

Paul-Josef Patt

# Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel



Paul-Josef Patt

## Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel

In den letzten Jahren ist der Identifikation von strategischen Erfolgsfaktoren als Determinanten des Unternehmenserfolges in Wissenschaft und Praxis verstärkte Aufmerksamkeit zuteil geworden. Handelsspezifische Forschungskonzepte waren dabei jedoch höchstens in Ansätzen vertreten. Mit der vorliegenden Arbeit wird erstmalig im deutschsprachigen Raum eine umfassende empirische Studie über Erfolgsfaktoren im Einzelhandel vorgestellt. Am Beispiel einer Stichprobe von Bekleidungsfachhandelsbetrieben zeigt der Verfasser auf, wodurch sich erfolgreich geführte Unternehmen und Fachgeschäfte auszeichnen. Dabei wird differenziert zwischen Erfolgsfaktoren in der Situation, in der Philosophie und Zielsetzung, in den Marketing-Strategien und -Maßnahmen und schließlich in der Organisation und Führung des Handelsbetriebes.

Paul-Josef Patt, geboren 1955, studierte von 1976 bis 1982 Volks- und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Tübingen, Paris und Münster. 1979 bis 1982 war er am Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Münster als Tutor für Mathematik tätig. Examen als Dipl.-Kfm. 1982 in Münster. 1983 Assistent Marketingplanung im Zentralen Marketing der Coop Schweiz in Basel. Von 1983 bis Ende 1987 Assistent am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seit Anfang 1988 bei Roland Berger & Partner, International Management Consultants in München. Dort als Projektleiter schwerpunktmäßig tätig in der Strategie- und Marketingberatung für Handelsunternehmen.

## Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel

# **Schriften zu Marketing und Management**

Herausgegeben von Prof. Dr. Heribert Meffert

Band 14



**Verlag Peter Lang**

Frankfurt am Main · Bern · New York · Paris



**Paul-Josef Patt**

**Strategische  
Erfolgsfaktoren  
im Einzelhandel**

**Eine empirische Analyse  
am Beispiel des  
Bekleidungsfachhandels**



**Verlag Peter Lang**

Frankfurt am Main · Bern · New York · Paris

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Patt, Paul-Josef:

**Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel : eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels / Paul-Josef Patt. - 2. Auflage. - Frankfurt am Main ; Bern ; New York ; Paris : Lang, 1990**

(Schriften zu Marketing und Management ; Bd. 14)

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1987

ISBN 3-8204-1381-2

NE: GT

Open Access: The online version of this publication is published on [www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) and [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

D 6

ISSN 0176-2729

ISBN 3-8204-1381-2

ISBN 978-3-631-75612-6 (eBook)

©Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main 1988

2. unveränderte Auflage 1990

Alle Rechte vorbehalten.

**Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.**

Printed in Germany 1 2 4 5 6 7

Paul-Josef Patt - 978-3-631-75612-6

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 03:05:28AM

via free access

**MEINEN ELTERN  
IN DANKBARKEIT**



### Vorwort des Herausgebers

Der Identifikation von strategischen Erfolgsfaktoren als Determinanten des Unternehmenserfolges ist in Wissenschaft und Praxis in jüngerer Zeit verstärktes Interesse entgegengebracht worden. Der Großteil der zum Teil vielbeachteten Untersuchungen liegt jedoch auf Hersteller- bzw. auf branchenübergreifender Ebene. Damit bleibt der Aussagewert dieser Forschungsansätze für den Einzelhandel vergleichsweise gering. Darüberhinaus sind handelspezifische Konzepte bislang nur in Ansätzen vorhanden.

Vor diesem Hintergrund hat sich der Verfasser der vorliegenden Arbeit das Ziel gesetzt, auf der Grundlage der theoretischen und empirischen Erkenntnisse allgemeiner Erfolgsfaktorenforschung am Beispiel des Bekleidungsfachhandels einen Beitrag zur handelspezifischen Erfolgsfaktorenforschung zu liefern. Aufbauend auf einer umfangreichen Befragung der Inhaber und Manager von Bekleidungsfachgeschäften sollen unter Anwendung multivariater Analyseverfahren zentrale strategische Erfolgsfaktoren ermittelt werden. Damit folgt der Verfasser einer im Herstellerbereich weit verbreiteten empirischen Forschungstradition (z.B. PIMS), die zur Erforschung strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel bislang wenig Beachtung gefunden hat.

Ausgehend von einer Kennzeichnung der Erfolgsfaktorenforschung als Bestandteil der strategischen Analyse entwickelt der Verfasser ein Grundkonzept zur Fundierung der Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel. Die auf dieser Basis vollzogene Systematisierung relevanter Einflußgrößen des Unternehmenserfolges stellt die Struktur für die Auseinandersetzung mit den in verschiedenen handelsbezogenen Forschungsansätzen diskutierten und analysierten Bestimmungsfakto-

ren des Unternehmenserfolges dar. Die Erkenntnisse der Bestandsaufnahme fließen in den abschließend entwickelten empirischen Bezugsrahmen ein.

Den Schwerpunkt der Arbeit bildet die empirische Überprüfung des Bezugsrahmens. Dabei weist der Verfasser die Relevanz der verschiedenen Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges im Einzelhandel durch sorgfältig angelegte statistische Testverfahren sowie durch Anwendung von Korrelationsanalysen nach. Ausgewählte Detailanalysen zeigen überdies nicht-lineare Zusammenhänge auf und mit Hilfe der Clusteranalyse können beispielsweise besonders erfolgsträchtige Unternehmensphilosophie-Grundhaltungen oder Betriebstypenstrategien herauskristallisiert werden. Darüber hinaus gelingt es dem Verfasser, das Wettbewerbsstrategiekonzept von Porter auf den Facheinzelhandel zu übertragen und empirisch zu überprüfen. Nicht zuletzt ermöglicht eine faktorenanalytische Verdichtung und regressionsanalytische Weiterverarbeitung aller erfolgsbeeinflussenden Variablen die Reduktion auf zehn zentrale Erfolgsfaktoren. Mit den daraus abgeleiteten Erfolgsgrundsätzen gibt die Arbeit dem Praktiker Hilfestellung für eine effizientere Unternehmensführung und eine bewußtere Steuerung relevanter Einflußfaktoren des Unternehmenserfolges.

Insgesamt ist dem Verfasser mit seiner Arbeit die Synthese zwischen theoretischer Fundierung und empirischer Überprüfung praxisrelevanter Fragestellungen der Unternehmensführung im Einzelhandel sehr gut gelungen. Damit wird erstmalig im deutschsprachigen Raum eine umfassende empirische Studie über Erfolgsfaktoren im Einzelhandel vorgelegt. Der Verfasser weist sich dabei als vorzüglicher Kenner der Branche und der Literatur auf dem Gebiet der strategischen Unternehmensführung im Handel aus. Die Untersuchung bestätigt die Erkenntnisse erster Forschungsansätze und belegt in

weiten Bereichen die Erfahrungen von Handelspraktikern. Zusätzlich bringt sie jedoch viele eigenständige und weiterführende Ergebnisse. Insofern ist die Arbeit gewinnbringend und gibt zahlreiche Anregungen für die weitere Forschung auf diesem bislang vergleichsweise vernachlässigten Gebiet der Handelsforschung. Es ist daher zu wünschen, daß sie in Wissenschaft und Praxis entsprechende Beachtung erfährt.

Die Erhebung der umfangreichen Datenbasis der vorliegenden Untersuchung erfolgte mit Unterstützung der h+p Unternehmensberatung in Bad Oeynhausen. Dafür gilt mein besonderer Dank.

Münster, im Juli 1987

Prof. Dr. Heribert Meffert





Vorwort

Aspekte eines strategischen Management im Einzelhandel werden im Rahmen wissenschaftlicher Auseinandersetzungen mit strategischen Fragestellungen durchweg stiefmütterlich behandelt. Es kann daher kaum verwundern, daß auch der Erforschung strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, im Rahmen der strategischen Analyse eine der Grundvoraussetzungen des strategischen Management, in der Vergangenheit wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Gleichwohl zeigt die intensive forschende Durchdringung dieses Problemkreises im Herstellerbereich und die große Akzeptanz der entsprechenden Forschungskonzepte in der Praxis, daß der Nutzenbeitrag der Erfolgsfaktorenforschung zur effizienteren Unternehmensführung weitestgehend unstrittig ist.

Die vorliegende Arbeit hat sich daher zum Ziel gesetzt, zum Abbau dieses Forschungsdefizites im Handel beizutragen. Ausgehend von einer kurzen Bestandsaufnahme geeigneter Theorieansätze aus verschiedenen Forschungsbereichen wird dazu ein Grundkonzept zur Analyse strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel erarbeitet. Der dabei entwickelte Bezugsrahmen stellt zugleich die Grundlage der am Beispiel einer Stichprobe von Bekleidungsfachgeschäften durchgeführten empirischen Analyse dar. Hier werden zunächst die Einflüsse der Situation des Fachgeschäftes auf den Unternehmenserfolg anhand ausgewählter Variablen untersucht. Daran schließt sich eine Analyse von Merkmalen der Unternehmensphilosophie an, die einige klare Erfolgsfaktoren identifiziert und Unternehmensgrundtypen mit differenzierter Unternehmensphilosophie und unterschiedlichem Unternehmenserfolg herauskristallisiert. In der Analyse von Erfolgsfaktoren im Bereich der Marketing-Strategien werden die Einflüsse verschie-

denartiger Sortiments-, Zielgruppen- und Betriebstypenstrategien auf den Unternehmenserfolg verdeutlicht. Die ausführliche Untersuchung des Marketing-Instrumentariums der Handelsbetriebe kennzeichnet die Bedeutung zentraler Marketingparameter für den Unternehmenserfolg. Ein letzter Komplex ist der Untersuchung ausgewählter Organisations- und Führungsmerkmale gewidmet, bevor die Gesamtheit der ermittelten Bestimmungsgrößen des Unternehmenserfolges auf zentrale Erfolgsfaktoren verdichtet wird.

Die Abfassung der vorliegenden Arbeit war nur mit der vielfältigen Unterstützung verschiedener Personen möglich. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Heribert Meffert, der die Anregung für die Themenstellung gab und die Fertigstellung der Arbeit förderte.

Die empirische Untersuchung erfolgte mit Unterstützung der h + p Unternehmensberatung in Bad Oeynhausen, wofür ich an dieser Stelle den Geschäftsführern Dr. Dieter Schweckendiek und ganz besonders Dr. Lothar Gissinger herzlich danken möchte. Sie gaben mir auch Gelegenheit, in intensiven Diskussionen Konzeption und Durchführung des Forschungsprojektes immer wieder kritisch zu hinterfragen und weiter zu vervollkommen.

Weiterhin möchte ich all den Kolleginnen und Kollegen am Institut für Marketing danken, die mich während der Abfassung dieser Arbeit von anderen Aufgaben entlastet haben. Mein Dank gilt in diesem Zusammenhang vor allem Herrn Dipl.-Kfm. Gerrit Heinemann für die jederzeitige Bereitschaft zur kritischen Diskussion und die wertvollen Hinweise bei der Erstellung der Arbeit sowie Herrn Dipl.-Kfm. Kay Hafner für die konstruktiven Anregungen in der konzeptionellen Phase der Arbeit.

Schließlich gebührt Frau Dipl.-Kfm. Sabine Decker ein herzliches Dankeschön. Sie hat nicht nur die Schreibarbeiten in perfekter und reibungsloser Weise abgewickelt, sondern trotz eigener Examensbelastungen die Fertigstellung der Arbeit durch vielfältige Entlastung umfassend unterstützt.

Münster, im Juli 1987

Paul-Josef Patt



Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Stellenwert der Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel	1
1. Erfolgsfaktorenforschung als Bestandteil der strategischen Analyse im Einzelhandel	1
2. Stand der Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel	12
3. Das textile Bekleidungsfachgeschäft als Gegenstand der Untersuchung	23
4. Zielsetzung und Gang der Untersuchung	29
B. Theoretische Konzeption zur Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel	32
1. Grundkonzept zur Analyse strategischer Erfolgsfaktoren	32
2. Unternehmenserfolg als abhängige Variable	37
3. Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges als unabhängige Variable	42
3.1 Situation des Handelsbetriebes	43
3.11 Externe Situation	43
3.12 Interne Situation	47
3.2 Philosophie und Ziele des Handelsbetriebes	51
3.3 Marketing des Handelsbetriebes	54
3.31 Marketing-Strategien	54
3.32 Marketing-Mix	62
3.4 Organisation und Führung des Handelsbetriebes	68
4. Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung	71
C. Empirische Analyse strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel	76
1. Design der Untersuchung	76
2. Situation der in die Untersuchung einbezogenen textilen Bekleidungsfachgeschäfte	79

	Seite
3. Erfolgsfaktoren in der Situation des Handelsunternehmens	86
3.1 Externe Situation	87
3.2 Interne Situation	94
3.3 Situative Positionierung der untersuchten Handelsunternehmen	106
4. Erfolgsfaktoren in Philosophie und Zielsetzung des Handelsunternehmens	111
4.1 Unternehmensphilosophie	112
4.11 Ausprägungen der Unternehmensphilosophie	112
4.12 Grunddimensionen der Unternehmensphilosophie	115
4.13 Unternehmensgrundtypen mit ähnlicher Unternehmensphilosophie	122
4.2 Unternehmenszielsetzung	129
4.21 Gegenüberstellung kurz- und langfristiger Unternehmensziele	130
4.22 Unternehmenszielsetzung der Unternehmensgrundtypen mit ähnlicher Unternehmensphilosophie	133
5. Erfolgsfaktoren im Marketing des Handelsunternehmens	135
5.1 Marketing-Strategien	135
5.11 Sortimentsstrategie	135
5.12 Segmentierungsstrategie	140
5.13 Wettbewerbsstrategie	144
5.2 Marketing-Mix	154
5.21 Leistungs-Mix	155
5.22 Distributions-Mix	161
5.23 Kontrahierungs-Mix	164
5.24 Kommunikations-Mix	168
5.3 Wahrnehmung des Marketing aus der Sicht des Verbrauchers	184

	Seite
6. Erfolgsfaktoren in Organisation und Führung des Handelsunternehmens	187
6.1 Organisationsmerkmale	187
6.11 Ausprägungen der Organisationsmerkmale	187
6.12 Organisationsmerkmale der Unternehmensgrundtypen mit ähnlicher Unternehmensphilosophie	191
6.2 Führungsgrundsätze	194
6.21 Ausprägungen der Führungsgrundsätze	194
6.22 Führungsgrundsätze der Unternehmensgrundtypen mit ähnlicher Unternehmensphilosophie	196
7. Simultananalyse der bei isolierter Betrachtung ermittelten Erfolgsfaktoren	199
7.1 Allgemeine Erfolgsfaktoren	199
7.2 Wachstumsfaktoren	209
7.3 Ertragsfaktoren	214
7.4 Zusammenfassende Darstellung der zentralen Erfolgsfaktoren	219
D. Implikationen der Untersuchung	224
1. Kritische Würdigung der empirischen Ergebnisse	224
2. Schlußfolgerungen für die Praxis	232
3. Ansatzpunkte für die weitere Forschung	240
Anhang 1: Ergänzende Tabellen und Abbildungen	245
Anhang 2: Zielgruppenstruktur der analysierten Fachgeschäfte	254
Anhang 3: Fragebogen der empirischen Untersuchung	259
Anhang 4: Zusätzlich berücksichtigte Variablen	293
Literaturverzeichnis	297

Abbildungsverzeichnis

	Seite	
Abb. 1:	Entwicklung eines Konzeptes zur Analyse strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel	33
Abb. 2:	Allgemeiner Bezugsrahmen zur Systematisierung relevanter Einflussgrößen des Unternehmenserfolges im Einzelhandel	36
Abb. 3:	Aufstellung von im Rahmen der Handelsforschungsansätze berücksichtigten Variablen	44
Abb. 4:	Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel	60
Abb. 5:	Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung	74
Abb. 6:	Umsatzentwicklung der untersuchten Betriebe und des Textilfacheinzelhandels 1983-1985	81
Abb. 7:	Betriebsergebnis nach Steuern in Prozent vom Umsatz für die untersuchten Betriebe und den Textilfacheinzelhandel 1983-1985	82
Abb. 8:	Umsatzwachstum der über- bzw. unterdurchschnittlich erfolgreichen Handelsbetriebe	84
Abb. 9:	Gewinn der über- bzw. unterdurchschnittlich erfolgreichen Handelsbetriebe	84
Abb. 10:	Erfolgsfaktoren in der externen Situation des Fachgeschäftes	87
Abb. 11:	Zusammenhang zwischen Kaufkraftniveau und Gewinn	93
Abb. 12:	Erfolgsfaktoren in der internen Situation des Fachgeschäftes	95
Abb. 13:	Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinn	98
Abb. 14:	Wettbewerbsvorteile als Erfolgsfaktoren in der internen Situation des Fachgeschäftes	101
Abb. 15:	Lage des Fachgeschäftes als Geschäftsstättenmerkmal der internen Situation	104
Abb. 16:	Situative Positionierung der Fachgeschäfte nach Marktbedingungen und Wettbewerbsstärke	108
Abb. 17:	Erfolgsfaktoren in der Unternehmensphilosophie des Fachgeschäftes	114
Abb. 18:	Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu den Grunddimensionen der Unternehmensphilosophie	121



	Seite	
Abb. 19:	Unternehmensphilosophie-Cluster im textilen Facheinzelhandel	124
Abb. 20:	Erfolgsbeurteilung der Fachgeschäfte in Abhängigkeit ihrer Philosophietypenzugehörigkeit	127
Abb. 21:	Erfolgsfaktoren in der Zielsetzung des Fachgeschäftes	131
Abb. 22:	Zielprioritäten der Unternehmensphilosophietypen	133
Abb. 23:	Erfolgsfaktoren in der Sortimentsstrategie des Fachgeschäftes	136
Abb. 24:	Erfolgsfaktoren in der langfristigen Preislagenstruktur des Fachgeschäftes	139
Abb. 25:	Erfolgsfaktoren in der Zielgruppenstrategie des Fachgeschäftes	141
Abb. 26:	Betriebstypen mit ähnlicher strategischer Ausrichtung	145
Abb. 27:	Erfolgsbeurteilung der Fachgeschäfte in Abhängigkeit ihrer Betriebstypenzugehörigkeit	147
Abb. 28:	Strategische Positionierung der Fachgeschäfte nach Marktabdeckung und Leistungsvorteil	150
Abb. 29:	Strategische Positionierung der Betriebstypen nach Marktabdeckung und Leistungsvorteil	153
Abb. 30:	Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsangebot des Fachgeschäftes	159
Abb. 31:	Erfolgsfaktoren in der Warenplatzierung des Fachgeschäftes	162
Abb. 32:	Erfolgsfaktoren in der Flächenzuteilung des Fachgeschäftes	163
Abb. 33:	Erfolgsfaktoren in der Preispolitik des Fachgeschäftes	165
Abb. 34:	Erfolgsfaktoren im äußeren Erscheinungsbild des Fachgeschäftes	169
Abb. 35:	Erfolgsfaktoren in der Ladenraumgestaltung des Fachgeschäftes	171
Abb. 36:	Erfolgsfaktoren im Ambiente des Fachgeschäftes	172
Abb. 37:	Erfolgsfaktoren in der Präsentation und Dekoration des Fachgeschäftes	174
Abb. 38:	Erfolgsfaktoren im persönlichen Verkauf des Fachgeschäftes	176

	Seite
Abb. 39:	Erfolgsfaktoren im Stammkundenanteil des Fachgeschäftes 177
Abb. 40:	Erfolgsfaktoren im Einsatz der Werbemedien des Fachgeschäftes 179
Abb. 41:	Erfolgsfaktoren in den Werbeinhalten des Fachgeschäftes 181
Abb. 42:	Erfolgsfaktoren in den Verkaufsförderungsaktionen des Fachgeschäftes 182
Abb. 43:	Erfolgsfaktoren im wahrgenommenen Image des Fachgeschäftes 185
Abb. 44:	Erfolgsfaktoren in der Organisation des Fachgeschäftes 190
Abb. 45:	Organisationsmerkmale der Unternehmensphilosophietypen 192
Abb. 46:	Erfolgsfaktoren in den Führungsgrundsätzen des Fachgeschäftes 195
Abb. 47:	Führungsgrundsätze der Unternehmensphilosophietypen 197
Abb. 48:	Gesamtübersicht der ermittelten allgemeinen Erfolgsfaktoren 201
Abb. 49:	Gesamtübersicht der ermittelten Wachstumsfaktoren 211
Abb. 50:	Gesamtübersicht der ermittelten Ertragsfaktoren 216
Abb. 51:	Zentrale Erfolgsfaktoren im Facheinzelhandel 221
Abb. 52:	Einzelhandelsbezogene Aussagerelevanz der ermittelten Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit ihrer Bezugsrahmenzuordnung 232
Abb. 53:	Situationsstrategien im Einzelhandel 234
Abb. 54:	Wettbewerbsstrategien im Facheinzelhandel 237
Abb. 55:	Zentrale Erfolgsfaktoren im Facheinzelhandel unter Berücksichtigung der Faktorbeziehungen 250
Abb. 56:	Strukturanalyse des Textilwarenabsatzes vom Hersteller zum Letztverbraucher 251
Abb. 57a:	Operationalisierung der Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges 252
Abb. 57b:	Operationalisierung der Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges 253

<u>Tabellenverzeichnis</u>		Seite
Tab. 1:	Systematisierende Übersicht über Erfolgsindikatoren aus 22 verschiedenen Erfolgsfaktorenkonzepten	39
Tab. 2:	Grunddimensionen der Unternehmensphilosophie	118
Tab. 3:	Regressionsanalyse verdichteter allgemeiner Erfolgsfaktoren	205
Tab. 4:	Regressionsanalyse verdichteter Wachstumsfaktoren	210
Tab. 5:	Regressionsanalyse verdichteter Ertragsfaktoren	215
Tab. 6:	Faktorenanalytisch verdichtete allgemeine Erfolgsfaktoren	246
Tab. 7:	Faktorenanalytisch verdichtete Wachstumsfaktoren	247
Tab. 8:	Faktorenanalytisch verdichtete Ertragsfaktoren	248
Tab. 9:	Clustermittelwerte der Philosophie-dimensionen	249



Abkürzungsverzeichnis

abz	Allgemeine Beschaffungszentrale
AMA	American Marketing Association
AMAP	American Marketing Association Proceedings
AMJ	American Management Journal
ASR	American Sociological Review
asw	Absatzwirtschaft
BAG	Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V.
BBE	Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel
BH	Business Horizons
BTE	Bundesverband des deutschen Textileinzelhandels e.V.
D	Damen
DB	Die Bank
DBW	Die Betriebswirtschaft
DM	Der Markt
DOB	Damenoberbekleidung
DU	Die Unternehmung
E	überdurchschnittlich erfolgreiche Betriebe
ehb	Der Einzelhandelsberater
FfH	Forschungsstelle für den Handel
GDI	Gottlieb-Duttweiler-Institut
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GfM	Schweizerische Gesellschaft für Marketing
H	Herren
HAKA	Herrenkleidung
HB	Handelsblatt
HBR	Harvard Business Review
HM	Harvard Manager
H + P	Hachmeister und Partner

HWO	Handwörterbuch der Organisation
IHA	Institut für Marktanalysen AG
IM	Industrie Magazin
JIMMR	Journal of International Marketing and Marketing Research
JoM	Journal of Marketing
JoMM	Journal of Marketing Management
JoR	Journal of Retailing
K	Kinder
KER	Kurzfristige Erfolgsrechnung
KI	Konzentrationsindex
KIKO	Kinderkonfektion
KOB	Kinderoberbekleidung
LISREL	Linear Structural Relations System
LZ	Lebensmittelzeitung
MA	Der Markenartikel
MJ	Marketing Journal
MM	Manager Magazin
MS	Management Sciences
NRMA	National Retail Merchants Association
NS	nicht signifikant
PB	Psychological Bulletin
PEP	Personaleinsatzplanung
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
RH	Rationeller Handel
ROA	Return on Assets
ROI	Return on Investment
SAS	Scandinavian Airlines System
SEF	strategischer Erfolgsfaktor
SEP	strategische Erfolgsposition
SMJ	Strategic Management Journal

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SS	Selbstbedienung und Supermarkt
TW	Textilwirtschaft
UK	United Kingdom
WE	durchschnittlich und weniger erfolgreiche Betriebe
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WW	Wirtschaftswoche
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZfU	Zeitschrift für die Unternehmung





## A. Stellenwert der Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel

### 1. Erfolgsfaktorenforschung als Bestandteil der strategischen Analyse im Einzelhandel

Die "Dynamik der Betriebsformen"<sup>1</sup> im Einzelhandel deutet darauf hin, daß sich das "Rad des Einzelhandels"<sup>2</sup> immer schneller dreht. Neue oder abgewandelte Betriebsformen etablieren sich im Markt, bedrohen alteingesessene und beschleunigen deren Erosion.<sup>3</sup> Gleichzeitig ist der Handel mit einer anhaltend schnellebigeren und komplexeren Umwelt konfrontiert, und schwerwiegende Veränderungen im wirtschaftlichen, sozio-kulturellen und politischen Umfeld stellen ihn vor stets neue Herausforderungen.<sup>4</sup> Im Zuge dieser Entwicklungen kann es daher nicht verwundern, daß das Problembewußtsein für strategische Fragestellungen auch

- 1 Schon 1954 stellte Nieschlag fest, daß es sich bei der Entwicklung neuer Betriebsformen um eine gewisse innere Gesetzmäßigkeit handelt. Nieschlag, R., Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen 1954, S.6. Diese "Theorie" hat zu einem wesentlich besseren Verständnis über ein erfolgreiches Wirtschaften im Einzelhandel beigetragen. Vgl. Meffert, H., Das wissenschaftliche Werk Robert Nieschlags, Laudatio anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde am 31. Jan. 1985, in: Schriften der Gesellschaft zur Förderung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 1985, H. 72, S.45.
- 2 Das Phänomen der Betriebsformendynamik wird von Mc Nair auch als "wheel of retailing" bezeichnet. Mc Nair, M., Significant Trends and Developments in the Postwar Period, in: Competitive Distribution in a free highlevel Economy and its Implications for the University, Hrsg.: Smith, A.B., Pittsburgh 1958, S.17 ff..
- 3 Als neue Betriebsformen, die in den vergangenen zwei Jahrzehnten enorme Zuwachsraten für sich verbuchen konnten, sind beispielsweise die Verbrauchermärkte und Discounter zu nennen. In jüngerer Zeit kamen Fachmärkte und Fachdiscounter hinzu. Vgl. Rehmann, K., Gierl, H., Die Marktbedeutung der Betriebsformen des Einzelhandels in Vergangenheit und Zukunft, in: MA, 1985, H.2, S.69 ff.. Alteingesessene und in ihren Marktanteilen rückläufige Betriebsformen sind vor allem die Warenhäuser und der (nicht-organisierte) Fachhandel. Vgl. dazu insbesondere Meffert, H., Marketingstrategien der Warenhäuser, Wege aus der Krise?, in: HM, 1985, H.2, S.20 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketingstrategien).
- 4 So prognostizieren die Forscher des Batelle-Instituts beispielsweise in ihrem Szenario "Handel 2000" die zunehmende Polarisierung des Handels in einen sogenannten Erlebnis- und einen Versorgungshandel. Vgl. hierzu: o.V., Handel 2000, in: Sonderdruck aus LZ, Nr.52, 30.12.82, S.10 f..

im Einzelhandel spätestens seit Beginn der 80er Jahre geschärft und die Bemühungen zu ihrer Lösung intensiviert wurden.<sup>5</sup> Diese wachsende **strategische Orientierung**<sup>6</sup> äußert sich insbesondere in einer verstärkten Beschäftigung des Handels mit Aspekten der strategischen Unternehmensplanung.

Die strategische Unternehmensplanung wird in der Praxis begrifflich recht unterschiedlich interpretiert.<sup>7</sup> Einigkeit besteht jedoch darüber, "daß sich die strategische Unternehmensplanung generell mit der globalen Analyse der Erfolgsquellen und der Entwicklung langfristig angelegter Konzepte zur Zukunftssicherung befaßt".<sup>8</sup>

Betrachtet man die strategische Unternehmensplanung im Handel als umfassenden, iterativen und dynamischen Prozeß, so sind dabei - vereinfach-

- 5 Diese Entwicklung zeichnet sich ab, obwohl Händler gern als "prototypische Nichtstrategen" bezeichnet werden. Vgl. dazu: Bernhardt, P., Maximow, J., Strategisches Marketing im Handel, in: Handbuch Strategisches Marketing, Hrsg.: Wieselhuber, N., Töpfer, A., Landsberg am Lech 1984, S.569. Die Autoren bemühen sich jedoch, dieses "harte Urteil" umgehend zu relativieren, indem sie feststellen, daß große Handelsunternehmen lediglich selten **e x p l i z i t** strategische Planung betreiben, bzw. über eigene Abteilungen für strategische Planung verfügen. Vgl. ebenda S.570. In einem ähnlichen Zusammenhang sehen Ahlert und Günther in einer "(grundsätzlich) unterschiedlichen Qualität des Handelsmanagements" sogar eine der wesentlichen Ursachen für die eingangs geschilderte enorme Dynamik der Betriebsformen. Ahlert, D., Günther, H., Die Controllingfunktion im Steuerungssystem des stationären Einzelhandels, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin (FFH) e.V., Bd.1, Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S.67.
- 6 Vgl. Meffert, H., Thesen zum künftigen Stellenwert der strategischen Unternehmensplanung im Einzelhandel, Vortrag im Rahmen des GDI-Seminars "Strategisches Management im Handel" vom 6.-8. November 1986 in Rüschnikon, S.4 ff.. Siehe auch Cornwall, D.G., Say Good-bye to the Merchant Mystique, in: BH, September - October 1984, S.78 ff..
- 7 Vgl. hierzu Steffenhagen, H., Der Strategiebegriff in der Marketingplanung, Arbeitspapier Nr.29 des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg.: Meffert, H., Münster 1982.
- 8 Meffert, H., Wehrle, F., Strategische Unternehmensplanung, in: HM, 1983, H.2, S.50. Siehe auch die dort zitierte Quelle von Gälweiler, A., Unternehmensplanung, Frankfurt, New York 1974, S.113 ff. und S.229 ff.. Im folgenden werden die Begriffe "strategische Unternehmensplanung" und "strategische Planung" synonym verwandt.

chend gesehen - die im folgenden inhaltlich beschriebenen Aufgabenstellungen zu bearbeiten:<sup>9</sup>

1. Formulierung der strategischen Grundkonzeption (Betriebsformenstrategie), d.h. Festlegung der Sortiments-, Segmentierungs- und Standortstrategien.
2. Definition der strategischen Geschäftseinheiten (Segment-Sortiment-Kombinationen), z.B. auf Warengruppen-, Abteilungs- oder Hausebene.
3. Bestimmung der Mission der Geschäftseinheit(en), z.B. Festlegung strategischer Ziele wie Umsatzwachstum, Deckungsbeitrag oder Marktanteil.
4. Beschreibung funktionaler Ziele und Teilstrategien (Marketing, Beschaffung, Logistik, Finanzierung, Personal).

Umfassender im Sinne einer konsequenten Weiterentwicklung des strategischen Verständnisses ist das System des strategischen Managements zu interpretieren. Das strategische Management hat dabei "die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens"<sup>10</sup> aus seiner konzeptionellen Gesamtsicht zum Gegenstand. Beides sollte unter einer fortschrittsorientierten Leitidee stehen und einer ständigen Prüfung unterliegen.<sup>11</sup>

9 Diese Problemfelder wurden hier in Anlehnung an Abell, D.F., Hammond, G.S., Strategic Marketing Planning, Englewood Cliffs, New Jersey 1979, S.9 ff. auf den Handel übertragen. Zur strategischen Planung im Einzelhandel sind letztlich drei zentrale Quellen zu nennen: Arnold, D.R., Capella, L.M., Smith, G.D., Strategic Retail Management, Reading, Mass. u.a., 1983; Drexel, G., Strategische Unternehmensführung im Handel, Berlin, New York 1981 (im folgenden zitiert als: Drexel, G., Strategische Unternehmensführung); Wehrle, F., Strategische Marketingplanung in Warenhäusern, 2. Aufl., Frankfurt, Bern 1984 (im folgenden zitiert als: Wehrle, F., Strategische Marketingplanung).

10 Trux, W., Kirsch, W., Konzeptuelle Gesamtsicht und Frühaufklärung als zentrale Probleme des strategischen Managements. Eine Einführung, in: Portfolio-Analyse und strategisches Management, Roventa, P., München 1979, S.XXI. Siehe dazu auch: Ansoff, H.I., Declerck, R., Hayes, R., (Hrsg.), From Strategic Planning to Strategic Management, London 1976.

11 Insofern vollzieht sich die langfristige Entwicklung des Handelsunternehmens in einem schrittweisen Planungs- und Lernprozeß, so daß das strategische Management auch als ein "Management of Change" und "Management of Evolution" verstanden werden kann. Vgl. Trux, W., Kirsch, W., a.a.O., S.XXII.

Der Hauptbestandteil des strategischen Managements im Handel bleibt dabei die beschriebene strategische Unternehmensplanung. Als ein weiterer Baustein wird ihr jedoch explizit die strategische Analyse vorgeschaltet.<sup>12</sup> Ihre Zielsetzung liegt in der Beschaffung und Bereitstellung strategisch entscheidungsrelevanter Informationen und der damit verbundenen Sensibilisierung des strategischen Problembewußtseins.<sup>13</sup> Im Mittelpunkt der strategischen Analyse steht eine integrierte Unternehmens- und Umweltanalyse, die strategische Problemfelder aufspüren helfen soll. Strategische Problemfelder sind im Handels-

12 Damit wird der Analysebereich aus der strategischen Unternehmensplanung ausgegliedert und der strategischen Planung als eigenständiger Komplex vorangestellt. Vgl. Trux, W., Müller, G., Kirsch, W., Das Management strategischer Programme, 1. Halbband, München 1984, S.45. Zum strategischen Management vgl. auch Meffert, H., Strategisches Management im Handel, Vortrag im Rahmen des GDI-Seminars "Strategisches Management im Handel" vom 6.-8. November 1986 in Rüschnikon, S.3 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Strategisches Management).

13 Auf weitere Bausteine des strategischen Managements soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. So schließt sich an die strategische Unternehmensplanung die strategische Steuerung an, welche die Durchführung und Kontrolle der verabschiedeten Strategien zur Aufgabe hat. Eng mit ihr verknüpft ist das strategische Krisenmanagement, das die Bewältigung eventuell auftretender Störfälle durch geeignete "Alarmpläne" gewährleisten soll. Nicht zuletzt sind als flankierende Bausteine das Management-Development (Management- und Personalentwicklung), ein strategisch ausgerichtetes Anreiz- bzw. Sanktionssystem, sowie ein Informations- und Dokumentationssystem mit strategischem Charakter zu nennen. Eine umfassende Darstellung und Beschreibung der Bausteine des strategischen Managements findet sich bei: Kirsch, W., Roventa, P. (Hrsg.), Bausteine eines Strategischen Managements. Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin, New York 1983 (im folgenden zitiert als: Kirsch, W., Roventa, P. (Hrsg.), Bausteine). In den verschiedenen Bausteinen des strategischen Management ist darüber hinaus das strategische Marketing als grundlegendes Führungskonzept verankert. Das strategische Marketing nimmt dabei vor allem in der strategischen Planung eine zentrale Rolle ein, denn "eine strategische Unternehmensplanung, die nicht markt- und damit marketingorientiert ist, hat in Zukunft noch weniger Erfolgchancen als bisher." Raffée, H., Strategisches Marketing, in: Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Hrsg.: Gaugler, E., Jacobs, O.H., Kieser, A., Stuttgart 1984, S.66. Zum Begriff des strategischen Marketing siehe auch: Meffert, H., Marketing. Eine Einführung in die Absatzpolitik, 7. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1986, S.30 und die dort angegebenen Quellen. Zu den Beziehungen zwischen Marketing und strategischem Management siehe den Beitrag von Kirsch, W., Trux, W., Vom Marketing zum strategischen Management, in: Bausteine, Hrsg.: Kirsch, W., Roventa, P., a.a.O., S.39 ff..

unternehmen in Form von Stärken und Schwächen zu lokalisieren, während sie sich in der Umwelt als Chancen bzw. Risiken für das Unternehmen offenbaren.<sup>14</sup>

Neben dieser Aufgabe mit eher deskriptivem Charakter ist es eines der Hauptanliegen der strategischen Analyse, die Entstehungsbedingungen zukünftigen Erfolges zu analysieren. Sie trägt somit zur Gewinnung und Fundierung von "Erfolgstheorien" bei.<sup>15</sup> Dabei ist zu unterscheiden zwischen den mehr pragmatischen "Alltags- bzw. Laientheorien"<sup>16</sup> und den wissenschaftlichen Theorien.

Alltagstheorien als Erkenntnisse langjähriger Berufstätigkeit entbehren häufig nicht eines gewissen Aussagewertes für den Praktiker und können für ihn wertvolle Orientierungshilfen sein. Sie sind jedoch häufig aus dem Einzelfall des Berichtenden abgeleitet und verallgemeinert (induktive Analyse). Ihre unkritische Anwendung kann daher in der evtl. völlig andersartigen Situation eines Betroffenen keine oder sogar negative Wirkungen zeigen.

Angesichts dieser Schwächen haben wissenschaftliche Theorien demgegenüber die Aufgabe, empirisch fundierte, allgemeingültige Modelle zu konstruieren (deduktive Analyse). Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Erfolgstheorien stehen dabei die Erkenntnisse der sogenannten Erfolgs-

14 Vgl. hierzu Mauthe, K.D., Strategische Analyse, München 1984, S.3, und zu den hier verwendeten Begriffen die dort zitierte Literatur. Zum Vorgehen bei der Unternehmens- und Umweltanalyse im Handel siehe: Drexel, G., Strategische Unternehmensführung im Handel, a.a.O., S.45 ff. und S.126 ff..

15 Damit sind Theorien über erfolgsgedeterminierende Faktoren angesprochen. Vgl. hierzu Trux, W., Müller, G., Kirsch, W., a.a.O., S.226 und die dort zitierte Literatur.

16 Ebenda. Grimm nennt diese Alltags- oder Laientheorien auch "strategische Daumenregeln": Grimm, U., Analyse strategischer Faktoren. Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd.56, Hrsg.: Altbach, H., u.a., Wiesbaden 1983, S.11 f..

faktorenforschung.<sup>17</sup> Dieser Forschungsbereich, dem in jüngster Zeit verstärkte Aufmerksamkeit zuteil wurde, zielt darauf ab, strategische Erfolgsfaktoren als Determinanten des Unternehmenserfolges aufzudecken. In Anlehnung an die unterschiedlichen Erhebungs- und Analysemethoden der Erfolgsfaktorenforschung werden die strategischen Erfolgsfaktoren dabei in quantitative und qualitative Faktoren unterschieden.<sup>18</sup>

Unter qualitativen strategischen Erfolgsfaktoren sind inhaltlich beschriebene und verallgemeinerte Unternehmensgrundsätze bzw. Grundtugenden unternehmerischen Handelns zu verstehen, die überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen von anderen unterscheiden. Die Ermitt-

17 Neben der Erfolgsfaktorenforschung gibt es im Handel verschiedene, meist ältere Konzepte und Theorien zur Erklärung des Unternehmenserfolges. Beispielsweise sei an die Theorie der Betriebsformendynamik oder die Economics of Scale erinnert. Vgl. Nieschlag, R., a.a.O., S.6 und Gümbel, R., Handel, Markt und Ökonomik, Wiesbaden 1985, S.37 ff.. An die Theorie der Economics of Scale knüpft unmittelbar der Portfolioansatz an. Auch er soll Aufschluß über die Bestimmungsfaktoren des zukünftigen Unternehmenserfolges geben. Siehe Wehrle, F., Strategische Marketingplanung, a.a.O. Eine Reihe von Beispielen zu wissenschaftlichen Erfolgsthorien im Herstellerbereich listen Trux, Müller und Kirsch auf. Vgl. Trux, W., Müller, G., Kirsch, W., a.a.O., S.227. Sie führen u.a. das Konzept der strategischen Gruppen an. Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt a.Main 1983, S.177 ff. (im folgenden zitiert als Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie). Dieses Konzept hat Harrigan auf den Handel übertragen und dabei empirisch fundiert. Siehe: Harrigan, K.R., An Application of Clustering for Strategic Group Analysis, in: SMJ, Vol.6, January-March 1985, S.55 ff. (im folgenden zitiert als: Harrigan, K.R., Strategic Group Analysis). Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Erfolgsfaktorenforschung des Einzelhandels. Auf eventuelle Forschungsansätze und Besonderheiten des Großhandels kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden daher die Begriffe Handel und Einzelhandel synonym verwendet.

18 In der Literatur findet sich eine Fülle von unterschiedlichen Begriffen mit gleichem Bedeutungsinhalt für die Erfolgsfaktoren. So werden in der quantitativen Forschung strategische Erfolgsfaktoren häufig auch als strategische Faktoren, strategische Schlüsselfaktoren, Erfolgsfaktoren, Erfolgsdeterminanten und Einfluß- oder Bestimmungsgrößen des Erfolges bezeichnet. In der qualitativen Forschung werden Erfolgsfaktoren gleichgesetzt mit Unternehmensgrundsätzen, Erfolgs- oder Führungsprinzipien, unternehmerische Grundtugenden, Handlungsmaximen, Erfolgsregeln und ähnlichen Bezeichnungen.

lung derartiger Erfolgsfaktoren erfolgt über meist explorative oder strukturierte Gespräche mit Führungskräften sowie über eine umfangreiche fallstudienartige Analyse von Sekundärmaterialien der betroffenen Firmen. Die Differenzierung der untersuchten Unternehmen in überdurchschnittlich und weniger erfolgreiche wird dazu anhand von Erfolgsindikatoren wie Eigenkapitalwachstum, Gesamtkapitalrendite oder Umsatzrendite vollzogen.<sup>19</sup> Ein Beispiel für eine solche qualitative Analyse von Erfolgsfaktoren stellt die vielbeachtete Untersuchung von Peters/Waterman dar.<sup>20</sup>

Als quantitative strategische Erfolgsfaktoren werden hingegen Situationen, Elemente, Strukturen oder Leistungsfaktoren bezeichnet, die einen signifikanten Einfluß auf den Erfolg einer Unternehmung oder

---

19 Auf die Messung des Unternehmenserfolges soll in Kapitel B.2 dieser Arbeit noch ausführlich eingegangen werden.

20 Die Autoren stellen bei ihrer Analyse von 62 amerikanischen Unternehmen fest, daß es trotz aller Verschiedenheit eine Reihe von gemeinsamen Erfolgsfaktoren gibt, die ein exzellentes Unternehmen von einem weniger erfolgreichen Wettbewerber unterscheiden. Vgl. Peters, Th.J., Waterman, R.H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 5. Aufl., München 1984. Einen ähnlich hohen Aufmerksamkeitswert dürfte in Wissenschaft und Praxis in den vergangenen Jahren kaum ein Managementbuch erreicht haben. Vgl. zu dieser Einschätzung auch Simon, H., Herausforderungen an die Marketingwissenschaft, in: Marketing ZfP, 1986, H.3, S.206 f.. Vgl. zur Resonanz, die das Buch von Peters/Waterman hervorgerufen hat: Rübmann, K.H., Acht Regeln für Erfolg, in: MM, 1983, H.4, S.144 ff.; Wiegmann, V.T., Wie man ganz oben bleibt, in: LZ, 1984, Nr.47, S.F9 f.; o.V., Erfolgreiche Unternehmen. Das Blickfeld verändern, in: IM, 1985, H.7, S.72 ff.; o.V., Exzellente geführte Unternehmen: Balance an der Spitze, in: WW, 1985, Nr.43, S.74 ff.; Heismann, G., Eine Frage des Stils, in: MM, 1985, H.9, S.202 ff.. Zu einer Kritik an Peters/Waterman vgl. Carroll, D.T., A Disappointing Search for Excellence, in: HBR, Vol.63, 1983, No.8, S.78 ff.; o.V., Who's Excellence Now?, in: Business Week, 5.11.84, S.46 ff.; Frese, E., Exzellente Unternehmungen - Konfuse Theorien. Kritisches zur Studie von Peters und Waterman, in: DBW, 45.Jg., 1985, H.5, S.604 ff..

einer strategischen Geschäftseinheit ausüben.<sup>21</sup> Ihre Ermittlung erfolgt über die standardisierte Erhebung quantitativer und quantifizierter Unternehmensdaten und deren multivariate statistische Analyse zur Aufdeckung von Wirkungszusammenhängen zu einem z.B. durch ROI oder Umsatzwachstum gemessenen Unternehmenserfolg.<sup>22</sup> Quantitative strategische Erfolgsfaktoren sind dabei im betrachteten Bezugsobjekt selbst oder in seiner Umwelt langfristig wirksam. Als Beispiel für eine quantitative Erfolgsfaktorenforschung läßt sich die PIMS-Studie anführen.<sup>23</sup> Bis heute geht eine Fülle von Erfolgsfaktoren-Untersuchungen

- 
- 21 Damit können bestimmte Markt- oder Wettbewerbssituationen, Elemente der Unternehmensphilosophie, Organisations- oder Führungsstrukturen oder Leistungsfaktoren des Marketing-Instrumentariums angesprochen sein. Die Definition erfolgt in Anlehnung an Steiner, G.A., *Strategic Factors in business success*, New York 1969, S.2; Grimm, U., a.a.O., S.26 und Hildebrandt, L., *Erfolgsfaktorenforschung im Handel*, in: *Handelsforschung 1986*, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin (FfH), e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S.39 (im folgenden zitiert als: Hildebrandt, L., *Erfolgsfaktorenforschung*).
- 22 Zur Definition des ROI vgl. Buzzell, R.D., Gale, B., Sultan, R.G.M., *Market share: a key to profitability*, in: *HBR*, January-February 1975, S.105:  $ROI = \text{pretax operating profits} : \text{sum of equity and long term debt}$ .
- 23 *Profit Impact of Market Strategies*. Im Mittelpunkt des PIMS-Programms steht eine Datenbank, die die Daten von rund 2000 Geschäftsfeldern der ca. 250 Mitgliedsfirmen aufnimmt. Zielsetzung von PIMS ist es, aus den jeweils 200 quantifizierbaren Angaben der Mitgliedsfirmen die unabhängigen Variablen herauszufiltern, die die abhängigen Variablen ROI und cash flow erklären. Vgl. Schoeffler, S., Buzzell, R.D., Heany, D.F., *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*, in: *HBR*, Vol.52, March - April 1974, S.140. Vgl. zu den bei PIMS identifizierten Erfolgsfaktoren auch: Schoeffler, S., *Nine Basic Findings on Business Strategy*, in: *PIMSletter*, 1977, No.1, S.3 f..



auf diese Anfang der 70er Jahre gegründete Datenbank zurück.<sup>24</sup>

Während sich die beiden beispielhaft angeführten Erfolgsfaktorenkonzepte amerikanischen Ursprungs hinsichtlich ihres Vorgehens völlig voneinander unterscheiden, gibt es im deutschsprachigen Raum einen Ansatz, der die fallstudienartige und die statistische Analyse miteinander verbindet. Es handelt sich dabei um das Konzept "strategischer Erfolgspositionen" (SEP) des Schweizer Pümpin.<sup>25</sup>

24 Vgl. dazu beispielsweise die ausführliche Analyse der ermittelten Erfolgsfaktoren "Investitionsintensität" und "Marktanteil" in: Schoeffler, S., The Unprofitability of "Modern" Technology, in: PIMSletter, 1977, No.2, S.1 ff., bzw. Schoeffler, S., Market Position: Build, Hold or Harvest?, in: PIMSletter, 1978, No.3, S.1 ff.; vgl. zur Ermittlung eines neuen Erfolgsfaktors "Konsistenz": Farris, P.W., Reibstein, D.J., How Prices, Ad Expenditures and Profits are Linked, in: HBR, Vol.57, November - December 1979, S.173 ff.; vgl. die Überprüfung von PIMS-Ergebnissen mit Hilfe eines verfeinerten Auswertungsverfahrens in Form der Kausalanalyse: Phillips, L.W., Chang, D.R., Buzzell, R.D., Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses, in: JOM, Vol.47, Spring 1983, S.26 ff.; siehe auch die Aufsätze, in denen der Einfluß des Marktanteils auf den Unternehmenserfolg in Frage gestellt wird: Woo, C.Y., Market Share Leadership - not always so good, in: HBR, Vol.62, January-February 1984, S.50 ff.; Jacobson, R., Aaker, D.A., Is Market Share all that it's cracked up to be, in: JOM, Vol.49, Fall 1985, S.11 ff.; nicht zuletzt wurden auch Untersuchungen darüber angestellt, wie sich beispielsweise der Einfluß auf den Erfolg im Zeitablauf ändert: Wagner, H.M., Profit Wonders, Investment Blunders, in: HBR, Vol.62, September-October 1984, S.121 ff.. Zur Kritik an der PIMS-Untersuchung siehe beispielsweise: Anderson, C.R., Paine, F.T., PIMS: A Reexamination, in: AMJ, Vol.18, 1978, No.1, S.87 ff.; Bamberger, J., Theoretische Grundlagen strategischer Entscheidungen, in: WiSt, 1981, H.3, S.100 und v.a. Lange, B., Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, in: DU, 36.Jg., 1982, H.1, S.33 ff..

25 Vgl. Pümpin, C., Management strategischer Erfolgspositionen, Bern, Stuttgart, 3.Aufl., 1986 (im folgenden zitiert als: Pümpin, C., Erfolgspositionen); siehe auch: Rübmann, K.H., Extrovertierte sind erfolgreicher, in: MM, 1982, H.9, S.120 ff.; Meier, W., Durchsetzen von Strategien: Verhaltensorientiertes Führungskonzept zum Aufbau strategischer Erfolgspositionen, Zürich 1983, und Pümpin, C., Strategische Erfolgspositionen: das eigene Unternehmen für die Realisierung gewinnen, in: MJ, 1984, H.6, S.560 ff.. Unter einer Erfolgsposition versteht er dabei eine in einer Unternehmung durch den Erwerb von Fähigkeiten bewußt geschaffene Voraussetzung, die es dieser Unternehmung erlaubt, langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Derartige SEP's dürfen daher vom Wettbewerber nicht ohne weiteres imitierbar sein und sollen sich auf in der Zukunft bedeutsame Felder beziehen. Nicht zuletzt sollte eine SEP den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherstellen. Vgl. Pümpin, C., Erfolgspositionen, a.a.O., S.34.

Ein zentrales Element qualitativer wie quantitativer Erfolgsfaktoren ist ihre strategische Dimension.<sup>26</sup> Darin kommt zum Ausdruck, daß der Einfluß von Erfolgsfaktoren grundsätzlich über einen Zeitraum von mehreren Jahren zu untersuchen ist.<sup>27</sup> Dadurch lassen sich kurzfristige (z.B. saisonale) Schwankungen in den Ausprägungen der abhängigen und unabhängigen Variablen weitgehend eliminieren. Zufallsbedingte, nicht meß- oder erklärbare kurzfristige Zusammenhänge werden zugunsten der Identifizierbarkeit gesetzmäßiger Abhängigkeiten ausgeschaltet.

Durch die Analyse der Zusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren und -indikatoren über mehrjährige Zeiträume ist demnach sichergestellt, daß identifizierte strategische Erfolgsfaktoren grundsätzlich langfristig wirksam sind.<sup>28</sup> Die Langfristigkeit der Wirkung strategischer Erfolgsfaktoren ist jedoch hier nicht als rein untersuchungs- und definitionsgemäß zu betrachten. Die Langfristorientierung des Erfolgsfaktorenkonzeptes läßt sich unmittelbar durch die Tatsache begründen, daß das Modell letztlich auf einer Fülle von Handlungsaktionen und Kaufakten der Konsumenten basiert, und daß es erfahrungsgemäß einer gewissen Zeit bedarf, bis vom Handel geänderte Aktionsparameter im Nachfragemarkt diffundiert sind (z.B. veränderte Sortimentszusammensetzung, Warenplatzierung, Werbung, Personalqualifikation).

26 Vgl. Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.39. Zur strategischen Dimension des vergleichbaren Konzeptes von Pümpin siehe: Pümpin, C., Strategische Erfolgsposition, a.a.O., S.34.

27 In der Regel handelt es sich dabei um eine Zeitspanne von 3-5 Jahren. Vgl. hierzu die Ausführungen des Kap.B.2 der vorliegenden Arbeit.

28 Das bedeutet einerseits, daß z.B. eine im vergangenen Halbjahr ausgebaute besondere Sortimentstiefe als unabhängige Variable erst längerfristig als denkbarer Erfolgsfaktor zum Tragen kommen kann. Andererseits wird ein bislang zentraler Erfolgsfaktor, der beispielsweise vorübergehend ausfällt, nicht unmittelbar Auswirkungen auf den Mißerfolg des Unternehmens haben.

Es wird somit deutlich, daß Erfolgsfaktoren wegen ihres grundsätzlich strategischen Charakters zwar kurzfristig veränderbar, aber nicht kurzfristig wirksam sein können. Unabhängig davon also, ob der Erfolg des Unternehmens durch die nur langfristig veränderbare Philosophie des Unternehmens oder durch relativ kurzfristig beeinflussbare Marketing-Instrumente determiniert wird,<sup>29</sup> handelt es sich in beiden Fällen um strategische Erfolgsfaktoren.<sup>30</sup>

Während die strategische Dimension sowohl den qualitativen wie auch den quantitativen Erfolgsfaktoren immanent ist, deutete die Begriffsbestimmung bereits an, daß der quantitative Erfolgsfaktor deutlich umfassender angelegt ist. Ein zentraler Unterschied liegt darin, daß quantitative strategische Erfolgsfaktoren auch in der Umwelt des Unternehmens wirksam sein können, wie z.B. in einer speziellen Markt- bzw. Wettbewerbssituation.<sup>31</sup> Die Kenntnis dieser, wenngleich unkontrollierbaren Faktoren ist für die Unternehmenspolitik insofern von Bedeutung, als zumindest andere steuerbare Unternehmensaktivitäten darauf ausgerichtet werden können.

Damit stellt sich die Frage nach der Relevanz kontrollierbarer Erfolgsfaktoren für die strategische Unternehmensplanung. Zielsetzung jeglicher Erfolgsfaktorenforschung ist es, festzustellen, welche Elemente des Entscheidungsfeldes der strategischen Planung einen wesentlichen Einfluß auf den Unternehmenserfolg ausüben. Die Information

29 Bei Hise, R.T., u.a., Factors Affecting the Performance of Individual Chain Store Units: An Empirical Analysis, in: JoR, Vol.59, 1983, H.2, S.23 wird daher zwischen short-run und long-run variables unterschieden.

30 Infolge der grundsätzlich strategischen Dimension der zugrundegelegten Erfolgsfaktorendefinition werden im weiteren Verlauf der Arbeit die Begriffe Erfolgsfaktor und strategischer Erfolgsfaktor synonym verwandt.

31 Vgl. dazu Steiner, G.A., Strategic Factors, a.a.O., S.2, und Grimm, U., a.a.O., S.26. Zur Problematik der Faktorenauswahl unter dem Gesichtspunkt der Beeinflussbarkeit siehe Lange, B., a.a.O., S.30.

über diese erfolgsbestimmenden Faktoren kann dann beispielsweise bei der Formulierung von Strategien wertvolle Anhaltspunkte zur Konzentration auf strategisch relevante Entscheidungstatbestände liefern. Auch zur Bewertung bereits vorliegender Strategien ist die Kenntnis von Erfolgsdeterminanten von zentraler Bedeutung. Für überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen kann schließlich die Identifikation von Erfolgsfaktoren eine Bestätigung ihrer praktizierten Geschäftspolitik erbringen und Hinweise für eine weitere Optimierung liefern. Weniger erfolgreichen Unternehmen sollten die Erfolgsfaktoren Anhaltspunkte für eine insgesamt effizientere Unternehmensführung und somit eine bewußtere Steuerung relevanter Einflußfaktoren ermöglichen.

## 2. Stand der Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel

Vor dem Hintergrund der zentralen Bedeutung strategischer Erfolgsfaktoren für die strategische Unternehmensplanung überrascht die bislang wenig intensive Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel. Obwohl inzwischen eine Reihe branchenübergreifender Erfolgsfaktorenuntersuchungen vorliegen, in denen auch Handelsunternehmen Berücksichtigung fanden, ist ihr Aussagewert für den Einzelhandel noch äußerst gering.<sup>32</sup> So wird bei der Schilderung der gewonnenen Erkenntnisse auf spezielle Handelsbelange kaum Bezug genommen. Darüber hinaus sind die ermittelten Erfolgsursachen - infolge der Branchenheterogenität notwendigerweise - stark verallgemeinert. Der konkrete Aussagewert für die Unternehmensführung im Handel ist daher eher gering. Aus diesen

32 Bei Peters/Waterman werden Kmart und Wal-Mart berücksichtigt. Vgl. Peters, Th.J., Waterman, R.H., a.a.O., S.44. Goldsmith/Clutterbuck beziehen in ihre Stichprobe englischer Unternehmen mit Marks und Spencer sowie J. Sainsbury zwei reine Einzelhandelsunternehmen ein. Vgl. dazu Heismann, G., a.a.O., S.204. Im PIMS-Projekt sind 4% aller Geschäftsbereiche dem Sektor Dienstleistungen und Handel zuzurechnen. Vgl. hierzu: Strategic Planning Institute (Hrsg.), The PIMS-Program-Selected Findings, Cambridge (Mass.) 1977, S.8.

Gründen, und um den Besonderheiten des Handels gerecht werden zu können, erscheint eine handelsbezogene Erfolgsfaktorenforschung notwendig.<sup>33</sup>

Betrachtet man die vorhandenen Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel, so fällt zunächst eine Analyse von Applebee/Nitzberg auf, welche die folgenden sechs Erfolgsfaktoren von Warenhäusern vorstellen:<sup>34</sup>

1. Standort
2. Ware / Sortiment
3. Personalqualität
4. Warenpräsentation und Ladenraumgestaltung
5. Managementqualität
6. finanzielle Aspekte

Zwar ist bei Applebee/Nitzberg nicht zu entnehmen, auf welche Art die Autoren diese Erfolgsfaktoren ermittelt haben. Es ist jedoch davon auszugehen, daß sie durch Plausibilitätsüberlegungen und qualitative Analyse gewonnen wurden.<sup>35</sup>

---

33 So zeichnet sich der Handel durch eine absolute Vorrangigkeit der Sortimentsorientierung vor der Produktorientierung des Herstellers aus. Eng damit verknüpft ist die Gleichrangigkeit von Absatz und Beschaffung. Weiter ist der Handel durch eine größere Verbrauchernähe gekennzeichnet. Nichtzuletzt wird das Einzelhandelsmarketing durch eine größere Orientierung an räumlich engen Märkten ("all business is local") geprägt. Eine herausragende Besonderheit des strategischen Marketing im Handel ist schließlich die Vielzahl von Betriebsformen und Betriebstypen.

34 Applebee, E., Nitzberg, S., Factors Contributing to a Successful Operation of a Retail Department Store, Research Paper, o.O., 1974, zitiert bei: Arnold, D.R., Capella, L.M., Smith, G.D., a.a.O., S.43 f..

35 Hildebrandt stellt fest, daß eine relativ große Überschneidung zwischen einzelnen Marketing-Instrumenten und den hier beispielhaft aufgezeigten Erfolgsfaktoren von Applebee/Nitzberg besteht. So werden die Erfolgsfaktoren (1), (2), und (4) in der Regel den Marketinginstrumenten zugerechnet. Vgl. dazu die Gegenüberstellung bei Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O. Dies ist jedoch unmittelbar einsichtig, wie auch Hildebrandt andeutet, da jedes absatzpolitische Instrument sowohl taktische als auch strategische Komponenten enthält. Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S.115. Darüber hinaus sind Erfolgsfaktoren immer aber auch in anderen Bereichen außerhalb des Marketing-Mix wirksam, wie etwa in der Beschaffungs-, Nachfrage- oder Wettbewerbssituation.

Neben diesem relativ frühen qualitativen Erfolgsfaktorenkonzept für eine Betriebsform sind andere qualitative Analysen unter gleichzeitiger Berücksichtigung mehrerer Betriebsformen zu nennen,<sup>36</sup> deren Entstehung zweifellos durch Veröffentlichungen wie die von Peters/Waterman oder Pümpin angeregt wurde.<sup>37</sup>

So überträgt Meffert das Konzept der strategischen Erfolgsposition auf den Einzelhandel. In einer mehrdimensionalen Betrachtung möglicher SEP können diese "in bestimmten Sortimentsbereichen, in bestimmten Zielgruppen oder in bestimmten Funktionsbereichen (des Handelsunterneh-

36 "Bei den Betriebsformen handelt es sich um eine in der Regel mehrdimensionale Kennzeichnung der Unternehmenspolitik (vor allem in Bezug auf die Größe der Verkaufsfläche, das Bedienungssystem, die Sortimentszusammenstellung und die Preispolitik)". Müller-Hagedorn, L, Handelsmarketing, Stuttgart 1984, S.26. Bekannte Betriebsformen sind etwa das Fachgeschäft, das Warenhaus, der Verbrauchermarkt etc. Betriebstypen wiederum sind einzelne Geschäftstypen einer Betriebsform. So verfügt die Firma Görtz über folgende Schuh-Fachgeschäftstypen (Betriebstypen): Görtz, Mini-Görtz, Görtz 17, Lauf-Görtz. Betriebstypen sind in der Regel über die angestrebte Zielgruppenstruktur und das Zielgruppenpotential am Standort zu definieren. Karstadt hat zum Beispiel die Warenhäuser in derartige Betriebstypen eingeteilt. Sie werden intern Weltstadthaus, Herzstück A, Herzstück B, Spartaner usw. genannt. In der Literatur werden die Begriffe Betriebsform und Betriebstyp auch häufig synonym verwendet. Vgl. z.B. Drexel, G., Strategische Planung im Einzelhandel, in: DU, 37.Jg., 1983, H.3, S.186 (im folgenden zitiert als: Drexel, G., Strategische Planung).

37 Wie groß das Interesse im Handel an einer handelsspezifischen Untersuchung nach dem Vorbild von Peters/Waterman ist, läßt sich daraus ableiten, daß ganze Kongresse unter dieses Thema gestellt wurden. Vgl. z.B. GDI (Hrsg.), Internationale Handelstagung 1985: Spitzenleistungen im Handel - Erreichen und Halten, Conference Proceedings, Vol.I und II, Rüschiikon, Zürich 1985. Zur 10. Weltkonferenz des Einzelhandels 1986 in Zürich wurde Mc Kinsy eigens vom Veranstalter gebeten, auf diese Tagung hin die Frage nach dem Hintergrund von Spitzenleistungen speziell für den Einzelhandel zu wiederholen. Siehe dazu: NRMA und GDI (Hrsg.), 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Tagungsband, New York, Rüschiikon 1986.

mens), wie etwa im Einkauf oder im Vertrieb aufgebaut werden".<sup>38</sup> Die SEP ist dabei eine spezielle Form des strategischen Erfolgsfaktors, da sie gleichzeitig das Verhältnis zum Wettbewerber ausdrückt und sich somit auch als Wettbewerbsvorteil umschreiben läßt.<sup>39</sup> Der Verfasser analysiert in seinem Beitrag beispielhaft die SEP von Handelsunternehmen wie Benetton, IKEA, Aldi oder Fielmann und erläutert, wie sie zu ihrem Erfolg beigetragen haben.

Als eine weitere qualitative Analyse sind die Überlegungen von Tietz zu nennen. Er arbeitet u.a. vier Bedingungen für eine erfolgversprechende Politik im Einzelhandel heraus:<sup>40</sup>

1. Eine klare Zielgruppenkonzeption
2. Flexible Reaktionen
3. Eine klare Unternehmensphilosophie
4. Zufriedenstellung der Kunden

---

38 Meffert, H., Erfolgsfaktoren im Einzelhandelsmarketing, in: 32. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 6.-7. Mai 1985, Hrsg.: BAG Köln, S.21 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Erfolgsfaktoren). Die Untersuchung basiert auf einer strukturierten Befragung von Führungskräften (aus 10 Einzelhandelsunternehmen) und einer umfassenden Sekundäranalyse. Siehe hierzu auch die vollständige Fassung: Meffert, H., Patt, P.-J., Erfolgsfaktoren im Einzelhandelsmarketing, in: Jahrbuch des Marketing, 4. Ausgabe, Hrsg.: Schöttle, K.M., Essen 1987, S.40 ff..

39 Hildebrandt bezeichnet den Wettbewerbsvorteil als lediglich allgemeinen Begriff des Erfolgsfaktors. Vgl. Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.38.

40 Vgl. o.V., Spitzenleistungen im Handel: Was Sie von Ihren Kollegen lernen können, in: ehb, 1986, H.11, S.570 ff.. Vgl. dazu die ausführliche Dokumentation des Tagungsbeitrages: Tietz, B., Prioritäten und Warnzeichen für das Handelsmanagement, in: 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Tagungsband, Hrsg.: NRMA und GDI, New York, Rüschiikon 1986, S.13 ff. (im folgenden zitiert als: Tietz, B., Handelsmanagement). Siehe zu diesem Thema aber auch: Tietz, B., Auf den Kunden einstellen, vom Konkurrenten lernen, in: BAG-Nachrichten, 1986, H.9, S.18 (im folgenden zitiert als: Tietz, B., Auf den Kunden einstellen). Dort stellt Tietz 10 Leitsätze für erfolgreiche Unternehmenspolitik vor. Nichtzuletzt siehe: Tietz, B., Erfolgreiche Unternehmen in den Bereichen Handel, Dienstleistungen und Industrie, Textgrundlage zu einem Vortrag der IFM-Tagung am 23. April 1986, "Der neue Konsument - Chance für das Marketing", Saarbrücken, Zürich 1986. In diesem Beitrag wird auf den Handel jedoch nur am Rande eingegangen.

Belegt werden diese Erfolgsgrundsätze anhand von Beispielen erfolgreicher Handelsunternehmen wie Asko, Hennes & Mauritz, Stefanel, Görtz, Toys"R" und anderen.

Nichtzuletzt hat sich Mc Kinsey mit einer Analyse von erfolgreichen US-Handelsunternehmen auseinandergesetzt.<sup>41</sup> Dazu unterscheiden die Unternehmensberater u.a. zwischen den drei Betriebsformen "Warenhaus", "Discountbetrieb" und "große Fachgeschäftskette". Die jeweils erfolgreichsten Geschäfte wurden daraufhin mit Hilfe der Kriterien Eigenkapitalrendite und Eigenkapitalwachstum identifiziert und näher untersucht. So sind die US-Warenhäuser heute besonders erfolgreich, die frühzeitig zur Spezialisierung und Diversifizierung übergegangen sind. Bei den Discountbetrieben haben die starken Firmen überlebt, die als Reaktion auf den harten Wettbewerb verstärkt neue Technologien einsetzten und v.a. ihre Logistikprobleme lösen konnten. Die erfolgreichen Fachgeschäftsketten zeichnen sich hingegen dadurch aus, daß sie es verstanden haben, folgende spezifische Stärken dieser Betriebsform voll auszuspielen:

- flexibler in der Standortpolitik
- schneller in der Reaktion auf sich wandelnde Einkaufsgewohnheiten
- preisgünstig durch Zusammenschluß in schlagkräftigen Einkaufsgesellschaften
- vorbildlich in der exakten Definition und konsequenten Ansprache von Kundenzielgruppen
- anpassungsfähig im Merchandising, kurze Reaktionszeiten in der Werbung
- führend in der Personalmotivation, sehr hoher Identifikationsgrad der Mitarbeiter mit ihrem Betrieb.<sup>42</sup>

41 Vgl. dazu die Anmerkungen zu Fußnote 37 auf S.14.

42 o.V., Blick über die Grenzen: Was den US-Fachhandel so stark macht, in: ehb, 1986, S.588. Siehe dazu den Tagungsbeitrag von Karch, N., The Universal Challenge: Reaching for Excellence in Retailing. Observations and Developments in the US, in: 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Tagungsband, Hrsg.: NRMA und GDI, New York, Rüsçhlikon 1986, S.264 ff..



Gleichzeitig unterzieht Mc Kinsey nach dem Vorbild von Peters/Waterman den britischen Einzelhandel einer Analyse. Dabei wurden vier Gruppen von "Gewinnern" ermittelt: die wiedererstarkten Giganten (z.B. Marks und Spencer), die etablierten "Power houses" (z.B. Sears), die neuen Herausforderer (z.B. Bodyshop) und die neuen Spezialisten (z.B. Mother-care).<sup>43</sup> Der Schlüssel zum Unternehmenserfolg, der allen Firmen der genannten Gruppe gemeinsam ist, liegt in den folgenden sechs Punkten:

- "1. Sie haben visionäre Führer.
2. Ihre Geschäfte haben eine klare Aussage.
3. Die Kundenpolitik ist zielgerichtet.
4. Das Personal ist gut und motiviert.
5. Es wird Ware von hoher Qualität verkauft.
6. Die Lieferanten unterliegen einer strengen Kontrolle."<sup>44</sup>

Damit sind die zentralen qualitativen Analysen in der Erfolgsfaktorenforschung des Einzelhandels angesprochen. Die einzige hinreichend bekannte quantitative Erfolgsanalyse mehrerer Betriebsformen ist die des Holländers Thurik.<sup>45</sup> Im Mittelpunkt steht dabei die Untersuchung der Beziehung zwischen Fläche und Umsatz, sowie der Beziehung zwischen Arbeitseinsatz und Umsatz der Einkaufsstätten. Interessant an diesem Ansatz ist, daß bei der Überprüfung der genannten Relationen die Ein-

43 Vgl. o.V., Blick über die Grenzen: Was den US-Fachhandel so stark macht, a.a.O., S.589.

44 Ebenda. Siehe hierzu ausführlich: Brady, C.J., The Universal Challenge: Reaching for Excellence in Retailing. Observations and Development in the UK, in: 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Tagungsband, Hrsg.: NRMA und GDI, New York, Rüscklikon 1986, S.254 ff. Im gleichen Tagungsband findet sich auch eine Analyse des deutschen und des französischen Einzelhandels. Vgl. dazu Barrenstein, P., Kaas, Ph., The Universal Challenge: Reaching for Excellence in Retailing. Observations and Developments in Germany and France, in: ebenda, S.279 ff..

45 Dieser bezieht nicht nur verschiedene Betriebsformen und Branchen in die Untersuchung ein (z.B. Supermarkt, Bäckerei, Schuhfachgeschäft, Blumenladen etc.), sondern berücksichtigt ausdrücklich auch große und kleine Geschäfte, Unabhängige und Filialbetriebe sowohl in Holland als auch in Frankreich und greift dazu auf Daten aus den frühen wie auch den späten siebziger Jahren zurück. Vgl. Thurik, A.R., Quantitative Analysis of Retail Productivity, Delft 1984, S.4, S.69 und S.112.

flüsse weiterer Variablen von Food-Verteilern wie z.B. Raumkosten, Warenrohertrag, Sortimentstiefe, Frischwarenanteil, Öffnungszeiten, Existenz einer Cafeteria oder Stadtgröße mit erfaßt werden.<sup>46</sup>

Zahlreicher werden die quantitativen Forschungsansätze - zumindest in der amerikanischen Handelsforschung - , die sich im Gegensatz zu Thurik nur mit einer Betriebsform auseinandersetzen. Ihr Entstehen dürfte dabei nicht selten durch das PIMS-Projekt inspiriert worden sein. Nur die Studie von Dalrymple ist deutlich älter. Er rechnete schon 1966 eine schrittweise Regressionsanalyse, um festzustellen, welche zehn Variablen eines Warenhauses den größten Einfluß auf den Unternehmensgewinn ausüben.<sup>47</sup>

Erst 1983 folgt in der amerikanischen Literatur mit einer Untersuchung von Hise u.a. wieder eine Studie zur Erfolgsfaktorenforschung.

46 Vgl. ebenda, S.6. Nur infolge der Berücksichtigung und Überprüfung dieser zusätzlichen Variablen ist der Ansatz von Thurik letztlich der quantitativen Erfolgsfaktorenforschung zuzurechnen. Damit soll Hildebrandt gefolgt werden, der feststellt, daß Untersuchungen von bivariaten Zusammenhängen wie etwa zwischen Flächen- und Arbeitseinsatz und einer Erfolgsgröße noch nicht zur Erfolgsfaktorenforschung zu rechnen sind. Vgl. Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.42 f.. Thurik stellt u.a. fest, daß die Flächenleistung mit der Sortimentstiefe und dem Frischwarenanteil steigt. Auch die Existenz einer Cafeteria, einer Tankstelle oder anderer Zusatzaktivitäten übt einen positiven Einfluß auf die Flächenleistung eines Supermarktes aus. Andererseits nimmt sie ab, wenn die wöchentliche Öffnungszeit verlängert wird. Vgl. Thurik, A.R., a.a.O., S.58.

47 Er fand heraus, daß allein die Umsätze 65% der Varianz des Gewinns erklärten, während Preisabschriften, Preisheraufzeichnungen und die Miete zusammen nur 16% erklären konnten. Basis waren 21 Abteilungen des Warenhauses und 501 monatliche Beobachtungen. Vgl. Dalrymple, D.J., Merchandising Decision Models for Department Stores, East Lansing 1966, zitiert bei: Dalrymple, D.J., Thompson, D.L., Retailing: an Economic View, Toronto 1969, S.253. Der Verfasser teilt hier nicht die Ansicht von Hildebrandt, der das noch ältere Konzept von Baumol/Ide zur Erfolgsfaktorenforschung rechnet. Die Autoren konstruieren lediglich ein mathematisches Modell - unter Einbeziehung verschiedenster unternehmensinterner und -externer Variablen - zur Gewinnmaximierung. Dieses Modell beruht auf reinen Plausibilitäten und ist empirisch nicht gestützt. Vgl. Baumol, W.J., Ide, E.A., Variety in Retailing, in: Mathematical Models and Methodes in Marketing, Hrsg.: Bass, F.M., u.a., Homewood/Ill. 1962, S.138. Vgl. Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.43.

Sie ermittelten den Erklärungsbeitrag von 18 Variablen auf den Erfolg von Filialgeschäften. Die unabhängigen Variablen sind in vier Gruppen zusammengefasst:<sup>48</sup>

1. Merkmale des Filialleiters (z.B. Alter, Einkommen, Ausbildung)
2. Geschäftsstättenmerkmale (z.B. Größe, Anlagevermögen, Beschäftigte)
3. Wettbewerbsmerkmale (z.B. Anzahl der Wettbewerber)
4. Standortmerkmale (z.B. Größe des Marktvolumens)

Als Erfolgsfaktoren identifizieren die Verfasser schließlich vor allem die folgenden Größen: Anzahl der Beschäftigten, Warenbestand, Anzahl der Jahre des Filialleiters in seiner derzeitigen Position, Anlagevermögen und Dauer der Betriebszugehörigkeit des Filialleiters. Besonders aufschlußreich ist dabei die nicht unerhebliche Bedeutung der beiden Filialleiter-Variablen.

In einer anderen Studie untersuchen Lusch/Moon<sup>49</sup> den Einfluß von Marketingvariablen (wie z.B. Standort, Preisniveau), Unternehmensmerkmalen (wie z.B. Besitzverhältnisse der Einkaufsstätte) und "klassischen ökonomischen Kennziffern" (wie z.B. Gehaltsniveau, Verkaufsfläche der Geschäftsstätte) auf die Wertschöpfung pro Beschäftigten.<sup>50</sup> Als zentrale Erfolgsfaktoren deuten sich dabei das Gehaltsniveau und die Geschäftstättengröße (in qm) an. Besonders interessant an der Analyse ist, daß sie sich nicht nur auf Filialgeschäfte erstreckt, sondern größten-

48 Vgl. Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.24 ff.. Die Stichprobe umfaßt 132 Filialgeschäfte, deren Branche von den Autoren aus Gründen der Vertraulichkeit nicht angegeben werden kann. Das Sortiment umfaßt shopping goods mit "some of the character of a speciality good". Ebenda, S.26.

49 Vgl. Lusch, R.F., Moon, S.J., An Exploratory Analysis of the Correlates of Labour Productivity in Retailing, in: JoR, Vol.60, 1984, H.3, S.46 und S.59 f.. Zur Relevanz von Marketingvariablen als denkbare strategische Erfolgsfaktoren siehe die Ausführungen des Kap.A.1.

50 Wertschöpfung = Betriebshandelsspanne = Bruttoertrag = Handlungskosten + kalkulatorische Kosten + betriebswirtschaftliches Ergebnis. Vgl. zum Begriff der Wertschöpfung: Klein-Blenkers, F., Die Wertschöpfung als Betriebsvergleichsmaßstab im Handel, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 38.Jg., 1986, Nr.9, S.117 ff..

teils selbständige Betriebe erfaßt. Die Berücksichtigung von lediglich neun unabhängigen Variablen, sowie deren etwas "willkürliche" Zusammensetzung ist auf die Tatsache zurückzuführen, daß die empirischen Daten sekundärer Natur sind.<sup>51</sup>

Das umfassendste und beststrukturierte Konzept amerikanischer Handelserfolgswissenschaften dürfte zweifelsohne die Studie von Hise u.a. sein.<sup>52</sup> Damit folgt der Verfasser der Einschätzung von Hildebrandt, der feststellt, daß die Hise-Untersuchung "kennzeichnend für den gegenwärtigen methodischen Ansatz der Handelserfolgswissenschaften" ist.<sup>53</sup> Er begründet dies nicht zuletzt dadurch, daß sich die Analyse am Vor-

51 Die in die Untersuchung eingegangenen Daten stammen aus dem Betriebsvergleich der "National Retail Hardware Association" der USA von 1976 und umfassen 751 Eisenwaren- und Baumaterialgeschäfte. Vgl. ebenda, S.47.

52 Eine Reihe weiterer Untersuchungen im amerikanischen Raum greift zwar auch den "Erfolgswissenschaftengedanken" in der Form auf, daß der Einfluß meßbarer Variablen auf den Unternehmenserfolg überprüft wird. Der eigentlichen Erfolgswissenschaften sind sie jedoch nicht mehr unmittelbar zuzurechnen, da sie sich zu sehr auf ausgewählte Teilprobleme konzentrieren. Zu dieser Einschätzung siehe auch Hildebrandt, L., Erfolgswissenschaften, a.a.O., S.43 f.. Stellvertretend für die Fülle derartiger Ansätze seien an dieser Stelle nur 3 Beispiele aufgeführt. So untersuchen Hawes/Crittenden Wettbewerbsstrategien von Supermärkten unter besonderer Berücksichtigung der Aufnahme von Generics in das Sortiment. Nach der Bildung von 3 Geschäftsgruppen mit jeweils unterschiedlichen Strategien prüfen die Autoren, in welcher dieser Gruppen das Angebot von Generics den größten Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern konnte, um somit die erfolgreichste Wettbewerbsstrategie zu ermitteln. Vgl. Hawes, J.M., Crittenden, W.F., A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies, in: SMJ, Vol.5, 1984, S.275 ff.. Zum hier angewandten Konzept der strategischen Gruppen siehe auch Harrigan, K.R., Strategic Group Analysis, a.a.O., S.55 ff.. Cronin/Skinner beschränken sich in ihrem Beitrag auf die Analyse der Zusammenhänge zwischen Marketing-Kennziffern (z.B. Marktanteil, Warenrohertrag, Lagerumschlag), Finanzstruktur (Liquidität und Fremdkapitalanteil) und Unternehmenserfolg (ROI). Vgl. Cronin, J.J., Skinner, S.J., Marketing Outcomes, Financial Conditions and Retail Profit Performance, in: JoR, 1984, H.4, S.9 ff.. Anderson hingegen analysiert in Einkaufszentren den Einfluß der Existenz von "anchor stores" (attraktive, frequenzbringende Geschäfte) auf den Erfolg von filialisierten Fachgeschäften und berücksichtigt damit ausschließlich Standortvariable. Vgl. Anderson, P.M., Association of Shopping Center Anchors with Performance of a Nonanchor Speciality Chain's Stores, in: JoR, Vol.61, 1985, H.2, S.61 ff..

53 Hildebrandt, L., Erfolgswissenschaften, a.a.O., S.44.

gehen der PIMS-Studie orientiert, und daß sie ähnlich wie diese versucht, mit Hilfe eines multiplen Regressionsmodells den Erklärungsbeitrag der unabhängigen Variablen an der Varianz des Erfolgsindikators zu ermitteln.

Regressionsanalytisch geht auch der bislang umfassendste deutsche Ansatz zur quantitativen Erfolgsfaktorenforschung vor. Bierbaum bezieht am Beispiel des textilen Einzelhandels betriebliche Leistungsfaktoren als unabhängige Variablen in eine schrittweise multiple Regression ein.<sup>54</sup> Dazu gehören u.a. Beschäftigtenzahl, Geschäftsfläche, Sortimentsstruktur und Preispolitik. Als abhängige Erfolgskennziffer fungiert die relative Wertschöpfung (Nettowertschöpfung, bezogen auf die Fläche). Deren Varianz wird zu 46% durch die folgenden vier Variablen erklärt: Verkaufsform (Beratungsintensität), Sortimentspolitik I (spannenbetont), Preispolitik (Preisabschriften-Niveau) und Personal (Zahl der Beschäftigten). Diese Untersuchung ist zwar mit der von Hise u.a. kaum vergleichbar, da sie beispielsweise Wettbewerbs- oder Standortvariablen nicht berücksichtigt. Es gelingt ihr aber zumindest, vom Verfasser intendierte methodische Anregungen für die weitere Erfolgsfaktorenforschung zu geben.<sup>55</sup>

Wenngleich ähnlich wie in der amerikanischen auch in der deutschen Literatur ein Fülle von Ansätzen zu finden ist, die sich vornehmlich mit dem Einfluß der Inputgrößen Arbeit und Fläche auf den Betriebserfolg auseinandersetzen, so sind diese jedoch ebensowenig als reine Erfolgsfaktorenkonzepte zu bezeichnen. Auch neuere Untersuchungen, die darüber hinausgehende Leistungsparameter in ihrem Beitrag zum Unter-

---

54 Bierbaum, H., Leistung und Leistungsbedingungen im Einzelhandel, Rationalisierungsgemeinschaft des Handels beim RKW e.V. Köln, Köln 1979, S.30 ff.. Die Daten stammen aus 24 Betrieben des Textileinzelhandels, die alle demselben Einkaufsverband angehören. Ebenda, S.29.

55 Vgl. Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.43.

nehmenserfolg prüfen, können infolge ihrer geringen Komplexität bzw. ihrer bewußten Beschränkung auf einen Teilbereich der betrieblichen Leistungsfaktoren dieser Forschungsrichtung nicht zugeordnet werden.<sup>56</sup> Daher ist ohne jeden Zweifel Hildebrandt zuzustimmen, der in seinem Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung im Handel zu dem Schluß kommt, daß Konzepte, die über den Untersuchungsansatz von Bierbaum hinausgehen, "in der deutschen Handelsforschung bislang nicht vorzufinden"<sup>57</sup> sind.

Eine abschließende Betrachtung der hier vorgestellten Erfolgsfaktorenuntersuchungen führt darüber hinaus zu folgender Erkenntnis. Bei der qualitativen Analyse dominieren die betriebsformenübergreifenden Ansätze. Die quantitativen Konzepte konzentrieren sich hingegen auf betriebsformenspezifische Untersuchungen. Diese bewußte Einschränkung

---

56 So konzentrieren sich Müller-Hagedorn/Heidel auf die Analyse des Zusammenhangs zwischen Sortimentstiefe und Absatz, Kirchner stellt konkret die Wirkung von Präsenzlücken und Überbeständen auf Umsatz, Spanne und Ergebnis dar, und Diller/Kusterer prüfen speziell den Einfluß von erlebnisorientierter Ladengestaltung auf beispielsweise Umsatz oder Deckungsbeitrag eines Bücher- bzw. Hifi-Fachgeschäftes. Vgl. Müller-Hagedorn, L., Heidel, B., Die Sortimentstiefe als absatzpolitisches Instrument, in: ZfbF, 38.Jg., 1986, H.1, S.59 f.; Kirchner, J.D., Strukturkrise - Folge von Führungsschwächen, in: asw, 1986, H.10, S.186; Diller, H., Kusterer, M., Erlebnisbetonte Ladengestaltung im Einzelhandel - eine empirische Studie, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin (FFH) e.V., Bd.1, Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S. 121. Auch die äußerst interessante Untersuchung der BBE über den Zusammenhang zwischen Betriebsklima und Unternehmenserfolg bleibt trotz ihrer aufwendigen Erfassung der Variablen Betriebsklima durch 6 verschiedene Variablenblöcke nur eine Teilanalyse. Die BBE stellt in der gesamten Studie fest, daß Unternehmen mit gutem Betriebsklima tendenziell weniger erfolgreich sind als Betriebe mit eher schlechtem Klima und führt dieses Phänomen auf die "absolute Dominanz der ausschließlich zielgerichteten Führung" zurück. BBE (Hrsg.), Die Auswirkung des Betriebsklimas auf den Erfolg von Einzelhandelsunternehmen. Zusammenfassende Kurzdarstellung, o.O., o.J., S.8. Ebenfalls nennenswert ist in diesem Zusammenhang der Beitrag von Hruschka, der auf Basis von Vorjahreskennzahlen mit Hilfe einer Diskriminanzanalyse Filialgeschäfte in zwei Gruppen (hoher, bzw. niedriger DB) trennt, dabei jedoch über eine Einbeziehung von Kennzahlen nicht herauskommt. Vgl. Hruschka, H., Kennzahlenanalyse mit Hilfe multivariater Auswertungsverfahren, DM, 1980, H.4, S.126 ff..

57 Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.43.

auf eine Betriebsform erscheint vor allem infolge der hohen Komplexität und des Detailliertheitsgrades derartiger Modelle ratsam. Ferner würde eine gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer Betriebsformen die quantitativen Ergebnisse aufgrund der enormen Heterogenität der Betriebsformen des Einzelhandels zweifellos verzerren bzw. Zusammenhänge kompensieren.<sup>58</sup>

### 3. Das textile Bekleidungsfachgeschäft als Gegenstand der Untersuchung

Vor dem Hintergrund der bislang vernachlässigten wissenschaftlichen Erforschung strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel erscheint daher die Entwicklung eines umfassenden Erfolgsfaktorenkonzeptes für den Einzelhandel geboten. Entsprechend dem Vorgehen quantitativer Ansätze empfiehlt sich dazu die Konzentration auf eine Betriebsform.

Einen besonders geeigneten Untersuchungsbereich zur Analyse strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel stellt die Betriebsform des Fachgeschäftes dar.<sup>59</sup> Für die Berücksichtigung von Fachgeschäften spricht, daß in dieser Betriebsform das gesamte Spektrum des Marketing-Instrumentariums zum Einsatz kommt, während in jüngeren Betriebs-

58 Zum ähnlichen Problem der Berücksichtigung mehrerer Branchen in der PIMS-Studie siehe die Kritik bei Lange, B., a.a.O., S.38. Siehe dazu auch die Untersuchung der Produktivität von 4 Einzelhandelsbranchen bei Bierbaum, der beispielsweise feststellt, daß "eine für alle betrachteten Branchen gleich günstige Geschäftslage" nicht festzustellen ist. Bierbaum, H., a.a.O., S.17 f.. Auch die einzige quantitative Analyse mehrerer Betriebsformen untersucht diese nicht in aggregierter Form, sondern einzeln. Vgl. Thurik, A.R., a.a.O., S.3 f..

59 "Das Fachgeschäft ist ein Einzelhandelsbetrieb, der ein in sich zusammenhängendes Sortiment in großer Auswahl und unterschiedlichen Qualitäten und Preislagen mit ergänzenden Dienstleistungen (z.B. Kundenberatung) anbietet." Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (Hrsg.), Katalog E - Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 3.Ausgabe, Köln 1982, S.26.

formen wie z.B. bei Discountern, SB- oder Fachmärkten überwiegend der Preis als Marketing-Instrument im Vordergrund steht.

Im Rahmen der Konzentration auf eine Betriebsform ist darüber hinaus die Schwerpunktlegung auf eine Branche zweckmäßig, um eine hinreichende Konkretisierbarkeit zu vergleichender Variablen und damit einen hohen Aussagewert der Analyseergebnisse sicherzustellen. So sind beispielsweise verfolgte Zielgruppen- oder Sortimentsstrategien oder angebotene Dienstleistungen sowie angewandte Präsentationstechniken nur für Bekleidungsfachgeschäfte unmittelbar vergleichbar. Denen eines Hifi- oder Lebensmittelfachgeschäftes lassen sie sich aufgrund struktureller Unterschiede z.B. in den Sortimenten kaum noch gegenüberstellen. Diese Vorgehensweise schließt sich dabei der anderer quantitativer Erfolgsfaktorenansätze im Einzelhandel an, deren Analyse sich ebenfalls auf die Betriebsform ausschließlich einer Branche erstreckte.<sup>60</sup>

Das Fachgeschäft für textile Bekleidung ist als Untersuchungsobjekt schließlich besonders interessant, da es in verschiedener Hinsicht fachgeschäftstypisch ist. Die Sortimentszusammensetzung ist saisonal bedingt und die Ware modischer Obsoleszenz unterworfen. Das Sortiment setzt sich einerseits aus stark erklärungsbedürftigen Produkten (z.B. Großkonfektion) und andererseits aus selbstbedienungsfähiger Ware (z.B. Artikel) zusammen. Die Markenpolitik im textilen Fachgeschäft (Hersteller- versus Eigenmarken) gewinnt zunehmend an Bedeutung. Fachgeschäftstypische Merkmale wie Auswahl, Service und Personal spielen auch im textilen Bekleidungsfachgeschäft eine besondere Rolle. Dabei geht das Betriebsgrößenspektrum von "kleinen" Spezialisten (Haka, Dob, Kiko) bis hin zu Vollsortimentern. Nicht zuletzt ist der Standort im

---

60 Vgl. dazu z.B. Dalrymple, D.J., a.a.O., S.11 ff.; Bierbaum, H., a.a.O., S.25 ff.; Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.22 ff.; Lusch, R.F., Moon, S.Y., a.a.O., S.37 ff..



Hinblick auf Kaufkraft, Marktpotential und vor allem Lebensstil für das textile Bekleidungsfachgeschäft von besonderer Bedeutung.

Die Nachfragesituation im textilen Bekleidungs-Einzelhandel der Bundesrepublik ist, wie die im gesamten Einzelhandel, zunächst geprägt durch eine stagnierende bis rückläufige Bevölkerungsentwicklung.<sup>61</sup> Eng damit einher gehen einschneidende Veränderungen in der Altersstruktur.<sup>62</sup> Ein weiterer Faktor, der die Nachfragesituation nachhaltig beeinflusst, ist die anhaltend hohe Arbeitslosenquote.<sup>63</sup> Ungünstig wirkt sich darüber hinaus für den Textileinzelhandel die Veränderung der Verbrauchsstrukturen der Konsumenten aus. So ist der Anteil für Kleidung am privaten Konsum unaufhaltsam gefallen.<sup>64</sup> Ferner ist insbesondere die Nachfragesituation des textilen Facheinzelhandels durch die infrastrukturellen Probleme der Stadtzentren beeinflusst worden.<sup>65</sup>

Neben diesen strukturellen Merkmalen des Absatzmarktes sind schließlich die Veränderungen im Konsumentenverhalten zu erwähnen.<sup>66</sup> Die Einstellungen der Verbraucher zu Arbeit und Freizeit haben sich

61 Vgl. BBE (Hrsg.), Textil-Bekleidung, 3.Jg., Köln 1985, S.2.

62 Vgl. ebenda, S.3 ff., und zur zukünftigen Entwicklung: Müller-Lenz, P., Pro Indianer ein Häuptling?, in: asw, 1985, H.10, S.178 ff.; BBE (Hrsg.), Textil-Bekleidung, a.a.O., S.27.

63 Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1986 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1986, S.110 f..

64 Vgl. BTE (Hrsg.), Marktführer, Marktpartner, Textileinzelhandel, 7.Aufl., Köln 1987, S.11 (im folgenden zitiert als: BTE (Hrsg.), Textileinzelhandel).

65 Vgl. Wachholz, F., Untersuchung Kundenverkehr der BAG 1965-1984. Folgerungen und Konsequenzen, in: 33. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 5.-6. Mai 1986, BAG Köln, S.16 ff..

66 Siehe hierzu Windhorst, K.-G., Wertewandel und Konsumentenverhalten, Bd.2 der Schriften der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., 2.Aufl., Münster 1985, S.98 ff.; Trommsdorff, V., Wertewandel und Wandel im Handel, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin (FFH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S.3 ff.; Meffert, H., Der neue Konsument: Chance für das Marketing, in: IHA-news, 1986, H.2, S.12 ff..

grundsätzlich verändert und sind weiter im Umbruch. Der Wertewandel begünstigt den zunehmenden Lebensstilpluralismus, wodurch gerade im textilen Bereich die Mode und die individuelle Kombinierbarkeit der Garderobe zunehmende Bedeutung erfährt. Eine besondere Entwicklung im Absatzmarkt ist nicht zuletzt die wachsende Polarisierung des Einkaufsverhaltens.<sup>67</sup> Einerseits ist der Konsument im Bereich der eher grundnutzen-orientierten Produkte extrem preissensibel geworden ist. Andererseits wird Zusatznutzen-orientierte Ware vermehrt über Qualität, Image oder zusätzliches Einkaufserlebnis verkauft.<sup>68</sup>

Die Wettbewerbssituation im textilen Einzelhandel<sup>69</sup> ist, wie in vielen anderen Handelsbranchen, durch Verdrängungswettbewerb und Konzentration gekennzeichnet. Im Gegensatz zur Entwicklung im Lebensmitteleinzelhandel<sup>70</sup> ist die hohe Konzentration jedoch keine Zeiterscheinung jüngerer Jahre, sondern bereits "Tradition". Obwohl 1982 1,8% der Un-

67 Vgl. hierzu Meffert, H., Marketingstrategien der Warenhäuser - Wege aus der Krise?, in: HM, 1985, S.21 f. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketingstrategien).

68 Siehe dazu Barrenstein, P., Kaas, Ph., a.a.O., S.279 f., die den Grund für die zunehmende Polarisierung darin sehen, daß sowohl die Zahl der Haushalte mit einem Einkommen unter 1000,- DM pro Monat als auch der mit einem monatlichen Einkommen von ca. 10.000,- DM überproportional zugenommen hat, während die Anzahl der Haushalte mit mittlerem Einkommen unterdurchschnittlich stieg. Vgl. hierzu auch das Szenario des Batelle-Instituts, daß eine Weiterentwicklung dieser Polarisierung in Richtung Versorgungs- und Erlebnishandel prognostiziert: o.V., Handel 2000, a.a.O., S.10 ff.. Vgl. auch Unkelbach, W., Wandel im Handel, in: RH, 1982, H.6, S.15.

69 Hier wird bewußt auf den umfassenderen Begriff des textilen Einzelhandels zurückgegriffen, da die verwendeten Angaben für den textilen Bekleidungseinzelhandel nicht verfügbar sind. Darüber hinaus liegt der Anteil der textilen Bekleidung am Gesamtmarkt für Textilien bei über 75%. Vgl. BTE (Hrsg.), Textileinzelhandel, a.a.O., S.13.

70 Siehe hierzu die Entwicklung der Lebensmittelfilialbetriebe: 1960 erzielten 91 Filialbetriebe 12,4% Marktanteil, 1985 entfiel auf 25 Betriebe ein Marktanteil von 31,8%. Vgl. Deutsche Unilever GmbH (Hrsg.), Der Lebensmittelhandel in der Bundesrepublik 1985/86, Hamburg 1986, S.14a. Zum Problem der Konzentration im Lebensmittel-einzelhandel und der daraus entstehenden Nachfragemacht des Handels siehe Ahlert, D., Distributionspolitik, Stuttgart, New York 1985, S.116 ff..

ternehmen 50,1% des Umsatzes realisierten, repräsentierten schon 1954 1,3% der Unternehmen 42,2% des Umsatzes.<sup>71</sup> Es ist deshalb wenig verwunderlich, daß es dem Textilfachhandel (Einzelhandel mit textilem Sortimentsschwerpunkt) gelungen ist, seit 1968 seinen Marktanteil in einer Spannbreite zwischen 65% und 68% zu halten.<sup>72</sup> Warenhäuser mußten demgegenüber ebenso wie die Sortimentsversender von 1980 bis 1985 in jedem Jahr einen rückläufigen Marktanteil hinnehmen.<sup>73</sup>

Besonders erfolgreich waren innerhalb des Textilfachhandels in den vergangenen Jahren vor allem Großfilialisten<sup>74</sup> wie C&A, P+C, Hettlage, Sinn, Leffers, K+L Ruppert oder Wöhrle. Ihr Marktanteil dürfte nicht unerheblich gewachsen sein.<sup>75</sup> Dabei ist festzustellen, daß dieser Zuwachs zulasten des kooperierenden und vor allem des nicht kooperierenden Fachhandels gegangen ist. Zum Textilfachhandel werden auch

- 
- 71 Vgl. BTE (Hrsg.), Der Textilmarkt in Zahlen, Köln 1986, S.32 f. (im folgenden zitiert als: BTE (Hrsg.), Textilmarkt). Dabei sind für 1982 alle Betriebe mit einem Umsatzvolumen von über 5 Mio. DM und für 1954 mit über 1 Mio. DM berücksichtigt. Siehe dazu auch o.V., Konzentration kommt zum Stillstand, in: TW, 1986, Nr.45, S.3.
- 72 1985 lag der Marktanteil bei 66,2%. Vgl. BTE (Hrsg.), Textileinzelhandel, a.a.O., S.26. Siehe auch: o.V., BTE-Mitteilungen: Fachhandel behauptet sich, in: TW, 1986, Nr.45, S.3. Eine Gesamtübersicht der Wettbewerbssituation, wie auch der Großhandels- und Beschaffungssituation im textilen Einzelhandel findet sich in Abbildung 56 im Anhang der Arbeit. Die Strukturanalyse stammt zwar aus dem Jahre 1984 und greift auf die Situation von 1981 zurück, eine aktuellere Analyse liegt jedoch nicht vor. Tendenzielle Anteilsverschiebungen werden darüber hinaus im Text angesprochen.
- 73 Der Marktanteil der Warenhäuser am Textilmarkt sank von 13,1% in 1980 auf 11,2% in 1985. Der Anteil der Sortimentsversender (Versandhandel mit Vollsortiment im Gegensatz zum Spezialversand) ging von 8,6% in 1980 auf 7,7% in 1985 zurück. Vgl. ebenda, S.30.
- 74 Unter Großfilialisten sollen hier Unternehmen subsumiert werden, die aus mindestens 5 Filialen bestehen, und die darüber hinaus auch in jeder Filiale über eine Verkaufsfläche von mindestens 2.000 qm verfügen. Vgl. BBE (Hrsg.), Textil-Bekleidung, a.a.O., S.72.
- 75 Vgl. o.V., Filialisten, die Maßstäbe setzen, in: ehb, 1987, H.3, S.118 ff..

Textil-SB-Geschäfte bzw. Textilfachmärkte gerechnet.<sup>76</sup> Hier konnten Firmen wie Adler, Bessmann, Gentner, Kleine oder Vögele zum Teil auf überdurchschnittliche Erfolge verweisen.<sup>77</sup> Ihr Anteil am Gesamtmarktvolumen ist zwar immer noch vergleichsweise gering,<sup>78</sup> für die Zukunft werden dieser Betriebsform jedoch überdurchschnittliche Zuwachsraten prognostiziert.<sup>79</sup> Nicht zuletzt ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, daß sich im Textilfachhandel, ähnlich wie in anderen Branchen, in den vergangenen Jahren einige ausländische Wettbewerber etabliert haben. Erfolgreiche Handelsbetriebe wie Benetton, Hennes & Mauritz, Prenatal, Stefanel oder Marc O'Polo sind fast ausnahmslos im Fachhandelsbereich aktiv und operieren mit häufig stark zielgruppenorientierten Filial- oder Franchisekonzepten.<sup>80</sup>

- 
- 76 Dabei handelt es sich um preisaggressive Handelsbetriebe, die nach dem Discountprinzip arbeiten und auf aufwendige Präsentation, Ladenraumgestaltung, sowie auf Bedienung und Beratung weitestgehend verzichten. In der Bundesrepublik hat sich der Facheinzelhandel seit 1978 verstärkt mit den Textil- und Bekleidungsfachmärkten auseinandersetzen. Vgl. BBE (Hrsg.), Textil-Bekleidung, a.a.O., S.91. Zu einer ausführlichen Definition vgl. Tietz, B., Der Handelsbetrieb, München 1985, S.39. Tietz setzt den Fachmarkt-Begriff dort mit dem des in den USA sehr erfolgreichen Off-price Stores gleich. Vgl. dazu auch Tietz, B., Off-price Stores und Factory Outlets, in: Marketing ZfP, 1985, H.2, S.77 ff. (im folgenden zitiert als: Tietz, B., Off-price Stores).
- 77 Vgl. BBE (Hrsg.), Textil-Bekleidung, a.a.O., S.91. Siehe beispielsweise zum Konzept der Adler-Fachmärkte: Hirn, W., Wagners letzter Akt, in: MM, 1986, S.72 ff.; und Wagner, H., Die Anatomie des Erfolges, in: 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Hrsg.: NRMA und GDI, New York, Rüschnikon 1986, S.93 f. Zum Konzept von Bessmann und anderen Bekleidungsfachmärkten vgl. z.B. Heiner, H., Ladenketten geben dem Textil- und Modemarkt neue Impulse: Filialisierung, Franchising, Fachmärkte, Marktstudie, Krefeld 1985, S.99 ff..
- 78 Für 1984 ist von einem realisierten Umsatzvolumen von ca. 1 Mrd. DM auszugehen. Vgl. BBE (Hrsg.), Textil-Bekleidung, a.a.O., S.96.
- 79 Siehe dazu z.B. Tietz, B., Off-price Stores, a.a.O., S.82 ff., oder BTE (Hrsg.), Textileinzelhandel, a.a.O., S.25.
- 80 Vgl. Hirn, W., Immer neue Maschen, in: MM, 1987, H.3, S.124 ff.; Mef-fert, H., Erfolgsfaktoren, a.a.O., S.22 ff.; Heiner, H., a.a.O., S.40 f. und S.54; Augsberger, A., Das Geschäft der jungen Garde, in: MM, 1986, H.1, S.100 ff.; siehe dazu auch Tietz, B., Handelsmanagement, a.a.O., S.36.

Es läßt sich somit festhalten, daß der Wettbewerb innerhalb des textilen Fachhandels kontinuierlich gestiegen ist, wengleich der Einzelhandel mit textilem Sortimentsschwerpunkt in den vergangenen Jahren seine Anteile insgesamt etwa halten konnte. So wird das klassische textile Bekleidungsfachgeschäft zunehmend von Großfilialisten, textilen Fachmärkten und potenten zielgruppenorientierten ausländischen Filialunternehmen bedroht.

#### 4. Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Ausgehend vom besonderen Stellenwert einer handelsspezifischen Erfolgsfaktorenforschung besteht die generelle Zielsetzung der Arbeit darin, unter Zugrundelegung der vorhandenen theoretischen und empirischen Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung einen Beitrag zur theoretischen Fundierung und umfassenden empirischen Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel zu leisten. Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung, die dem Bereich der theoriegeleiteten empirischen Forschung zuzurechnen ist, steht damit die Frage, wodurch sich Spitzenunternehmen von den weniger erfolgreichen Handelsunternehmen unterscheiden.

Die generelle Zielsetzung der Arbeit läßt sich in mehreren Teilzielen und Untersuchungsschwerpunkte konkretisieren. Eine vielfach geäußerte Kritik an den vorgestellten Erfolgsfaktorenansätzen, gleich welcher Art, bemängelt ihre fehlende oder unzureichende theoretische Fundierung.<sup>81</sup> Daraus ist unmittelbar das erste Teilziel der vorliegenden Arbeit abzuleiten:

81 Vgl. Lange, B., a.a.O., S.34; Grimm, U., a.a.O., S.48; Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.45 ff.; Bamberger, J., a.a.O., S.98 ff..

**(1) Erarbeitung eines geeigneten theoretischen Grundkonzeptes zur Erfolgsfaktorenforschung im Handel.**

Insbesondere die wenigen vorhandenen Forschungsansätze im Handel sehen sich der Kritik ausgesetzt, mit ihren erfassten Variablenabschnitten insgesamt äußerst unvollständig zu bleiben. Zentrale Variablen des Einzelhandels, wie z.B. Marktanteil, Kaufkraft oder Image des Einzelhandelsbetriebes bleiben unberücksichtigt.<sup>82</sup> Marketingvariable gehen, wenn überhaupt, höchstens ansatzweise in die Analyse ein. Daraus folgt das zweite Teilziel der Arbeit:

**(2) Aufbauend auf dem zuvor erarbeiteten Grundkonzept ist ein empirischer Bezugsrahmen zur Analyse strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel zu entwickeln, welcher die Einflußgrößen des unternehmerischen Erfolges möglichst vollständig erfaßt.**

Daran schließt sich das dritte Teilziel der Arbeit an, das aus der eingangs gegebenen Definition der quantitativen Erfolgsfaktorenforschung hervorgeht:

**(3) Statistische Ermittlung der strategischen Erfolgsfaktoren.**

Dabei sind keineswegs nur die Einflüsse der Erfolgsfaktoren auf den Erfolgsindikator zu überprüfen. Darüber hinaus müssen auch die Beziehungen der unabhängigen Faktoren untereinander untersucht werden, um eventuelle indirekte Wirkungszusammenhänge aufzudecken. Zu diesem Zweck sind im Anschluß an eine detaillierte Einzelanalyse denkbarer Erfolgsfaktoren im Rahmen einer Gesamtbetrachtung die Interdependenzen der Erfolgsfaktoren sowie ihre Wirkung auf die abhängige Variable Erfolg simultan zu ermitteln.

Zur Bearbeitung der Zielsetzung soll ein Erfolgsfaktorenansatz gewählt werden, der in den Bereich der **kombiniert qualitativ-quantitativen Ana-**

82 Zur mangelnden Berücksichtigung des Geschäftsimages siehe: Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.46.

lyse einzuordnen ist, um so jeweils vorhandene Schwächen der Analysemethoden weitestgehend zu vermeiden.<sup>83</sup>

Mit der beschriebenen Ziel- und Schwerpunktsetzung ist bereits der Gang der Untersuchung vorgezeichnet: Im Kapitel B wird zunächst die theoretische Konzeption zur Analyse strategischer Erfolgsfaktoren erarbeitet. Im Anschluß daran zeigt der Verfasser auf, welche Variablen in vorliegenden Erfolgsfaktorenansätzen des Einzelhandels Berücksichtigung fanden, um damit Ansatzpunkte für die empirische Analyse zu gewinnen. Ausgehend von einem in Kapitel B schließlich abgeleiteten detaillierten Bezugsrahmen der Untersuchung erfolgt in Kapitel C die empirische Analyse strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Dazu wird eingangs das Design der Untersuchung und die Situation der in die Stichprobe einbezogenen textilen Bekleidungsfachgeschäfte beschrieben. Im Anschluß daran werden die Erklärungsbeiträge der erfassten Variablen in der Situation, in Philosophie und Organisation und im Marketing des Handelsunternehmens auf den Unternehmenserfolg untersucht. Abschließend werden die ermittelten Faktoren unter Berücksichtigung vorliegender Interdependenzen verdichtet und zu zentralen Erfolgsfaktoren zusammengefaßt, um damit ihren Gesamteinfluß auf den Unternehmenserfolg herausarbeiten zu können. Das Kapitel D dient der Formulierung von Implikationen für die Praxis und für die weitere Forschung.

83 Die dargestellten Ergebnisse qualitativer Untersuchungen deuten nämlich daraufhin, unabhängig davon, ob sie auf branchenunabhängiger oder -spezifischer Ebene angestellt wurden, daß ihre Grenzen zu den pragmatischen Laientheorien fließend sind, auch wenn sie von Wissenschaftlern oder Unternehmensberatern durchgeführt werden. Die Allgemeingültigkeit derartiger Erkenntnisse ist daher mit ähnlicher Vorsicht wie die der pragmatischen Laientheorien zu "geniessen". Die quantitative Erfolgsfaktorenforschung verzeichnet dagegen eine Reihe von Vorzügen, wie etwa den der statistischen Absicherung durch empirisch erhobene Daten. Sie muß sich gleichwohl den Vorwurf gefallen lassen, daß bestimmte Sachverhalte, die für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik im Einzelhandel ausschlaggebend sein können, nur schwer quantifizierbar sind, wie etwa Führungsstil, die Motivation der Mitarbeiter oder das äußere Erscheinungsbild eines Handelsbetriebes.

## B. Theoretische Konzeption zur Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel

### 1. Grundkonzept zur Analyse strategischer Erfolgsfaktoren

Vor dem Hintergrund der vorgestellten Erfolgsfaktorenansätze ergibt sich zunächst die Notwendigkeit, ein theoretisch fundiertes und empirisch überprüfbares Grundkonzept zu entwickeln. Ein derartiges handelsspezifisches Konzept hat zum Ziel, zu einer grundlegenden Systematisierung denkbarer Erfolgsfaktoren beizutragen und damit die Vergleichbarkeit verwendeter Strukturen und Variablensysteme sicherzustellen. Dabei ist einerseits auf den Erkenntnissen branchenunabhängiger sowie handelspezifischer Erfolgsfaktorenforschung und andererseits auf den Grundlagen geeigneter Theorieansätze aufzubauen.

Das in Abbildung 1 wiedergegebene Konzept setzt zunächst bei den Erkenntnissen der organisationstheoretischen Forschung an, indem es als Ausgangspunkt die Situation des Handelsunternehmens und bei den kontrollierbaren Variablen dessen Organisationsstruktur und -prozesse berücksichtigt.<sup>1</sup> Grundlegend ist dabei der auf Basis bestehender organisationstheoretischer Konzepte weiterentwickelte kontingenztheoretische Ansatz.<sup>2</sup> Dieser situative Ansatz ist vor allem aus der Kritik an bestehenden organisationstheoretischen Konzepten entstanden, die den "fundamentalen

1 Zu einer Erläuterung organisationstheoretischer Ansätze siehe Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, Berlin, New York 1976, S.25 ff.. Eine gute systematisierende Übersicht findet sich bei Schertler, W. Unternehmensorganisation, 2.Aufl., München, Wien 1985, S.75. Auch Hildebrandt empfiehlt, zur Fundierung der Handelserfolgsfaktorenforschung u.a. die managementorientierte Organisationsforschung neben der Industrieorganisationsforschung als benachbarte Forschungsgebiete heranzuziehen, etwa um sie als Quellen zur Hypothesenformulierung zu nutzen. Er geht jedoch auf diese Gebiete nicht näher ein. Vgl. Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.46.

2 Vgl. zu diesen Überlegungen: Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S.34 ff.; Schreyögg, G., Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern, Stuttgart 1978, S.3; Schertler, W., Unternehmensorganisation, 2.Aufl., München, Wien 1985,, S.75; Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., Organization and Environment, Homewood 1969.



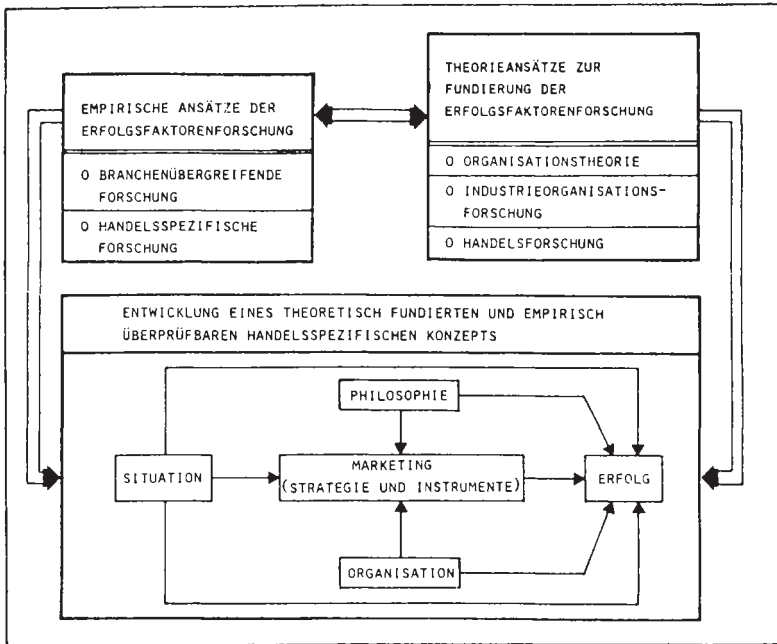


Abb.1: Entwicklung eines Konzeptes zur Analyse strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel

Tatbestand ignorieren, daß die Gestaltung organisatorischer Strukturformen in Zusammenhang mit den jeweils vorherrschenden Situationsbedingungen (Kontextbedingungen) und deren Erfordernissen gesehen werden muß".<sup>3</sup>

Darüber hinaus wird das Konzept den Überlegungen der Industrial Organization Analysis gerecht, indem es im Rahmen der Situationsvariablen speziell auf die Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse einzelner Untersuchungsobjekte abzielt, sowie wettbewerbsstrategische Aspekte als kontrollierbare Variable berücksichtigt.<sup>4</sup> Im Mittelpunkt der Indu-

3 Schreyögg, G., a.a.O., S.3 f.. Siehe zur Kontingenztheorie auch die dort zitierte Literatur.

4 Vgl. dazu den auf Basis dieses Grundkonzeptes entwickelten empirischen Bezugsrahmen der Untersuchung in Abbildung 5.

strieorganisationsforschung steht die Analyse von Wettbewerbsdeterminanten auf der Basis des "Structure-Conduct-Performance-Paradigm". Dieses Paradigma resultiert aus der grundsätzlichen Überlegung, daß spezielle Marktstrukturen (structure) einen bestimmten Einfluß auf die Verhaltensweisen von Industriebetrieben (conduct) ausüben, welche seinerseits wiederum das Markt- bzw. Unternehmensergebnis (performance) erklären.<sup>5</sup> Ähnlich wie bei der Erfolgsfaktorenforschung werden auch hier Bestimmungsfaktoren des Unternehmensergebnisses gesucht.

Die Einbeziehung der Marketing-Strategien sowie des Marketing-Instrumentariums als erfolgsgesetzgebende Größen des Handelsbetriebes erfolgt vor dem Hintergrund einer konzeptionell-theoretischen Basis des Handelsmarketing.<sup>6</sup> Allein mit diesem am Funktionenschema angelehnten Ansatz ist eine Präzisierung von Aussagen für einen bestimmten Handelsbetrieb jedoch noch nicht möglich. Zu diesem Zweck ist zusätzlich die Methode der Aufgabenanalyse aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre heranzuziehen.<sup>7</sup> Mit ihrer Hilfe wird das allgemein gehaltene Funktionenschema unter Berücksichtigung eventueller Nebenbedingungen auf den kon-

5 Marktstrukturen können dabei Kostenstrukturen oder Markteintrittsbarrieren sein, während sich das Verhalten der Industriebetriebe z.B. im Preis-, Forschungs- oder Investitionsverhalten niederschlägt. Vgl. dazu: Böbel, I., Industrial Organization, Tübingen 1978, S.19, und Scherer, F.M., Industrial Market Structure and Economic Performance, 2.Aufl., Chicago 1980, S.5.

6 Dieser Vorschlag einer konzeptionell-theoretischen Basis zukünftiger Handelsforschung stammt von Hasitschka, der dazu das Funktionenschema von Oberparleitner adaptiert, welches er geringfügig erweitert hat. Siehe Oberparleitner, K., Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2.Aufl., Wien 1955. Dieses Paradigma ist somit als die allgemeine Grundlage für das Handelsmarketing jedweder Art von Handelsbetrieben zu verstehen. Vgl. Hasitschka, W., Pragmatische Basis der marketingwissenschaftlichen Handelsforschung, in: Handelsmarketing, Hrg.: Hasitschka, W., Hruschka, H., New York 1984, S.19 (im folgenden zitiert als: Hasitschka, W., Handelsforschung).

7 Zur Definition und Beschreibung der Aufgabenanalyse siehe: Prese, E., Grundlagen der Organisation - Die Organisationsstruktur der Unternehmung, Wiesbaden 1980, S.40 ff..

kreten Fall übertragen.<sup>8</sup> Die nach dem Funktionenschema generell systematisierten Marketing-Aufgaben sind dabei zunächst einer Verrichtungsanalyse zu unterziehen.<sup>9</sup> Darauf aufbauend wird in der Zielobjektanalyse gemessen, welcher Umsatz beispielsweise aufgrund der zuvor erhobenen Marketing-Verrichtung realisiert werden konnte. Das Ergebnis ist schließlich einerseits eine Übersicht der spezifischen Marketing-Aktivitäten (Verrichtungen) und andererseits eine hypothetische oder empirische Wirkungsfunktion zwischen den betrachteten Input-Output-Größen.<sup>10</sup> Im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung wird zusätzlich die Forderung erhoben, daß untersuchte Marketing-Instrumente über Jahre mit vergleichbarer Intensität zum Einsatz kommen. Damit kann eine langfristige Wirksamkeit im Sinne der Definition der Erfolgsfaktoren festgestellt werden.

Die Einbeziehung der Unternehmensphilosophie innerhalb des Grundkonzeptes zur Analyse strategischer Erfolgsfaktoren geht schließlich auf die gestiegene Bedeutung der sogenannten "soft factors" im Konzept der Erfolgsfaktorenforschung zurück.<sup>11</sup>

Aufbauend auf dem damit erarbeiteten Grundkonzept wird im folgenden eine Systematisierung der relevanten Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges erarbeitet, die sich in der Formulierung eines in Abbildung

-----  
8 Vgl. Hasitschka, W., Handelsforschung, a.a.O., S.19.

9 Für die Kommunikationsfunktion würde das bedeuten, festzustellen, welche Werbeträger mit welchen Werbebotschaften für welche Zielgruppe eines Handelsbetriebes eingesetzt werden. Darüber hinaus ist zu prüfen, welche Verkaufsförderungsaktivitäten und welche Arten des persönlichen Verkaufs zum Tragen kommen.

10 Die Erläuterung der Methode der Aufgabenanalyse ist an die beispielhafte Explikation von Hasitschka angelehnt. Siehe ebenda, S.21.

11 Unter soft factors werden dabei "weiche" Erfolgsfaktoren verstanden, die etwa im Stil, Stammpersonal, im System oder im Selbstverständnis eines betrachteten Unternehmens liegen. Demgegenüber steht die "organisatorische Hardware" in Strategie und Struktur des Unternehmens. Vgl. dazu Peters, Th.J., Waterman, R.H., a.a.O., S.33. Soft bzw. hard factors sind sowohl bei qualitativen wie auch bei quantitativen Erfolgsfaktoren zu finden.

2 dargestellten allgemeinen Bezugsrahmens niederschlägt. Dieser allgemeine Bezugsrahmen hat zum Ziel, eine theoretische Ausgangsposition zu erarbeiten. Ihm kommt damit eine Selektions- und Steuerungsfunktion bei der Analyse problemrelevanter Fragestellungen zu.

Der Bezugsrahmen geht, dem Anliegen situativer Ansätze entsprechend, zunächst von der Situation des Handelsbetriebes aus, wobei zwischen externer und interner Situation unterschieden wird.<sup>12</sup> Neben diesen Situations-

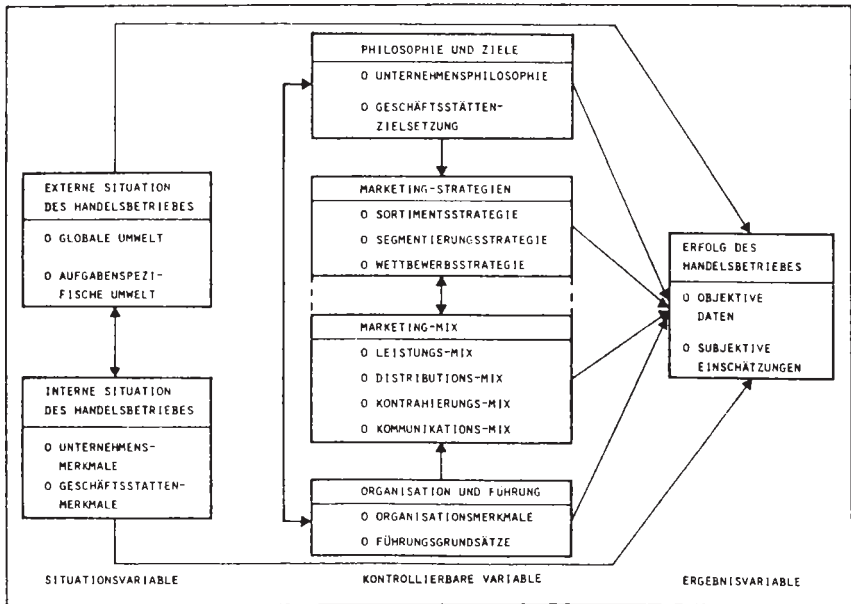


Abb.2: Allgemeiner Bezugsrahmen zur Systematisierung relevanter Einflussgrößen des Unternehmenserfolges im Einzelhandel

12 Dabei handelt es sich um Merkmale der Umwelt (z.B. Marktvolumen) oder des Handelsunternehmens (z.B. Alter), die sich dem unmittelbaren Einflussbereich des Unternehmens entziehen.

variablen wird ein umfassender Komplex von vom Handelsunternehmen selbst kontrollierbaren Variablen erfaßt. Dazu gehört neben der Philosophie des Handelsbetriebes seine Zielsetzung.<sup>13</sup> Der Zielsetzung folgen verschiedene Marketing-Strategien als denkbare Einflußgrößen des Unternehmenserfolges. Daran schließt sich die Berücksichtigung des aus den Strategien abgeleiteten Marketing-Mix-Bereiches an. Nichtzuletzt geht aus dem Bezugsrahmen hervor, daß neben den Organisationsmerkmalen des Handelsbetriebes seine Führungsgrundsätze untersucht werden. Hiermit ist schließlich ein für den Handel zentraler Bestimmungsfaktor des Unternehmenserfolges angesprochen, da von ihrer Ausprägung die im Einzelhandel so wichtige Personalqualität und -motivation mit beeinflußt werden.

## 2. Unternehmenserfolg als abhängige Variable

Um die Fülle von unterschiedlichen Erfolgsindikatoren, die in der Forschung zur Operationalisierung des Unternehmenserfolges herangezogen werden, zu veranschaulichen, wurde in Tabelle 1 eine umfassende Übersicht erstellt. In diese Aufstellung sind insgesamt 9 handelspezifische<sup>14</sup> und

-----  
 13 Auf die Überlegungen zur Berücksichtigung von Zielsetzungen wird im Rahmen der detaillierten Erarbeitung des Bezugsrahmens näher eingegangen.

14 Meffert, H., Erfolgsfaktoren, a.a.O., S.20 ff.; Tietz, B., Auf den Kunden einstellen, vom Konkurrenten lernen, a.a.O., S.18 ff.; Barrenstein, P., Kaas, Ph., a.a.O., S.279 ff.; Thurik, A.R., a.a.O.; Applebee, E., Nitzberg, S., a.a.O.; Dalrymple, D.J., a.a.O.; Bierbaum, H., a.a.O.; Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.22 ff.; Lusch, R.P., Moon, S.J., a.a.O., S.37 ff..

20 branchenübergreifende<sup>15</sup> Forschungsansätze eingegangen. Die Stichprobe liegt mit n = 22 jedoch unter der Zahl der insgesamt analysierten Untersuchungen. Dies ist darauf zurückzuführen, daß einerseits aus den Beiträgen nicht hervorgeht, auf welchen Erfolgsindikator zurückgegriffen wird,<sup>16</sup> bzw. andererseits aus methodischen Gründen auf die Erfassung

- 
- 15 Peters, Th.J., Waterman, R.H., a.a.O.; Goldsmith, W., Clutterbuck, D., *The Winning Streak. Britain's Top Companies Reveal Their Formulas for Success*, London 1984; Pümpin, C., *Erfolgspositionen*, a.a.O.; Steiner, G.A., *Strategic Factors in Business Success*, a.a.O.; Schoeffler, S., Buzzell, R.D., Heany, D.F., a.a.O., S.137 ff.; Hooley, G.J., Lynch, J.E., *Marketing Lessons from the UK's High-Flying Companies*, in: JoMM, 1985, H.1, S.65 ff.; Hoffmann, F., *Kritische Erfolgsfaktoren - Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen*, in: ZfbF, 38.Jg., 1986, H.10, S.831 ff.; Albach, H., *Die Innovationsdynamik der mittelständischen Industrie*, Vortrag gehalten anlässlich der Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft in Bonn am 13. Juni 1984; Albach, H., May-Strobl, E., *Erfolgsfaktoren neugegründeter Unternehmen*, in: DB, 1986, H.2, S.84 ff.; Harrigan, K.R., *Strategies for Declining Businesses*, Lexington (Mass.), Toronto 1980; Farley, J.U., *Unternehmensstrategie und Geschäftserfolg - Ergebnisse einer empirischen Studie in den USA*, Zusammenfassung des Vortrages, in: *Unternehmensstrategie und Marketing aus europäischer und amerikanischer Perspektive*. Dokumentation des 11. Münsteraner Führungsgespräches, Arbeitspapier Nr.34 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1986, S.34 ff.; Cavusgil, S.T., *Success Factors in Export Marketing: An Empirical Analysis*, in: JIMMR, Vol.8, 1983, No.2, S.63 ff.; Töpfer, A., *Erfolgsfaktoren des strategischen Marketing in deutschen Unternehmen*, in: *Handbuch strategisches Marketing*, Hrsg.: Wieselhuber, N., Töpfer, A., Landsberg a. Lech 1984, S.49 f.; Hayes, R.H., Clark, K.B., *Why Some Factories Are More Productive Than Others*, in: HBR, Vol.64, 1986, H.5, S.66 ff.; Rockart, J.F., *Chief Executives Define Their Own Data Needs*, in: HBR, Vol.57, March-April 1979, S.81 ff.; Hinder, W., Wirtz, S., *Strategisches Wettbewerbsverhalten mittelständischer Unternehmen in stagnierenden Märkten - am Beispiel der Damenoberbekleidungsindustrie der Bundesrepublik Deutschland*, Arbeitspapier, München 1985; Schendel, D., Patton, G.R., *A Simultaneous Equation of Corporate Strategy*, in: MS, Vol.24, 1978, No.15, S.1611 ff.; Ohlsen, G., *Marketing-Strategien in stagnierenden Märkten*, in: Bd.3 der Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensberatung e.V. Münster, Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1985; Booz, Allen & Hamilton, Inc. (Hrsg.), *Analyse multinationaler Unternehmen der Informationsindustrie*, Düsseldorf 1985
- 16 Vgl. z.B. Applebee, E., Nitzberg, S., a.a.O., oder Tietz, B., *Auf den Kunden einstellen, vom Konkurrenten lernen*, a.a.O., S.18 ff..

	ERFOLGS- INDIKATOREN	UNTERSUCHUNGEN GESAMT N = 22*	ART DER ANALYSE		
			QUALITATIV N = 5	KOMBINIERT N = 4	QUANTITATIV N = 13
HISTORISCHE UNTERNEHMENS- BZW. MARKTDATEN	UMSATZWACHSTUM	5	1	2	2
	EIGENKAPITALRENDITE	5	3	1	1
	UMSATZRENDITE	5	2		3
	GEWINN	4			3
	PRODUKTIVITÄT	4			4
	EIGENKAPITALZUWACHS	3	3		
	VERHÄLTNIS ZWISCHEN MARKT- UND BUCHWERT DER FIRMEAKTIEN	3	2		1
	UMSATZ	3	1		2
	GEWINNwachstum	2	1	1	
	VERMÖGENSZUWACHS	2	2		
	GESAMTKAPITALRENDITE	2	2		
	CASH FLOW	2			1
	ROI (RETURN ON INVESTMENT)	2			2
	MARKTANTEIL	2			2
	MARKTANTEILSENTWICKLUNG	1			1
	WERTSCHÖPFUNG	1			1
	DECKUNGSBEITRAG	1			1
ROA (RETURN ON ASSETS)	1			1	
SUBJEKTIVE EINSCHÄTZUNGEN VON MANAGERN, KUNDEN ODER EXPERTEN	ANERKENNUNG ALS FÜHRENDES UNTERNEHMEN	1	1		
	REPUTATION IN DER ÖFFENTLICHKEIT	1	1		
	INNOVATIONSKRAFT	1	1		
	UNTERNEHMENSIMAGE	1		1	
	WETTBEWERBSVORTEILE	1			1
	ANPASSUNGSFÄHIGKEIT DES UNTERNEHMENS	1			1
	KUNDENZUFRIEDENHEIT	1			1
	AKTIONÄRSZUFRIEDENHEIT	1			1

(\* MEHRFACHNENNUNGEN WAREN MÖGLICH)

Tab.1: Systematisierende Übersicht über Erfolgsindikatoren aus 22 verschiedenen Erfolgsfaktorenkonzepten

einer Erfolgskenngröße verzichtet wurde.<sup>17</sup> Nicht zuletzt ist darauf hinzuweisen, daß die Übersicht Mehrfachnennungen enthält, da zum Teil bis

17 So werden in einigen Untersuchungen Erfolgsfaktoren nicht analytisch ermittelt, sondern Manager beispielsweise direkt danach gefragt, welche aus einer Liste vorgelegter Faktoren sie für Erfolgsfaktoren halten. Siehe dazu: Hoffmann, F., a.a.O., S.831 ff.; Cavusgil, S.T., a.a.O., S.63 ff. Bei Booz, Allen und Hamilton, die ähnlich verfahren, werden dennoch Erfolgsindikatoren gekennzeichnet, nach denen die einbezogenen Firmen jeweils in eine Rangreihenfolge gebracht werden. Siehe dazu: o.V., Die Informationsindustrie auf dem Prüfstand, in: aaw, 1985, H.10, S.136 ff..

zu sieben verschiedene Erfolgsindikatoren gleichzeitig Berücksichtigung fanden.<sup>18</sup>

Aus der Aufstellung ist zu entnehmen, daß im weitaus überwiegenden Fall zur Operationalisierung des Unternehmenserfolges auf vorhandene Unternehmens- oder Marktdaten zurückgegriffen wird. Dabei fallen mit jeweils 5 Nennungen vor allem die Erfolgskriterien Umsatzwachstum, Eigenkapitalrendite und Umsatzrendite auf. Mit je vier Nennungen folgen die Größen Gewinn und Produktivität. Interessant ist in diesem Zusammenhang, festzustellen, daß das Kriterium Eigenkapitalrendite vorzugsweise bei qualitativen Erfolgsanalysen zum Tragen kommt, während die Tendenz bezüglich der Umsatzrendite umgekehrt verläuft. Darüber hinaus sind die Nennungen des Merkmals Umsatzwachstum annähernd gleichverteilt. Die beiden letztgenannten Größen Gewinn und Umsatz hingegen kamen beide fast ausschließlich in quantitativen Forschungskonzepten zum Einsatz.

Interessant ist, daß neben der Mehrzahl von Erfolgskennzahlen in Form von quantitativen Daten auch eine Reihe subjektiver Einschätzungen herangezogen wird, um den jeweiligen Unternehmenserfolg zu operationalisieren.<sup>19</sup> Diese scheinen jedoch relativ untersuchungsspezifisch zu sein, da sie jeweils nur einmal genannt werden. Eine vielleicht zu erwartende Dominanz dieser Kriterien auf Seiten der qualitativen Forschungsansätze

-----  
18 Siehe dazu: Peters, Th.J., Waterman, R.H., a.a.O., S.43 ff..

19 Zum Begriff der "subjektiven Schätzung" und seiner Beurteilung siehe: Hruschka, H., Betriebsorientierte Handelsforschung, in: Handelsmarketing, Hrsg.; Hasitschka, W., Hruschka, H., Berlin 1984, S.134 f. (im folgenden zitiert als: Hruschka, H., Handelsforschung).



bestätigt sich nicht. Sie verteilen sich über alle betrachteten Analyseverfahren.<sup>20</sup>

Nicht zuletzt soll der zeitliche Horizont der betrachteten Erfolgsindikatoren angesprochen werden. Unter Berücksichtigung der Definition der Erfolgsfaktoren als langfristig wirksame Determinanten des Unternehmenserfolges<sup>21</sup> ist es kaum verwunderlich, wenn einige Ansätze die Erfolgsfaktoren über Perioden bis zu 20 Jahren beobachten.<sup>22</sup> Eine Stichprobe geht sogar auf Datenmaterial zurück, welches 40 Jahre umfaßt.<sup>23</sup> Praktikabel, und im Sinne der Definition auch ausreichend, dürfte jedoch ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren sein.<sup>24</sup> Zu bemängeln ist aber zweifelsohne die Ausrichtung einer Untersuchung auf einen Zeitraum von lediglich einem

- 
- 20 In diesem Zusammenhang sei schließlich noch auf die Untersuchung von Chakravarthy hingewiesen, der sich ausschließlich damit beschäftigt, Variablen zu ermitteln, die den strategischen Erfolg von Unternehmen optimal wiedergeben. Er stellt fest, daß finanzielle Größen nicht in dem Maße wie subjektive Einschätzungen geeignet sind, um erfolgreiche Firmen von weniger erfolgreichen zu diskriminieren. Vgl. Chakravarthy, B.S., Measuring Strategic Performance, in: SMJ, 1986, H.5, S.437 ff..
- 21 Vgl. dazu die Ausführungen des Kapitels A.1 der vorliegenden Arbeit.
- 22 Peters/Waterman erheben einen umfassenden Kriterienkatalog für den Zeitraum von 20 Jahren. Die gleiche Zeitdauer geht in die Untersuchung von Schendel/Patton ein. Albach bezieht seine Analyse der erfolgreichsten Industrieaktiengesellschaften auf 15 Jahre, und Ohlsen erhebt seine beiden Erfolgsmerkmale über zehn Jahre. Vgl. dazu Peters, Th.J., Waterman, R.H., a.a.O., S.43 ff.; Schendel, D., Patton, G.R., a.a.O., S.1611; Albach, H., a.a.O., S.10; Ohlsen, G., a.a.O., S.74.
- 23 Dabei handelt es sich um die Analyse von Dalrymple, dessen Daten auf 501 monatlichen Beobachtungen basieren. Siehe Dalrymple, D.J., a.a.O., S.11 ff..
- 24 So geht beispielsweise die Untersuchung der ersten Veröffentlichungen zu PIMS auf drei Jahre zurück. Thurik verfügt in seinem Konzept über eine Reihe verschiedenster Stichproben und berücksichtigt dabei einen Zeithorizont von bis zu fünf Jahren. Albach beobachtet in seiner Analyse mittelständischer Unternehmen die definierten Erfolgsindikatoren über fünf Jahre. Vgl. dazu: Schoeffler, S., Buzzell, R.D., Heany, D.F., a.a.O., S.139; Thurik, A.R., a.a.O., S.152, siehe aber auch S.69, S.112, S.201 und S.219; Albach, H., a.a.O., S.14.

Jahr, da hier die strategische Dimension des Erfolgsfaktorenkonzeptes nicht zum Tragen kommen kann.<sup>25</sup>

### 3. Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges als unabhängige Variable

Als Ausgangspunkt einer Erörterung relevanter Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges im Einzelhandel sind in Abbildung 3 die in frühere Untersuchungen eingegangenen Variablen zusammengetragen. Dazu fanden die vorgestellten quantitativen handelspezifischen Analysen Berücksichtigung.<sup>26</sup> Die Zuordnung der Variablen in den vorgegebenen Bezugsrahmen erfolgte dabei in Anlehnung an die Systematisierung der Verfasser in den jeweiligen Untersuchungen. Es zeigt sich, daß ein eindeutiger Schwerpunkt bereits vorhandener Forschungskonzepte auf der Ermittlung des Erklärungsbeitrages von Merkmalen der Geschäftsstätte und des Leistungsmixes liegt. Elemente der Unternehmensphilosophie oder der -zielsetzung, sowie Organisationsmerkmale und Führungsgrundsätze wurden in keiner der betrachteten Studien berücksichtigt.

- 
- 25 Dazu ist festzustellen, daß in diesem Zusammenhang in keiner der genannten Analysen explizit angegeben wird, lediglich über einen Zeit-horizont von einem Jahr zu verfügen. Dies ist jedoch nicht auszu-schließen, da zu diesem Problembereich in einer Reihe von Untersu-chungen keine Angabe erfolgt. Vgl. beispielsweise: Hooley, G.J., Lynch, J.E., a.a.O., S.65 ff.; Bierbaum, H., a.a.O., S.25 ff.; Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.22 ff.; Lusch, R.F., Moon, S.J., a.a.O., S.37 ff.. Auffallend ist dabei die hohe Zahl der Handelsuntersuchungen.
- 26 Qualitative Analysen können hier nicht mit einbezogen werden, da sie infolge ihrer andersartigen Untersuchungsmethodik die jeweils be-rücksichtigten unabhängigen Einflußgrößen nicht im einzelnen anfüh-ren, sondern erst die zu Erfolgsfaktoren verdichteten Ergebnisse an-nähernd systematisiert angeben. Ihre Erkenntnisse werden jedoch ebenso wie die der branchenübergreifenden und der handelsfremden Er-folgsfaktorenforschung in die weiteren Ausführungen dieses Kapitels eingehen.

### 3.1 Situation des Handelbetriebes

#### 3.11 Externe Situation

Die externe Situation des Handelsunternehmens umfaßt eine Vielzahl von umweltbedingten Faktoren, die von der Handelsunternehmung nicht steuerbar sind, die aber gleichwohl auf kontrollierbare Variable und Ergebnisvariable des vorliegenden Konzeptes einen nicht unerheblichen Einfluß ausüben. Dabei ist zunächst grundsätzlich zwischen der aufgabenspezifischen und der globalen Umwelt zu unterscheiden.<sup>27</sup>

Zur globalen Umwelt sind einzelne sogenannte Subumwelten zu rechnen, wie etwa die ökonomische, soziale, technische, natürliche und die rechtlich-politische Umwelt.<sup>28</sup> Der ökonomischen Umwelt ist beispielsweise die Konjunkturentwicklung oder der Zuwachs bzw. Rückgang einzelhandelsrelevanter Nachfrage zuzuordnen. Als soziale Umwelt sind Lebens-, Kauf- und Verbrauchsgewohnheiten, soziale Normen oder Mode und Zeitgeist zu nennen. Die technische Umwelt steht für die Entwicklung neuer Technologien und sonstiger Innovationen, die für den Einzelhandel von Bedeutung sind. Zentralen Einfluß auf die Handelssituation üben in Form der allgemeinen Verkehrslage und des Klimas auch zwei Faktoren der natürlichen Umwelt aus. Nicht zuletzt bedarf die rechtlich-politische Umwelt mit Wettbewerbsüberwachung oder Baunutzungsverordnung einer gesonderten Erwähnung. Die globale Situation des Handelsbetriebes ging jedoch in keines der untersuchten Konzepte ein.<sup>29</sup> Da die globale Umwelt für einbezogene Handels-

-----  
 27 Vgl. zur Unterscheidung zwischen externer und interner Situation, sowie zur Differenzierung in aufgabenspezifische und globale Umwelt: Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S.191.

28 Siehe zu dieser Strukturierung Meffert, H., Marketing. Einführung in die Absatzpolitik, 6.Aufl., Wiesbaden 1982, S.46 f..

29 Vgl. dazu Abbildung 3.

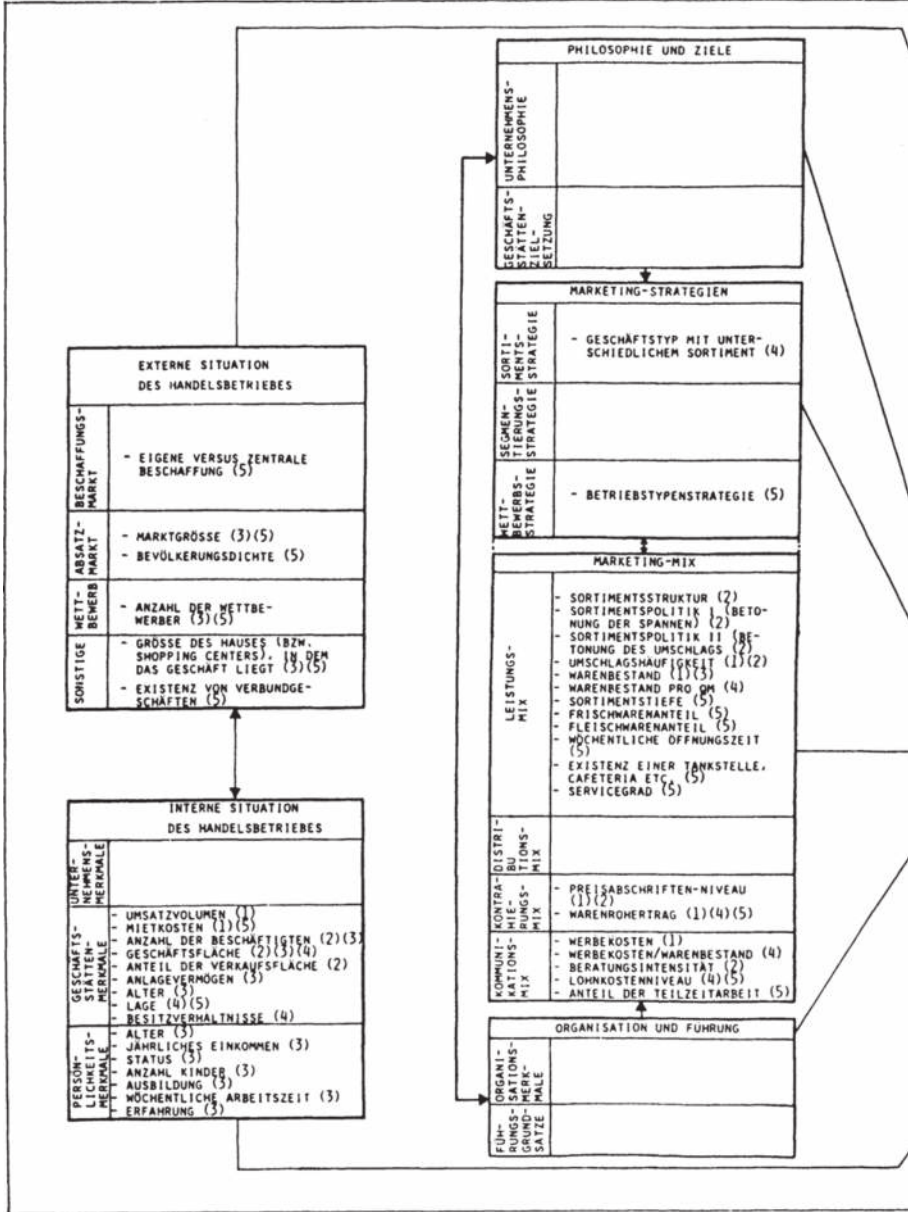
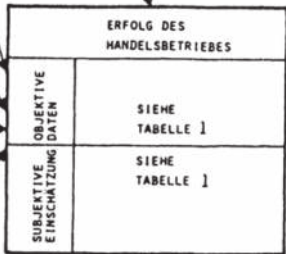


Abb.3: Aufstellung von im Rahmen der Handelsforschungsansätze blicktigen Variablen

LEGENDE

DALRYMPLE	1966 (1)
BIERBAUM	1979 (2)
MISE, KELLY, GABLE, MC DONALD	1983 (3)
LUSCH, MOON	1984 (4)
THURIK	1984 (5)



erück-



unternehmen i.d.R. die gleichen Ausprägungen aufzuweisen hat, soll sie daher auch im vorliegenden Ansatz nicht explizit, d.h. standortspezifisch, erfaßt werden.<sup>30</sup>

Die Merkmale der aufgabenbezogenen Umwelt weisen hingegen für die jeweils betrachteten Handelsunternehmen fallspezifische Unterschiede auf.<sup>31</sup> Dabei geht es im Einzelhandel vor allem um die Beschaffungs- und Absatzmarktsituation der einzelnen Firmen, sowie deren Konkurrenzverhältnisse.<sup>32</sup>

Bezüglich der Beschaffung kann z.B. unterschieden werden, ob sich ein Handelsbetrieb selbst mit der nötigen Ware versorgt, bzw. in welchem Ausmaß er von einer zentralen Stelle beliefert wird (z.B. Zentraleinkauf oder Einkaufsverband).<sup>33</sup> Hinter der Einbeziehung dieser Variablen steht die Frage, ob die Kostenvorteile einer zentralen Beschaffung von größerem Einfluß auf den Erfolg sind als etwa die Berücksichtigung standortspezifischer Erfordernisse durch eine dezentrale Beschaffung. Ein Einfluß auf den Unternehmenserfolg kann nicht zuletzt auch vom Niveau der Vorordersätze des Unternehmens ausgehen, womit eine weitere denkbare Beschaffungsvariable angesprochen ist.<sup>34</sup>

Hinsichtlich des Absatzmarktes kann die Größe des Marktes am Standort eines Unternehmens in einer positiven Beziehung zum Unternehmenserfolg stehen. Zur Operationalisierung dieser Variable liegen i.d.R. sekundärsta-

30 Damit wird der Vorgehensweise der empirischen Untersuchungen zur Organisationstheorie gefolgt, die sich ebenfalls primär mit der Analyse der aufgabenbezogenen Umwelt auseinandersetzen. Vgl. dazu: Kieser, A., Kubicek, H. a.a.O., S.50.

31 Vgl. ebenda.

32 Vgl. Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S.191.

33 Vgl. Thurik, A.R., a.a.O., S.160.

34 Bierbaum schlägt die Einbeziehung der Vorordersätze der untersuchten Firmen vor, muß aber letztlich auf ihre Berücksichtigung verzichten, da sie nicht für alle Firmen vorlagen. Vgl. Bierbaum, H., a.a.O., S.29.

tistische Informationen zum Einzugsgebiet des Handelsbetriebes vor, die von Marktvolumina oder Einwohnerzahlen ausgehen.<sup>35</sup> Auch eine relative Größe wie die Bevölkerungsdichte an einem Standort kann Anhaltspunkte über die Absatzmarktsituation eines Standortes liefern.

Ein weiterer Bestimmungsfaktor unternehmerischen Erfolges dürfte zweifelsohne die Wettbewerbssituation sein. Leicht zu erfassen ist hier zunächst die Anzahl der Wettbewerber, um erste Anhaltspunkte über die Wettbewerbssituation in eine Untersuchung einfließen zu lassen.<sup>36</sup> Darüberhinaus sind aber auch die Marktanteile der Wettbewerber als Indikator der Wettbewerbssituation am Standort z.B. durch Schätzungen der Geschäftsführung ermittelbar.<sup>37</sup>

Weiterhin sind Einflüsse auf den Erfolg von anderen Situationsvariablen außerhalb der vorgegebenen Struktur denkbar. So dürfte beispielsweise die Größe eines Shopping-Centers, in dem ein Geschäft liegt, einen positiven Einfluß auf die Kundenfrequenz und damit auf das Geschäftsergebnis ausüben.<sup>38</sup> Erfolgsbeeinflussend kann außerdem die Berücksichtigung eventueller Verbundkaufgeschäfte oder sonstiger Handelsbetriebe sein, die einen positiven Ausstrahlungseffekt auf das Ergebnis des betrachteten

-----

35 Siehe dazu Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.24 f. und Thurik, A.R., a.a.O., S.81.

36 Vgl. ebenda. Dabei kann auch zwischen Primärwettbewerbern (vergleichbare Einzelhandelsgeschäfte) und Sekundärwettbewerbern (vergleichbare Abteilungen etwa eines Warenhauses) weiter differenziert werden. Siehe dazu die Operationalisierung bei Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.24 f..

37 Diese Einschätzung teilt auch Hildebrandt, der in seinem Vorschlag zu einem Erfolgsfaktorenkausalmodell jedoch ansonsten keine Situationsvariablen berücksichtigt. Vgl. Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.46.

38 Vgl. Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.24 f. und Thurik, A.R., a.a.O., S.81. Siehe dazu auch Anderson, P.M., a.a.O., S.66.



Unternehmens ausüben könnten.<sup>39</sup> Schließlich kann auch die **Parkplatzsituation eines Standortes** das Unternehmensergebnis positiv oder negativ beeinflussen.<sup>40</sup>

### 3.12 Interne Situation

Während zur externen Situation alle Merkmale gehören, die aus dem Verhalten vieler Beteiligter resultieren, umfaßt die interne Situation Erfolgsdeterminanten, die auf das Unternehmen selbst zurückgehen. Sie sind jedoch höchstens längerfristig von diesem selbst beeinflussbar.<sup>41</sup> Zur internen Situation des Unternehmens zählen Merkmale wie Größe, Rechtsform und Eigentumsverhältnisse oder Alter der Organisation.<sup>42</sup> Bei filialisier- ten Handelsunternehmen kann dabei zusätzlich unterschieden werden zwischen Merkmalen, die sich auf das Gesamtunternehmen beziehen und solchen, die die einzelne Geschäftsstätte betreffen.<sup>43</sup>

-----  
 39 Thurik ermittelt beispielsweise einen positiven Einfluß der Existenz von Fleischfachgeschäften auf die Produktivität von Supermärkten. Siehe Thurik, A.R., a.a.O., S.33 und S.45. Anderson stellt einen positiven Einfluß der Zahl von "Anchor-Stores" auf den Umsatz pro qm und den Gewinn pro qm von "nonanchor Speciality Chain's Stores" fest. "Anchor Stores" sind dabei Geschäfte mit einer besonderen Anziehungskraft und "Nonanchor Speciality Chain's Stores" sind kleine unbekannte Filialgeschäfte, die nicht über eine solche Anziehungskraft verfügen. Vgl. Anderson, P.M., a.a.O., S.71.

40 Vgl. Thurik, A.R., a.a.O., S.133.

41 Vgl. Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S.191.

42 Kieser/Kubicek trennen dabei noch zwischen gegenwartsbezogenen und vergangenheitsbezogenen Faktoren, worauf jedoch an dieser Stelle verzichtet werden soll. Vgl. ebenda.

43 Siehe dazu Töpfer, der im Bezugsrahmen zu seinem Erfolgsfaktorenansatz auch zunächst zwischen unternehmensexternen und -internen Determinanten differenziert und die internen Determinanten dann weiter aufteilt in unternehmensbezogene und produktgruppenbezogene, was dem hier vorgeschlagenen Vorgehen entspricht. Vgl. Töpfer, A., a.a.O., S.51.

Betrachtet man zunächst die Merkmale des Unternehmens, so dürfte hier zweifellos das Unternehmensalter von Bedeutung sein. Dabei ist zu prüfen, inwieweit das Lebenszykluskonzept der Betriebsformen auf die jeweils untersuchten Unternehmen übertragbar ist.<sup>44</sup> Es ist denkbar, daß Unternehmen - vorausgesetzt sie sind auf eine Betriebsform konzentriert - im Laufe der Jahre einen ähnlichen Lebenszyklus durchlaufen. Zur genauen Ermittlung von Erfolgsfaktoren ist daher auf die jeweilige Lebenszyklusphase eines Unternehmens Rücksicht zu nehmen, um eine Verfälschung der Analyseergebnisse zu vermeiden.

Ein weiterer zentraler Bestimmungsfaktor des Unternehmenserfolges im Bereich der internen situativen Unternehmensmerkmale ist die Unternehmensgröße, über die festgestellt werden soll, inwieweit sich Erfahrungskurveneffekte auf die Ergebnislage des Handelsunternehmens auswirken.<sup>45</sup> Operationalisiert werden kann die Unternehmensgröße durch das Gesamtumsatzvolumen oder z.B. bei Filialbetrieben durch die Anzahl der Filialen.

In den untersuchten Forschungsansätzen wurde grundsätzlich nicht zwischen Unternehmens- und Geschäftsstättenmerkmalen getrennt. Die Analyse der internen Situation konzentriert sich vielmehr in allen Untersuchungen ausschließlich auf die Geschäftsstättenmerkmale des Handelsunternehmens. Hier geht es zunächst ebenfalls um die Erfassung der Größe. Dazu

-----

44 Die Lebenszyklustheorie besagt u.a., daß im Zeitablauf der Marktanteil einer Betriebsform zunächst kontinuierlich zunimmt, um dann in der Reifephase nach Überschreiten des Maximums rapide abzufallen. Die maximale Rentabilität wird sogar bereits vor Erreichen der Reifephase - etwa im Wendepunkt der Marktanteilskurve - erzielt. Vgl. Davidson, W.R., Bates, A.D., Bass, St.J., The Retail Life Cycle, in: HBR, Vol.54, 1976, H.6, S.91; Matthieu, G., Lebenszyklen als Entscheidungshilfe, in: MJ, 1978, H.2, S.127.

45 Zum Erfahrungskurveneffekt siehe: Bamberger, I., a.a.O., S.98 f.; Gümbel, R., a.a.O., S.37 f.; Henderson, B.D., Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt, New York 1974.

werden Variablen wie Umsatzvolumen<sup>46</sup>, Anzahl der Beschäftigten<sup>47</sup>, Geschäftsfläche<sup>48</sup> oder etwa das Anlagevermögen<sup>49</sup> der Geschäftsstätte herangezogen.

Ähnlich wie auf Unternehmensebene ist auch auf Geschäftsstättenebene das Alter eine situative Größe. Damit kann in Analogie zum bisherigen Vorgehen das "Ladenverschleiß"-Konzept zum Tragen kommen.<sup>50</sup> Zur Erfolgsanalyse eines Betriebes ist daher in Kenntnis zu bringen, in welcher Verschleißphase er sich befindet. Dazu sollten allerdings neben dem Alter des Handelsbetriebes auch Informationen über eventuelle Renovierungen und Umpositionierungen vorliegen. Dies ist bei Hise, der als einziger das Alter der Filiale in seine Untersuchung einbezieht, nicht der Fall. Das erklärt offensichtlich, warum diese Variable keinen Einfluß auf den Geschäftserfolg hat.<sup>51</sup> Das Alter kann also im Rahmen des genannten Konzeptes nur dann einen Erklärungsbeitrag liefern, wenn gleichzeitig andere, zusätzliche Informationen gegeben sind. Damit wird das Procedere recht aufwendig. Es erscheint folglich ratsam, diesen Teilaspekt u.U. besser durch eine direkte Beurteilung der Geschäftsräume zu erfassen.

-----  
46 Vgl. Dalrymple, D.J., a.a.O., S.11 ff..

47 Vgl. Bierbaum, H., a.a.O., S.30; Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.24 f..

48 Vgl. Bierbaum, H., a.a.O., S.30; Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.24 f. und Lusch, R.F., Moon, S.Y., a.a.O., S.45 f..

49 Vgl. Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.24 f..

50 Ladenverschleiß bedeutet vereinfacht gesehen, daß ein Geschäft den Anforderungen der Konsumenten nicht mehr entspricht. Ladenverschleiß führt zu geringeren Umsätzen, höheren prozentualen Kosten und belastet die Ertragsituation. Vgl. Berger, S., Ladenverschleiß (Store Erosion). Ein Beitrag zur Theorie des Lebenszyklus von Einzelhandelsgeschäften, Göttingen 1977; Höller, P., Ladenverschleiß aus der Sicht eines Filialbetriebes, in: Selbstbedienung und Supermarkt, 1973, H.7, S.12 ff., und siehe dazu die durchschnittliche Gewinnkurve im zehnjährigen Lebenszyklus eines Supermarktes bei: o.V., Lebenszyklus eines Supermarktes, in: Selbstbedienung und Supermarkt, 1973, H.10, S.38.

51 Vgl. Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.24 f. und S.29 ff..

Ein anderes zentrales Geschäftstättenmerkmal der internen Situation ist die Lage des Handelsbetriebes. Diese Variable ging in zwei der vorliegenden Untersuchungen ein. In einem Fall wurden signifikante Zusammenhänge zwischen dem Standort und dem Erfolg der betrachteten Handelsunternehmen festgestellt, ohne daß jedoch eine Tendenzaussage zustande kam.<sup>52</sup> In der anderen Untersuchung konnte kein Zusammenhang ermittelt werden.<sup>53</sup>

Ein weiterer situativer Bestimmungsfaktor des Unternehmenserfolges kann im Besitzverhältnis eines Betriebes liegen. Lusch/Moon konnten dazu in ihrer Analyse feststellen, daß Betriebe, die in partnerschaftlichem Besitz waren, höhere Ergebnisse erzielten.<sup>54</sup>

Abschließend ist auf einen Komplex interner situativer Variablen einzugehen, die in den vorliegenden organisationstheoretischen Strukturierungen des situativen Kontextes keine Erwähnung finden, und die deshalb hier ergänzt werden sollen.<sup>55</sup> Es geht dabei um die Persönlichkeitsmerkmale des jeweiligen Geschäftsführers einer Geschäftsstätte. Intern situativ sind diese Variablen, da sie nicht in gleichem Sinne wie Aktionsparameter variierbar sind. Dennoch unterliegen sie in gewisser Weise dem Einfluß des Handelsunternehmens. So kann das Handelsunternehmen bei der Neueinstellung von Geschäftstättenleitern etwa bewußt auf die Ausprägung spezieller Persönlichkeitsmerkmale Wert legen, die sich für den Geschäftserfolg in der Vergangenheit als förderlich erwiesen haben. In eine der un-

52 Siehe dazu Lusch, R.F., Moon, S.Y., a.a.O., S.51. Die Lage eines Handelsbetriebes wird häufig auch im Rahmen der Standortstrategie erfaßt. Da explizit formulierte Standortstrategien jedoch primär von stark expansiven Handelsunternehmen verfolgt werden dürften, für das Gros der Handelsbetriebe die Lage aber als ein langfristig gegebenes Merkmal zu betrachten ist, wurde die Lage hier den internen Situationsparametern zugerechnet.

53 Vgl. Thurik, A.R., a.a.O., S.124 und S.133.

54 Vgl. Lusch, R.F., Moon, S.Y., a.a.O., S.55.

55 Vgl. z.B. Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S.191; Schertler, W., a.a.O., S.63 ff..

tersuchten Auswertungen gehen solche Persönlichkeitsmerkmale von Filialleitern ein. Dabei wird das Alter, das jährliche Einkommen, der Status, die Anzahl der Kinder, die Ausbildung, die wöchentliche Arbeitszeit und die Erfahrung des Geschäftsführers erhoben.<sup>56</sup> Es stellt sich heraus, daß vor allem die wöchentliche Arbeitszeit sowie die Ausbildung, der Status und die Erfahrung einen Erklärungsbeitrag zum Unternehmenserfolg liefern. Damit erweist sich eine Berücksichtigung dieser Merkmale zweifelsfrei als vorteilhaft.<sup>57</sup> Sinnvoll ist diese Einbeziehung jedoch nur, wenn es sich um eine Stichprobe von vergleichbaren kleineren Filialgeschäften handelt. Bei größeren selbständigen Betrieben, die noch dazu von mehreren Geschäftsführern geleitet werden, dürfte sich eine Erfassung als zu aufwendig erweisen. Hier wird ein ähnlicher Sachverhalt vielmehr durch die Operationalisierung der Unternehmensphilosophie und der Führungsgrundsätze erhoben, welche maßgeblich durch die Persönlichkeit und den Führungsstil der Geschäftsleitung geprägt werden.

### 3.2 Philosophie und Ziele des Handelbetriebes

Betrachtet man die vorliegenden quantitativen Forschungsansätze des Einzelhandels, so wird deutlich, daß die Unternehmensphilosophie als Bestimmungsfaktor des Unternehmenserfolges bislang vernachlässigt wurde. Die Ursache dürfte in der verhältnismäßig aufwendigen Operationalisie-

---

56 Vgl. Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.24.

57 Vgl. ebenda, S.29 und S.32 ff..

rung und Quantifizierung dieses vielschichtigen Problembereiches liegen.<sup>58</sup>

Die zentrale Bedeutung der unterschiedlichen Ausprägungen der Unternehmensphilosophie für den Unternehmenserfolg wird jedoch durch die qualitativen Analysekonzepte unterstrichen. So liegen die acht Erfolgsprinzipien von Peters/Waterman vorrangig im kulturellen Bereich des Unternehmens.<sup>59</sup> Meffert und Tietz geben die Unternehmenskultur explizit als eigenständigen Erfolgsfaktor an.<sup>60</sup> Die Unternehmensphilosophie darf folglich auch in einem umfassenden quantitativen Erfolgsfaktorenkonzept für den Einzelhandel nicht fehlen.

Auf welche Weise Aspekte der Unternehmensphilosophie quantifiziert werden können, ist z.B. dem branchenübergreifenden Forschungsansatz von Steiner zu entnehmen. Er läßt insgesamt 71 strategische Variablen mit Hilfe ordinaler Skalen nach ihren Ausprägungen bewerten. Darunter sind unter an-

-----

58 "Die Unternehmensphilosophie beinhaltet die allgemeinen Zielvorstellungen und Werte. Sie bildet die Grundlage für die Bestimmung konkreter Zielsysteme. In der Unternehmens- oder Management-Philosophie spiegeln sich die Wertvorstellungen und Motivationen der zum Willensbildungszentrum gehörenden Personen ebenso wider wie die Einschätzung von Gegebenheiten und Entwicklungstendenzen der Umwelt. Es werden unternehmenspolitische Grundsätze formuliert, wie etwa "Respekt vor dem einzelnen, stärkste Betonung des Kundendienstes, soziale Verantwortung und Umweltschutz". Meffert, H., Marketing, a.a.O., S.26 f.. In jüngerer Zeit findet sich in der Literatur vermehrt der Begriff "Unternehmenskultur". Er wird definiert als "Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild des Unternehmens prägen". Pümpin, C., Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., Unternehmenskultur, in: Die Orientierung, Nr.85, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Bern 1985, S.8. Damit wird deutlich, daß der Begriff Unternehmenskultur umfassender zu verstehen ist als der der Unternehmensphilosophie. Zu einer Begriffsabgrenzung siehe: Meffert, H., Hafner, K., Unternehmenskultur und marktorientierte Unternehmensführung - Bestandsaufnahme und Wirkungsanalyse, Arbeitspapier Nr.35 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1987.

59 Vgl. dazu Peters, Th.J., Waterman, R.H., a.a.O., S.36 ff..

60 Vgl. Meffert, H., Erfolgsfaktoren, a.a.O., S.29, und o.V., Spitzenleistungen im Handel: Was Sie von Ihren Kollegen lernen können, a.a.O., S.570 ff..

derem solche, die durchaus der Ebene der Unternehmensphilosophie zuzurechnen sind. So beziehen sich die folgenden Statements auf die Einstellung und das Verhältnis der befragten Führungskräfte zu den Mitarbeitern:

- "Establishing better personnel relations with employees"
- "Utilizing much better the skills of employees" oder
- "Stimulating more employees at all levels to continue to educate themselves...".<sup>61</sup>

Auch Pümpin zeigt, wie Merkmale der Unternehmenskultur erfaßt werden können und welchen Einfluß sie auf den Erfolg von Unternehmen ausüben. Er befragte Führungskräfte danach, mit welchen fünf von 27 vorgelegten Kriterien sich das Management in den vergangenen fünf Jahren am intensivsten auseinandergesetzt hat. Kriterien waren dabei beispielsweise:

- "Erkennen neuer Kundenbedürfnisse"
- "Hervorragende Kundenberatung"
- "Konstruktive Zusammenarbeit innerhalb der Firma (Betriebsklima)"
- "Intensive Kostenbewirtschaftung/Sparmaßnahmen".<sup>62</sup>

Die Unternehmensphilosophie stellt schließlich auch den Rahmen für die Ableitung von Zielsetzungen dar. Diese sind ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges. Dahinter steht die Überlegung, daß Unternehmer und Manager ihren Betrieb mit jeweils individuellen Zielsetzungen führen, und daß die Ausrichtung an diesen Zielen auf unterschiedliche Art und Weise zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.<sup>63</sup> In der Erfolgsfaktorenforschung des Handels wurden Zielsetzungen bislang nicht als erklärende Variablen des Unternehmenser-

-----  
61 Steiner, G.A., a.a.O., S.4 f..

62 Vgl. Pümpin, C., Erfolgspositionen, a.a.O., S.139.

63 Ziele sind generelle Imperative, "welche den erwünschten Zustand der Unternehmung auf weitere Sicht bestimmen... Ein Zielsystem ist als geordnetes Programm genereller Imperative zu verstehen." Meffert, H., Marketing, a.a.O., S.27. Zur Darstellung eines marketingorientierten Zielsystemes im Handel am Beispiel der Warenhäuser siehe: Wehrle, F., Marketingplanung, a.a.O., S.91.

folges überprüft. Gleichwohl gibt es in der empirischen Organisationsforschung eine Fülle von Ansätzen, die sich mit diesem Aspekt befassen.<sup>64</sup> Auch in nicht-handelsspezifischen Erfolgsfaktorenuntersuchungen wird der Erklärungsbeitrag von Zielgewichtungen auf den Unternehmenserfolg ermittelt. So stellt Ohlsen beispielsweise einen positiven Zusammenhang der Zielprioritäten Gewinnbeitrag, Wachstum und Eigenkapital mit dem Unternehmensergebnis fest.<sup>65</sup> Es empfiehlt sich daher für zukünftige Handelsforschungskonzepte, Zielprioritäten gleichermaßen mitzuberechnen.<sup>66</sup>

### 3.3 Marketing des Handelsbetriebes

#### 3.3.1 Marketing-Strategien

Die Marketing-Strategien stellen das zentrale Bindeglied zwischen der Zielsetzung und dem operativen Marketinginstrumentarium des Handelsbetriebes dar.<sup>67</sup> Im Rahmen der Marketing-Strategien werden strategische Grundsatzentscheidungen über die anzubietenden Sortimente, die anzusprechenden Zielgruppen und die zu formulierenden Betriebsformen- bzw.

-----  
64 Siehe hierzu Lenz, R.T., Determinants of Organizational Performances - An Interdisciplinary Review, a.a.O., S.139 ff. und die dortige Literaturübersicht.

65 Vgl. Ohlsen, G.T., a.a.O., S.77.

66 Auf Bedeutungsinhalte und Bedingungen von Unternehmenszielen im Handel geht die Untersuchung von Fritz u.a. ein. Sie zeigt, daß vor allem die Ziele Rentabilität, Sicherung des Unternehmensbestandes, Gewinn und Umsatz eine generell hohe Gewichtung erfahren. Vgl. Fritz, W., u.a., Unternehmensziele in Industrie und Handel, in: DBW, 45.Jg., H.4, S.375 ff..

67 Die Marketingstrategie ist "als bedingter, langfristiger, globaler Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele zu charakterisieren". Meffert, H., Marketing, a.a.O., S.55.



-typenkonzepte gefällt.<sup>68</sup> Die Zusammenstellung eines attraktiven Sortimentes gehört heute nach wie vor zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren der Handelsführung.<sup>69</sup> Wenngleich die Ausstrahlung des Sortimentes erst durch eine Fülle von einzelnen Einkaufsentscheidungen begründet wird, so ist es doch unabdingbar, durch die Formulierung von Sortimentsstrategien auf der Warengruppenebene globale langfristige Verhaltensweisen z.B. für die Einkäufer vorzugeben. Dadurch ist eine Kontinuität in der Sortimentspolitik zu gewährleisten. Auf dieser strategischen Ebene steht beispielsweise die Entscheidung, eine bestimmte Warengruppe in der Zukunft anzubieten oder nicht bzw. nicht mehr zu führen.<sup>70</sup> Von Interesse ist in diesem Zusammenhang die Frage, welchen Einfluß bestimmte Sortimentsstrategien auf den Erfolg eines Handelsunternehmens ausüben.<sup>71</sup> Unmittelbar verknüpft mit den Sortimentsstrategien ist das Problem des grundsätzlichen - langfristigen orientierten - Preisniveaus des angebotenen Sortimentes und dessen Einfluß auf den Handelserfolg.

Von den in die Untersuchung einbezogenen Forschungsansätzen untersucht nur der von Lusch/Moon den Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Sort-

68 Die hier angesprochenen Marketing-Strategien befinden sich damit auf der Ebene der strategischen Grundkonzeption der strategischen Unternehmensplanung und nicht auf der der funktionalen Teilstrategien, im Rahmen derer u.a. Marketing-Instrumentalstrategien formuliert werden. Vgl. dazu Meffert, H., Strategisches Management, a.a.O., S.34 und S.3 der vorliegenden Arbeit.

69 Vgl. Wehrle, F., Marketingplanung im Handel, a.a.O., S.109.

70 Zur Fundierung derartiger Entscheidungen wird im Handel inzwischen vermehrt die Portfolioanalyse herangezogen. Die Portfolioanalyse stellt Chancen und Risiken von Warengruppen in einem System ausgewählter Erfolgsfaktoren graphisch dar. Die Position der Warengruppen in einer auf diese Weise ermittelten Matrix geben Hinweise auf zu ergreifende sogenannte "Normstrategien", die zu einer Verbesserung der Position und damit zu einem ausgewogenen Portfolio führen. Vgl. Wehrle, F., Strategische Marketingplanung, a.a.O., S.25 ff. und als neuere Veröffentlichung zu diesem nach wie vor aktuellen Thema: Dambmann, K., Strategische Planung im Einzelhandel, in: BAG-Nachrichten, 1986, H.11, S.17 ff..

71 So ist denkbar, daß sich erfolgreiche Handelsbetriebe dadurch auszeichnen, daß sie andere Warengruppen bzw. Warengruppen in einer andersartigen Bündelung führen als weniger erfolgreiche.

timentsstrategien und Unternehmenserfolg.<sup>72</sup> Bei der Analyse von Geschäften für Bau- und Heimwerkerbedarf stellen die Autoren z.B. fest, daß die Outlets mit einem Holz- und Baustoffs Sortiment höhere Produktivitäten erzielen als solche mit einem Eisenwarensortiment. Sie führen dies auf eine vermutete höhere Professionalität der entsprechenden Klientel und den damit verbundenen geringeren Beratungsbedarf, sowie größere Absatzmengen zurück.<sup>73</sup>

Eine weitere zentrale Frage, die im Mittelpunkt der strategischen Grundsatzentscheidungen steht, ist die der Zielgruppen- oder Segmentierungsstrategie.<sup>74</sup> Weitgehend Einigkeit besteht in Theorie und Praxis, "daß die richtige Wahl der Zielgruppe(n) die Weichen für den Erfolg einer spezifischen Einzelhandelskonzeption stellt."<sup>75</sup> Die Notwendigkeit zur Marktsegmentierung erwächst dabei im Handel nicht nur aus der Verschiedenartigkeit der Anforderungen des Konsumenten an den Einzelhandelsbetrieb, sondern auch aus der besonderen Heterogenität des Einzelhandelsangebotes.

-----

72 Die Verfasser verstehen die Variation dieser betrachteten Variablen in ihrer Systematisierung eigentlich als unterschiedliche Betriebsstypenstrategie. Da sie dabei aber lediglich von zwei verschiedenen Sortimenten ausgehen und eine Variation sonstiger betriebstypenprägender Variablen - wie z.B. Preisniveau, Auswahl, Servicegrad - nicht erfolgt, bzw. in diesem Zusammenhang nicht darauf eingegangen wird, wurde die Variable an dieser Stelle, entgegen der Intention der Verfasser als Merkmal der Sortimentsstrategie interpretiert. Vgl. Lusch, R.T., Moon, S.Y., a.a.O., S.44.

73 Vgl. ebenda, S.54 f..

74 Bei der Marktsegmentierung wird an jedes Segment die Forderung gestellt, daß es in sich möglichst homogen und zu den anderen Segmenten möglichst heterogen ist. "Hauptziel der Marktsegmentierung ist immer, einen hohen Grad von Identität zwischen der angebotenen Marktleistung und einer bestimmten Zahl von Käufern zu erzielen." Meffert, H., Marketing, a.a.O., S.243.

75 Wehrle, F., Marketingplanung im Handel, a.a.O., S.107. Zur Bedeutung der Marktsegmentierung im Handel siehe auch: Meffert, H., Marketingstrategien, a.a.O., S.25, und Unkelbach, W., Brinkmann, W., Führungselemente zur Leistungsoptimierung, in: RH, 1983, H.1, S.29 f..

Die Formulierung einer Segmentierungsstrategie vollzieht sich dabei in den Phasen Markterfassung, Segmentauswahl und Marktbearbeitung.<sup>76</sup>

Von Interesse für die Erfolgsfaktorenforschung ist schließlich, inwieweit sich die Auswahl bestimmter vergleichbarer Kundensegmente, sowie die Festlegung der Marktbearbeitungsstrategie - **konzentrierte versus differenzierte Marktbearbeitung**<sup>77</sup> - auf den Erfolg des Handelsunternehmens auswirkt. So ist denkbar, daß sich von untersuchten Fachgeschäften diejenigen als erfolgreicher darstellen, die sich auf eine oder wenige - miteinander harmonisierende - Zielgruppen konzentrieren. Dagegen dürften Warenhäuser und Versandhandelsunternehmen umso erfolgreicher sein, je mehr es ihnen gelingt, durch differenzierten Einsatz der Marketing-Instrumente alle verschiedenen Segmente gezielt anzusprechen.<sup>78</sup> In die berücksichtigten Ansätze zur Erfassung von Handelserfolgsfaktoren findet jedoch die Untersuchung jeweils verfolgter Segmentierungsstrategien überraschenderweise in keinem Fall Eingang.<sup>79</sup>

76 Ebenda.

77 Zum Begriff der konzentrierten und differenzierten Marktbearbeitungsstrategie vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S.254.

78 Vgl. zur erfolgreichen Zielgruppenkonzentration die Beispiele von Benetton, Esprit oder IKEA, und zur differenzierten Marktbearbeitung im Versandhandel das erfolgreiche Beispiel der Zielgruppenkataloge des Otto-Versands. Siehe: o.V., Der stille Boom, in: asw, 1984, H.11, S.41; o.V., Mit Lebensstil zur Weltspitze, in: asw, 1985, H.8, S.32 ff.; Knappstein, M., Die Marketingstrategie des Hauses IKEA, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: Raffée, H., Wiedmann, K.-P., Stuttgart 1985, S.38; o.V., Wie die Spezialkataloge den Markt ausschöpfen, in: ehb, 1984, H.3, S.112 f.; Kullmann, M., Entwicklungstendenzen und Durchsetzung neuer Kommunikationstechnologien im Handelsmarketing, in: Marktorientierte Unternehmensführung und Innovation, Hrsg.: Meffert, H., Münster 1985, S.185 ff. und zur Zielgruppenorientierung als strategischer Erfolgsposition: Meffert, H., Erfolgsfaktoren, a.a.O., S.21 ff..

79 Auch die Forschungsansätze außerhalb des Einzelhandels beziehen Segmentierungsaspekte nicht mit ein. Vgl. dazu beispielsweise die Untersuchung von Töpfer, die zwar zumindest explizit eine ganze Reihe von Marketing-Strategien erfaßt, wie z.B. Neuprodukt-, Lebenszyklus-, Markt-, Auslands-, Service-Strategien etc., aber auf Zielgruppenstrategien nicht weiter eingeht. Siehe Töpfer, A. a.a.O., S.50 ff..

Durch die Festlegung der anzubietenden Sortimente sowie der anzusprechenden Zielgruppe(n) ist die Wahl der Betriebsformen- bzw. -typenstrategie bereits entscheidend vorgeprägt. Sie wird aber darüber hinaus durch weitere Merkmale wie Standort, Servicegrad oder Werbung mitbestimmt.<sup>80</sup> Eine extensive Segmentauswahl bzw. ein extensives Sortimentsangebot kennzeichnet beispielweise das klassische Warenhaus des "Alles unter einem Dach".<sup>81</sup> Auf der anderen Seite steht mit einer exklusiven Segment- und Sortimentsauswahl das Spezialgeschäft.<sup>82</sup> Die Betriebsformenstrategie beschreibt also, mit welcher Betriebsform ein Handelsunternehmen den Markt bearbeitet. Ist die grundsätzliche Entscheidung über die Betriebsform getroffen, so besteht darüber hinaus über eine Akzentuierung verschiedener Marketinginstrumente die Möglichkeit, unterschiedliche Betriebstypenstrategien zu verfolgen.<sup>83</sup> So unterscheiden sich Fachgeschäfte beispielsweise dadurch, daß das eine stärker auf Qualität und Auswahl abstellt, während das andere sich mehr an modischer Aktualität und Hochwertigkeit orientiert. Damit kann zwischen einem Betriebstyp des "klassischen Fachgeschäftes" und einem "Modehaus von Rang" differenziert werden .

Im Rahmen einer handelsbezogenen Erfolgsfaktorenforschung ist zu prüfen, inwieweit die Orientierung an bestimmten Betriebstypenstrategien in einem positiven Zusammenhang mit dem jeweils erzielten Erfolg steht. In der vorliegenden Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung ist lediglich ein Ansatz bekannt, der diese Fragestellung untersucht. Dabei wird jedoch

80 Vgl. Berman, B., Evans, J.R., Retail Management - A Strategic Approach, a.a.O., S.85.

81 Vgl. Steffenhagen, H., Marktführer im Zwielficht, in: MM, 1979, H.5, S.25 f. (im folgenden zitiert als: Steffenhagen, H., Marktführer), und Meffert, H., Marketingstrategien, a.a.O., S.20 ff..

82 Vgl. Steffenhagen, H., Marktführer, a.a.O., S.26.

83 Siehe dazu auch Drexel, G., Strategische Unternehmungsführung, a.a.O., S.58.

nicht unmittelbar der Einfluß der Betriebstypenstrategie auf den Erfolg erfaßt, sondern in einer Gegenüberstellung der Erklärungsbeiträge vergleichbarer Erfolgsfaktoren lediglich der Unterschiedlichkeit dreier verschiedener Betriebstypen im Lebensmittelbereich Rechnung getragen.<sup>84</sup>

Die Festlegung einer Betriebstypenstrategie stellt gleichzeitig die Positionierung im Konkurrenzumfeld dar. Dabei gilt es, die in der Wettbewerbssituation erkannten Chancen aufzugreifen und Risiken zu umgehen.<sup>85</sup> Eine von Porter für den Herstellerbereich entwickelte These besagt in diesem Zusammenhang, daß Unternehmen um so erfolgreicher sind, je mehr es ihnen gelingt, eine umfassende Kostenführerschaft, bzw. eine Differenzierung vom Wettbewerber zu erreichen oder aber sich auf Schwerpunkte zu konzentrieren.<sup>86</sup> Dieses Konzept läßt sich auch auf den Handel übertragen, wie in Abbildung 4 veranschaulicht ist.<sup>87</sup> Durch die im Rahmen der Betriebstypenstrategie bereits angesprochene Sortiments- und Zielgruppendifferenzierung - hier zusammengefaßt als: Gesamtmarkt- versus Teilmarktabdeckung - und eine Wettbewerbsdifferenzierung, die hinsichtlich Leistungs- bzw. Kostenvorteil unterscheidet, wird ein Raum aufgespannt. In diesen Raum wird daraufhin ein Spektrum von Betriebsformen entsprechend den im folgenden erläuterten Wettbewerbsstrategien eingetragen.

Ziel einer Kosten- bzw. Preisführerschaft ist es, durch Ausnutzung von Kostenvorteilen (z.B. geringe Personalkosten, niedrige Mietkosten, Beschaffungsvorteile, niedrige Verkaufsanteile, Rationalisierung durch WMS, etc.)

-----

84 Thurik zeigt, daß für die 3 von ihm einbezogenen Betriebstypen, "Supermarché", "Hypermarché" und "Magasin Populaire", die sich beispielsweise u.a. deutlich in ihrer Verkaufsfläche unterscheiden, unterschiedliche Erfolgsfaktoren wirksam werden, die aber jeweils insgesamt einen ähnlich hohen Anteil der Varianz der Erfolgsvariablen erklären. Vgl. dazu Thurik, A.R., a.a.O., S.169 und S.180.

85 Zur Positionierung im Konkurrenzumfeld vgl. auch: Wehrle, F., Marketingplanung im Handel, a.a.O., S.107.

86 Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsstrategien, a.a.O., S.67.

87 Vgl. Meffert, H., Marketingstrategien, a.a.O., S.22.

die Kosten unter das Niveau der anderen Wettbewerber zu senken und durch relative Preisvorteile Wettbewerbsfolge zu realisieren. (Vgl. dazu z.B. die Strategie der SB-Warenhäuser).<sup>88</sup>

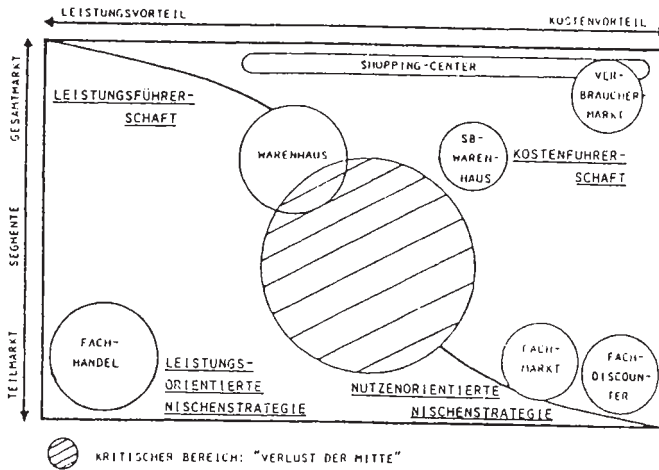


Abb.4: Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel

(Quelle: in Anlehnung an Meffert, H., Marketingstrategien, a.a.O., S.22)

Die **Leistungsführerschaft** verfolgt dagegen das Ziel, durch Schaffung von Sortiments- und Leistungsvorteilen den Ansprüchen der Käufer besser gerecht zu werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, spezifische Kompetenz zu erlangen und Wettbewerbsvorteile auszubauen. (Vgl. dazu z.B. die Strategie erfolgreicher Weltstadtwarenhäuser).<sup>89</sup>

Die **Konzentration auf Teilmärkte** schließlich ist immer mit einer Spezialisierung auf spezifische Zielgruppen und bestimmte Sortimentsbereiche ver-

88 Als erfolgreiche Beispiele dazu sind die Basar-Warenhäuser der Asko-Gruppe, die Marktkauf- und Dixi-Häuser der AvA oder die Suba-Center zu nennen. Vgl. Hirn, W., Wagners letzter Akt, a.a.O., S.72 ff.; Cornelßen, I., Auf Börsenkurs, in: MM, 1986, H.1, S.116 ff., und Cornelßen, I., Die neue Dimension, in: MM, 1986, H.4, S.286 ff..

89 Vgl. Meffert, H., Marketingstrategien, a.a.O., S.22 ff.; o.V., Am Beispiel Köln/Düsseldorf: Warenhäuser als Trendsetter, in: BAG-Nachrichten, 1985, H.2, S.8 ff.; o.V., Warenhäuser: Angriff auf Fachhandelsdomänen, in: asw, 1986, H.9., S.12 ff..

bunden. Insofern ist diese Strategie von jeher eine Domäne des "Fachhandels, sei es nun als leistungsorientierte Nischenstrategie in Form der Fachgeschäftsstrategie<sup>90</sup> oder in jüngerer Zeit als kostenorientierte Nischenstrategie als Fachmarkt oder Fachdiscounter.<sup>91</sup>

Es liegt nahe, das Grundkonzept aus Abbildung 4 von der Betriebsformenebene auf die Betriebstypenebene zu übertragen. So ist beispielsweise denkbar, daß ein kleines Fachgeschäft um so erfolgreicher ist, je konzentrierter es Teilmärkte bearbeitet. Ein größeres Fachgeschäft dürfte dagegen um so erfolgreicher sein, je differenzierter die Strategie ausfällt, während Fachgeschäfte ohne klares Profil in "Grauzonen" zwischen den beschriebenen Strategien oder im kritischen Bereich der Mitte wahrscheinlich durch einen deutlich geringeren Erfolg gekennzeichnet sind. Es ist daher von besonderem Interesse, den Einfluß unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien auf den Unternehmenserfolg zu analysieren. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchungen für den Handelsbereich ist dies bislang nicht geschehen.<sup>92</sup>

---

90 Beispielhaft für Leistungsführerschaften im Fachhandelsbereich sollen stellvertretend für viele nur Görtz, Wöhrl und die Fachhandelsaktivitäten der Hüssel Gruppe genannt werden. Vgl. von Viereck, St., Schrittwechsel im Schuhgeschäft, in: MM, 1985, H.6, S.153 ff.; Wöhrl, H.R., Die Entwicklung einer Marketing-Konzeption für ein Bekleidungshaus, in: 24. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 9.-10. Mai 1977, Hrsg.: BAG, S.32 ff.; Hirn, W., Der fliegende Händler, in: MM, 1986, H.4, S.260 ff., und Kreke, J., Strategien zur Wachstums- und Ertragssicherung, in: 31. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 7.-8. Mai 1984, Hrsg.: BAG, S.17 ff..

91 Hier sind beispielsweise die klaren Konzepte von Fielmann, Schlecker, Adler oder Praktiker zu nennen. Vgl. Köhler, P., Fielmann. Der andere Optiker, in: MJ, 1985, H.4, S.320 ff.; Hillebrand, W., Sparsam an die Spitze, in: MM, 1986, H.6., S.136 ff.; Hirn, W., Wagners letzter Akt, a.a.O., S.72 ff..

92 Lediglich im Herstellerbereich ist eine Untersuchung bekannt, die aufzeigen kann, daß Unternehmen der Damenoberbekleidungsindustrie, die über eine klare Wettbewerbsstrategie verfügen, erfolgreicher sind als solche ohne eine Grundstrategie. Vgl. Bartosch, S., Hinder, W., Intuitiv oder geplant? Mittelbetriebe strategisch positioniert, in: asw, 1985, H.10, S.98 ff..

### 3.32 Marketing-Mix

Ein weiterer umfassender Komplex, der Erfolgsfaktoren beinhaltet, ist das Marketing-Mix des Handelsbetriebes. Bei der Marketing-Mix-Formulierung werden alle absatzpolitischen Instrumente so aufeinander abgestimmt, daß sich innerhalb der durch die Marketing-Strategien gesetzten Rahmenbedingungen eine optimale Kombination im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele ergibt. Dabei wird insbesondere eine geschlossene und integrierte Marketingkonzeption angestrebt.<sup>93</sup>

Die Gesamtheit der Marketinginstrumente des Handels<sup>94</sup> läßt sich in vier Teilbereiche unterteilen, die durch folgende Fragestellungen charakterisiert werden:<sup>95</sup>

- (1) Welche Waren, bzw. Leistungen sollen dem Kunden wie angeboten werden? (Leistungsmix)
- (2) An wen, wann und auf welche Weise oder in welchen Verkaufsstätten sollen die Leistungen wie angeboten werden? (Distributions-Mix)
- (3) Zu welchen Bedingungen sollen die Leistungen am Markt angeboten werden? (Kontrahierungs-Mix)
- (4) Welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen sollen ergriffen werden, um die Leistungen abzusetzen? (Kommunikations-Mix)

In den vorliegenden Ansätzen zur Erfolgsfaktorenforschung im Handel liegt bisher ein eindeutiger Schwerpunkt auf den Aktionsparametern des Leistungs-Mix. Bierbaum erfaßt in seiner Untersuchung allein vier verschiedene Variablen des Leistungs-Mix. Zunächst konstruiert er eine Kenn-

-----  
 93 Vgl. Meffert, H., Strategisches Management, a.a.O., S.36. Siehe auch: Wehrle, F., Marketingplanung im Handel, a.a.O., S.111, und Drexel, G., Strategisches Marketing in der Praxis, in: DU, 38.Jg., 1984, H.2, S.113 ff. (im folgenden zitiert als: Drexel, G., Strategisches Marketing).

94 Marketinginstrumente, bzw. -aktivitäten sind die kontrollierten Variablen, die Aktionsparameter oder Freiheitsgrade des absatzpolitischen Entscheidungsfeldes. Sie umfassen die Gesamtheit der Aktionen bzw. Handlungsalternativen, die sich auf die Beeinflussung der Absatzmärkte bzw. Umwelten richten mit dem Ziel, das akquisitorische Potential des Handelsunternehmens zu erhöhen. "Marketingaktivitäten sind stets Kombinationen von Aktionsparametern mit bestimmten Werten oder Ausprägungen." Meffert, H., Marketing, a.a.O., S.114.

95 Vgl. dazu ebenda, S.114 f..



zahl zur Beschreibung der Sortimentsstruktur nach Umsatzanteilen, wobei die Struktur jedes Betriebes mit der theoretischen Gleichverteilung verglichen wird. Durch Gegenüberstellung der Ordnung der Warengruppen nach Spannen und nach Umschlag zur Rangordnung nach Umsatz ermittelt er anschließend auf ähnliche Weise eine Kennziffer, die Aufschluß darüber gibt, "inwieweit Warengruppen mit hoher Spanne bzw. Schnelldreher bevorzugt abgesetzt werden konnten".<sup>96</sup> Nicht zuletzt bezieht Bierbaum in seine Analyse die Umschlagshäufigkeit als denkbaren Bestimmungsfaktor des Unternehmenserfolges ein.<sup>97</sup>

Die Umschlagshäufigkeit als Determinante des Unternehmenserfolges findet auch in die Untersuchung von Dalrymple Eingang, der darüber hinaus - ebenso wie Hise - den durchschnittlichen Warenbestand berücksichtigt.<sup>98</sup> Dagegen lassen Lusch/Moon den durchschnittlichen Warenbestand pro qm in ihren Ansatz einfließen und relativieren diese Größe somit auf die Gesamtfläche des Geschäftes, um Größeneinflüsse auszuschalten. Die Autoren ziehen diese Variable ersatzweise zur Operationalisierung der Sortimentsbreite und -tiefe heran, da ihnen direkte Meßgrößen nicht zur Verfügung stehen, und da ihrer Meinung nach ein Geschäft mit einem größeren Warenbestand dem Kunden auch eine größere Auswahl bieten kann als eines mit einem geringeren Warenbestand.<sup>99</sup>

-----  
 96 Die von Bierbaum gerechnete Regressionsanalyse ermittelt für eine dieser 4 Variablen einen signifikanten positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg, gemessen durch die Wertschöpfung. So zeigt sich, daß eine gezielte Schwerpunktbildung des Sortimentes im Hinblick auf die erreichbaren Spannen die Wertschöpfung positiv beeinflußt. Bierbaum, H., a.a.O., S.28 f..

97 Ebenda, S.33.

98 Der Warenbestand stellt sich in beiden Fällen als Erfolgsfaktor heraus. Bei Hise gehört er sogar zu den zentralen Faktoren. Dahingegen wird der Lagerumschlag bei Dalrymple zwar in die Regressionsanalyse einbezogen, sein Erklärungsbeitrag ist jedoch eher gering. Vgl. Dalrymple, D.J., a.a.O., S.11 ff. und Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.37.

99 Vgl. Lusch, R.F., Moon, S.Y., a.a.O., S.42.

Eine Reihe von Aktionsparametern des Leistungs-Mix wird auch von Thurik erfaßt. So berücksichtigt er die **Sortimentstiefe** und den **Frisch- bzw. den Fleischwarenanteil** als sortimentspolitische Instrumente von Supermärkten. Ferner bezieht er in seine Untersuchungen die **wöchentliche Öffnungszeit der Geschäfte**, sowie bei größeren Supermärkten auch die **Existenz einer Tankstelle**, einer **Cafeteria** und **sonstiger Serviceangebote** als denkbare Erfolgsdeterminanten mit ein.<sup>100</sup>

Während somit das Leistungs-Mix durch vergangene Untersuchungen recht intensiv abgedeckt werden konnte, werden in keinem der betrachteten Handelsforschungsansätze Aktionsparameter des Distributions-Mix als denkbare Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges herangezogen. Dabei dürfte gerade in diesem Zusammenhang die Frage von Interesse sein, nach welchen Kriterien beispielsweise innerhalb eines Handelsbetriebes die **Plazierung der Ware** erfolgt, bzw. nach welchen Richtlinien eine **Verkaufsfächenzuteilung** vorgenommen wird und welcher Einfluß davon auf den Unternehmenserfolg ausgeht.

Zum Kontrahierungs-Mix hingegen lassen sich zumindest zwei Variablen finden, die jeweils in verschiedenen Untersuchungen angeführt werden. Sowohl **Dalrymple** als auch **Bierbaum** beziehen **Preisabschriften**<sup>101</sup> als denkbare Erfolgsdeterminanten in ihre Konzepte ein. In beiden Fällen kann nachgewiesen werden, daß es sich dabei um einen zentralen Erfolgs-

100 Vgl. Thurik, A.R., a.a.O., S.31 ff. und S.159 f.. Thurik stellt beispielsweise fest, daß von Sortimentstiefe und Frischwarenanteil ein positiver Effekt auf den Geschäftserfolg ausgeht, während die Öffnungszeit in einem negativen Zusammenhang zur abhängigen Variablen steht. Die Existenz zusätzlicher Angebote wie Tankstelle, Cafeteria etc. wirkt sich hingegen wiederum positiv auf den Erfolg aus. Vgl. ebenda, S.58.

101 Bei den Preisabschriften handelt es sich um eine in Prozent vom Umsatz angegebene Größe, die Aufschluß darüber gibt, in welcher Größenordnung Ware am Saisonende herabgezeichnet werden mußte, um Lagerbestände abzubauen.

faktor handelt.<sup>102</sup> Eine andere Größe, die wiederholt in die Forschungsansätze einfließt, ist die der **Handelsspanne**. Bei Dalrymple geht sie ebenso in die Untersuchung ein wie bei Lusch/Moon und bei Thurik.<sup>103</sup> Durch beide Variablen wird die Preispolitik der analysierten Handelsbetriebe jedoch nur unzureichend erfaßt.<sup>104</sup> Empfehlenswert wäre zusätzlich zur Abdeckung des Kontrahierungs-Mix zumindest auch eine Erhebung der **Häufigkeit preisbetonter Aktionen** oder weiterer **preispolitischer Aktionsparameter** wie z.B. **Einsatz des Instrumentes der Preishervorhebung**, der **Preisgegenüberstellung** oder **ständiger Preisabschriften** zur **Sortimentsbereinigung**.

Das **Kommunikations-Mix** als letzter Bereich des Marketing-Mix-Instrumentariums wird in den betrachteten Erfolgsfaktorenansätzen durch vier verschiedene Variable erfaßt und hinsichtlich seines Einflusses auf den Unternehmenserfolg geprüft. Dalrymple beispielsweise operationalisiert die Kommunikationsaktivitäten von Warenhausabteilungen über die jeweiligen Wer-

-----

102 Bei Dalrymple wird diese Variable an zweiter Stelle in die schrittweise multiple Regression einbezogen und bei Bierbaum an dritter Stelle. Vgl. Dalrymple, D.J., a.a.O., S.11 ff.; Bierbaum, H., a.a.O., S.33. Bierbaum stellt zur Operationalisierung der Preispolitik durch diese Variable einschränkend selbst fest: "Als Kriterium der Preispolitik standen lediglich die Preisabschriften zur Verfügung, was zweifellos zur Erfassung dieses wichtigen unternehmerischen Entscheidungsraumes nicht genügt, zumal man in den Preisabschriften eher ein Indiz für die - mehr oder weniger modebetonte - Sortimentspolitik sehen kann." Ebenda, S.32.

103 Ähnlich wie Bierbaum notgedrungen die Preisabschriften zur Operationalisierung der Preispolitik heranzieht (Vgl. Fußnote 102), wird bei Lusch/Moon das Preisniveau ersatzweise durch die Handelsspanne (Warenrohertrag in Prozent vom Umsatz) gemessen. Vgl. Lusch, R.F., Moon, S.Y., a.a.O., S.41. Sowohl bei Lusch/Moon als auch bei Dalrymple liefert diese Variable einen nicht unerheblichen positiven Beitrag zur Erklärung der abhängigen Größe Erfolg. Bei Thurik ist zwar zum Teil ebenfalls ein Zusammenhang feststellbar, jedoch besteht keine Eindeutigkeit hinsichtlich der Richtung der Wirkung. Vgl. ebenda, S.54; Dalrymple, D.J., a.a.O., S.11 ff. und Thurik, A.R., a.a.O., S.59.

104 Siehe dazu die Anmerkungen in den beiden vorangegangenen Fußnoten.

bekosten.<sup>105</sup> Lusch/Moon berücksichtigen in ihrer Untersuchung die gleiche Größe, beziehen diese jedoch zur Relativierung auf den jeweiligen Warenbestand des betrachteten Handelsbetriebes.<sup>106</sup>

Auf ungewöhnliche Weise erfaßt Bierbaum die Verkaufsform als Bestandteil des Kommunikations-Mix. Er misst die "Beratungsintensität", in dem er den Anteil der Vorwahlfläche mit dem "Verkaufspersonal" gewichtet. Ob dabei das Verkaufspersonal in "Köpfen", umgerechneten Vollzeit- oder anteiligen Stellen abgebildet wurde, bleibt bei Bierbaum offen. Interessant ist, daß die so definierte Variable diejenige mit dem größten - wenn auch negativen - Einfluß auf den Unternehmenserfolg ist. Der Autor folgert daraus, daß die Möglichkeiten der Selbstbedienung für den in seiner Stichprobe berücksichtigten Textileinzelhandel begrenzt sein dürften.<sup>107</sup>

Ein anderes Merkmal, welches in diesem Zusammenhang in zwei Forschungsansätzen Berücksichtigung findet, ist das Gehaltsniveau. Ausgangspunkt ist in beiden Fällen die Überlegung, daß das Verkaufspersonal mit höherem Gehalt besser qualifiziert ist und somit das Gehaltsniveau als Kriterium für die Qualität des persönlichen Verkaufs herangezogen werden

-----  
 105 Die Werbekosten werden immerhin als fünfte Variable zur Erhöhung des Gewinns als abhängige Variable in die Regressionsanalyse einbezogen. Vgl. Dalrymple, D.J., a.a.O., S.11 ff..

106 Sie stellen dazu fest, daß Einzelhändler normalerweise ihre Werbekosten auf den Umsatz beziehen. Die Autoren lehnen dieses Verfahren jedoch ab, da ihnen eine "Werbekosten in Prozent vom Umsatz-Größe", die sich aus der unabhängigen Variablen Werbung und der abhängigen Variablen Umsatz (die gesteigert werden soll) gleichzeitig zusammensetzt, als nicht geeignet erscheint, die Erfolgsgröße der Studie, die Produktivität, zu erklären. Vgl. Lusch, R.F., Moon, S.Y., a.a.O., S.43. Wie aus den Untersuchungsergebnissen hervorgeht, steht die so bestimmte Werbekosten-Kennziffer aber schließlich in keinem positiven Zusammenhang zur abhängigen Variablen. Vgl. ebenda, S.54.

107 Vgl. Bierbaum, H., a.a.O., S.33.

kann.<sup>108</sup> Nicht zuletzt wird in einer dieser beiden Studien auch der Aspekt der Teilzeitarbeit aufgegriffen und durchleuchtet. Es bestätigt sich dabei für Geschäfte mit einem geringen Selbstbedienungs- und Vorwahlgrad die Hypothese, daß ein positiver Einfluß vom Anteil der Teilzeitarbeit auf die abhängige Erfolgsgröße ausgeht. Demgegenüber ist der festgestellte Zusammenhang bei Selbstbedienungsgeschäften fast durchweg schwächer.<sup>109</sup>

Keine der betrachteten Erfolgsfaktorenuntersuchungen im Einzelhandel überprüft jedoch beispielsweise den Einfluß des äußeren Erscheinungsbildes oder der Präsentation und Ladenraumgestaltung eines Geschäftes auf den Erfolg.<sup>110</sup> Auch der unterschiedliche Einsatz von Werbe- und Ver-

-----

108 Die sich daran anschließenden Schlußfolgerungen sind jedoch unterschiedlicher Art. Lusch/Moon sehen beispielsweise eine positive Beziehung zwischen Gehaltsniveau und Unternehmenserfolg mit der allerdings ungewöhnlichen Begründung, daß weniger erfolgreiche Handelsunternehmen infolge ihrer geringeren Gewinne ein niedrigeres Gehaltsniveau rechtfertigen können. Vgl. Lusch, R.F., Moon, S.Y., a.a.O., S.44 f.. Dahingegen vermutet Thurik einen negativen Zusammenhang zwischen dem Gehaltsniveau einer Verkaufsstelle und ihrem Erfolg. Dahinter steht die Annahme, daß der Faktor Arbeit umso effizienter und produktiver eingesetzt wird, je knapper er ist, und er wird um so knapper sein, je niedriger das Gehaltsniveau eines Handelsbetriebes ausfällt. Vgl. Thurik, A.R., a.a.O., S.159. Beide Ansätze finden ihre gegenläufigen Hypothesen bestätigt. Die Ursache für die Verschiedenartigkeit der Ergebnisse dürfte in der Unterschiedlichkeit der einbezogenen Stichproben zu sehen sein. Während sich die Analyse von Lusch/Moon auf zwei Typen von Geschäften für Bau- und Heimwerkerbedarf richtet, erstreckt sich die Untersuchung von Thurik über drei Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels. Vgl. Lusch, R.F., Moon, S.Y., a.a.O., S.55, und Thurik, A.R., a.a.O., S.169 und S.173.

109 Vgl. ebenda, S.189 und S.197. Auch Bierbaum schlägt vor, die Struktur der Beschäftigten mit dem Verhältnis von Teilzeit zu Vollzeit als denkbaren Erfolgsfaktor in eine Untersuchung einzubeziehen, verzichtet später aus unbekanntem Gründen jedoch selbst darauf. Vgl. Bierbaum, H., a.a.O., S.27 ff..

110 Diese Aspekte werden lediglich im Rahmen einiger Spezialuntersuchungen durchleuchtet, die aber wegen ihrer Konzentration auf diese Teilbereiche nicht der Erfolgsfaktorenforschung zuzurechnen sind. Vgl. beispielsweise: Bellizi, J., Crowley, A., Hasty, R., The Effects of Color in Store Design, in: JoR, Vol.59, 1983, H.1, S.21 ff.; Diller, H., Kusterer, M., a.a.O., S.105 ff., und Hruschka, H., Handelsforschung, a.a.O., S.143 ff. und die dort zitierte Literatur.

kaufsförderungsinstrumenten und ihre Beziehung zum Einzelhandelserfolg bleibt unberücksichtigt.

### 3.4 Organisation und Führung des Handelsbetriebes

Inwieweit Marketing-Strategien und Marketing-Mix-Aktivitäten am Markt wirksam werden, ist nichtzuletzt eine Frage der Organisation und Führung des Handelsbetriebes.<sup>111</sup> Die vorliegenden Erfolgsfaktorenkonzepte des Handels verzichten durchweg auf eine Erfassung dieser Komplexe.<sup>112</sup> Zur fundierten Auseinandersetzung mit diesem - aus der Sicht des vorliegenden Ansatzes flankierenden - Instrumentarium ist daher u.a. auf die Fülle der organisationstheoretischen Untersuchungen und Erkenntnisse zurückzugreifen.<sup>113</sup>

Zu den zentralen Organisationsmerkmalen, die im Rahmen eines Erfolgsfaktorenkonzeptes im Einzelhandel zu berücksichtigen sind, gehören beispielsweise die Anzahl der Hierarchieebenen und der verantwortlichen Geschäftsführer. Weiterhin ist zu beachten, ob ein Handelsbetrieb durch den Inhaber oder durch ein fremdes Management geführt wird.<sup>114</sup> Darüber hin-

-----  
111 Vgl. Wehrle, F., Marketingplanung im Handel, a.a.O., S.111.

112 Branchenübergreifende Forschungsansätze greifen diese Aspekte zumindest teilweise auf. Vgl. dazu beispielsweise: Töpfer, A., a.a.O., S.51, der Merkmale der Marketing-Organisation als denkbare Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges berücksichtigt.

113 Siehe dazu die Berücksichtigung der Organisationsstruktur in verschiedenen kontingenztheoretischen Ansätzen bei: Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S.285 ff. und die dort zitierte Literatur, sowie die Literaturübersicht bei Lenz, R.T., a.a.O., S.133 ff. und die Übersicht über Maße zur Abbildung von Organisationsstrukturen bei: Frese, E., a.a.O., S.202.

114 "Die Hauptfunktion von Organisationsstrukturen besteht darin, der Organisation eine stabile Grundlage für die Abwicklung der zur Zielerreichung notwendigen Aktivitäten zu verleihen." Ebenda, S.313. Zur Berücksichtigung der Hierarchieebenen als Variable der Organisationsstruktur und weiterer Organisationsmerkmale siehe: Schreyögg, G., a.a.O., S.133 ff..

aus ist es von Interesse, inwieweit ein untersuchtes Handelsunternehmen über eine kurzfristige Erfolgsrechnung oder eine Personaleinsatzplanung verfügt, und in welchem Ausmaß es Wert auf Kooperation mit externen Partnern im Beschaffungs- bzw. Absatzbereich legt.

Neben den Organisationsmerkmalen dürfte auch die Existenz und die Ausprägung der Führungsgrundsätze im Handelsbetrieb nicht ohne Einfluß auf den Betriebserfolg bleiben.<sup>115</sup> Nachdem die allgemeinen Wertvorstellungen und Unternehmensgrundsätze des Handelsunternehmens bereits im Rahmen der Unternehmensphilosophie zum Tragen kommen, geht es hier darum, die zielbezogenen Verhaltensweisen der Unternehmensführung gegenüber ihren Mitarbeitern zu erfassen. Daher ist festzustellen, wie sich in den analysierten Handelsbetrieben die Entscheidungsfreiräume der leitenden Mitarbeiter beschreiben lassen, inwiefern klare Leitlinien zur Mitarbeiterführung vorliegen und inwieweit beispielsweise die Information der Mitarbeiter über aktuelle Unternehmensentscheidungen gewährleistet ist.<sup>116</sup> Darüber hinaus steht in diesem Zusammenhang die Frage nach der Art und

115 Nach den Unternehmensgrundsätzen, die im vorliegenden Erfolgsfaktorenkonzept innerhalb des Bereiches der Unternehmensphilosophie erfaßt wurden, kennzeichnet die Literatur sogenannte Führungsgrundsätze als denkbare Einflußfaktoren des Erfolges. Während Unternehmensgrundsätze an verschiedene Adressaten gleichzeitig gerichtet sind (z.B. Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Eigentümer, Gesellschaft und Mitarbeiter), konzentrieren sich Führungsgrundsätze "auf Fragen, die allein das Verhältnis zwischen Unternehmen bzw. Manager und Mitarbeiter betreffen". Gabele, E., Unternehmens- und Führungsgrundsätze, in: DU, 1982, H.3, S.187, und Gabele, E., Kretschmer, H., Unternehmensgrundsätze, Frankfurt u.a. 1985, S.17 ff.. Vgl. dazu auch den Begriff "Führungssystem" bei Pümpin, C., Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., a.a.O., S.12 f.. Meffert/Hafner verwenden in diesem Zusammenhang den Begriff der "mitarbeiterorientierten Unternehmensgrundsätze". Vgl. Meffert, H., Hafner, K., a.a.O., S.6 f.. Der Versuch einer begrifflichen Abgrenzung einzelner Bestandteile der Unternehmenskultur innerhalb dieses Beitrages zeigt zugleich die nicht unerheblichen Überschneidungen der hier zuletzt aufgeführten Organisations- und Führungsmerkmale zur Unternehmensphilosophie auf. Vgl. ebenda, S.7.

116 Zu einer Übersicht über unterschiedliche Führungsgrundsätze vgl. Städler, A., Hierarchie in Unternehmungen. Eine Analyse der theoretischen Grundlagen sowie der Möglichkeiten und Grenzen einer Entthierarchisierung durch Organisation und Partizipation, Diss., Münster 1984, S.448 ff..

**Intensität der betrieblichen Aus- und Weiterbildung ebenso wie nach Art und Ausmaß der Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter im Vordergrund.**

Damit ist die Erläuterung des Spektrums relevanter Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges im Einzelhandel vollzogen. Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß erst das Zusammenwirken einer möglichst vollständigen Auswahl in Frage kommender Einflußgrößen sinnvolle Rückschlüsse auf Erfolgsfaktoren zuläßt. Dem Begehren nach einer umfassenden Berücksichtigung möglichst aller denkbaren Erfolgsfaktoren steht jedoch das Problem gegenüber, daß mit steigender Anzahl der einbezogenen Variablen ihre Abhängigkeiten untereinander zunehmen, und damit vermehrt Zurechnungs-, Meß- und Bewertungsprobleme auftreten.<sup>117</sup> Je vollständiger ein Erfolgsfaktorenkonzept ausfällt, umso größer muß daher das Bemühen sein, eventuell auftretende gegenseitige Abhängigkeiten der einbezogenen Variablen aufzudecken und auszuschalten.

Die bisherigen Forschungsansätze konnten insgesamt bereits eine Vielzahl der Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges untersuchen. Gleichwohl ist es ihnen bislang nicht gelungen, auch die über den einzelnen Ansatz hinausgehenden Variablen im Sinne eines Gesamtmodells zu berücksichtigen und die Problematik umfassend zu analysieren. Ein erweiterter Ansatz, der ein breites Spektrum möglicher Bestimmungsfaktoren in ein Gesamtkonzept integriert, soll daher im folgenden in Form des Bezugsrahmens der durchgeführten empirischen Untersuchung vorgestellt werden.

---

117 Vgl. Lange, B., a.a.O., S.29.



#### 4. Bezugrahmen der empirischen Untersuchung

Für die empirische Untersuchung ist der allgemeine Bezugsrahmen zur Systematisierung der relevanten Einflußgrößen des Unternehmenserfolges im Einzelhandel hinsichtlich der abhängigen und unabhängigen Merkmale zu konkretisieren. Dabei wird das Ziel verfolgt, sowohl geeignete Indikatoren des Unternehmenserfolges zu spezifizieren, als auch diejenigen Einflußgrößen herauszufiltern, die den Unternehmenserfolg allein und im Verbund mit darüber hinaus berücksichtigten Variablen erklären.

Zur Operationalisierung des Erfolges des Handelsbetriebes wird zwischen objektiven Daten und subjektiven Einschätzungen unterschieden. Im Rahmen der objektiven Daten sollen zwei unterschiedliche Größen zur Messung des Erfolges herangezogen werden. Dabei geht es einerseits um das Umsatzwachstum des Handelsbetriebes und andererseits um seinen Gesamtgewinn.<sup>118</sup> Beide Erfolgsmeßgrößen werden zur Eliminierung kurzfristiger Schwankungen und zur Sicherstellung des langfristigen Charakters des Erfolgsfaktorenkonzeptes über einen Drei-Jahres-Durchschnitt beobachtet. Darüber hinaus wird eine subjektive Einschätzung des Unternehmenserfolges über ein Expertenrating erhoben, wobei den einbezogenen Handelsbetrieben eine Erfolgskennziffer zuzuordnen ist. Als überdurchschnittlich erfolgreich sind hierbei schließlich solche Betriebe zu bewerten, die in den vergangenen drei Jahren überdurchschnittliche Umsatzwachstumsraten, Gewinne, Marktanteilssteigerungen oder Umsatzrentabilitäten verzeichnen konnten. Die subjektive Einschätzung mit Hilfe einer Erfolgskennziffer stellt somit eine Verdichtung und simultane Berücksichtigung mehrerer Erfolgsindikatoren dar.

-----  
 118 Einerseits wird dabei mit dem Umsatzwachstum eine Größe für das Unternehmenswachstum erfaßt. Andererseits kommt mit dem Gesamtgewinn als Erfolgsindikator eine absolute Größe zum Tragen, die die Ertragskraft des Handelsbetriebes zum Ausdruck bringt. Beide Erfolgsindikatoren finden auch in vielen anderen Erfolgsfaktorenuntersuchungen Anwendung. Vgl. dazu Tabelle 1 der vorliegenden Arbeit.

Läßt sich nachweisen, daß diese subjektive Einschätzung als Indikator des Unternehmenserfolges geeignet ist,<sup>119</sup> so sollen anhand dieser Größe die einbezogenen Handelsbetriebe in überdurchschnittlich erfolgreiche und durchschnittlich, bzw. weniger erfolgreiche klassifiziert werden. Als Erfolgs- bzw. Mißerfolgsklassifizierungsfaktoren gewinnen dann die Bestimmungsfaktoren Relevanz, die bei der Gruppe der überdurchschnittlich erfolgreichen Handelsunternehmen deutlich unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Im einzelnen ist dabei von einem Erfolgsfaktor auszugehen, wenn der betreffende Faktor in besonderem Maße bei den erfolgreichen Betrieben zutrifft, und zugleich bei den anderen Einheiten unterdurchschnittlich ausgeprägt ist.

Neben dieser Gesamtbetrachtung sind darüber hinaus die Faktoren zu ermitteln, die einen besonders hohen Einfluß auf die objektiven Erfolgsindikatoren Umsatzwachstum bzw. Gewinn ausüben. Diese parallele Einzelanalyse der Bestimmungsfaktoren von Umsatzwachstum und Gewinn empfiehlt sich zusätzlich zur Globalanalyse, da sich die Verschiedenartigkeit der abhängigen Variablen erfahrungsgemäß auch in einem recht unterschiedlichen Set von erklärenden Variablen äußert.<sup>120</sup> Den jeweiligen Erfolgsoperationalisierungen entsprechend lassen sich die dabei identifizierten Erfolgsfaktoren auch als "Wachstums-" bzw. "Ertragsfaktoren" bezeichnen.

Als Auswahlkriterium für die Einbeziehung einzelner Bestimmungsfaktoren in die empirische Untersuchung wird zum einen ihre aus den Erkenntnissen

-----  
 119 Diese Variable ist dann hinreichend geeignet, den Unternehmenserfolg abzubilden, wenn deutliche Zusammenhänge zwischen ihr und den objektiven Daten feststellbar sind.

120 Vgl. dazu verschiedene Untersuchungen, die ebenfalls zwei oder mehr abhängige Variable gleichzeitig untersuchen und dafür jeweils unterschiedliche Erfolgsfaktoren ermitteln. Siehe dazu: Horovitz, J.H., Thietart, R.A., Strategy, Management Design and Firm Performance, in: SMJ, 1982, S.70; Anderson, P.M., a.a.O., S.64 f.; Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.30 ff.. Horovitz/Thietart beispielsweise ziehen als abhängige Variable Wachstum und Gewinn heran, während Anderson Gewinn und Umsatz jeweils bezogen auf die Fläche, und Hise u.a. Umsatz, Warenhertrag und den ROA berücksichtigen.

anderer Untersuchungen zu erwartende Relevanz herangezogen.<sup>121</sup> Zum anderen müssen die Bestimmungsfaktoren einer empirischen Erfassbarkeit zugänglich sein. Insgesamt ergibt sich dabei der in Abbildung 5 wiedergegebene Bezugsrahmen der Untersuchung, der entsprechend der Struktur des allgemeinen Bezugsrahmens die im einzelnen erfaßten Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges im Einzelhandel aufnimmt. Ähnlich wie die Ergebnisvariable setzen sich Situations- und kontrollierbare Variablen teils aus objektiven Daten und teils aus subjektiven Schätzungen zusammen.<sup>122</sup> So ist im Rahmen der externen Situation des Handelsbetriebes die Kaufkraft im Einzugsgebiet beispielsweise sekundärstatistisch belegbar und die Anzahl der Wettbewerber objektiv beobachtbar.<sup>123</sup> Demgegenüber muß das fachgeschäftsrelevante Marktvolumen eines Standortes ebenso wie der Marktanteil der Wettbewerber geschätzt werden. Auch die internen Situationsvariablen sind teils objektiv (Alter, Anzahl der Häuser, Umsatz, Fläche), teils nur schätzbar (Marktanteil, Wettbewerbsvorteile) oder liegen im Grenzbereich zwischen objektiver Meßbarkeit und subjektiver Einschätzung (z.B. Lage). Die intervenierenden Variablen basieren größtenteils auf subjektiven (Selbst-)Einschätzungen, die jedoch soweit wie möglich zu relativieren und zu überprüfen sind.<sup>124</sup>

Nicht zuletzt ist darauf hinzuweisen, daß im Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung mehrere Ebenen des Handelsunternehmens gleichzeitig Berücksichtigung finden. So ist zunächst von der Unternehmensebene auszu-

-----  
121 Darüber hinaus fließen dabei die in zahlreichen explorativen Vorgesprächen gewonnenen Erfahrungen des Verfassers mit ein.

122 Siehe dazu auch die Kennzeichnung der Variablen im Bezugsrahmen der Abbildung 5.

123 Dies gilt unter der Voraussetzung, daß Einigkeit über den "relevanten Markt" und damit über die Frage, wer dem Konkurrenzumfeld zuzurechnen ist, besteht. Dabei geht es um das Ausmaß der Sortimentsüberschneidungen und die relative Größe der Wettbewerber.

124 Auf diesen Aspekt ist im folgenden Kapitel noch näher einzugehen.

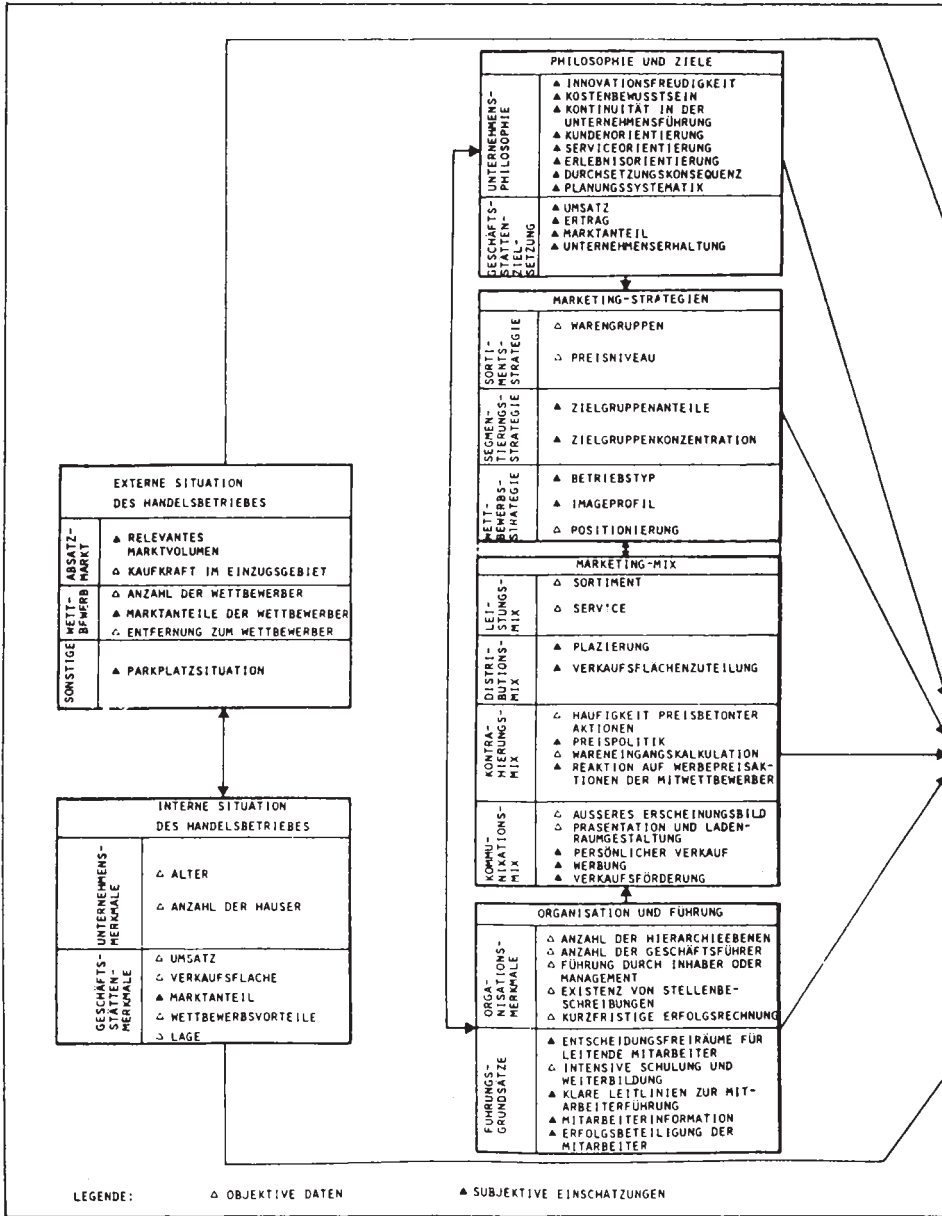
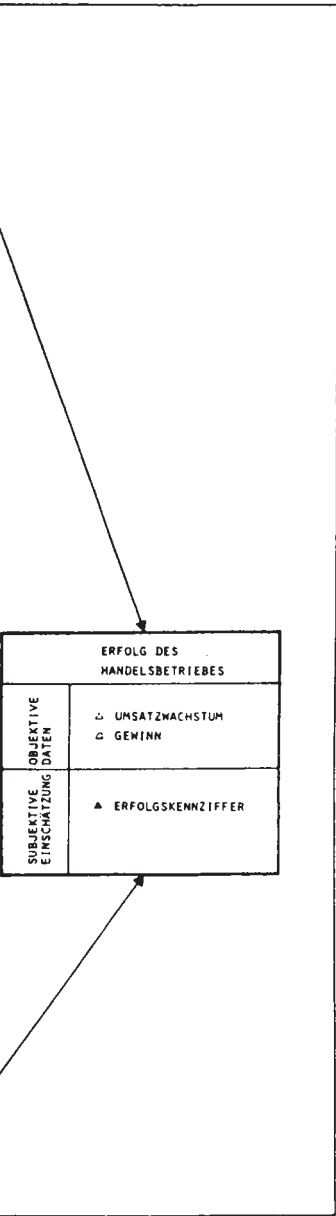


Abb.5: Bezugssysteme der empirischen Untersuchung



ERFOLG DES HANDELSBETRIEBES	
OBJEKTIVE DATEN	△ UMSATZWACHSTUM △ GEWINN
SUBJEKTIVE EINSCHÄTZUNG	▲ ERFOLGSKENNZIFFER



gehen. Auf dieser Ebene sind die Unternehmensmerkmale der internen Situation des Handelsbetriebes, sowie Unternehmensphilosophie, Organisationsmerkmale und Führungsgrundsätze angesiedelt. An die Unternehmensebene schließt sich die der **Geschäftsstättenebene** an. Dazu sind die standortbezogenen Merkmale der externen Situation, Geschäftsstättenmerkmale der internen Situation, Geschäftsstättenzielsetzung, sowie alle Faktoren aus Marketing-Strategien und -Mix zu rechnen. Eine letzte Ebene ist die **einzelne Abteilung innerhalb der Geschäftsstätte**. Sie kommt in den Bestimmungsfaktoren der Situation und des Marketing zum Tragen, wenn zur Verbesserung der Datenqualität beispielsweise die Kaufkraft im Einzugsgebiet, die Marktanteile, die Zielgruppenanteile oder die Sortimentstiefe auf Abteilungsebene erhoben wird. Entsprechend der Ebene der in die Analyse einbezogenen Bestimmungsfaktoren ist die jeweils betrachtete Ergebnisvariable zu spezifizieren. Zu diesem Zweck sind die Erfolgsgrößen **Umsatzwachstum** und **Gewinn** sowohl auf **Haus- als auch auf Abteilungsebene** berücksichtigt. Dagegen bezieht sich die **Erfolgskennziffer** jeweils auf die **einzelne Geschäftsstätte** sowie auf **das Unternehmen**.

Aufgabe der empirischen Analyse strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel ist es nun im einzelnen, in Erfahrung zu bringen,

- ob und in welcher Weise die ausgewählten Bestimmungsfaktoren zur Unterscheidung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Handelsbetrieben beitragen und somit als generelle Erfolgs- (oder Mißerfolgs-)faktoren anzusehen sind,
- in welchem Zusammenhang die einbezogenen Faktoren zum Umsatzwachstum, bzw. zum Gewinn der untersuchten Handelsbetriebe stehen, und
- welchen Erklärungsbeitrag die so ermittelten Erfolgs-, Wachstums- und Ertragsfaktoren unter Berücksichtigung ihrer Verbundbeziehungen für die jeweiligen Ergebnisvariablen erbringen.

### C. Empirische Analyse strategischer Erfolgsfaktoren im Einzelhandel

#### 1. Design der Untersuchung

Zur empirischen Überprüfung des Bezugsrahmens wurde eine Stichprobe von 55 textilen Bekleidungsfachgeschäften einer Analyse unterzogen. Die berücksichtigten Fachgeschäfte führen die Sortimentsbereiche Herren-, Damen-, Kinder- und Sportbekleidung ihrer jeweiligen Marketing-Strategie entsprechend entweder einzeln (z.B. nur Herren), gebündelt (z.B. Damen und Kinder) oder als Vollsortimenter. Ihre Standorte verteilen sich über das gesamte Bundesgebiet, wobei bis auf zwei Ausnahmen kein Standort mehrfach vertreten ist.<sup>1</sup> Einbezogen wurden sowohl Unternehmen, die aus einer Geschäftsstätte bestehen, als auch solche, denen mehrere Verkaufsstellen zuzurechnen sind.<sup>2</sup> Alle Handelsunternehmen sind im gleichen Beschaffungsverbund<sup>3</sup> organisiert und werden von einer angegliederten Unternehmensberatung - seit z.T. mehr als 20 Jahren - betreut.

Die Einbeziehung selbständiger Handelsbetriebe ist insofern von Vorteil, als dadurch die vergleichende Analyse von Unternehmensmerkmalen, -philosophie, -organisation und -führung erst ermöglicht wird. Dieses Vorgehen entspricht keineswegs der Regel in der Erfolgsfaktorenfor-

- 
- 1 Dabei wurden Großstädte wie Berlin, Hannover, Düsseldorf, Stuttgart ebenso berücksichtigt wie Städte mittlerer Größenordnung wie Freiburg, Trier, Münster, Paderborn, Lübeck und nicht zuletzt Kleinstädte der Größenordnung Neumünster, Oldenburg, Lippstadt, Hattingen, Lüneburg oder Konstanz. Mehr als einmal vertreten sind die Großstädte Berlin und Düsseldorf, wobei die Geschäfte jedoch jeweils in verschiedenen Stadtteilen angesiedelt sind.
  - 2 Bei filialisierten Unternehmen wurden i.d.R. nicht alle Geschäftsstätten erfaßt, sondern wenn möglich verschiedenartige und weitestgehend eigenständige Filialen.
  - 3 Es handelt sich dabei um die abz mit Sitz in Essen. Da alle berücksichtigten Betriebe somit über weitestgehend vergleichbare Beschaffungsmöglichkeiten verfügen, wurde auch auf eine explizite Erfassung der Beschaffungsmarktsituation verzichtet. Vgl. dazu den Bezugsrahmen in Abbildung 3.



schung des Einzelhandels, deren Untersuchungen häufig auch auf den Daten von Filialbetrieben basieren.<sup>4</sup>

Bei der Datenerfassung wurde folgendermaßen verfahren. Kernbestandteil der Erhebung war ein 32-seitiger Fragebogen, auf dessen Basis ein bis zu sieben Stunden dauerndes Interview mit der Geschäftsleitung des jeweiligen Handelsunternehmens geführt wurde. Der Schwerpunkt des Fragebogens lag auf **standardisierten Fragen**, mit deren Hilfe subjektive Einschätzungen der Geschäftsleitung erfaßt werden sollten. In Anbetracht der Tatsache, daß die Geschäftsleitungen fast ausschließlich aus mehreren Personen bestanden, waren nicht einstimmig beantwortete Fragen ausdiskutieren. Im Zweifelsfall wurde eine Mehrheitsentscheidung herbeigeführt. Die Erfassung komplexer und schwer operationalisierbarer Sachverhalte erfolgte durch die Schilderung bestimmter Situationen und die Beurteilung der darauf aufbauenden Entscheidung der Geschäftsleitung.<sup>5</sup> Diese Interpretationshilfen waren schriftlich fixiert und jedem Interviewer zugänglich. Die Bestandteile des Fragebogens, die keiner ausführlichen Erläuterung bedurften, bzw. deren Beantwortung erst nach intensivem Aktenstudium erfolgen konnte, wurden aus dem

-----  
4 Lediglich Bierbaum, H., a.a.O., S.25 ff. und Lusch, R.F., Moon, S.Y., a.a.O., S.37 ff beziehen in ihre Untersuchungen nur selbständige Betriebe ein.

5 Zur Erläuterung des Statements "Wir stellen nur besonders qualifizierte Mitarbeiter ein" wurde den Befragten beispielsweise die folgende Situation geschildert: "Sie suchen einen Verkäufer. Auf dem Arbeitsmarkt finden Sie aber keinen, der Ihren Anforderungen entspricht. Wie reagieren Sie? Stellen Sie den besten "Zweitklassigen" ein, oder warten Sie zunächst ab, ob Sie zu einem späteren Zeitpunkt (z.B. ein halbes Jahr später) vielleicht doch noch jemanden nach Ihren Vorstellungen finden?" Je nach Reaktion der Geschäftsleitung wurde dann vom Interviewer das Statement bewertet. Die Langfristorientierung eines Handelsbetriebes wurde über folgenden Fall operationalisiert: "Sie haben die Möglichkeit, äußerst günstig an einen Container mit billigen T-Shirts und Sweatshirts zu kommen, und diese (außerhalb der Schlußverkaufszeit) in ihrer Eingangszone zu verkaufen. Diese Aktion verspricht schnellen und zusätzlichen Ertrag, die Ware paßt jedoch eigentlich nicht in ihr langfristiges Sortiments- und Marketing-Konzept. Wie würden Sie reagieren?"

Hauptfragebogen herausgelöst und den Gesprächsteilnehmern vorab zur schriftlichen Beantwortung zugeschickt.<sup>6</sup>

Neben dieser mündlichen und schriftlichen Befragung fand im Anschluß an das Gespräch jeweils vor Ort eine ausführliche Betriebsbesichtigung statt, in deren Verlauf zuvor gegebene Antworten etwa hinsichtlich Präsentation, Ladenraumgestaltung oder Personal noch einmal überprüft und gegebenenfalls relativiert werden konnten.<sup>7</sup>

Darüber hinaus konnte für die untersuchten Handelsbetriebe die Betriebsergebnisrechnung auf Geschäftsstätten- und Abteilungsebene ausgewertet werden. Dazu gehören Umsätze, Wachstumsraten und Rohgewinnrechnung sowie eine Aufstellung von direkten Kosten und Gemeinkosten.

Nicht zuletzt gingen in die Untersuchung auch eine Reihe von sekundärstatistischen Materialien ein. So wurden die Ergebnisse durchgeführter Markt- und Standortanalysen, Informationen zum Kaufkraftniveau am Standort oder die Erkenntnisse unternehmensspezifisch durchgeführter Imageanalysen, wie auch Veröffentlichungen über die einbezogenen Firmen berücksichtigt.

Die Inhalte der Erhebung basieren auf den im empirischen Bezugsrahmen erfaßten und systematisierten Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges im Einzelhandel. Deren Operationalisierung ist im einzelnen der Abbildung 57 im Anhang der Arbeit zu entnehmen.<sup>8</sup> Die zu erwartenden Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren des Bezugsrahmens und

6 Zu den Vor- und Nachteilen der schriftlichen Befragung, sowie zum im folgenden anzusprechenden Instrument der Beobachtung vgl. Mef-fert, H., Marktforschung, Wiesbaden 1986, S.34 ff..

7 Dabei konnten die gegebenen Einschätzungen vor allem in Anbetracht der jeweils beobachteten Situation zu anderen vom Interviewer gesehenen Häusern und deren Beurteilung in Relation gesetzt werden.

8 Insgesamt wurden so für jeden der 55 Handelsbetriebe bis zu 1284 Variablen aufgenommen.

dem Unternehmenserfolg werden jeweils bei der Analyse der empirischen Befunde aufgezeigt und diskutiert. Der detaillierte Fragebogen schließlich wurde unter Zugrundelegung der Erkenntnisse aus einer Reihe von explorativen Expertengesprächen konzipiert<sup>9</sup> und vor dem endgültigen Beginn der Erhebung mehrmals in der Praxis getestet.<sup>10</sup>

Die statistische Datenauswertung erfolgte mit Hilfe des am Rechenzentrum der Universität Münster implementierten Softwarepaketes SPSS<sup>®</sup> Version 2.1.<sup>11</sup>

## 2. Situation der in die Untersuchung einbezogenen textilen Bekleidungs-fachgeschäfte

Die im folgenden zu analysierenden Bekleidungs-fachgeschäfte<sup>12</sup> beschreiben einen breiten Bereich unterschiedlicher Verkaufsstellen-größen. Betrachtet man zunächst die Verkaufsfläche der einbezogenen Fachgeschäfte, so verfügt das kleinste Geschäft über 75 qm und das Größte über 7.600 qm. Damit wird das Betriebsgrößenspektrum im textilen

- 
- 9 In dieser explorativen Vorphase des Forschungskonzeptes wurden Gespräche mit Führungskräften zunächst noch unterschiedlicher Betriebsformen geführt.
  - 10 An diesen Tests, sowie an den später erfolgten ersten Interviews nahmen neben dem Verfasser jeweils bis zu 3 Berater teil, um damit die Voraussetzungen für eine - nach erfolgter Aufteilung der Interviewer in zwei Gruppen - möglichst identische Befragungssituation und Interpretation zu schaffen. Die Anzahl der Gesprächspartner auf Firmenseite lag i.d.R. ebenfalls in einer Größenordnung zwischen 2 und 4 Personen.
  - 11 Vgl. Schubö, W., Uehlinger, H.-M., SPSS<sup>®</sup>. Handbuch der Programmversion 2, Stuttgart, New York 1984, und Steinhausen, D., Zörkendörfer, S., Statistische Datenanalyse mit dem Programmsystem SPSS<sup>®</sup>, Software-Information 13 des Universitätsrechenzentrums, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 3.Aufl., Münster 1986.
  - 12 Dabei handelt es sich durchweg um klassische Facheinzelhandelsgeschäfte. Ein Großfilialist im Sinne der Definition des vorangegangenen Kapitels wird in der Stichprobe nur einmal berücksichtigt.

Facheinzelhandel nahezu vollständig abgedeckt.<sup>13</sup> Im Durchschnitt repräsentieren die erfaßten Betriebe eine Verkaufsfläche von 1.330 qm. Ein Großteil der Fachgeschäfte liegt in einer Größenordnung zwischen 700 und 2.000 qm und demnach deutlich über der durchschnittlichen Betriebsgröße im textilen Facheinzelhandel.<sup>14</sup>

Hinsichtlich des Umsatzvolumens zeichnet sich eine ähnliche Situation ab. Die Betriebe erzielten 1985 Umsätze zwischen 900.000 DM und 80 Mio. DM pro Geschäftsstätte. Der durchschnittliche Umsatz lag bei 11,8 Mio. DM und somit ebenfalls um ein Vielfaches über dem Durchschnittssatz des Einzelhandels mit Textilien und Bekleidung in Höhe von 843.590 DM.<sup>15</sup>

Nachdem festgestellt werden konnte, daß die Betriebe hinsichtlich ihrer Verkaufsfläche und ihres Umsatzes erheblich über dem jeweiligen Durchschnitt des Textileinzelhandels angesiedelt sind, ist zu prüfen, welche Umsatzentwicklung und welche Ergebnisse sie im Vergleich zum Branchendurchschnitt verzeichnen konnten.

Für die Betriebe der Stichprobe konnten die Betriebsergebnisse der vergangenen drei Jahre erhoben werden. Aus diesen Angaben wurden die Um-

- 
- 13 So gab es nach einer Handels- und Gaststättenzählung des Jahres 1979 insgesamt nur 21 Betriebe im textilen Facheinzelhandel mit einer Verkaufsfläche von mehr als 8.000 qm. Vgl. BTE (Hrsg.), Textilmarkt, a.a.O., S.37.
- 14 Vgl. ebenda. Ca. 50% des Gesamtumsatzes in der Bundesrepublik wird von Betrieben mit einer Verkaufsfläche von bis zu 400 qm realisiert. Die durchschnittliche Verkaufsfläche pro textiles Fachgeschäft läßt sich aus den Angaben der letzten Handels- und Gaststättenzählung in 1979 mit 204 qm berechnen. Vgl. ebenda. Diese Größen sollten jedoch lediglich als Tendenz gewertet werden, da sie zu weit zurückreichen. Neuere Daten zur Verkaufsfläche waren nicht zugänglich.
- 15 Dabei handelt es sich um den Durchschnittsumsatz pro Einzelhandelsunternehmen nach einer Angabe für das Jahr 1984. Vgl. o.V., BTE-Mitteilungen: Konzentration kommt zum Stillstand, a.a.O., S.3. Der Durchschnittsumsatz pro Arbeitsstätte, wiederum nur für 1979 verfügbar, läßt sich als 690.670 DM berechnen. Vgl. BTE (Hrsg.), Textilmarkt, a.a.O., S.36.

satzwachstumsraten der Jahre 1983-1985 berechnet und denjenigen des Gesamtmarktes gegenübergestellt. Abbildung 6 zeigt, daß die Fachgeschäfte der Stichprobe 1983 und 1984 einen leicht höheren Umsatzzuwachs als der Durchschnitt erzielten, während das Wachstum in 1985 hinter dem Branchenmittelwert zurückblieb. Ein Vergleich des Betriebsergebnisses aller untersuchten Fachgeschäfte mit dem durchschnittlichen steuerlichen Betriebsergebnis in Prozent vom Umsatz, dargestellt

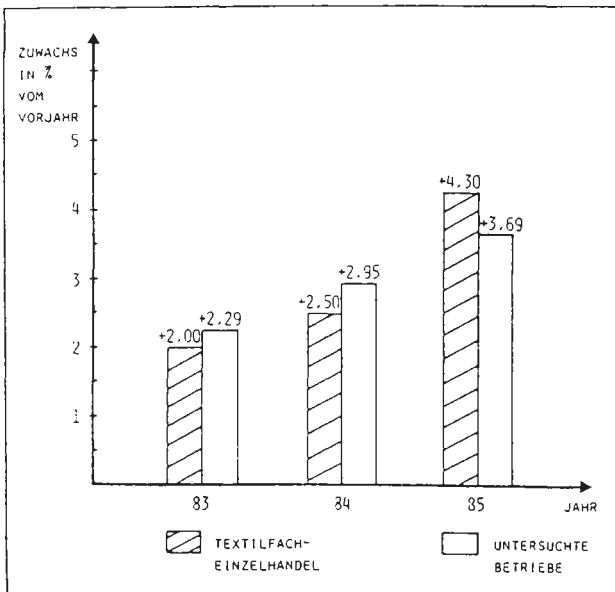


Abb.6: Umsatzentwicklung der untersuchten Betriebe und des Textilfach-einzelhandels 1983-1985

(Quelle: BTE (Hrsg.), Textilfach-einzelhandel, a.a.O., S.15 und eigene Berechnungen)

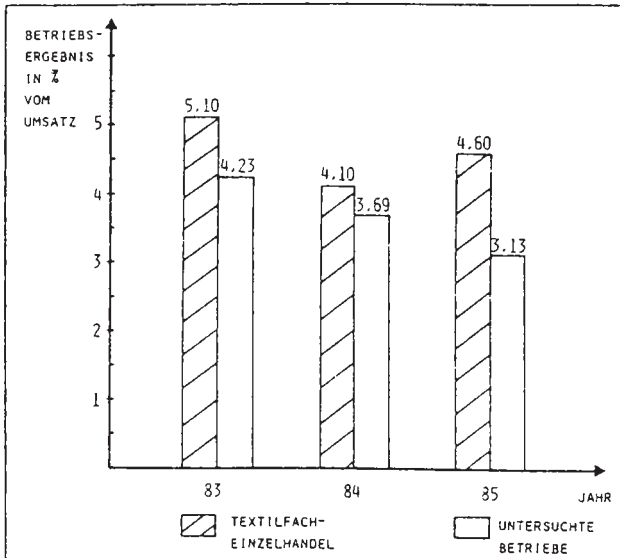


Abb.7: Betriebsergebnis nach Steuern in Prozent vom Umsatz für die untersuchten Betriebe und den Textilfach Einzelhandel 1983-1985

(Quelle: BTE (Hrsg.), Textilmarkt, a.a.O., S.41; Philippi, H., Betriebsvergleichsergebnisse der Einzelhandelsfachgeschäfte in Nordrhein-Westfalen im Jahre 1985, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 39.Jg., 1987, Nr.1, S.18, und eigene Berechnungen.)

in Abbildung 7, läßt erkennen, daß die analysierten Fachgeschäfte hier durchweg einen geringeren Prozentsatz erreichen.<sup>16</sup>

Die analysierten Handelsbetriebe liegen somit zwar bezüglich ihrer Verkaufsfläche und ihres Jahresumsatzes über dem Textilfachhandelsdurchschnitt, sie sind aber angesichts des Umsatzwachstums bzw. des prozentualen Betriebsergebnisses annähernd im Durchschnitt angesiedelt.

16 Zur Angabe für 1985 ist einschränkend anzumerken, daß es sich hier ersatzweise um den Durchschnittswert des Landes Nordrhein-Westfalen handelt, da diese Information zum Bundesdurchschnitt nicht vorlag.

Insgesamt dürfte die gewählte Stichprobe daher hinreichend geeignet sein, empirisch fundierte Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren im textilen Facheinzelhandel abzuleiten, wobei sie speziell den Typ des größeren Textilfachgeschäftes (700 - 2.000 qm) repräsentiert.

Nach diesem Vergleich der Betriebe mit dem Branchendurchschnitt ist die Ausprägung der abhängigen Variablen Erfolg einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Dazu ist zunächst auf die durch Expertenbefragung gewonnene umfassendere Erfolgskennziffer einzugehen.<sup>17</sup> Danach waren von 50 Handelsbetrieben 13 überaus oder ziemlich erfolgreich (26%).<sup>18</sup> Die anderen Geschäftsstätten wurden als durchschnittlich und weniger erfolgreich beurteilt. Um diese subjektive Größe im weiteren Verlauf der Analyse zur Interpretation und Auswertung mit heranziehen zu können, ist sie zuvor einer inhaltlichen Validierung durch Außenkriterien zu unterziehen. Als Außenkriterien bieten sich dazu idealerweise die beiden erläuterten objektiven Erfolgsmeßgrößen an.

Abbildung 8 und 9 geben die Drei-Jahres Durchschnittswerte der beiden objektiven Erfolgsmeßgrößen jeweils für die Gruppe der überdurchschnittlich, sowie für die Gruppe der durchschnittlich und unterdurchschnittlich erfolgreichen Handelsbetriebe wieder. Es zeigt sich, daß die subjektive Einschätzung offensichtlich sehr gut geeignet ist, die Han-

-----

17 Die Erfolgskennziffer versteht sich hier als eine Verdichtung mehrerer Einflußgrößen, wobei auch Faktoren einfließen, die durch die objektiven Erfolgsgrößen Umsatzwachstum und Gewinn nicht abgedeckt werden. Zu den Kriterien, nach denen die Handelsbetriebe von den 4 Unternehmensberatern hinsichtlich ihres Erfolges beurteilt wurden, siehe die Ausführungen in Kapitel B.3 der vorliegenden Arbeit. Die Operationalisierung erfolgte mit einer 5er-Skala mit den folgenden Ausprägungen: 1: überaus erfolgreich, 2: ziemlich erfolgreich, 3: durchschnittlich, 4: kaum erfolgreich, 5: überhaupt nicht erfolgreich.

18 Fünf der insgesamt 55 Handelsbetriebe konnten von den Experten aus ihrer Erfahrung nicht beurteilt werden und blieben daher unberücksichtigt.

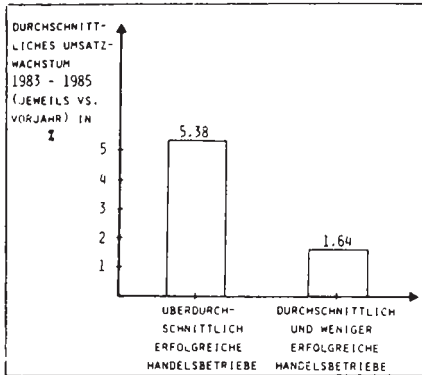


Abb.8: Umsatzwachstum der über- bzw. unterdurchschnittlich erfolgreichen Handelsbetriebe

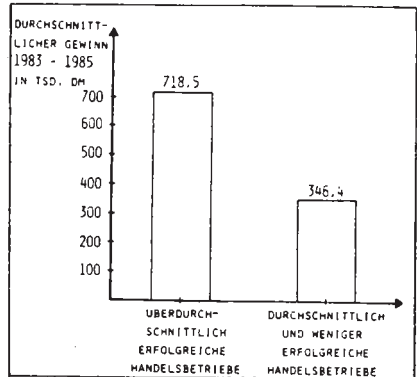


Abb.9: Gewinn der über- bzw. unterdurchschnittlich erfolgreichen Handelsbetriebe

delsbetriebe hinsichtlich ihres Erfolges zu beurteilen. So ist festzustellen, daß die als überdurchschnittlich erfolgreich eingestuften Handelsbetriebe eine mehr als dreimal so hohe Umsatzwachstumsrate erzielen konnten wie die durchschnittlich und unterdurchschnittlich erfolgreichen Betriebe. Ähnlich deutlich sind die Unterschiede im durchschnittlich erzielten Gewinn der Jahre 1983-1985. Mit 718.500 DM fällt der Gewinn der erfolgreichen Fachgeschäfte mehr als doppelt so hoch aus wie der der anderen Geschäfte.

Ein geeignetes Maß zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der subjektiven Einschätzung des Erfolges und der objektiven Ergebnisgrö-



ßen stellt darüber hinaus der **Korrelationskoeffizient**<sup>19</sup> dar. Für den Zusammenhang zwischen Umsatzwachstum und Erfolgskennziffer der subjektiven Einschätzung läßt sich ein Korrelationskoeffizient von  $r = -0,58$  bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,01$  berechnen.<sup>20</sup> Damit kommt ein relativ enger Zusammenhang zwischen dem Erfolgsindikator Umsatzwachstum und der subjektiven Erfolgsbeurteilung zum Ausdruck.<sup>21</sup> Ähnlich ist der Zusammenhang zwischen dem Erfolgsindikator Gewinn und der subjektiven Erfolgsbeurteilung bei einem Korrelationskoeffizienten von  $r = -0,43$  und einem Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,02$ . Die inhaltliche Validität der subjektiven Erfolgskennziffer ist dadurch eindeutig nachgewiesen. Diese Größe bietet sich daher im folgenden als abhängige Variable zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren an, während mit Hilfe der abhängigen Variablen Umsatzwachstum bzw. Gewinn Wachstums- bzw. Ertragsfaktoren zu identifizieren sind.<sup>22</sup>

-----

- 19 Unter der Annahme, daß die subjektive Einschätzung hier annähernd intervallskaliert ist und damit auf metrischem Niveau liegt, wurde der Pearson-Korrelationskoeffizient  $r$  berechnet. Sein absoluter Betrag variiert zwischen 1 (vollständige Erklärung, vollständige Korrelation) und 0 (fehlende Erklärung, fehlende Korrelation). Vgl. Bley Müller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 3.Aufl., München 1983, S.141. In der sozialwissenschaftlichen Literatur wurde der Nachweis erbracht, daß die Verarbeitung von annähernd intervallskalierten Daten zu keiner nennenswerten Verzerrung der Korrelationskoeffizienten und ihres Signifikanzniveaus führt. Vgl. Labovitz, S., The Assignment of Numbers to Rank Order Categories, in: ASR, Vol.35, 1970, S.515 ff.; Anderson, N.A., Scales and Statistics: Parametric and Non Parametric, in: PB, July 1961, S.305 ff..
- 20 Das Signifikanzniveau ist ein Maß für die Irrtumswahrscheinlichkeit dieser Korrelation, d.h. ein Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,01$  besagt, daß die statistische Sicherheitswahrscheinlichkeit dieses Korrelationskoeffizienten bei über 99% liegt. Vgl. dazu Bley Müller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., a.a.O., S.101.
- 21 Vgl. Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.78 ff.. Das negative Vorzeichen erklärt sich aus der Gegenläufigkeit der Skalen der beiden Variablen.
- 22 Bei dieser Analyse zeigt sich, wie sinnvoll das Heranziehen von 3-Jahres-Durchschnittswerten ist. Bei Berücksichtigung von Werten eines Jahres für Gewinn oder Umsatzwachstum konnten keine signifikanten Korrelationen zur subjektiven Größe, die ja in jedem Fall langfristiger orientiert war, festgestellt werden, da hier offensichtlich kurzfristige Schwankungen zu Verzerrungen führten.

### 3. Erfolgsfaktoren in der Situation des Handelsunternehmens

Im Mittelpunkt der Ermittlung von Erfolgsfaktoren des textilen Bekleidungsfachgeschäftes steht zunächst die Fragestellung, ob bei isolierter Betrachtung einzelner Bestimmungsfaktoren signifikante Unterschiede zwischen den Ausprägungen der Variablen bei überdurchschnittlich erfolgreichen und bei durchschnittlich bzw. weniger erfolgreichen Geschäften aufgedeckt werden können. Dazu werden die Betriebe anhand des Expertenratings in die beschriebenen zwei Gruppen eingeteilt. Zusätzlich wird der korrelative Zusammenhang der unabhängigen Variablen mit den objektiven Erfolgsgrößen durchschnittliches Umsatzwachstum und durchschnittlicher Gewinn errechnet, soweit das Datenniveau dieses gestattet.<sup>23</sup>

Darüber hinaus ist es sinnvoll, im Rahmen einer abschließenden integrierten Betrachtung aller relevanten Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges zu prüfen, wie hoch ihr Erklärungsbeitrag insgesamt ausfällt. In diese Analyse soll jedoch nur die Auswahl der Bestimmungsfaktoren eingehen, für die zuvor signifikante Mittelwertabweichungen bzw. Zusammenhänge festgestellt werden konnten.<sup>24</sup> Diese integrierte Betrachtung erfolgt mit dem Ziel, die zuvor bei isolierter Analyse gewonnenen Erkenntnisse zu verdichten.

23 Dieses unterschiedliche Vorgehen von Mittelwertvergleich einerseits und Korrelationsanalyse andererseits bietet sich an, da das höhere Skalenniveau der objektiven Erfolgsgrößen (Verhältnisskala) eine derartige Verfahrensweise nahelegt, und somit eine gleichzeitige komprimierte Darstellung der Einflüsse der unabhängigen Variablen auf die drei verschiedenen Ergebnisvariablen ermöglicht wird.

24 Diese bewußte Einschränkung auf signifikante Merkmale erfolgt mit der Zielsetzung, die Fülle der insgesamt untersuchten Variablen auf eine für die weitere Verarbeitung handhabbare Größenordnung von relevanten Bestimmungsfaktoren zu reduzieren.



geschätzten Umsätze aller relevanten Wettbewerber errechnet.<sup>25</sup> Die Abbildung verdeutlicht, daß die erfolgreichen Betriebe über ein kleineres Marktvolumen verfügen als die weniger erfolgreichen (57,6 Mio. versus 62,3 Mio. DM). Prozentual betrachtet liegt damit das Umsatzvolumen am Standort erfolgreicher Firmen um 7,5% unter dem der anderen. Diese Abweichung ist jedoch noch nicht als signifikant zu bezeichnen.<sup>26</sup> Es ist daher nicht davon auszugehen, daß das Marktvolumen Einfluß auf den Erfolg eines Fachgeschäftes ausübt.

Die Kaufkraft im Einzugsgebiet wurde erfaßt, um zu überprüfen, inwieweit überdurchschnittlich erfolgreiche Geschäfte unter Umständen durch ein überdurchschnittliches Kaufkraftniveau begünstigt werden.<sup>27</sup> Aus Abbildung 10 ist zu entnehmen, daß dies nicht der Fall ist. Erfolgreiche Fachgeschäfte sind vielmehr an Standorten angesiedelt, die nur über ein unterdurchschnittliches Kaufkraftniveau verfügen (112% versus 145%). Damit liegt das Kaufkraftniveau relativ gesehen 22,8% unter

- 
- 25 Für ein Herren-Fachgeschäft wurden hier beispielsweise als Wettbewerber Herrenabteilungen in textilen Kaufhäusern oder Warenhäusern, Herrenausstatter, andere Herrenfachgeschäfte oder größere Boutiquen für Herrenmode berücksichtigt. Analog ist das Vorgehen für Damen-, Kinder- oder Sportfachgeschäfte. Bei Vollsortimentern erfolgt eine isolierte Berechnung des Umsatzvolumens für die Abteilungen Herren, Damen, Kinder und Sport. Die Analyse der Beziehung des Umsatzvolumens zum Erfolgsindikator Umsatzwachstum oder Gewinn wird dann ebenfalls auf dieser Abteilungsebene vollzogen. Ähnlich wird im folgenden bei allen Variablen verfahren, deren abteilungsweise Untersuchung sinnvoll erscheint, wie z.B. der Zielgruppen-, Stammkunden- oder Sortimentsanalyse.
- 26 Das bedeutet, daß die statistische Fehlerwahrscheinlichkeit noch über der in der empirischen Forschung kritischen Grenze von 10% liegt.
- 27 Das Kaufkraftniveau wurde aus Kaufkraftkennziffern der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. (GfK) ermittelt. Dazu wurde der Anteil der textilhandelsrelevanten Kaufkraft (Ausgaben) des Einzugsgebietes an der Gesamtkaufkraft in der Bundesrepublik durch den Anteil der Bewohner des Einzugsgebietes an der Gesamtbevölkerung der Bundesrepublik dividiert. Je höher der so gewonnene Koeffizient ausfällt, desto höher sind die Pro-Kopf-Ausgaben für Textilien im Einzugsgebiet und damit das Kaufkraftniveau. Die Analyse wurde jeweils für Herren und Damen durchgeführt und in der Auswertung zusammengefaßt. Zur Berechnung der Kaufkraftkennzahlen der GfK siehe: Falk, B., Wolf, J., a.a.O., S.254 f..

dem der Standorte, an denen die durchschnittlich und weniger erfolgreichen Betriebe angesiedelt sind. Auch diese Abweichung ist jedoch lediglich als Tendenz zu werten, da sie nicht signifikant ist.<sup>28</sup>

Nach diesen Merkmalen des Absatzmarktes wendet sich die Analyse den erfaßten Wettbewerbsvariablen zu. Hier wird zunächst die Anzahl der Wettbewerber untersucht. So läßt sich vermuten, daß ein Fachgeschäft, welches sich an einem eventuell kleineren Standort einer geringeren Zahl von Wettbewerbern gegenüber sieht, eher zu den erfolgreichen zu rechnen ist. Aus der Abbildung 10 geht hervor, daß diese Annahme nur tendenziell richtig ist (3,0 versus 3,2 Wettbewerber), da sie nicht statistisch abgesichert (signifikant) ist.

Zur Analyse des Marktanteils der Wettbewerber am jeweiligen Standort wurde der durchschnittliche Marktanteil der jeweils drei stärksten Wettbewerber des untersuchten Fachgeschäftes herangezogen.<sup>29</sup> Es ist anzunehmen, daß ein Fachgeschäft um so erfolgreicher ist, je geringer die auf diese Weise operationalisierte Wettbewerbskonzentration ist. Wie Abbildung 10 zeigt, werden hier jedoch keine signifikanten Zusammenhänge ermittelt. Es ist also lediglich festzuhalten, daß im Durchschnitt

-----

- 28 Die Tatsache, daß diese deutliche Abweichung nicht signifikant ist, läßt sich auf die hohe Standardabweichung zurückführen, denn die Stichprobe ist mit  $n = 76$  (Herren- und Damenabteilungen) vergleichsweise groß.
- 29 Der Marktanteil der Wettbewerber wurde aus den von Geschäftsführern und Unternehmensberatern gemeinsam geschätzten Umsatzvolumina der Wettbewerber und dem Gesamtmarktvolumen berechnet. Häufig standen zu diesem Zweck auch Erkenntnisse aus Marktanalysen zur Verfügung.

aller untersuchten Fachgeschäfte ca. 54% des Marktes von drei Hauptwettbewerbern beherrscht werden.<sup>30</sup>

Eine weitere erfaßte Wettbewerbsvariable ist die in Laufminuten geschätzte Entfernung zu den jeweiligen Wettbewerbern. Darüber war zu prüfen, ob sich die Nähe des Wettbewerbers positiv oder negativ auf den Erfolg eines Fachgeschäftes auswirkt.<sup>31</sup> Zur Operationalisierung der Wettbewerbsnähe wurde die durchschnittliche Entfernung in Laufminuten zu den vier nächstgelegenen Wettbewerbern berechnet. Abbildung 10 verdeutlicht, daß die erfolgreicheren Fachgeschäfte im Durchschnitt drei Laufminuten von ihren vier nächstgelegenen Konkurrenten entfernt liegen. Die durchschnittliche Entfernung bei den anderen Geschäften beträgt 3,5 Laufminuten. Da diese Differenz jedoch nicht signifikant ist, sollte sie lediglich als Tendenz angesehen werden.

Neben den Merkmalen des Absatzmarktes und des Wettbewerbs wurde als ein weiteres Situationsmerkmal die Parkplatzsituation am Standort des Handelsbetriebes erhoben. Die Parkplatzsituation in der Innenstadt erhält allerdings erst dann ein besonderes Gewicht, wenn am Stadtrand Wettbewerber mit hinreichendem Parkplatz-Angebot etabliert sind. Zur Operationalisierung dieser Information wurde daher die Beurteilung des

-----  
30 Die Erfassung der Marktanteile der drei größten Konkurrenten in dieser Weise (Bildung von Durchschnittswerten) kritisiert Lange anlässlich der Definition des relativen Marktanteils in der PIMS-Studie. Die Sichtung der hier herangezogenen Daten zeigte jedoch, daß derartige Extremfälle, wie bei Lange geschildert (Marktanteil eines Konkurrenten: 58% und der beiden anderen je 1% Durchschnittswert 20%) nicht vorkamen. Daher ist die Kritik von Lange in diesem Fall gegenstandslos. Vgl. Lange, B., a.a.O., S.36 f..

31 Dabei ist denkbar, daß die Wettbewerbsnähe insofern positiv wirken kann, als etwa nahegelegene Wettbewerber als Zeichen für die Qualität des Standortes zu interpretieren sind, bzw. daß die Existenz von Wettbewerbern in der Nähe des eigenen Geschäftes Verbundkäufe in Bereichen mit geringen Überschneidungen fördert. Andererseits kann eine größere Entfernung zum Wettbewerber bei hinreichender Standortqualität eine Alleinstellung des betrachteten Betriebes bedeuten und von daher einen positiven Einfluß auf den Unternehmenserfolg ausüben.

Wettbewerbsvorteils der Konkurrenten in peripherer Lage aufgrund des dort vorhandenen Parkplatzangebotes erfragt.<sup>32</sup> Die Bewertung des Wettbewerbsvorteils erfolgte über Schulnoten, so daß eine niedrige Note auf eine schlechte und eine hohe Note auf eine gute Parkplatzsituation im Innenstadtbereich schließen läßt. Aus der Abbildung 10 ist zu entnehmen, daß die **Parkplatzsituation** an Standorten erfolgreicher Fachgeschäfte nur **geringfügig besser** bewertet wird (3,7 versus 3,6).

Damit zeigt sich insgesamt ein recht geringer Einfluß der externen Situation auf den Erfolg des Handelsbetriebes. Ein anderes Bild ergibt die Korrelationsanalyse der Situationsfaktoren mit dem objektiven Erfolgsindikator Umsatzwachstum. Hier deuten die positiven Korrelationen der externen Situationsfaktoren Wettbewerbsintensität und -nähe auf folgenden Zusammenhang hin. Das Umsatzwachstum eines Fachgeschäftes fällt um so höher aus, je weiter die Wettbewerber einerseits vom eigenen Geschäft entfernt sind und je größer andererseits die Anzahl der Wettbewerber, d.h. je attraktiver der Standort insgesamt ist. Demnach identifiziert die isolierte Betrachtung der externen Situationsvariablen die **Anzahl der Wettbewerber** als positiven und die **Wettbewerbsnähe** als negativen Wachstumsfaktor.<sup>33</sup>

Andere Zusammenhänge bestehen zwischen Situationsvariablen und Gewinn der Handelsunternehmen. So geht aus dem Korrelationskoeffizienten in Abbildung 10 hervor, daß der Gewinn des Fachgeschäftes tendenziell höher ausfällt, wenn das fachgeschäftsrelevante Marktvolumen am Standort größer ist. Diese Erkenntnis läßt sich dadurch erklären, daß an Standorten mit größeren Marktvolumina in der Regel größere Fachge-

32 Auf den Begriff des Wettbewerbsvorteils ist im folgenden Kapitel noch ausführlicher einzugehen.

33 Die Wachstums- bzw. die im folgenden Abschnitt identifizierten Erfolgsfaktoren unterscheiden sich von den allgemeinen Erfolgsfaktoren lediglich durch die unterschiedliche Operationalisierung des abhängigen Erfolgsindikators.

schäfte etabliert sein dürften, die dann auch größere Umsätze und damit vergleichsweise höhere Gewinne erzielen. Andererseits wird der Gewinn des Fachgeschäftes um so kleiner, je größer der durchschnittliche Marktanteil der drei stärksten Hauptwettbewerber am Standort ist. Auf diesen plausiblen Zusammenhang deutet der negative Korrelationskoeffizient von  $r = -0,20$  hin. Damit stellt sich das fachgeschäftsrelevante Marktvolumen als positiver und der Konkurrenzmarktanteil, in seiner Addition auch als Wettbewerbskonzentration zu interpretieren, als negativer Ertragsfaktor dar.

Eine darüber hinausgehende, intensivere Analyse der Beziehungen zwischen den einzelnen Situationsfaktoren und den objektiven Erfolgsgrößen in Abbildung 11 deutet eine durch den Korrelationskoeffizienten nicht erfaßbare Beziehung zwischen dem Gewinn eines Handelsbetriebes und dem Kaufkraftniveau seines Standortes an.<sup>34</sup>

Der in der Abbildung eingezeichnete Bereich deckt 89% aller erfaßten Fälle ab und läßt Rückschlüsse auf eine u-förmigen Verlauf des Zusammenhangs zwischen Kaufkraftniveau und Gewinn eines Fachgeschäftes zu.<sup>35</sup> Demnach erzielen einerseits die Fachgeschäfte überdurchschnittliche Gewinne, deren Standorte durch ein überdurchschnittliches Kaufkraftniveau gekennzeichnet sind, während andererseits die Geschäfte mit unterdurchschnittlichem Kaufkraftniveau ebenfalls höhere Gewinne ausweisen können. Diese Tendenz legt die Vermutung nahe, daß es Fachgeschäften in kaufkraftstarken Märkten offensichtlich besonders gut

34 Die Gewinnskala wurde aus Gründen der Vertraulichkeit durch Multiplikation mit einem Faktor x verfremdet.

35 Hier wurden 31 von 35 Fällen berücksichtigt. Weitere Fälle konnten nicht eingetragen werden, da jeweils eine der beiden Variablen fehlte.



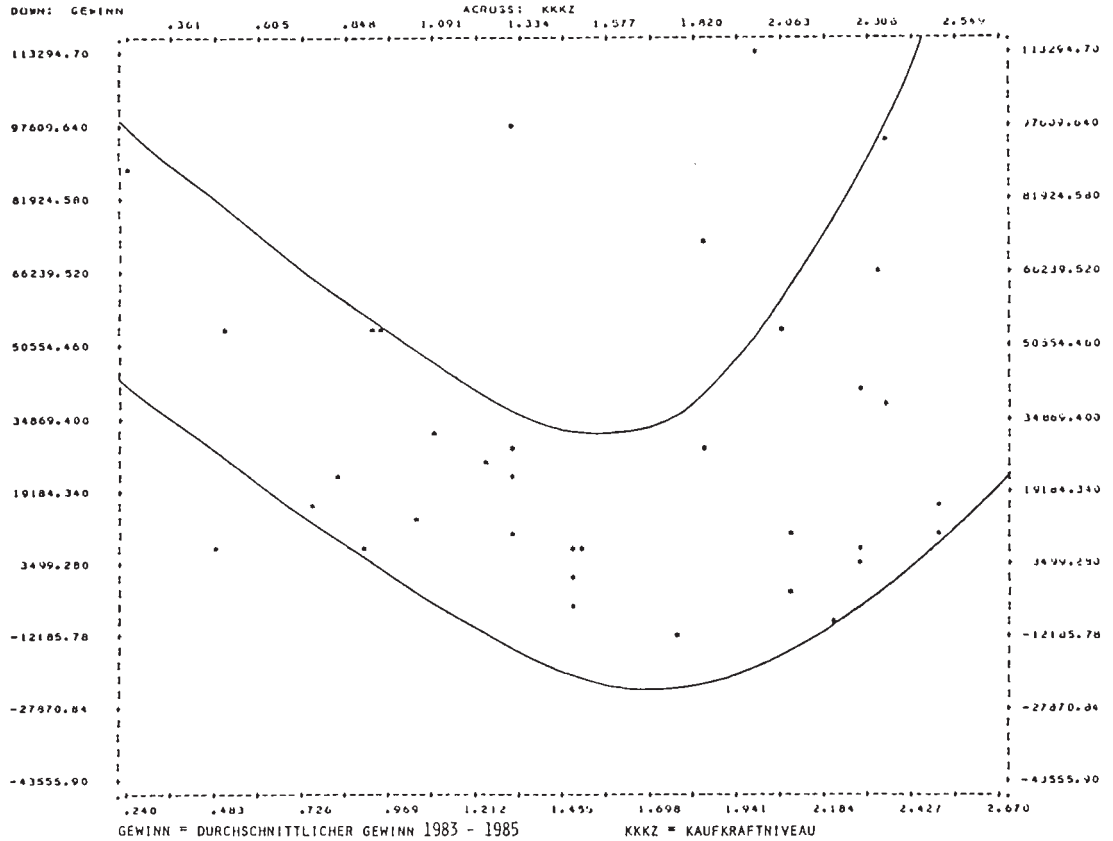


Abb.11: Zusammenhang zwischen Kaufkraftniveau und Gewinn

gelingt, sich über eine klare Zusatznutzenorientierung wie modische Aktualität, Atmosphäre oder Auswahl zu profilieren. Denkbar sind dabei Positionierungen als gehobenes oder besonders modisches Fachgeschäft. Demgegenüber dürfte in kaufkraftschwachen Märkten eine Profilierung über eine besondere Kundennähe, eine Personalisierung der Kontakte und eine intensive Stammkundenpflege erreicht werden. Dabei handelt es sich beispielsweise um klassische Fachgeschäfte mit "persönlicher Ausstrahlung", die am kaufkraftschwachen und meist kleineren Standort häufig die "erste Adresse" sind. Ohne Zweifel existiert darüber hinaus ein mittlerer Bereich des Kaufkraftniveaus, der offenbar vom Wettbewerb härter umkämpft wird, und der dem Fachgeschäft demnach weniger Gewinnspielraum läßt. Denkbar ist auch, daß die Fachgeschäfte in diesem Bereich stärker marktanteilsorientiert sind und die Gewinnerzielung somit zweitrangig wird.<sup>36</sup>

### 3.2 Interne Situation

Die interne Situation des Handelsbetriebes gliedert sich in Merkmale des Unternehmens und Kriterien der Geschäftsstätte. Bei den Unternehmensmerkmalen wurde das Alter des Unternehmens und seine Größe - operationalisiert durch die Anzahl der Häuser - erhoben und hinsichtlich des Einflusses auf den Unternehmenserfolg untersucht. Aus Abbildung 12 geht hervor, daß erfolgreiche Unternehmen nicht signifikant jünger sind (63,5 versus 71,4 Jahre). Hoch signifikant ist demgegenüber die Abweichung bezüglich der von den Unternehmen durchschnittlich geführten Häuser. So verfügen die erfolgreichen Unternehmen im Schnitt über 2,6 Häuser, während die anderen 6,4 Häuser aufweisen. Dieses entspricht einer Abweichung von -59,4%. Damit deutet sich an, daß

-----  
 36 Vgl. dazu den Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinn in Abbildung 13.

kleine Unternehmenseinheiten mit einer überschaubaren Anzahl von Geschäftstellen, auf die sich Inhaber und Geschäftsleitung voll konzentrieren können, eindeutig erfolgreicher sind.

Im Rahmen der Geschäftstättenmerkmale wurde die Größe der Geschäftsstätte, gemessen durch Umsatz, Verkaufsfläche und Marktanteil des Fachgeschäftes, bezüglich ihres Einflusses auf den Erfolg des Handelsunternehmens geprüft. Die Abbildung 12 zeigt, daß überdurchschnittlich erfolgreiche Geschäftstätten einen durchschnittlichen Umsatz - bezogen auf die vergangenen drei Jahre - von 14,5 Mio. DM erzielen, während unterdurchschnittlich und weniger erfolgreiche Betriebe im 3-Jahres-Mittel 11,6 Mio. DM realisieren (+25,0%). Ähnlich ist mit 21,4% die

	KORRELATION MIT UMSATZWACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	ÜBER Ø ERFOLGREICHE Ø UND WENIGER ERFOLGREICHE	SIGNIFIKANZ DER MITTELWERTABWEICHUNG (T-TEST)	100%									
					50%	60%	70%	80%	90%	110%	120%			
ALTER DES UNTERNEHMENS	0.14 N.S.	0.11 N.S.	63.5 J. 71.4 J.	N.S.										
ANZAHL DER HAUSER	-0.19 N.S.	-0.18 N.S.	2.6 H. 6.4 H.	***	-59.4%									
UMSATZ DES FACHGESCHAFTS	0.50 ***	0.86 ***	14.5 MIO 11.6 MIO	N.S.									+25.0	
VERKAUFSFLÄCHE DES FACHGESCHAFTS	0.40 **	0.82 ***	1.550 qm 1.277 qm	N.S.									+21.4	
MARKTANTEIL DES FACHGESCHAFTS	0.00 N.S.	0.13 N.S.	20.7% 18.1%	N.S.									+14.4%	

LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0.10$  : .  $\leq 0.05$  : ..  $\leq 0.01$  : ...

Abb.12: Erfolgsfaktoren in der internen Situation des Fachgeschäftes

Abweichung der erfolgreichen Handelsbetriebe hinsichtlich ihrer durchschnittlichen Verkaufsfläche. Beide Abweichungen sollten aufgrund des zu geringen Signifikanzniveaus jedoch lediglich als Tendenz aufgefaßt werden. Als weiteres Merkmal der Größe eines Handelsbetriebes kann der Marktanteil herangezogen werden, wodurch die Geschäftsstättengröße gleichzeitig in Relation zum jeweiligen Marktvolumen am Standort ge-

setzt wird. Hier ist zu beobachten, daß erfolgreiche Handelsbetriebe mit 20,7% einen etwas höheren Marktanteil zu verzeichnen haben als die anderen Betriebe, deren Marktanteil 18,1% beträgt. Relativ gesehen macht diese Abweichung +14,4% aus. Sie ist jedoch nicht hinreichend signifikant und daher nicht abgesichert.

Festzuhalten ist damit, daß in den bisher untersuchten internen Situationsvariablen mit der Anzahl der Häuser eines Unternehmens nur ein negativer Erfolgsfaktor (Mißerfolgsfaktor) aufgedeckt werden konnte.

Die Analyse der Zusammenhänge zwischen den betrachteten internen Situationsvariablen und dem Umsatzwachstum der Fachgeschäfte bringt die Erkenntnis, daß die Größe des Geschäftes, gemessen durch Umsatzvolumen bzw. Verkaufsfläche, das Umsatzwachstum eindeutig begünstigen. Hier liegen somit zwei klare Wachstumsfaktoren. Die gleiche Beziehung besteht zum Gewinn. Mit den in Abbildung 12 wiedergegebenen Korrelationskoeffizienten von  $r = 0,86$ , bzw.  $r = 0,82$  wird jedoch ein äußerst starker Zusammenhang ausgedrückt. Dadurch wird deutlich, daß diese Werte nur begrenzt aussagefähig sein können. Die hohe Korrelation ist vielmehr darauf zurückzuführen, daß die absolute Gewinnhöhe unmittelbar vom Umsatzvolumen eines Betriebes und dieses wiederum von seiner Verkaufsfläche abhängig ist. Infolge dieser starken Verflechtung soll an dieser Stelle von einer Interpretation als Erfolgsfaktor abgesehen werden.<sup>37</sup> Andere signifikante Zusammenhänge zwischen Situationsvariablen und objektiven Erfolgsgrößen sind nicht erkennbar.<sup>38</sup>

37 Im Rahmen der Simultananalyse werden die beiden Variablen dennoch berücksichtigt, um mit ihrer Hilfe größenbedingte Einflüsse und Interdependenzen anderer Variablen identifizieren und isolieren zu können.

38 Auch zum relativen Marktanteil des Fachgeschäftes (eigener Marktanteil dividiert durch den des stärksten Wettbewerbers) war kein Zusammenhang feststellbar. Deshalb wurde auf eine zusätzliche Darstellung verzichtet.

Bevor weitere Merkmale der internen Situation des Handelsbetriebes untersucht werden, ist an dieser Stelle der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Unternehmensgewinn einer zusätzlichen Analyse zu unterziehen.<sup>39</sup> In Abbildung 13 zeigt sich, daß hier keine unmittelbare funktionale Beziehung vorliegt, wie bereits durch die fehlende Signifikanz des Korrelationskoeffizienten angedeutet wurde. Dennoch läßt sich folgende **Tendenzaussage** formulieren:

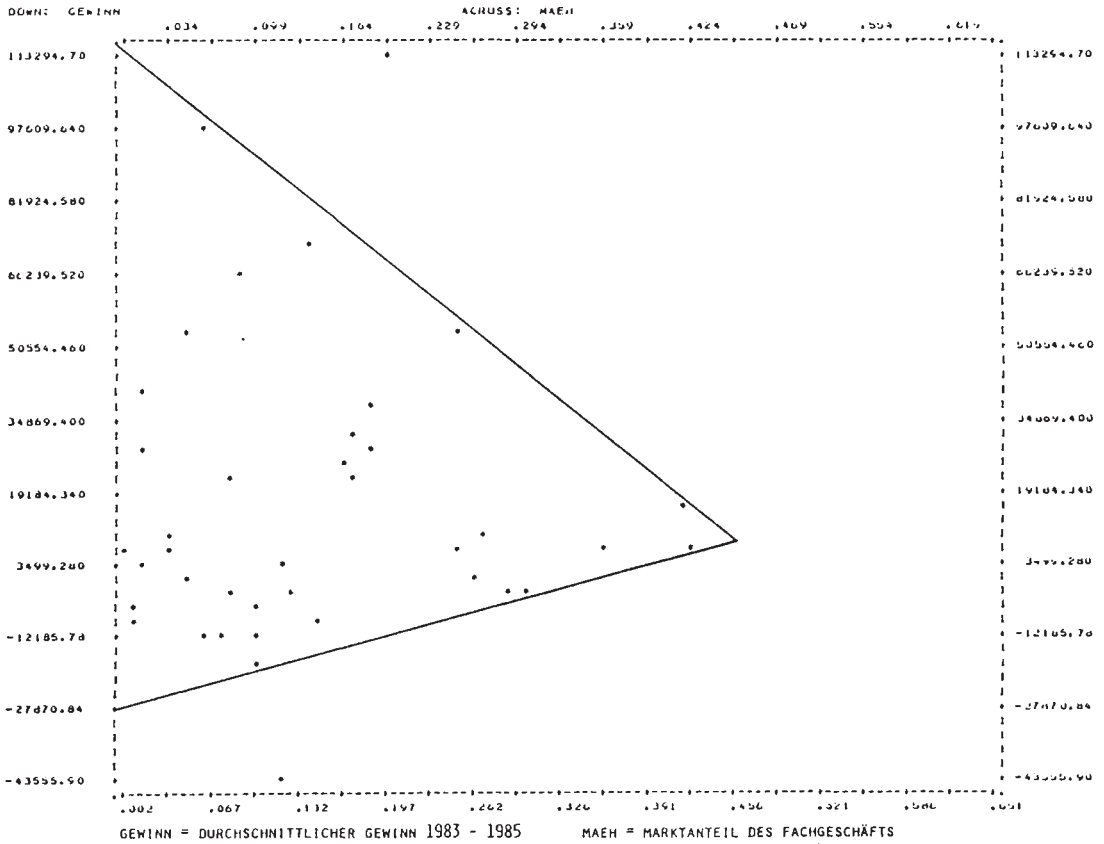
Je kleiner der Marktanteil eines Fachgeschäftes ausfällt, desto größer ist das Risiko, einen unterdurchschnittlichen Gewinn zu realisieren, desto höher ist aber auch die Chance, einen weitaus überdurchschnittlichen Gewinn zu erzielen.

Durch die Abbildung wird veranschaulicht, daß - mit Ausnahme dreier "Ausreißer" - Handelsbetriebe mit stark überdurchschnittlichen Gewinnen durchweg nur geringe Marktanteile halten, während die Verlustbetriebe in der Regel in gleicher Weise nur über unterdurchschnittliche Marktanteile verfügen. Auch die Einbeziehung des relativen Marktanteils in eine derartige Analyse führt zu einem fast identischen Bild dieser Dreiecksform.<sup>40</sup> Eine Erklärung für diese Figur dürfte einerseits in der **Divergenz zwischen Marktanteil- und Gewinnstreben** und andererseits im **Erfahrungskurveneffekt**<sup>41</sup> zu suchen sein. Damit ist zunächst

39 Wenngleich zwischen Marktanteil und den 3 Erfolgsindikatoren kein signifikanter Zusammenhang feststellbar war, soll die intensive Auseinandersetzung mit dem Marktanteil nicht zuletzt deshalb erfolgen, weil er in anderen quantitativen, brachenunabhängigen Erfolgsfaktorenuntersuchungen häufig als Erfolgsfaktor identifiziert wurde. Auch lassen sich hieraus offensichtlich interessante Fragestellungen ableiten. Vgl. dazu Lange, B., a.a.O., S.33 ff.; Grimm, U., a.a.O., S.37 ff. und die jeweils zitierte Literatur. Die Analyse der Beziehungen zwischen den anderen Situationsvariablen und den objektiven Erfolgsindikatoren brachte keine weitergehenden Erkenntnisse.

40 Dabei wird der Ausreißer mit einem Marktanteil von über 60% nach links verschoben, sodaß nur noch zwei Ausreißer feststellbar sind, und somit 95% aller Betriebe im eingezeichneten Dreieck liegen.

41 Zur Gültigkeit des Erfahrungskurveneffektes im Handel siehe Gumbel, R., a.a.O., S.37 ff.; Drexel, G., Strategische Unternehmensführung, a.a.O., S.103 ff. und Wehrle, F., Strategische Marketingplanung, a.a.O., S.28 ff..



**Abb.13: Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinn**

die Hypothese angesprochen, daß Unternehmen, die einen hohen Marktanteil anstreben, bewußt auf Gewinne zugunsten des Marktanteils verzichten. Umgekehrt verhält sich die Situation bei Unternehmen, die stark gewinnorientiert sind. Mit dieser Überlegung ist der obere Verlauf der Abbildung nachzuvollziehen.<sup>42</sup> Der untere Teil des Dreiecks, der insbesondere die Verlustbetriebe betrifft, dürfte darauf zurückzuführen sein, daß ein Teil der Betriebe, die gefährdet sind und an der Verlustschwelle stehen, sich über größere Marktanteile und die damit erreichbaren Kostendegressionseffekte gerade noch in die Gewinnzone bringen können. Die gefährdeten Betriebe aber, die einen Mindestmarktanteil nicht halten können, geraten in die Verlustzone.

Wie dem Bezugsrahmen in Abbildung 5 zu entnehmen ist, sind als weitere Merkmale der internen Situation die von einer Geschäftsstätte erzielten Wettbewerbsvorteile erfaßt worden.<sup>43</sup> Dabei handelt es sich um relative Stärken der Unternehmung im Vergleich zum Wettbewerber, die "vom eigenen Entscheidungsverhalten und den eigenen Ressourcen"<sup>44</sup> abhängen. Drexel führt einen Kriterienkatalog zur Bestimmung der relativen Wettbewerbsvorteile eines Handelsbetriebes an. Demnach können Wettbewerbs-

-----

42 Für diesen Verlauf spricht auch eine relative Begünstigung der betrachteten Betriebe durch größere Marktanteile der Hauptwettbewerber bei somit geringer werdenden eigenen Marktanteilen. Auf diesen Zusammenhang wird jedoch in Kapitel B.3.3 noch intensiver eingegangen.

43 Zum Begriff des Wettbewerbsvorteils oder "competitive advantage" vgl. Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985, S.33 ff.; Porter, M.E., Millar, V.E., Wettbewerbsvorteile durch Information, in: HM, 1986, H.1, S.26 ff.; Ghemawat, P., Sustainable Advantage, in: HBR, Vol.64, 1986, H.5, S.53 ff.; Meffert, H., Strategische Planungskonzepte, a.a.O., S.202 ff..

44 Hinterhuber, H.H., a.a.O., S.67. Sie sollten bewußt aufgebaut worden sein und es der Unternehmung erlauben, langfristig überdurchschnittliche Erträge zu erzielen. Darüber hinaus sollten sie vom Wettbewerber nicht ohne weiteres imitierbar sein. Diese Begriffsbestimmung ist an die der SEP von Pümpin angelehnt. Wettbewerbsvorteile und strategische Erfolgspositionen sind daher im folgenden synonym verwandt. Vgl. dazu Pümpin, C., Erfolgspositionen, a.a.O., S.34.

vorteile z.B. in der Sortimentsstärke, in der Zielgruppenprofilierung, im Image, in der Belieferungssituation oder in der Leistungsfähigkeit des Personals liegen.<sup>45</sup> Alle Wettbewerbsvorteile gehen somit auf kontrollierbare Variablen des Bezugsrahmens zurück.

In Abbildung 14 sind die berücksichtigten Wettbewerbsvorteile aufgeführt. Sie gliedern sich in die Bereiche Sortiment, Zielgruppe und Funktionen (Vertriebssystem, Führung, Beschaffung, Marketing, Personal).<sup>46</sup> Die weitere Unterteilung der genannten Bereiche wie Sortiment oder Zielgruppe beruht auf einer im Kreise der befragten Firmen verwandten Warengruppen- und Zielgruppenstruktur.<sup>47</sup>

Der Abbildung 14 ist zu entnehmen, daß die überdurchschnittlich erfolgreichen Fachgeschäfte durchweg größere Wettbewerbsvorteile erzielen können als die durchschnittlich bzw. weniger erfolgreichen Geschäfte. Bei insgesamt 29 verschiedenen Sortiments- und Zielgruppenbereichen und sonstigen Kriterien können die erfolgreicherer Geschäfte in 22 Fällen mitunter erheblich deutlichere Wettbewerbsvorteile in Anspruch nehmen. Die Gegenüberstellung der Durchschnittswerte der beiden Gruppen zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren ergibt unter Berücksichti-

45 Vgl. Drexel, G., Unternehmungsführung, a.a.O., S.222.

46 Sie sind in Anlehnung an Meffert strukturiert, der die mehrdimensionale Betrachtung möglicher Erfolgspositionen (Wettbewerbsvorteile) von Pümpin auf den Handel übertragen hat. Siehe hierzu Pümpin, C., Erfolgspositionen, a.a.O., S.43, und Meffert, H., Strategische Erfolgsfaktoren, a.a.O., S.21.

47 Das Herrensoriment wird demnach eingeteilt in die Bereiche Klassisch (z.B. Anzüge, Mäntel), Freizeit (z.B. Blouson, Freizeithose) und Artikel (z.B. Piquéhemden, Sweatshirts). Zum Damensoriment zählen die Bereiche Kleider, sonstige Großkonfektion (z.B. Kostüme, Mäntel) und Artikel (z.B. Blusen, Strickwaren). Eine weitere Differenzierung des Sortimentes für Kinder und Sport erfolgt nicht. Bei den Herren bzw. Damen wird darüber hinaus eine Differenzierung der Zielgruppen in die Bereiche I: jung, II: modisch, III: klassisch bzw. damenhaft vorgenommen. Zu einer detaillierten Zielgruppenbeschreibung siehe die Übersicht im Anhang der Arbeit. Daraus geht auch hervor, daß der Herren- und Damen-Zielgruppenbereich II noch einmal in zwei Zielgruppen und der jeweilige Zielgruppenbereich III in drei weitere Zielgruppen aufzuteilen ist.



	KORRELATION MIT UMSATZWACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTELWERT-ABWEICHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GARNICHT ZU									
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
HERREN SORTIMENT KLASSISCH	-0.06 N.S.	-0.17 N.S.	-0.90 ***															
HERREN SORTIMENT FREIZEIT	-0.23 N.S.	-0.33 *	-1.13 ***															
HERREN SORTIMENT ARTIKEL	-0.14 N.S.	-0.31 *	-0.34 N.S.															
DAMEN SORTIMENT KLEIDER	0.06 N.S.	-0.42 *	-0.86 N.S.															
DAMEN SORTIMENT SONSTIGE GROSSKONFEKTION	0.16 N.S.	-0.43 *	-0.24 N.S.															
DAMEN SORTIMENT ARTIKEL	0.24 N.S.	-0.10 N.S.	0.10 N.S.															
SORTIMENT KINDERBEREICH	-0.12 N.S.	-0.46 **	-0.06 N.S.															
SORTIMENT SPORTBEREICH	0.31 N.S.	-0.57 N.S.	-1.43 N.S.															
HERREN ZIELGRUPPENBEREICH I	-0.15 N.S.	-0.27 N.S.	-0.53 N.S.															
HERREN ZIELGRUPPENBEREICH II	-0.60 ***	-0.26 N.S.	-0.80 ***															
HERREN ZIELGRUPPENBEREICH III	-0.18 N.S.	0.03 N.S.	-0.57 ***															
DAMEN ZIELGRUPPENBEREICH I	-0.22 N.S.	-0.24 N.S.	-0.04 N.S.															
DAMEN ZIELGRUPPENBEREICH II	-0.03 N.S.	-0.41 N.S.	0.10 N.S.															
DAMEN ZIELGRUPPENBEREICH III	0.44 N.S.	-0.61 **	0.26 N.S.															
KINDER ZIELGRUPPENBEREICH	-0.03 N.S.	-0.31 N.S.	0.13 N.S.															
SPORT ZIELGRUPPENBEREICH	0.31 N.S.	-0.57 N.S.	-1.43 N.S.															
GÜNSTIGERER STANDORT	-0.36 *	0.44 *	0.00 N.S.															
GESAMT-IMAGE	-0.56 ***	0.10 N.S.	-0.75 **															
EXTERNER INFOSYSTEM ZUR VERFÜGBARKEIT	-0.18 N.S.	0.24 N.S.	-0.39 ***															
NUTZUNG INFORMATIONSSYSTEM	-0.24 N.S.	0.17 N.S.	-0.34 **															
WARENWIRTSCHAFTSSYSTEM ZUR VERFÜGBARKEIT	0.15 N.S.	-0.18 N.S.	-0.34 *															
NUTZUNG WARENWIRTSCHAFTSSYSTEM	0.00 N.S.	-0.17 N.S.	-0.40 *															
GÜNSTIGERE WAREN BESCHAFFUNG IM HERRENBEREICH	-0.45 **	0.07 N.S.	-1.12 ***															
GÜNSTIGERE WAREN BESCHAFFUNG IM DAMENBEREICH	0.22 N.S.	-0.26 N.S.	-0.69 N.S.															
GÜNSTIGERE WAREN BESCHAFFUNG IM KINDERBEREICH	-0.37 *	0.27 N.S.	-0.63 N.S.															
GÜNSTIGERE WAREN BESCHAFFUNG IM SPORTBEREICH	-0.12 N.S.	-0.78 **	-0.67 N.S.															
GÜNSTIGERES PREIS-LEISTUNGSVERHÄLTNISS	-0.27 N.S.	-0.34 N.S.	-0.71 ***															
DEUTLICHES MARKETINGKONZEPT	-0.09 N.S.	0.33 N.S.	-0.36 N.S.															
LEISTUNGSFÄHIGERES PERSONAL	-0.63 ***	0.26 N.S.	-0.77 ***															

LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0.10$  : \*  $\leq 0.05$  : \*\*  $\leq 0.01$  : \*\*\*

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

----- DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.14: Wettbewerbsvorteile als Erfolgsfaktoren in der internen Situation des Fachgeschäftes

gung des Signifikanzniveaus und der absoluten Mittelwertdifferenzen die folgende Rangordnung:<sup>48</sup>

- Herrensoriment Freizeit
- Warenbeschaffung Herren
- Herrensoriment klassisch
- Herren Zielgruppenbereich II
- Personal
- Preis-Leistungsverhältnis
- Herren Zielgruppenbereich III
- externes Informationssystem
- Gesamt-Image
- Nutzung des Informationssystems
- Warenwirtschaftssystem
- Nutzung des Warenwirtschaftssystems

Dabei zeigt sich, daß sich die erfolgreichen Fachgeschäfte primär durch besonders profilierte Sortimente (Herren, Freizeit und Klassisch), Beschaffungsvorteile, überdurchschnittlich kompetente Ansprache der Zielgruppenbereiche II und III und ein leistungsfähigeres Personal vom Wettbewerb abheben. Äußerst aufschlußreich ist auch, von welcher Bedeutung interne und externe Systeme zur Etablierung von Wettbewerbsvorteilen sind.<sup>49</sup> Insgesamt ist bemerkenswert, in welchem Ausmaß Wettbewerbsvorteile offensichtlich in der Lage sind, den Unterschied zwi-

48 Erfaßt wurden die Wettbewerbsvorteile über eine Befragung der Geschäftsleitung, wobei auf durchgeführte Standort- und Imageanalysen bzw. auf die eigene Beurteilung der Wettbewerbssituation zurückzugreifen war. Die Gesprächspartner wurden ergänzend ausdrücklich darauf hingewiesen, daß es sich bei den Wettbewerbsvorteilen um solche handeln sollte, die von den Konkurrenten nicht kurzfristig auszugleichen sind. Hinsichtlich der in Abbildung 14 angegebenen Skala war daraufhin eine "1" anzukreuzen, wenn die Befragten bezüglich des abgefragten Kriteriums eindeutig die Nr.1 ("Platzhirsch") am Standort sind. Ist eine solche Nr.1 noch vor ihnen, war die "2" zu markieren. Sind sie im abgefragten Merkmal genau so gut wie einige andere Wettbewerber, und gibt es ein oder zwei Firmen, die besser sind als diese, war eine "3" anzugeben.

49 Da allein die Existenz von Informations- und Warenwirtschaftssystemen nicht unbedingt ein Wettbewerbsvorteil sein muß, wurde nach den Erfahrungen der Test-Befragung jeweils auch die Nutzung dieser Systeme erfaßt. Darüber hinaus ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, sodaß die fehlende Signifikanz der äußerst großen Mittelwertabweichungen bezüglich der Wettbewerbsvorteile im Sortiment und in der Zielgruppe Sport in der zu geringen Zellenbesetzung dieser Kriterien zu suchen ist. Infolge des geringen Anteils an Geschäften, die überhaupt Sportartikel führen, konnten hier nur 10 Nennungen registriert werden.

schen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Handelsbetrieben zu erklären.<sup>50</sup>

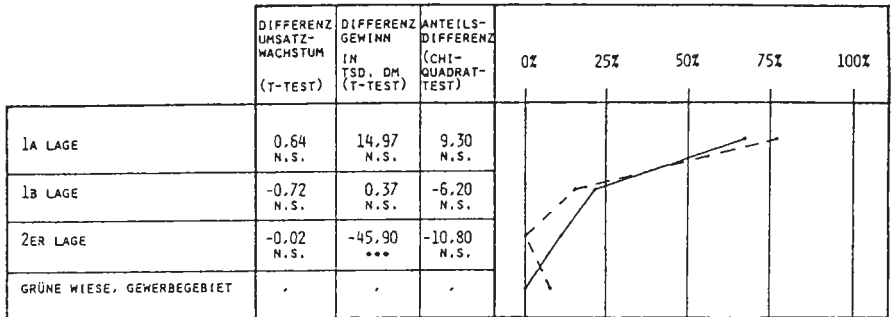
Im nächsten Schritt sind die in der Abbildung 14 wiedergegebenen Zusammenhänge zwischen Wettbewerbsvorteilen und dem Umsatzwachstum der Betriebe zu überprüfen, um mögliche Wachstumsfaktoren zu identifizieren. Hier ist festzustellen, daß die Betriebe, die über ein leistungsfähigeres Personal als der Wettbewerber verfügen, die den Herren-Zielgruppenbereich II kompetenter ansprechen, und die sich deutlicher vom Wettbewerb abheben (profiliertes Gesamt-Image) ein klar überdurchschnittliches Umsatzwachstum erzielen konnten. Weitere Wettbewerbsvorteile mit positivem Einfluß auf das Umsatzwachstum liegen darüber hinaus in der günstigeren Warenbeschaffung im Herren- und im Kinderbereich, sowie in einem vergleichsweise günstigeren Standort.

Die Analyse der Korrelationskoeffizienten zwischen Wettbewerbsvorteilen und Gewinn der Unternehmen läßt schließlich Rückschlüsse auf die Existenz einer Reihe von Ertragsfaktoren zu. So sind aus der Abbildung 14 deutliche Zusammenhänge zwischen der Existenz von Wettbewerbsvorteilen im Damen-Zielgruppenbereich III, im Sortiment Herren Freizeit und Artikel, sowie Damen Kleider und sonstige Großkonfektion und nicht zuletzt im Sortiment des Kinderbereiches zu entnehmen.<sup>51</sup> Als negativer Ertragsfaktor ist hingegen der Aufbau eines Standortvorteils zu interpretieren. Diese negative Beziehung erscheint insofern plausibel, als ein Wettbewerbsvorteil im Standort des Unternehmens zwar einen höheren Umsatzzuwachs begünstigt, aber offenbar zwangsläufig mit höheren

-----  
50 Diese empirischen Ergebnisse bestätigen somit die besondere Aussagefähigkeit und Relevanz des Konzeptes der strategischen Erfolgsposition (Wettbewerbsvorteile) von Pümpin.

51 Auf den signifikanten Korrelationskoeffizienten bezüglich der Warenbeschaffung im Sportbereich soll an dieser Stelle infolge der o.g. geringen Fallzahl nicht weiter eingegangen werden.

Standortkosten (z.B. Mieta) verbunden ist und daher das Betriebsergebnis einschneidend mindert.



LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0,10$  : •  $\leq 0,05$  : ..  $\leq 0,01$  : ...

----- ÜBERDURCHSCHNITTlich ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

„.“ : BERECHNUNG INFOLGE FEHLENDER WERTE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTlich UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

NICHT SINNVOLL

Abb.15: Lage des Fachgeschäftes als Geschäftstätenmerkmal der internen Situation

Zur Operationalisierung der Lage der Fachgeschäfte als letztes Geschäftsstättenmerkmal der internen Situation wurde auf die im Handel gebräuchliche Klassifizierung in 1a-, 1b- und 2er Lage bzw. "grüne Wiese, Gewerbegebiet" zurückgegriffen.<sup>52</sup> Aus der Abbildung 15 geht hervor, daß erfolgreiche Fachgeschäfte überdurchschnittlich häufig in

52 Mit 1a wird die beste am Standort verfügbare Lage mit überdurchschnittlichen Anteilen an Laufkundschaft und der Nähe von meist hochwertigen Fachgeschäften bewertet. Eine 1b Wertung erhalten i.d.R. Lagen, die etwas abseits der starken Kundenströme liegen und deren benachbarte Geschäfte nicht mehr über eine außergewöhnliche Ausstrahlung und Anziehungskraft verfügen. In einer 2er Lage befinden sich Einzelhandelsgeschäfte meist dann, wenn sie am Rande der Innenstadt oder zum Teil schon in Wohngebieten angesiedelt sind.

1a Lage - und entsprechend seltener in 1b Lage - angesiedelt sind.<sup>53</sup>

Eine 2er Lage besetzen schließlich die erfolgreichen Betriebe gar nicht mehr. Die hier angesprochenen Abweichungen bleiben jedoch insgesamt vergleichsweise gering, so daß die Lage des Handelsbetriebes nicht als Erfolgsfaktor ausgewiesen werden kann.

Die Betrachtung der ersten und zweiten Spalte der Abbildung 15 zeigt, inwieweit sich die Fachgeschäfte an den verschiedenen Standorten hinsichtlich ihres Umsatzwachstums und ihrer Gewinnhöhe unterscheiden.<sup>54</sup> Hier deutet sich z.B. an, daß die 1a Lage sowohl den Umsatzzuwachs als auch den Gewinn der Häuser begünstigt.<sup>55</sup> Diese Abweichung ist jedoch ebensowenig signifikant wie andere teilweise noch zu verzeichnende Mittelwertunterschiede. Die Signifikanz bezüglich der 2er Lage sollte wegen einer zu geringen Gruppenbesetzung nicht überbewertet werden. Aus dem gleichen Grund ist das Signifikanzniveau bzw. die Mittelwert-

-----

53 Im Gegensatz zum bisherigen Vorgehen (vgl. Abbildung 14) gestattet das Nominalskalenniveau des hier untersuchten Merkmals "Lage des Handelsbetriebes" (0-1 Variable) nicht die Anwendung des parametrischen T-Tests. Es kommt daher das nichtparametrische Verfahren des Chi-Quadrat-Anpassungstests zum Einsatz. Vgl. dazu: Bley Müller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., a.a.O., S.123 ff.; Hüttner, M., Informationen für Marketingentscheidungen, München 1979, S.215 ff.. Auch die Ermittlung von Korrelationskoeffizienten zu Umsatzwachstum und Gewinn ist aufgrund des Nominalskalenniveaus nicht möglich. Es wird daher für die Gruppen (z.B. Betriebe in 1a Lage und Betriebe außerhalb dieser 1a Lage) das jeweilige durchschnittliche Umsatzwachstum bzw. der durchschnittliche Gewinn errechnet und mit einem T-Test auf signifikante Abweichungen geprüft. Eine +0,6 in der ersten Spalte und ersten Zeile der Abbildung 15 ist dann so zu interpretieren, daß alle Betriebe in 1a Lage einen um 0,6% höheren Umsatzzuwachs erzielen konnten als die Betriebe in anderen Lagen. Auf diese Weise werden Anhaltspunkte über die Richtung, das Ausmaß und die Signifikanz der Abhängigkeit zwischen der untersuchten Variablen und der Erfolgsgröße gewonnen. Im weiteren Verlauf der Untersuchung wird bei nominalskalierten Daten jeweils entsprechend verfahren.

54 Zur Interpretation der dort angeführten Werte siehe die Erläuterungen in der vorangegangenen Fußnote.

55 Diese Tendenz ist keineswegs als Widerspruch zur vorliegenden Erkenntnis (Standortvorteil = negativer Ertragsfaktor) zu sehen, da in diesem Fall kein Wettbewerbsbezug hergestellt worden ist.

abweichung im letzten Fall (grüne Wiese) gar nicht berechnet worden.<sup>56</sup> Demnach ist festzuhalten, daß auch eindeutige Wachstums- und Ertragsfaktoren in der Lage des Handelsbetriebes nicht zu erkennen sind.

### 3.3 Situative Positionierung der untersuchten Handelsunternehmen

In einer Reihe von jüngeren Untersuchungen zur marktorientierten Unternehmensführung in stagnierenden und gesättigten Märkten wird festgestellt, daß der Erfolg von Unternehmen in einer starken Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Wettbewerbsstärke und der "relativen Günstigkeit" der Marktbedingungen steht.<sup>57</sup> Die Marktbedingungen werden dabei als relevant erachtet, da sie als externe Situationsvariable langfristig die Entwicklung des Gewinnpotentials eines Marktes bestimmen. Die Wettbewerbsstärke dagegen determiniert als interne Situationsvariable das Ausmaß, in dem eine Unternehmung sich im Wettbewerb behaupten und am Gewinnpotential partizipieren kann.<sup>58</sup>

Die empirische Analyse der Situationsvariablen bestätigt diese Erkenntnis in gleicher Weise für den textilen Facheinzelhandel. Zwar konnten nur Tendenzaussagen zu Erfolgsfaktoren in der externen Situation des Handelsbetriebes getroffen werden. Dennoch ist es gelungen, jeweils

56 Hier war, wie oben festgestellt werden konnte, ja lediglich ein Betrieb angesiedelt. Derartige Werte, für die eine Berechnung wenig sinnvoll ist (z.B. bei zu geringen Fallzahlen von Mittelwertdifferenzen oder Null-Varianzen bei Korrelationskoeffizienten) werden hier, wie auch im folgenden, mit "," gekennzeichnet.

57 Es handelt sich dabei vorrangig um herstellerorientierte Untersuchungen. Vgl. dazu Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Hrsg.: Pack, L., Börner, D., Wiesbaden 1984, S.59, sowie Ohlsen, G., a.a.O., S.142 ff. und die dort zitierte Literatur. Siehe auch Meffert, H., Ohlsen, G., Welche Strategien in welcher Branche?, in: asw, 1985, H.10, S.104 ff..

58 Vgl. Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, a.a.O., S.59.

zwei Wachstumsfaktoren und zwei Ertragsfaktoren zu identifizieren. Der negative Ertragsfaktor "Marktanteil der Konkurrenz" scheint dabei in besonderer Weise geeignet zu sein, die "relative Günstigkeit" der Marktbedingungen wiederzugeben. In der internen Situation war es vor allem die Existenz von Wettbewerbsvorteilen, die in einem besonders engen Zusammenhang zum Unternehmenserfolg stand. Diese Größe bietet sich daher zur Abbildung der Wettbewerbsstärke an.

Auf Basis dieser Erkenntnis soll zur synchronen Betrachtung von Marktbedingungen und Wettbewerbsstärke ein zweidimensionaler Raum aufgespannt werden, in den die untersuchten Handelsbetriebe zu positionieren sind. Der Marktanteil der Konkurrenz als Operationalisierung der Dimension Marktbedingungen errechnet sich dabei aus dem durchschnittlichen Marktanteil der beiden stärksten Wettbewerber des Fachgeschäftes.<sup>59</sup> Es ist davon auszugehen, daß die Marktbedingungen für einen Handelsbetrieb eher günstig sind, wenn der durchschnittliche Marktanteil der beiden stärksten Wettbewerber klein ist, während sie um so ungünstiger werden, je größer der Marktanteil dieser beiden Wettbewerber ausfällt.<sup>60</sup> Die Dimension Wettbewerbsstärke ist wie folgt zu messen: Der von den Unternehmen jeweils realisierten Zahl eindeutiger Wettbewerbsvorteile wird die Anzahl möglicher Wettbewerbsvorteile ge-

---

59 Dabei werden im Gegensatz zur vorherigen Operationalisierung des Konkurrenzmarktanteils bewußt nur die Anteile der beiden stärksten Konkurrenten herangezogen. Die vorbereitenden Analysen zeigten, daß eine derartige Kennzahl in diesem Zusammenhang deutlichere Ergebnisse erwarten läßt.

60 Voraussetzung für die Gültigkeit dieser Annahme ist, daß die jeweils analysierten Betriebe selbst eine überdurchschnittliche Größenordnung aufweisen. Für kleinere Betriebe könnte nämlich die Existenz sehr großer Wettbewerber von Vorteil sein, da sie dann ihre Wettbewerbsvorteile in Marktnischen besser ausspielen können. Im Kapitel C.2 wurde jedoch gezeigt, daß die Unternehmen der Stichprobe deutlich überdurchschnittliche Volumina erzielen. Sie gehören i.d.R. zu den drei größten Anbietern am Ort.

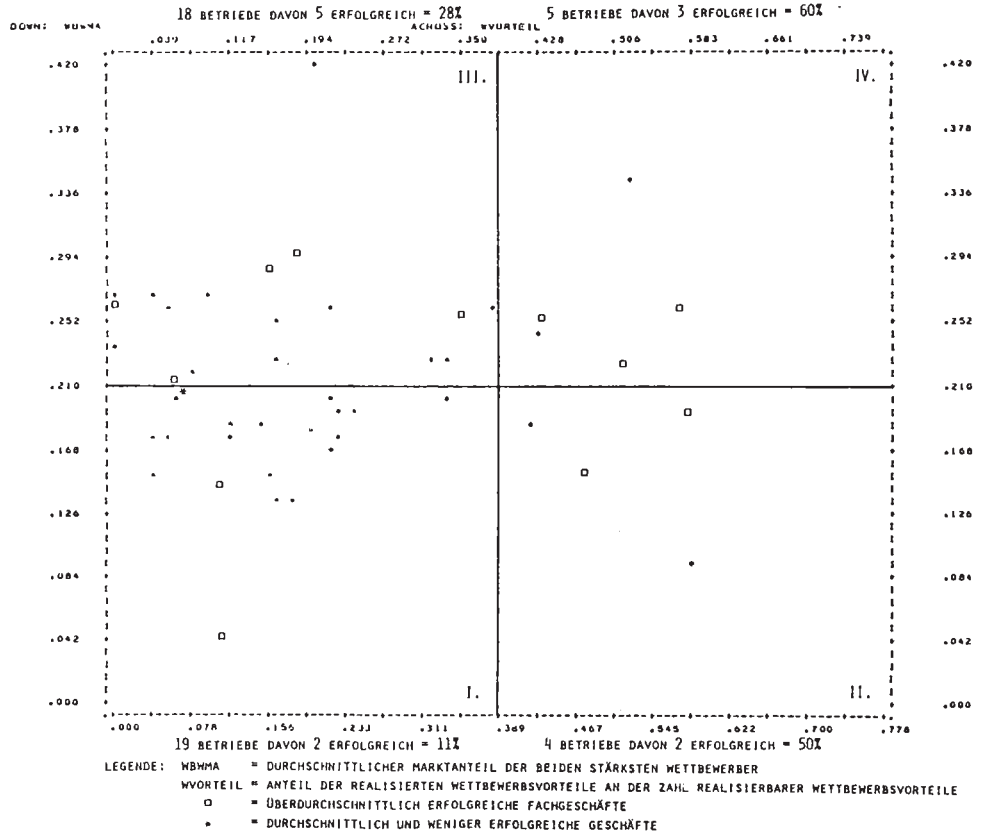


Abb.16: Situative Positionierung der Fachgeschäfte nach Marktbedingungen und Wettbewerbsstärke



genüberegestellt.<sup>61</sup> Der so ermittelte Anteilswert kann als **Koeffizient der Wettbewerbsstärke** interpretiert werden. Je größer der Koeffizient ausfällt, desto eher ist das betrachtete Unternehmen in der Lage, sich im Wettbewerb durchzusetzen.

Die Abbildung 16 gibt die Positionierung der Fachgeschäfte in einem aus Konkurrenzmarktanteil und Koeffizient der Wettbewerbsstärke beschriebenen Raum wieder.<sup>62</sup> Unterteilt man diesen Raum in vier Felder, so ergeben sich folgende Kombinationen von interner und externer Situation des Handelsbetriebes:

- Feld I: geringer Konkurrenzmarktanteil - geringer Anteil an Wettbewerbsvorteilen
- Feld II: geringer Konkurrenzmarktanteil - hoher Anteil an Wettbewerbsvorteilen
- Feld III: hoher Konkurrenzmarktanteil - geringer Anteil an Wettbewerbsvorteilen
- Feld VI: hoher Konkurrenzmarktanteil - hoher Anteil an Wettbewerbsvorteilen

Im Feld I befinden sich mit 19 Fachgeschäften 41% aller im Rahmen dieser Analyse betrachteten Betriebsstätten.<sup>63</sup> Der durchschnittliche Marktanteil ihrer beiden stärksten Wettbewerber schwankt - mit einer Ausnahme - zwischen 13 und 20%. Der Anteil der realisierten Wettbewerbsvorteile liegt - mit wiederum einer Ausnahme - zwischen 4 und

61 Die Anzahl denkbarer Wettbewerbsvorteile wird maßgeblich durch das vom Unternehmen geführte Sortiment bestimmt. Ein Geschäft, daß nur ein Teilsortiment anbietet, kann insgesamt nur eine geringere Zahl von Wettbewerbsvorteilen konstituieren als z.B. ein Vollsortimenter. Vgl. dazu Abbildung 14. Ein eindeutiger Wettbewerbsvorteil schließlich wird nur dann vom Unternehmen realisiert, wenn es hinsichtlich des entsprechenden Kriteriums an erster Stelle steht (Ausprägung 1). Nimmt dabei die so konstruierte Variable Wettbewerbsstärke den Wert 0,3 an, dann wurden 30% aller möglichen Wettbewerbsvorteile klar erreicht.

62 Ohlsen untersucht einen ähnlichen Zusammenhang über eine Situationscluster-Erfolgs-Matrix. Vgl. Ohlsen, G., a.a.O., S.146.

63 Für vier der 50 Handelsbetriebe, die hinsichtlich ihres Erfolges bewertet worden waren, konnten entweder keine Marktanteile der Wettbewerber angegeben werden oder waren weniger als zwei Wettbewerber am Standort präsent. Sie wurden daher in diese Analyse nicht einbezogen.

24%. Trotz des relativ schwachen Wettbewerbs beträgt der Anteil der erfolgreichen Betriebe in diesem Feld lediglich 11%, was offensichtlich auf die fehlenden Wettbewerbsvorteile zurückzuführen ist. Im Feld II liegen 9% der untersuchten Fachgeschäfte. Ihr Anteil an realisierten Wettbewerbsvorteilen reicht von 42 - 58%. Überdurchschnittlich erfolgreich sind in dieser Gruppe 50% der Geschäfte. Das Feld III wird von 18 Betrieben belegt. Ihr Anteil an den insgesamt berücksichtigten Verkaufsstätten beträgt 31%. Interessanterweise ist dabei festzustellen, daß trotz des größeren Konkurrenzmarktanteils - er lag fast durchweg zwischen 22 und 30% - der Anteil der überdurchschnittlich erfolgreichen Betriebe immerhin 28% ausmacht. Er liegt damit noch über dem Gesamtanteil von 26%. Insbesondere vor dem Hintergrund, daß der Anteil von realisierten Wettbewerbsvorteilen in einer Spannweite von 0 - 38% vergleichsweise gering bleibt, ist diese Erkenntnis überraschend. Das Feld IV umfaßt schließlich fünf Fachgeschäfte, von denen drei überdurchschnittlich erfolgreich sind (60%). Dabei ist auch in diesem Feld der Anteil erfolgreicher Geschäfte zumindest tendenziell höher als in Feld II.

Zentrales Ergebnis dieser situativen Positionierung ist folglich, daß ein hoher Marktanteil der beiden stärksten Wettbewerber eines Fachgeschäftes entgegen der Annahme einen positiven Einfluß auf die Marktbedingungen ausübt.<sup>64</sup> Darüber hinaus konnte noch einmal bestätigt werden, daß sich die Wettbewerbsstärke - hier gemessen durch den Anteil der erzielten Wettbewerbsvorteile - deutlich vorteilhaft auf den Erfolg des Handelsunternehmens auswirkt. Der positive Zusammenhang zwischen Konkurrenzmarktanteil und Unternehmenserfolg ist dabei jedoch eindeutig durch die besondere Wettbewerbssituation der analysierten Betriebe zu interpretieren. So gehören die Unternehmen häufig zu den führenden

-----

64 Angedeutet wurde diese Tendenz schon in der Abbildung 19.

Fachgeschäften am Ort und werden nicht selten hinsichtlich ihres Umsatzvolumens nur von einem überregionalen Großfilialisten übertroffen. Dessen Attraktivität und Kundenanziehungskraft scheint sich auf die Situation der betrachteten Betriebe dabei umso günstiger auszuwirken, je höher sie ist bzw. je größer der realisierte Marktanteil dieser Großfilialisten ausfällt. Für diese Erklärung spricht darüber hinaus, daß es sich bei derartigen Wettbewerbern überdurchschnittlich häufig um Filialen der C&A-Gruppe handelt. Den untersuchten Fachgeschäften ist es in den entsprechenden Fällen offensichtlich gelungen, das tendenziell in den unteren bis mittleren Preislagen angesiedelte C&A-Sortiment sinnvoll zu ergänzen. Ein letzter Grund für diesen Zusammenhang dürfte darin zu sehen sein, daß Handelsbetriebe, die sich einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt sehen, eher gefordert werden und somit attraktiver und erfolgreicher sind als solche, die sich ohnehin auf eine starke Position stützen können. Insgesamt scheint sich damit die bekannte "Alltagstheorie", wonach der Wettbewerb das Geschäft belebt, vollauf zu bestätigen.

#### 4. Erfolgsfaktoren in Philosophie und Zielsetzung des Handelsunternehmens

Mit der Untersuchung des Einflusses der Unternehmensphilosophie und der Unternehmenszielsetzung auf den Unternehmenserfolg versucht das vorliegende Erfolgsfaktorenkonzept der zunehmenden Bedeutung der "weichen Faktoren" (soft factors) Rechnung zu tragen. Dabei wird zunächst versucht, die Unternehmensphilosophie über Statements zu grundlegenden Werten und Wertvorstellungen der Führungsspitze zu erfassen, um im Anschluß daran die Zielorientierung der Geschäftsführung zu operationalisieren.

#### 4.1 Unternehmensphilosophie

##### 4.11 Ausprägungen der Unternehmensphilosophie

Die Abbildung 17 gibt die zur Darstellung der Unternehmensphilosophie herangezogenen grundsätzlichen Werte und Wertvorstellungen der Handelsbetriebe wieder. Daraus ist zu entnehmen, daß alle untersuchten Unternehmen Neuerungen im Sortiment sehr aufgeschlossen gegenüberstehen, großen Wert auf Kontinuität in der Unternehmensführung legen und Entscheidungen in der Regel fundiert absichern.<sup>65</sup>

Mit Blick auf die Mittelwertabweichungen der beiden Gruppen zeichnet sich ein anderes Bild ab. In Reihenfolge von Signifikanzniveau und absoluter Mittelwertdifferenz kristallisieren sich die folgenden Erfolgsfaktoren in der Unternehmensphilosophie heraus:

- **Kundenorientierung** (flexible Reaktion auf neue Kundenbedürfnisse)
- **Serviceorientierung** (Gewicht auf umfangreiche Serviceangebote)
- **Transparenz** (klare Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen)
- **PR-Orientierung** (besondere Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit)
- **Erlebnisorientierung** (Einkauf ist für den Kunden ein Erlebnis)

Als **negativer Erfolgsfaktor** ist aus der Abbildung die "Schwerpunktlegung auf **lukrative Teilsegmente**" zu entnehmen. Eine mögliche Erklärung

-----

65 Zur Operationalisierung der Unternehmensphilosophie wurden den Gesprächspartnern in den einzelnen Handelsbetrieben jeweils eine Reihe von Unternehmensgrundsätzen und Verhaltensweisen vorgetragen und danach erhoben, in welchem Ausmaß diese Äußerungen für das eigene Unternehmen zutreffen, bzw. inwieweit gewisse Grundsätze im Unternehmen praktiziert werden. Die Statements waren beispielsweise wie folgt formuliert:

- o "Wir sind ein besonders innovationsfreudiges Unternehmen"
- o "Bei Umsatzeinbrüchen reagieren wir meist unmittelbar mit besonderen Aktionen"
- o "Wir sind stets darum bemüht, von den Kunden die Beurteilung unserer Leistung zu erfahren"
- o "Wir planen alle unsere Aktivitäten gründlich und systematisch"

Der überwiegende Teil der beschriebenen Äußerungen fand in der Schilderung kurzer Fallstudien eine zusätzliche Veranschaulichung. Die Geschäftsleitung beschrieb daraufhin, wie sie sich in einer derartigen Situation verhalten oder entscheiden würde. Die Interviewer bewerteten diese Antwort in Kenntnis der Reaktion anderer Firmen.

nung liegt darin, daß die gezielte Bearbeitung von Einzelsegmenten unter dem Aspekt der Ertragsorientierung bei Aufgabe einer integrierten Gesamtkonzeption wenig erfolgversprechend ist.

Darüber hinaus ist festzustellen, daß erfolgreiche Firmen ein geringeres Kostenbewußtsein entwickeln und geplante Maßnahmen mit geringerer Konsequenz durchsetzen. Wie auch der Interpretation des erstgenannten Erfolgsfaktors zu entnehmen ist, scheinen erfolgreiche Firmen bei der Maßnahmendurchsetzung vielmehr Wert auf Anpassungsfähigkeit zu legen. Diese Mittelwertabweichungen sind jedoch lediglich als Tendenzaussage zu verstehen.

Aus den Korrelationen der Philosophiemerkmale mit dem Umsatzwachstum sind eine Reihe von Wachstumsfaktoren abzuleiten. So kann die **Transparenz** im Unternehmen ebenso wie die **Erlebnis- und Serviceorientierung** einen positiven Beitrag zum Umsatzwachstum des Handelsbetriebes liefern. Diese Merkmale waren schon als grundlegende Erfolgsfaktoren in Erscheinung getreten. Neu ist jedoch die Erkenntnis, daß in den Handelsbetrieben, in denen sich die Mitarbeiter überdurchschnittlich mit dem Unternehmen identifizieren, überdurchschnittliche Wachstumsraten erreicht werden. Die **Mitarbeiteridentifikation** ist somit ein maßgeblicher Wachstumsfaktor. Demgegenüber übt das "**stete Bemühen um den Stammkunden**" einen negativen Einfluß auf das Wachstum des Unternehmens aus. Vor dem Hintergrund, daß eine intensive Stammkundenpflege im Gegensatz zur Gewinnung von Neukunden kaum zum Umsatzzuwachs eines Fachgeschäftes beitragen dürfte, wird die Existenz dieses **negativen Wachstumsfaktors** plausibel.

Als Ertragsfaktoren gehen aus der Abbildung 17 die erwähnte **Transparenz** in der Unternehmensführung und die **Erlebnisorientierung** hervor. Hinzu kommen die Langfristorientierung und die Bereitschaft, bei der Lösung anstehender Problemen neuartige Wege zu gehen. **Strategische**

	KORRELATION MIT UMSATZWACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTELWERT-ABWEICHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU				TRIFFT GAR NICHT ZU
				1	2	3	4	5
INNOVATIONSFREUDIGKEIT	0.06 N.S.	-0.19 N.S.	-0.05 N.S.					
KOSTENBEWUSSTSEIN	0.26 N.S.	0.02 N.S.	0.45 N.S.					
FLEXIBLE REAKTION AUF NEUE KUNDENBEDÜRFNISSE	0.07 N.S.	0.00 N.S.	-0.83 ***					
UNMITTELBARE REAKTION BEI UMSATZEINBRUCHEN	0.05 N.S.	0.92 N.S.	-0.14 N.S.					
NEUERUNGEN IM SORTIMENT GEGENÜBER AUFGESCHLOSSEN	0.18 N.S.	-0.17 N.S.	0.04 N.S.					
NEUARTIGE WEGE BEI ANSTEHENDEN PROBLEMEN	-0.09 N.S.	-0.30 *	0.11 N.S.					
STETE BEHÜHUNG UM STAMMKUNDEN	0.60 ***	0.29 *	-0.30 N.S.					
KUNDE IST KÖNIG	0.17 N.S.	0.01 N.S.	-0.22 N.S.					
UMFANGREICHES SERVICEANGEBOT WIRD ALS WICHTIG ERACHTET	-0.33 *	-0.26 N.S.	-0.70 **					
BETRACHTUNG SERVICE ALS INVESTITION	-0.17 N.S.	-0.10 N.S.	-0.59 N.S.					
EINKAUF IST FÜR DEN KUNDEN ERLEBNIS	-0.39 **	-0.45 **	-0.50 *					
BEHÜHUNG UM LEISTUNGSBEURTEILUNG VON KUNDEN	-0.01 N.S.	-0.15 N.S.	-0.39 N.S.					
BESONDERE BEDEUTUNG DER OFFENTLICHKEITSARBEIT	0.09 N.S.	-0.04 N.S.	-0.66 **					
KONTINUITÄT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG	0.09 N.S.	0.00 N.S.	0.08 N.S.					
ORIENTIERUNG AN LANGFRISTIGEN ZIELSETZUNGEN	-0.04 N.S.	-0.34 *	-0.07 N.S.					
KONSEQUENTE DURCHFÜHRUNG GEPLANTER MASSNAHMEN	0.04 N.S.	-0.23 N.S.	0.35 N.S.					
GRÜNDLICHE SYSTEMATISCHE PLANUNG	0.04 N.S.	-0.08 N.S.	-0.43 N.S.					
FUNDIERTE ABSICHERUNG VON ENTSCHEIDUNGEN	-0.06 N.S.	-0.14 N.S.	-0.31 N.S.					
KLARE NACHVOLLEHBARKEIT VON ENTSCHEIDUNGEN	-0.45 **	-0.46 **	-0.57 **					
BESCHRÄNKUNG AUF AUSGEWÄHLTE TEILBEREICHE	0.05 N.S.	-0.05 N.S.	0.21 N.S.					
SCHWERPUNKTLEGUNG AUF LUKRATIVE TEILSEGMENTE	0.21 N.S.	-0.09 N.S.	0.54 *					
ORIENTIERUNG AN ERFOLGSTRÄCHTIGKEIT	-0.04 N.S.	-0.03 N.S.	-0.04 N.S.					
KONSEQUENTE UMSETZUNG ERFOLGSTRÄCHTIGER MASSNAHMEN	-0.20 N.S.	-0.27 N.S.	-0.17 N.S.					
IDENTIFIZIERUNG DER MITARBEITER MIT DEM UNTERNEHMEN	-0.40 **	-0.12 N.S.	-0.15 N.S.					
ANGENEHMES BETRIEBSKLIMA	-0.18 N.S.	-0.03 N.S.	-0.14 N.S.					
STARK ENGAGIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	-0.26 N.S.	-0.17 N.S.	-0.10 N.S.					

LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0.10$  ; \*  $\leq 0.05$  ; \*\*  $\leq 0.01$  ; \*\*\*

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.17: Erfolgsfaktoren in der Unternehmensphilosophie des Fachgeschäftes

Orientierung und Kreativität tragen folglich dazu bei, überdurchschnittlich hohe Gewinne zu erwirtschaften.

Nachdem damit der Einfluß ausgewählter Merkmale der Unternehmensphilosophie auf den Unternehmenserfolg herausgearbeitet wurde, bietet es sich an, Typen von Unternehmen mit ähnlicher Philosophie zu bilden und zu prüfen, welcher Zusammenhang zwischen der Art des Unternehmenstyps und dem Unternehmenserfolg besteht. Vor dem Versuch einer entsprechenden Klassifizierung soll jedoch eine Verdichtung der Philosophiemerkmale auf ihre zentralen Dimensionen erfolgen.<sup>66</sup>

#### 4.12 Grunddimensionen der Unternehmensphilosophie

Zu einer derartigen Variablenreduktion auf ihre Grundstruktur bietet sich das Verfahren der Faktorenanalyse an.<sup>67</sup> Dabei werden aus den 26 eingebrachten Philosophievariablen acht Faktoren extrahiert. Der auf-

66 Dadurch wird vermieden, daß Philosophiemerkmale, die ähnliche Sachverhalte erfassen und beschreiben, im Vergleich zu anderen Merkmalen überrepräsentiert sind und somit eine Typenbildung verzerren. Die in diesem Kapitel durchgeführte Analyse und Interpretation der Philosophievariablen erfolgte bewußt vor ihrer Verdichtung, da eine Variablenreduktion auf ihre Grunddimensionen naturgemäß einem Informationsverlust unterworfen ist und somit auch die Interpretation erschwert wird. Darüber hinaus konnten infolge dieses Informationsverlustes für die Grunddimensionen der Unternehmensphilosophie keine signifikanten Zusammenhänge zu den Erfolgsindikatoren festgestellt werden.

67 Die Faktorenanalyse stellt darauf ab, eine Vielzahl von Variablen, aufgrund vorliegender Korrelationen zwischen den Variablen, auf eine kleinere Anzahl von Einflußfaktoren zu reduzieren. Im Mittelpunkt des Interesses steht bei der Faktorenanalyse die Frage, auf wieviele Faktoren - auch Supervariable genannt - die Variablen zurückzuführen sind, und welchen Einfluß die Faktoren auf die einzelnen Variablen haben. Das Ausmaß des Einflusses äußert sich in der Höhe der Faktorladungen. Zur Beschreibung der Faktorenanalyse vgl. Überla, K., Faktorenanalyse, 2.Aufl., Berlin, u.a. 1972; Bley Müller, J., Faktorenanalyse, Münster 1978; Harman, H.H., Modern Factor Analysis, 3.Aufl., Chicago 1978; Schuchard-Fischer, Chr., u.a., a.a.O., S.213 ff.. Zum Aufruf der Prozedur FACTOR im SPSS\* siehe Schubö, W., Uehlinger, H.M., a.a.O., S.238 ff., bzw. Steinhausen, D., Zörkendörfer, S., a.a.O., S.90 ff..

tretende Informationsverlust bleibt vergleichsweise gering,<sup>68</sup> da die acht ermittelten Faktoren in der Lage sind, knapp 80% der Gesamtvarianz aller Variablen zu erklären.<sup>69</sup> Die inhaltliche Erklärung der damit gewonnenen Grunddimensionen der Unternehmensphilosophie erfolgt über eine Analyse der in Tabelle 2 wiedergegebenen Faktorladungen:

#### Faktor 1: Die Kundendimension

Dieser Faktor zeichnet sich dadurch aus, daß von ihm ein starker Einfluß auf die Variablen "umfangreiches Serviceangebot" und Betrachtung des "Services als Investition" ausgeht. Die Variable "Kostenbewußtsein" wird dementsprechend negativ geladen. Dagegen besteht sowohl zur Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit als auch zum Bekenntnis, daß der Kunde "König" ist, wiederum ein stark positiver Zusammenhang. Gleiches gilt für das Bemühen um eine Leistungsbeurteilung durch den Kunden. Da im Mittelpunkt der gesamten Merkmale durchweg der Verbraucher steht, ist dieser Faktor als Kundendimension zu bezeichnen. Von diesem Faktor allein wird bereits 17,3% der Gesamtvarianz aller Variablen erklärt, womit sich der Stellenwert der Kunden- und Marktorientierung im Rahmen des hier erfassten Philosophiekonzeptes andeutet.

#### Faktor 2: Die Mitarbeiterdimension

Der Faktor läßt besonders stark auf die beiden Variablen "Mitarbeiteridentifikation" und "Betriebsklima". Eine negative Faktorladung

-----  
 68 Als Kriterium für die Zahl der zu extrahierenden Faktoren wurde das sog. Kaiser-Kriterium herangezogen. Danach sind solange zusätzliche Faktoren einzubeziehen, wie der Eigenwert eines weiteren Faktors größer als 1 ist. (Eigenwert = Erklärungsanteil eines Faktors im Hinblick auf die Varianz aller Einzelkriterien) Vgl. dazu Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.89; Schuchard-Fischer, Chr., u.a., a.a.O., S.238.

69 Dabei handelt es sich um einen in der empirischen Forschung vergleichsweise hohen Wert. Vgl. dazu Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.88 f. und das dort angeführte Beispiel.



liegt auf der dritten einbezogenen Variablen "Kontinuität in der Unternehmensführung". Infolge der Dominanz der ersten beiden Philosophiemerkmale läßt sich dieser Faktor insgesamt als Mitarbeiterdimension kennzeichnen. Dabei geht mit einer starken Mitarbeiterorientierung grundsätzlich eine weniger stark ausgeprägte Kontinuität in der Unternehmensführung einher. Diese beiden Grundhaltungen lassen sich offensichtlich nicht miteinander vereinbaren. Der Faktor erklärt insgesamt 15,8% der Gesamtvarianz aller Variablen, womit er ebenfalls von zentraler Bedeutung ist.

#### Faktor 3: Die Aktionsdimension

Hier zeichnet sich ein starker Einfluß des Faktors auf Variablen ab, die primär kurzfristige Handlungs- und Risikoabsicherungsaspekte in der Unternehmensführung betreffen. So läßt dieser Faktor auf die Variablen "unmittelbare Reaktion bei Umsatzeinbrüchen", "fundierte Absicherung von Entscheidungen" und "konsequente Umsetzung von erfolgsträchtigen Maßnahmen". Daher ist dieser Faktor auch als Aktionsdimension zu umschreiben. Er erklärt 11,9% der Gesamtvarianz.

#### Faktor 4: Die Ertragsdimension

Von diesem Faktor gehen besonders starke Einflüsse auf die "Orientierung an der Erfolgsträchtigkeit von Aktivitäten" und auf die "Schwerpunktlegung auf lukrative Teilsegmente" aus. Etwas geringer ist die Faktorladung auf die Variable "stete Bemühung um Stammkunden", wobei der Zusammenhang zu den beiden zuvor genannten Philosophiemerkmalen einleuchtet, da sich in dem Bemühen um Stammkunden mehr eine Ertragsorientierung als eine Wachstumsorientierung ausdrückt. Der Faktor, der 10,5% der Gesamtvarianz

			F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	
DIE KUNDENDIMENSION	17,3%		UMFANGREICHES SERVICEANGEBOT WIRD ALS NICHTIG ERACHTET BETRACHTUNG SERVICE ALS INVESTITION KOSTENBEWUSSTSEIN BESONDERE BEDEUTUNG DER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT KUNDE IST KÖNIG BEMÜHUNG UM LEISTUNGSBEURTEILUNG VON KUNDEN	-0,06072	-0,02189	-0,1431	-0,04779	-0,00562	-1,18040	-0,0411	-0,06904
DIE MITARBEITERDIMENSION	15,8%		IDENTIFIZIERUNG DER MITARBEITER MIT DEM UNTERNEHMEN ANGENEIMES BETRIEBSKLIMA KONTINUITÄT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG	-0,06677	-0,00450	-1,10370	-0,02218	-0,1306	-0,05927	-0,34488	-0,00184
DIE AKTIONSDIMENSION	11,9%		UNMITTELBARE REAKTION BEI UMSATZEINBRÜCHEN FUNDIERTE ABSICHERUNG VON ENTSCHEIDUNGEN KONSEQUENTE UMSETZUNG ERFOLGSTRÄCHTIGER MASSNAHMEN	-0,10657	-1,13724	-0,05391	-0,07547	-0,09350	-0,29432	-0,01138	-0,02273
DIE ERTRAGSDIMENSION	10,5%	79,8%	ORIENTIERUNG AN ERFOLGSTRÄCHTIGKEIT SCHMERZPUNKTLEGUNG AUF LUKRATIVE TEILSEGMENTE STETE BEMÜHUNG UM STAMMKUNDEN	-1,16774	-1,02113	-0,11168	-0,00601	-0,02567	-0,05599	-0,09271	-0,31593
DIE STRATEGIEDIMENSION	8,6%		INNOVATIONSFREUDIGKEIT NEUARTIGE WEGE BEI ANSTEHENDEN PROBLEMEN KONSEQUENTE DURCHFÜHRUNG GEPLANTER MASSNAHMEN EINKAUF IST FÜR DEN KUNDEN ERLEBNIS ORIENTIERUNG AN LANGFRISTIGEN ZIELSETZUNGEN	-0,06267	-1,13753	-0,06605	-0,03327	-0,01410	-1,20378	-0,04443	-0,02307
DIE KONZENTRATIONSDIMENSION	5,8%		BESCHRÄNKUNG AUF AUSGEWÄHLTE TEILBEREICHE	-0,05565	-0,00377	-1,13651	-0,22806	-1,11501	-1,79974	-0,07334	-0,02949
DIE FLEXIBILITÄTSDIMENSION	5,3%		NEUERUNGEN IM SORTIMENT GEGENÜBER AUFGESCHLOSSEN FLEXIBLE REAKTION AUF NEUE KUNDENBEDÜRFNISSE KLARE NACHVOLLZIEHBARKEIT VON ENTSCHEIDUNGEN	-1,16123	-0,02329	-1,12556	-0,33334	-0,02289	-0,02317	-0,06683	-0,04176
DIE MANAGEMENTDIMENSION	4,6%		STARK ENGAGIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG GRÜNDLICHE UND SYSTEMATISCHE PLANUNG	-1,10290	-0,01212	-0,17995	-0,02629	-0,09386	-1,10512	-0,29392	-0,79727

Tab.2: Grunddimensionen der Unternehmensphilosophie

der berücksichtigten Faktoren erklärt, repräsentiert somit letztlich die Ertragsdimension.

#### Faktor 5: Die Strategiedimension

Insgesamt fünf Variablen werden von diesem Faktor geprägt. Gemeinsam ist allen Faktoren eine gewisse strategische Orientierung, die unternehmerischen Weitblick indiziert. So ist die "Innovationsfreudigkeit" und die "Bereitschaft, bei anstehenden Problemen neue Wege zu gehen" Ausdruck von Zukunftsorientierung und Kreativität. Die konsequente Durchsetzung geplanter Maßnahmen setzt dauerhaftes Durchhaltevermögen voraus, und die Orientierung an langfristigen Zielsetzungen ist ein eindeutiges Zeichen für eine strategische Orientierung. Nicht zuletzt deutet die "Erlebnisorientierung" an, daß hier aktuelle Entwicklungen erkannt und Chancen wahrgenommen werden. Insgesamt läßt sich der hinter diesen Variablen verborgene Faktor somit als Strategiedimension interpretieren. Der Faktor entspricht einem erklärten Varianzanteil von 8,6%.

#### Faktor 6: Die Konzentrationsdimension

Dieser Faktor ist relativ einfach zu deuten, da er auf nur eine einzige Variable läßt. Dabei handelt es sich um die "Beschränkung auf ausgewählte Teilbereiche". Daher soll der Faktor als Konzentrationsdimension gekennzeichnet werden. Mit dieser einen Variablen erklärt der Faktor immerhin noch 5,8% Varianzanteil.

#### Faktor 7: Die Flexibilitätsdimension

Die Variablen, die von diesem Faktor maßgeblich bestimmt werden, beschreiben Aufgeschlossenheit, Flexibilität und Transparenz. Dabei geht es zunächst um "Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen im

Sortiment" und um eine "flexible Reaktion auf neue Kundenbedürfnisse". Die letzte Variable "klare Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen" wird von Faktor 7 nicht mehr in dem Ausmaß geladen, daher läßt sich der Faktor zusammenfassend als Flexibilitätsdimension umschreiben. Sein erklärter Varianzanteil beträgt 5,3%.

#### Faktor 8: Die Managementdimension

Der letzte Faktor lädt auf zwei Variablen. Einerseits ist der Übersicht eine positive Ladung auf die Variable "stark engagierte Unternehmensführung" und andererseits eine negative Ladung auf die Variable "gründliche und systematische Planung" zu entnehmen. Daraus geht hervor, daß sich ein starkes Engagement der Unternehmensführung nicht mit einer gründlichen und systematischen Planung verträgt, da dadurch offensichtlich Gespür und Unternehmertum eingeschränkt werden. Aufgrund dieser Faktorladungen läßt sich der Faktor 8 einwandfrei als Managementdimension identifizieren. Er erklärt noch einmal 4,6% der Varianz aller 26 untersuchten Variablen.

Die Abbildung 18 gibt Aufschluß darüber, welche Erfolgsfaktoren sich hinter diesen acht zentralen Dimensionen der Unternehmensphilosophie verbergen. Es zeigt sich, daß vor allem in der Kunden-, Strategie- und Flexibilitätsdimension fast durchgängig zentrale Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges zu finden sind. In der Aktionsdimension, in der Konzentrationsdimension und in der Managementdimension der Philosophie sind hingegen keine Erfolgsfaktoren angesiedelt. In der Ertragsdimension liegen, wenn auch unterschiedliche, aber dennoch durchweg negative Erfolgsfaktoren. Es ist somit davon auszugehen, daß in Anbetracht der in den Dimensionen jeweils aufgenommenen positiven

	ALLGEMEINER ERFOLGSFAKTOREN	WACHSTUMS- FAKTOREN	ERTRAGS- FAKTOREN
KUNDENDIMENSION	+ UMFANGREICHES SERVICEANGEBOT WIRD ALS WICHTIG ERACHTET  + BESONDERE BE- DEUTUNG DER ÖFFENTLICH- KEITSARBEIT	+ UMFANGREICHES SERVICEANGEBOT WIRD ALS WICHTIG ERACHTET	
MITARBEITERDIMENSION		+ IDENTIFIKATION DER MITARBEI- TER MIT DEM UNTERNEHMEN	
AKTIONSDIMENSION			
ERTRAGSDIMENSION	- SCHWERPUNKTLI- GEN AUF LUKRA- TIVE TEILSEG- MENTE	- STETE BEMÜHUNG UM STAMMKUNDEN	- STETE BEMÜHUNG UM STAMMKUNDEN
STRATEGIEDIMENSION	+ EINKAUF IST FÜR DEN KUNDEN EIN ERLEBNIS	+ EINKAUF IST FÜR DEN KUNDEN EIN ERLEBNIS	+ NEUARTIGE WEGE BEI ANSTEHEN- DEN PROBLEMEN  + EINKAUF IST FÜR DEN KUNDEN EIN ERLEBNIS  + ORIENTIERUNG AN LANGFRISTI- GEN ZIELSET- ZUNGEN
KONZENTRATIONSDIMENSION			
FLEXIBILITÄTSDIMENSION	+ FLEXIBLE REAK- TION AUF NEUE KUNDENBEDÜR- FNISSE  + KLARE NACHVOLL- ZIEHBARKEIT VON ENTSCHEI- DUNGEN	+ KLARE NACHVOLL- ZIEHBARKEIT VON ENTSCHEI- DUNGEN	+ KLARE NACHVOLL- ZIEHBARKEIT VON ENTSCHEI- DUNGEN
MANAGEMENTDIMENSION			

Abb.18: Zuordnung der Erfolgsfaktoren der Unternehmensphilosophie zu ihren Grunddimensionen

Erfolgsfaktoren die Kunden-, die Flexibilitäts- und die Strategiedi-  
mension die für den Unternehmenserfolg im Facheinzelhandel zentralen  
Dimensionen der Unternehmensphilosophie sind.

#### 4.13 Unternehmensgrundtypen mit ähnlicher Unternehmensphilosophie

Zur Ermittlung von Unternehmensgrundtypen mit ähnlicher Unternehmensphilosophie wurden in einem weiteren Schritt für jedes analysierte Handelsunternehmen die Philosophievariablen auf Basis der vorliegenden Faktorenanalyse in Faktorenwerte umgerechnet.<sup>70</sup> Mit Hilfe dieser Faktorenwerte, welche einem auf acht Dimensionen verdichteten Faktormuster entsprechen, wurden die Unternehmen klassifiziert. Unter Anwendung des Clusteranalyseverfahrens erfolgte dabei eine Aufteilung in Gruppen, die in sich hinsichtlich der Philosophiedimensionen möglichst ähnlich und untereinander möglichst unähnlich sind.<sup>71</sup>

Wenngleich eine Clusteranalyse auf der Basis von Faktorenwerten zur Vermeidung von Interkorrelation empfehlenswert ist, zeigt sich doch, daß die Interpretation der Cluster anhand der hochverdichteten Faktoren recht schwierig wird. Sinnvoll ist daher, nach einer Clusterbildung wieder auf die zugrundeliegenden Ausgangsvariablen zurückzugreifen und anhand dieser Merkmale eine Analyse der jeweiligen Clustermittelpunkte zu vollziehen. Der Einfluß der Philosophie-Grunddimensionen auf die Clusterbildung ist dabei parallel zu berücksichtigen, wenngleich auf eine explizite Darstellung an dieser Stelle verzichtet werden

70 Vgl. dazu z.B. Schuchard-Fischer, Chr., u.a., a.a.O., S.255 ff. und Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.89 f..

71 Zur Clusteranalyse siehe: Steinhausen, D., Langer, K., Clusteranalyse, Berlin, New York 1977; Everitt, B., Cluster Analysis, London 1974, Späth, H., Cluster-Analyse-Algorithmen zur Objektklassifizierung und Datenreduktion, München, Wien 1977, und Eckes, T., Roßbach, H., Clusteranalysen, Stuttgart 1980. Aus der Vielzahl unterschiedlicher Verfahren zur Clusterbildung kam die Hill-Climbing-Methode zum Einsatz, die den partitionierenden Verfahren zuzurechnen ist. Zu einer Übersicht unterschiedlicher Verfahren vgl. Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.98 ff.; Schuchard-Fischer, Chr., u.a., a.a.O., S.127 ff.. Die optimale Zahl der Cluster wurde mit Hilfe des Elbow-Kriteriums festgelegt. Sie lag in der vorliegenden Untersuchung bei fünf Clustern. Zum Elbow-Kriterium vgl. Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.100 f.. Zum Aufruf der Clusteranalyse am Rechenzentrum der Universität Münster als Ergänzung zum regulären SPSS\*-Paket vgl. Steinhausen, D., Zörkendörfer, S., a.a.O., S.123 ff..

soll.<sup>72</sup> In Abbildung 19 findet sich die angesprochene Analyse der Clustermittelwerte bezüglich der Original-Philosophie-Variablen.<sup>73</sup>

Aus ihrer Interpretation ergibt sich die folgende Clusterbeschreibung für die einzelnen Philosophietypen:

Cluster 1: Die kostenbewußten Reagierer (16,4%)

In diesem Cluster finden sich die Unternehmen, bei denen die Aktions- und die Flexibilitätsdimension der Unternehmensphilosophie stark überdurchschnittlich ausgeprägt ist, während die Mitarbeiter-, die Strategie- und die Konzentrationsdimension unterdurchschnittlich bleiben. Im einzelnen äußert sich dies in einem extremen Kostenbewußtsein und in einer überdurchschnittlichen Reaktion auf Umsatzeinbrüche. Auf Kontinuität in der Unternehmensführung und auf Stammkundenorientierung legen diese Unternehmen überdurchschnittlich viel Wert.

Cluster 2: Die mitarbeiterorientierten Ertragsfetischisten (10,9%)

Bei diesem Cluster sind vor allem die Mitarbeiter- und die Ertragsdimension stark überdurchschnittlich ausgeprägt. Auch die Managementdimension fällt noch überdurchschnittlich ins Gewicht, wohingegen die Aktionsdimension deutlich unterdurchschnittlich ausfällt. Die Einzelanalyse der Philosophiemerkmale bestätigt diesen Eindruck. Es herrscht ein überdurchschnittliches Klima, die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen und es wird besonderer Wert auf Erfolgsträchtigkeit, auf lukrative Teilseg-

72 Vgl. dazu Tabelle 9 im Anhang der Arbeit.

73 Dabei handelt es sich bereits um eine aufbereitete Ergebnistabelle, da ein Mittelwertvergleich in Anbetracht der Anzahl der Variablen und in Anbetracht der Anzahl der Cluster zu unübersichtlich wäre.

PHILOSOPHIEDIMENSIONEN		PHILOSOPHIEMERKMALE	AUSPRÄGUNG DER PHILOSOPHIEMERKMALE IM JEWEILIGEN CLUSTER IM VERGLEICH ZU DEN ANDEREN CLUSTERN				
			CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4	CLUSTER 5
DIE KUNDENDIMENSION	17,3%	UMFANGREICHES SERVICEANGEBOT WIRD ALS WICHTIG ERACHTET	0	-	+	++	--
		BETRACHTUNG SERVICE ALS INVESTITION	--	++	0	+	--
		KOSTENBEWUSSTSEIN	++	-	--	0	+
		BESONDERE BEDEUTUNG DER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT	--	-	+	++	0
		KUNDE IST KÖNIG	++	--	0	+	-
BEMÜHUNG UM LEISTUNGSBEURTEILUNG VON KUNDEN	--	0	+	++	-		
DIE MITARBEITERDIMENSION	15,8%	IDENTIFIZIERUNG DER MITARBEITER MIT DEM UNTERNEHMEN	--	++	-	0	+
		ANGENEHMES BETRIEBSKLIMA	--	0	-	+	0
		KONTINUITÄT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG	++	-	+	-	--
DIE AKTIONSDIMENSION	11,9%	UNMITTELBARE REAKTION BEI UMSATZEINBRÜCHEN	++	--	-	0	+
		FUNDIERTE ABSICHERUNG VON ENTSCHEIDUNGEN	0	--	-	+	+
		KONSEQUENTE UMSETZUNG ERFOLGSTRÄCHTIGER MASSNAHMEN	0	--	-	+	++
DIE ERTRAGSDIMENSION	10,5%	ORIENTIERUNG AN ERFOLGSTRÄCHTIGKEIT	+	++	--	0	-
		SCHWERPUNKTLEGUNG AUF LUKRATIVE TEILSEGMENTE	0	++	-	+	--
		STETE BEMÜHUNG UM STAMMKUNDEN	++	+	0	-	--
DIE STRATEGIEDIMENSION	8,6%	INNOVATIONSFREUDIGKEIT	--	-	0	+	+
		NEUARTIGE WEGE BEI ANSTEHENDEN PROBLEMEN	--	+	-	++	0
		KONSEQUENTE DURCHSETZUNG GEPLANTER MASSNAHMEN	--	0	-	++	+
		EINKAUF IST FÜR DEN KUNDEN ERLEBNIS	-	--	0	++	-
ORIENTIERUNG AN LANGFRISTIGEN ZIELSETZUNGEN	-	--	0	++	+		
DIE KONZENTRATIONSDIMENSION	5,8%	BESCHRÄNKUNG AUF AUSGEWÄHLTE TEILBEREICHE	-	++	0	+	--
DIE FLEXIBILITÄTSDIMENSION	5,3%	NEUERUNGEN IM SORTIMENT GEGENÜBER AUFGESCHLOSSEN	0	+	-	0	-
		FLEXIBLE REAKTION AUF NEUE KUNDENBEDÜRFNISSE	+	-	0	++	--
		KLARE NACHVOLLZIEHBARKEIT VON ENTSCHEIDUNGEN	-	0	-	+	++
DIE MANAGEMENTDIMENSION	4,6%	STARK ENGAGIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	-	++	--	++	0
GRÜNDLICHE UND SYSTEMATISCHE PLANUNG	0	--	+	-	+	++	
ERKLÄRTER VARIANZANTEIL	79,8%	ANZAHL DER UNTERNEHMEN (%)	9(16,4)	6(10,9)	21(38,2)	9(16,4)	10(18,2)

-- STARK UNTERDURCHSCHNITTLICHE EINSCHÄTZUNG  
 - UNTERDURCHSCHNITTLICHE EINSCHÄTZUNG  
 0 DURCHSCHNITTLICHE EINSCHÄTZUNG

+ ÜBERDURCHSCHNITTLICHE EINSCHÄTZUNG  
 ++ STARK ÜBERDURCHSCHNITTLICHE EINSCHÄTZUNG

Abb.19: Unternehmensphilosophie-Cluster im textilen Facheinzelhandel



mente und ausgewählte Teilbereiche gelegt. Nicht zuletzt ist die Unternehmensführung überdurchschnittlich stark engagiert. Sie arbeitet aber, wie schon die Interpretation des Faktors 8 andeutete, wenig systematisch.

#### Cluster 3: Die Durchschnittsunternehmen (38,2%)

Die Mitglieder dieses Clusters sind hinsichtlich keiner Philosophie-dimension besonders positiv profiliert. Lediglich in der Flexibilitätsdimension und in der Managementdimension sind Abweichungen feststellbar. Sie sind jedoch negativer Art. Die Detailanalyse in Abbildung 19 bestätigt dieses Bild. So läßt sich dieses - mit 21 Unternehmen zugleich größte - Cluster als absolut durchschnittlich einstufen.

#### Cluster 4: Die kundenorientierten Strategen (16,4%)

Dieses Cluster vereint Handelsbetriebe, bei denen zunächst die Kunden-, Strategie- und Konzentrationsdimension weit überdurchschnittlich ausgeprägt ist. Aber auch die Aktions-, die Flexibilitäts- und die Managementdimension spielen in der Unternehmensphilosophie dieser Betriebe eine zentrale Rolle. Die Mittelwertabweichungen in Abbildung 19 unterstreichen die stark überdurchschnittlichen Abweichungen hinsichtlich vieler Philosophiemerkmale. So sind die Unternehmen dieses Clusters Service-, Erlebnis- und PR-orientierter als die meisten anderen und legen extrem viel Wert auf strategische Orientierung, konsequente Durchsetzung und Kreativität bei der Suche nach neuen Lösungen. Nicht zuletzt ist die Unternehmensführung überdurchschnittlich stark engagiert.

**Cluster 5: Die nüchternen Systematiker (18,2%)**

Unternehmen, die diesem Cluster angehören, zeichnen sich durch eine besondere Akzentuierung hinsichtlich der Aktionsdimension aus. Die Kunden- und Ertragsdimension in der Unternehmensphilosophie ist bei ihnen deutlich unterdurchschnittlich ausgeprägt. Die Einzelanalyse deutet darauf hin, daß diese Firmen sehr viel Wert auf eine systematische, nachvollziehbare Entscheidungsfindung legen und eine konsequente Durchsetzung betreiben, wobei langfristige Orientierung, Innovationsfreudigkeit, aber auch Kostenbewußtsein eine Rolle spielen.

Die Analyse zeigt, daß insgesamt fünf verschiedene Unternehmenstypen zu unterscheiden sind, die sich hinsichtlich ihrer Philosophieorientierung deutlich voneinander abgrenzen lassen. Von besonderem Interesse ist diesbezüglich, inwieweit die hier identifizierten Unternehmenstypen in Zusammenhang mit dem Erfolg der einzelnen Handelsbetriebe gesehen werden können. Dazu wurde in Abbildung 20 die Clusterzugehörigkeit der untersuchten Fachgeschäfte den Ausprägungen der Erfolgskennziffer gegenübergestellt.

Die Betrachtung des Clusters der **kostenbewußten Reagierer** zeigt, daß 33,3% seiner Mitglieder ziemlich erfolgreich sind. Der Anteil überdurchschnittlich erfolgreicher Betriebe liegt damit über dem Gesamtdurchschnitt von 26%. Diese Philosophiehaltung ist also durchaus geeignet, zum Erfolg eines Unternehmens beizutragen. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß in diesem Cluster auch insgesamt 55,5% der Firmen kaum oder überhaupt nicht erfolgreich sind. Damit schneidet das Cluster hinsichtlich dieser Ausprägungen der Erfolgskennziffer am schlechtesten ab. Dieser Philosophietyp kann also einerseits überdurchschnittlich erfolgreich sein. Er geht jedoch andererseits auch das Risiko ein, weit unterdurchschnittlich zu bleiben, wenn er sein Instrumentarium

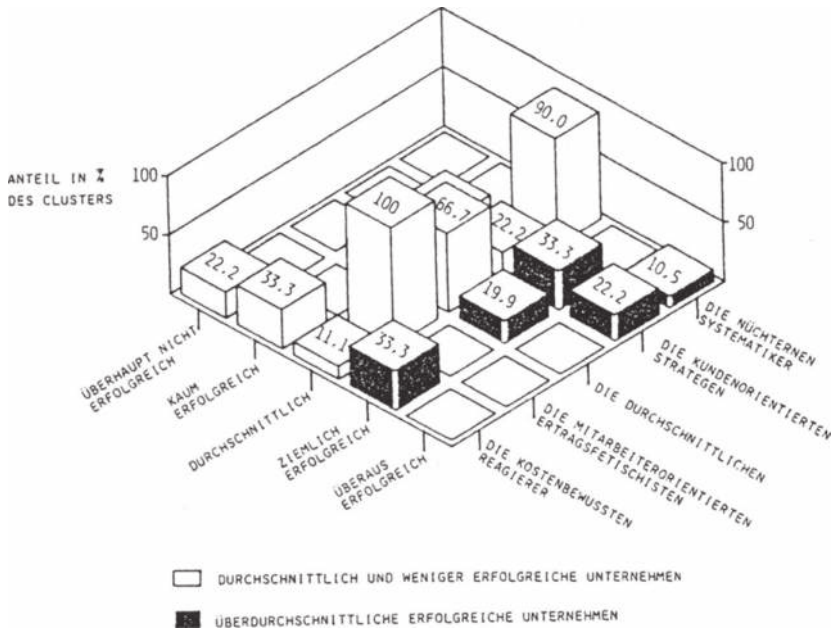


Abb.20: Erfolgsbeurteilung der Fachgeschäfte in Abhängigkeit ihrer Philosophietypen-Zugehörigkeit

nicht voll beherrscht oder z.B. wichtige Investitionen aus Kostengründen beschneidet.<sup>74</sup>

Die Fachgeschäfte, die den **mitarbeiterorientierten Ertragsfetischisten** zuzurechnen sind, bleiben vollständig im Durchschnitt des durch die Erfolgskennziffern beschriebenen Spektrums. Ein überdurchschnittlich erfolgreiches Geschäft ist somit unter ihnen nicht vertreten. Dieses

74 Vgl. dazu das Phänomen der "Stagnationsspirale" von Ericson, wonach auf Stagnation mit Rückzugsstrategien und Rationalisierungsmaßnahmen reagiert wird. Dies führt zu einem Verlust an Produktivität und damit geringerer Rentabilität, sodaß schließlich notwendige Investitionen nicht mehr erwirtschaftet werden können. Vgl. Ericson, A., Stagnation, Crisis and Development. Strategies and Development Processes in Swedish Textile and Clothing Firms, Working Paper, University of Gothenburg, January 1980, S.7.

Abschneiden des Clusters 2 kann insofern nicht überraschen als die Ertragsdimension der Faktorenanalyse bei diesem Cluster überdurchschnittlich ausgeprägt ist und durchgängig durch negative Erfolgs-, Wachstums- bzw. Ertragsfaktoren bestimmt wird.

Im insgesamt größten Cluster der Durchschnittsunternehmen ist der größte Anteil der Betriebe nur durchschnittlich erfolgreich (66,7%). Ziemlich erfolgreich sind immerhin 19% der Mitglieder dieses Clusters. Dagegen werden 14,3% der insgesamt 21 Handelsbetriebe dieses Clusters als kaum erfolgreich eingestuft.

In Cluster 4 schließlich finden sich die kundenorientierten Strategen, die maßgeblich durch die von verschiedenen Erfolgsfaktoren besonders positiv beeinflusste Kunden- und Strategiedimension geprägt werden. Der Anteil der überdurchschnittlich erfolgreichen Fachgeschäfte ist in diesem Cluster mit 55,5% mit Abstand der größte. Nur jeweils 22,2% dieser Betriebe sind lediglich durchschnittlich, bzw. kaum erfolgreich.

Für das Cluster der nüchternen Systematiker zeigt sich, daß zwar 10% als überaus erfolgreich bezeichnet werden können, mit 90% liegt aber der Großteil der Clustermitglieder hinsichtlich der Erfolgsbeurteilung genau im Durchschnitt.

Die ermittelten Unternehmenstypen mit verschiedenartigen Philosophiegrundhaltungen sind somit auch hinsichtlich ihres Unternehmenserfolges recht unterschiedlich zu beurteilen. Der Zusammenhang zwischen Gruppenzugehörigkeit und Erfolgskennziffer ist als hoch signifikant

zu bezeichnen.<sup>75</sup> Das insgesamt erfolgreichste Cluster ist das der kundenorientierten Strategen.<sup>76</sup> Besonders aufschlußreich ist darüber hinaus, daß kostenbewußte Reagierer zwar insgesamt sehr stark gefährdet sind, daß es jedoch immerhin im Gesamtvergleich einen überdurchschnittlich großen Anteil von Firmen gibt, die dieses Philosophieverständnis offensichtlich erfolgreich beherrschen. Größtenteils ungefährdet, aber auch mit nur äußerst geringen Aussichten auf überdurchschnittlichen Erfolg, bleiben hingegen die mitarbeiterorientierten Ertragsfetischisten und die nüchternen Systematiker.

#### 4.2 Unternehmenszielsetzung

Nach der Unternehmensphilosophie gibt die Unternehmenszielsetzung Anhaltspunkte über die Grundorientierung eines Handelsbetriebes. Zugleich stellt die Zielsetzung den Ausgangspunkt der zu formulierenden Marketing-Strategien und -Aktivitäten dar. Im folgenden ist daher zu untersuchen, inwieweit die Orientierung des Unternehmens an unterschiedlichen Zielsetzungen in Zusammenhang mit seinem Erfolg zu sehen ist. Da die Zielsetzung eines Unternehmens maßgeblich durch seine Philosophie geprägt wird (z.B. Ertragsorientierung und Ertragsziel), soll dar-

---

75 Zur Absicherung dieser Aussage wurde zu der in Abbildung 20 zugrunde liegenden Kontingenztafel ein Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest gerechnet. Der ermittelte Chi-Quadratwert von 36,5 ist größer als der kritische Wert 34,3, der sich bei 16 Freiheitsgraden und einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,005$  ergibt. Damit ist die Nullhypothese, daß der Erfolg unabhängig von einer Gruppenzugehörigkeit ist, abzulehnen. Es kann somit als statistisch erwiesen gelten, daß der Erfolg eines Unternehmens von seiner Zugehörigkeit zu einem bestimmten Philosophiecluster abhängt. Vgl. dazu Bley Müller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., a.a.O., S.126 ff. und zur Ermittlung des Chi-Quadrat-Wertes: Bley Müller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., Statistische Formeln und Tabellen, München 1979, S.137.

76 Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Pümpin im Herstellerbereich. Vgl. dazu Pümpin, C., Erfolgspositionen, a.a.O., S.144.

über hinaus in einem weiteren Schritt die Beziehung zwischen Philosophie und Zielsetzung herausgearbeitet werden.

#### 4.21 Gegenüberstellung kurz- und langfristiger Unternehmensziele

Zur Erfassung der Zielsetzung der einzelnen Geschäftsstätten wurde der jeweiligen Geschäftsleitung ein Katalog von vier Unternehmenszielen vorgelegt.<sup>77</sup> Dabei war zu unterscheiden zwischen einer kurz- und einer langfristigen Zielsetzung, die einen Zeithorizont von einem bzw. bis zu drei Jahren zugrunde legte.

Aus Abbildung 21 ist zunächst zu entnehmen, daß die Unternehmenserhaltung für alle untersuchten Fachgeschäfte gleichermaßen das wichtigste Ziel ist.<sup>78</sup> Betrachtet man die Zielgewichtung der überdurchschnittlich erfolgreichen Betriebe, so zeigt sich, daß für diese der Umsatz als kurzfristiges Ziel etwas wichtiger zu sein scheint als die langfristige Umsatzorientierung. Alle anderen Ziele liegen etwa auf einem Niveau. Sie werden als ziemlich wichtig erachtet. Bei den weniger erfolgreichen Betrieben zeichnet sich eine gegenläufige Tendenz ab. Hier wird vor allem der langfristige Gewinn angestrebt, während das kurzfristige Marktanteils- und Umsatzziel als eher sekundär eingestuft

-----  
77 Die Gesprächspartner hatten daraufhin anhand einer 5er-Skala anzugeben, welche Ziele sie vorrangig verfolgen. Diese Ziele werden bei Wehrle in einem beispielhaften marketingorientierten Zielsystem für Warenhäuser auf der Ebene der allgemeinen Unternehmensziele eingeordnet. Die beiden von Wehrle darüber hinaus angeführten Ziele ROI und Kostenwirtschaftlichkeit erwiesen sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als nicht tragfähig. Sie wurden daher nach der Testbefragung aus der Vorgabe eliminiert. Die zusätzlich eingeräumte Möglichkeit offener Nennungen ergab keine weitergehenden Erkenntnisse. Vgl. Wehrle, F., Strategische Marketingplanung, a.a.O., S.91.

78 Bei Wehrle wird dieses Ziel als "Sicherheits"-Ziel umschrieben. Für die vorliegende Untersuchung wurde die verständlichere Formulierung "Unternehmenserhaltung" gewählt. Ebenda.

		KORRE- LATION MIT UMSATZ- WACHSTUM (PEARSON)	KORRE- LATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTEL- WERT- AB- WEI- CHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GAR NICHT ZU										
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
UMSATZ	KURZFRISTIG	0.17 N.S.	0.04 N.S.	-0.55 *																
UMSATZ	LANGFRISTIG	-0.03 N.S.	-0.12 N.S.	0.39 N.S.																
GEWINN	KURZFRISTIG	0.40 **	0.42 **	-0.08 N.S.																
GEWINN	LANGFRISTIG	0.17 N.S.	0.18 N.S.	0.35 N.S.																
MARKTANTEIL	KURZFRISTIG	-0.15 N.S.	-0.16 N.S.	-0.70 **																
MARKTANTEIL	LANGFRISTIG	0.10 N.S.	-0.14 N.S.	-0.05 N.S.																
UNTERNEHMENSERHALTUNG		0.46 ***	0.09 N.S.	-0.13 N.S.																

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leftarrow \leq 0.10 : *$   $\leftarrow \leq 0.05 : **$   $\leftarrow \leq 0.01 : ***$ 

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.21: Erfolgsfaktoren in der Zielsetzung des Fachgeschäftes

werden. In der direkten Gegenüberstellung zeigen sich zwei signifikante Abweichungen. So ist festzustellen, daß die erfolgreichen Betriebe das kurzfristige Marktanteilsziel und das kurzfristige Umsatzziel signifikant höher gewichten als die übrigen Unternehmen. Die anderen, gegenläufigen Abweichungen erscheinen zu gering, um als hinreichend statistisch abgesichert gelten zu können. Demnach sind erfolgreiche Betriebe auch kurzfristig nicht bereit, auf Umsatz oder Marktanteil zu verzichten. Diese "tägliche" Orientierung an der Unternehmenszielsetzung trägt letztlich dazu bei, daß auch die langfristigen Ziele realisiert wer-

den.<sup>79</sup> Die intensive Verfolgung auch der kurzfristigen Ziele Umsatz und Marktanteil ist somit als weiterer Erfolgsfaktor zu kennzeichnen.

Die Analyse der Korrelationskoeffizienten aus der Beziehung zwischen Unternehmenszielsetzung und Umsatzwachstum deutet auf zwei negative Wachstumsfaktoren hin. So ist folgender Zusammenhang festzustellen: je mehr ein Unternehmen am kurzfristigen Gewinn orientiert ist, um so geringer fällt sein Umsatzwachstum aus. Noch etwas stärker ist analog die Beziehung zwischen der Zielsetzung Unternehmenserhaltung und Umsatzwachstum. Hier ist jedoch auch eine umgekehrte Abhängigkeit denkbar und zur Interpretation sinnvoller: je geringer das Umsatzwachstum eines Unternehmens ist, um so stärker wird die Orientierung der Geschäftsleitung an der Unternehmenserhaltung. Darüber hinaus kristallisiert sich als negativer Ertragsfaktor das bereits erwähnte Ziel der kurzfristigen Gewinnorientierung heraus. Das bedeutet, daß der Gewinn der analysierten Fachgeschäfte um so höher ausfiel, je geringer die Orientierung am kurzfristigen Ertrag ausgeprägt war. Zweifelsohne ist auch hier die umgekehrte Interpretation des Zusammenhangs in der Weise denkbar, daß Firmen mit geringen Gewinnen einen größeren Wert auf kurzfristige Erträge legen als andere. Demnach dürfte als Resumée der Analyse von Wachstums- und Ertragsfaktoren in der Zielsetzung des Unternehmens festzustellen sein, daß die Fixierung auf den kurzfristigen Ertrag weder dem langfristigen Umsatzwachstum, noch der langfristigen Gewinnsteigerung zuträglich sein kann.

-----  
 79 Diese Erkenntnis wird auch durch neuere amerikanische Forschungsergebnisse bestätigt, wonach das ständige "am Ball bleiben" und das stetige Bemühen um den Kunden als zentraler Erfolgsfaktor gesehen wird ("hustle as a strategy").



#### 4.22 Unternehmenszielsetzung der Unternehmensgrundtypen mit ähnlicher Unternehmensphilosophie

Da Unternehmensphilosophie und Unternehmensziele in einem engen Zusammenhang stehen, wurde der Frage nachgegangen, ob die durch unterschiedlichen Erfolg ausgezeichneten Unternehmenstypen mit ähnlicher Philosophie-Grundhaltung auch unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen.

		CLUSTER	CLUSTER	CLUSTER	CLUSTER	CLUSTER	TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GAR NICHT ZU					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
UMSATZ	KURZFRISTIG	1,22	2,00	2,67	1,56	2,10											
UMSATZ	LANGFRISTIG	2,78	2,00	1,76	1,67	1,80											
GEWINN	KURZFRISTIG	1,33	1,00	2,29	2,11	2,30											
GEWINN	LANGFRISTIG	2,56	1,00	1,62	1,78	1,30											
MARKTANTEIL	KURZFRISTIG	2,00	3,00	2,76	1,39	2,40											
MARKTANTEIL	LANGFRISTIG	1,89	3,00	1,67	1,89	2,10											
UNTERNEHMENSERHALTUNG		1,11	2,00	1,48	1,44	1,30											

LEGENDE

----- CLUSTER 1 : DIE KOSTENBEWUSSTEN REAGIERER

———— CLUSTER 2 : DIE MITARBEITERORIENTIERTEN ERTRAGSFETISCHISTEN

- - - - CLUSTER 3 : DIE DURCHSCHNITTLICHEN

--- --- CLUSTER 4 : DIE KUNDENORIENTIERTEN STRATEGEN

----- CLUSTER 5 : DIE NÜCHTERNEN SYSTEMATIKER

Abb.22: Zielprioritäten der Unternehmensphilosophietypen

Der Abbildung 22 zufolge sind die **kostenbewußten Reagierer** primär an den kurzfristigen Zielen Umsatz und Gewinn orientiert, während sie die langfristigen Umsatz- und Gewinnziele weit unterdurchschnittlich gewichten. Der Marktanteil ist für sie kurz- und langfristig von mittlerer Bedeutung. Das Ziel der Unternehmenserhaltung ist für sie, ebenso wie für fast alle anderen Cluster, sehr wichtig.

Die **mitarbeiterorientierten Ertragsfetischisten** orientieren sich an erster Stelle am kurz- und langfristigen Gewinn und erst mit deutlichem Abstand an zweiter Stelle am kurz- und langfristigen Umsatz. Das Marktanteilsziel ist für die Mitglieder dieses Clusters nur drittrangig. Dem Ziel der Unternehmenserhaltung geben die Handelsbetriebe dieses Typs im Vergleich zu den anderen Clustern die geringste Priorität.

Das Cluster der **Durchschnittsunternehmen** gibt sich auch hinsichtlich der Zielsetzung relativ durchschnittlich. Lediglich die kurzfristigen Ziele Umsatz und Marktanteil werden deutlich unterdurchschnittlich gewichtet. Die drei vorgegebenen langfristigen Ziele verfolgen die Angehörigen dieses Clusters mit nahezu gleicher Intensität.

Die **kundenorientierten Strategen** des Erfolgsclusters 4 sind primär umsatzorientiert. Dabei wird auch zwischen kurz- und langfristiger Zielsetzung kaum unterschieden. An zweiter Stelle folgt in der Zielsetzung dieser Betriebe die Gewinnorientierung fast gleichauf mit der Marktanteilsorientierung. Während bezüglich der Gewinnorientierung die kurzfristige Gewinnorientierung deutlich weniger dominant ist, erfolgt beim Marktanteilsziel ähnlich wie beim Umsatzziel keine Differenzierung zwischen kurz- und langfristiger Zielsetzung.

Der **nüchterne Systematiker** des letzten Clusters strebt vor allem nach langfristigem Gewinn. Mit zweiter Priorität folgt der langfristige Umsatz. Kurzfristige Ziele sind für die Gruppenelemente dieses Clusters insgesamt von auffallend geringem Stellenwert. Das Ziel der Unternehmenserhaltung ist für diesen Philosophietyp ebenso wie für alle anderen Typen mit Ausnahme von Cluster 2 von zentraler Bedeutung.

Damit zeigt sich in der Analyse der verschiedenen Zielsetzungen insgesamt nicht nur eine eindeutige Bestätigung der zuvor charakterisierten Philosophietypen. Die Untersuchung der Zielsysteme der verschiedenen

Unternehmenstypen kann darüber hinaus zu einer weiteren inhaltlichen Konkretisierung der Philosophiecluster beitragen.

## 5. Erfolgsfaktoren im Marketing des Handelsunternehmens

### 5.1 Marketing-Strategien

Im Rahmen der Marketing-Strategien werden im textilen Facheinzelhandel strategische Grundsatzentscheidungen über die anzubietenden Sortimente (Sortimentsstrategien), die anzusprechenden Zielgruppen (Segmentierungsstrategien) und die zu formulierenden Betriebstypenstrategien (Wettbewerbsstrategien) gefällt. Im Mittelpunkt der weiteren Ausführungen soll daher die Analyse des Einflusses der von den analysierten Unternehmen verfolgten Sortiments-, Segmentierungs- und Wettbewerbsstrategie auf den Unternehmenserfolg stehen.

#### 5.1.1 Sortimentsstrategie

Zur Operationalisierung der Sortimentsstrategie wurde erfaßt, welche Sortimentsbereiche die Fachgeschäfte der Stichprobe führen. Diese lassen sich zunächst in die Abteilungen Herren, Damen, Kinder und Sport unterteilen. In einem nächsten Schritt wird im Herrensortiment darüber hinaus zwischen den Bereichen jung, modisch und klassisch und im Damensortiment analog zwischen den Bereichen jung, modisch und damenhaft unterschieden.<sup>80</sup> Aus Abbildung 23 ist zu entnehmen, welche Sortimentsbereiche von den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Firmen angeboten werden.

-----

80 Dabei handelt es sich um eine in den analysierten Fachgeschäften übliche Sortimentsgliederungsstruktur.

	DIFFERENZ UMSATZ- WACHSTUM (T-TEST)	DIFFERENZ GEWINN IN TSD. DM (T-TEST)	ANTEILS- DIFFERENZ (CHI- QUADRAT- TEST)					
				0%	25%	50%	75%	100%
HERRENBEKLEIDUNG JUNG	-1,40 N.S.	2,63 N.S.	6,60 N.S.					
HERRENBEKLEIDUNG MODISCH	,	,	-12,30 N.S.					
HERRENBEKLEIDUNG KLASSISCH	,	,	-12,60 N.S.					
DAMENBEKLEIDUNG JUNG	-1,03 N.S.	33,11 N.S.	-23,30 N.S.					
DAMENBEKLEIDUNG MODISCH	-0,17 N.S.	28,59 N.S.	-42,20 **					
DAMENBEKLEIDUNG DAMENHAFT	-0,17 N.S.	28,59 N.S.	-36,80 **					
KINDERBEKLEIDUNG	-0,66 N.S.	16,25 N.S.	7,00 N.S.					
SPORTBEKLEIDUNG	1,35 N.S.	28,65 N.S.	- 6,60 N.S.					

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0,10$  : \*  $\leq 0,05$  : \*\*  $\leq 0,01$  : \*\*\*

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\*, \*\*, \*\*\* : BERECHNUNG AUF GRUND ZU  
GERINGER FALLZAHLEN NICHT  
SINNVOLL

Abb.23: Erfolgsfaktoren in der Sortimentsstrategie des Fachgeschäftes

Es zeigt sich, daß insgesamt betrachtet ein Schwerpunkt des Angebotes auf dem Herrensoriment und dabei vor allem auf dem modischen und klassischen Sortiment liegt. Der Anteil der Firmen mit diesen beiden Bereichen beträgt sowohl bei den erfolgreichen als auch bei den weniger erfolgreichen Handelsbetrieben jeweils mehr als 75%. Kinderbekleidung wird von beiden Gruppen in mehr als 60% der Fälle angeboten, während der Anteil der Firmen, die Sportartikel führen, in beiden Fachgeschäftgruppen um 25% liegt.

Hinsichtlich des Einflusses der Sortimentsstrategie auf den Unternehmenserfolg der Betriebe fällt auf, daß die erfolgreichen Betriebe zu einem deutlich geringeren Anteil die Sortimente Damenbekleidung mo-

disch (30,8% versus 73,0%) und Damenbekleidung damenhaft (30,8% versus 67,7%) anbieten. Hier liegen hochsignifikante Abweichungen der Anteilswerte vor.

Andere Abweichungen sind statistisch nicht abgesichert und können daher nur Tendenzen andeuten. Dazu gehört ein ebenfalls geringerer Anteil an erfolgreichen Betrieben, die Damenbekleidung jung führen. In den Herrensportimentsbereichen liegen die erfolgreichen Betriebe einerseits über dem Durchschnitt der anderen (Herrenbekleidung jung), andererseits unter dem Durchschnitt (Herrenbekleidung modisch und klassisch).

Die Existenz eines negativen Erfolgsfaktors im Sortimentsbereich Damen modisch und damenhaft läßt sich schließlich dadurch deuten, daß die hier zugrunde liegende Stichprobe traditionell überwiegend aus Herrenfachgeschäften hervorgegangen ist. Aktivitäten im Damensortimentsbereich sind häufig erst später hinzugekommen. Überdurchschnittlich erfolgreich sind demnach offensichtlich die Betriebe, die sich auf ihre angestammte Kompetenz im Herrenbereich konzentriert haben sowie der vergleichsweise geringe Anteil von Fachgeschäften, der im Damenbereich tatsächlich konkurrenzfähig ist.<sup>81</sup> Diese Erkenntnis läßt somit den Schluß zu, daß es von den weniger erfolgreichen Betrieben nur einer vergleichsweise geringen Zahl gelungen ist, ihre im Herrenbereich erworbene Kompetenz auf die Damensortimente zu übertragen.

Desweiteren sind in Abbildung 23 die durchschnittlichen Zuwachsraten und Gewinne der Fachgeschäfte, die die jeweiligen Sortimente führen, denen derjenigen Geschäfte, welche diese Bereiche nicht anbieten, gegenübergestellt. Die Abweichungen sind jedoch entweder vergleichsweise

-----  
 81 Über Kompetenz verfügt ein Fachgeschäfte, wenn es zu den führenden Wettbewerbern am Standort zählt, d.h. wenn es ihm gelungen ist, Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Vgl. dazu Kapitel C.3.2 der Arbeit.

gering, nicht signifikant oder können aufgrund zu geringer Anteile einer Gruppe nicht sinnvoll berechnet werden.<sup>82</sup> Wachstums-, bzw. Ertragsfaktoren lassen sich daher nicht erkennen.

Unmittelbar in Beziehung zum angebotenen Sortiment steht das grundätzliche Preisniveau eines Fachgeschäftes. So wird beispielsweise ein Sortiment Herren jung vorrangig mit einem unteren bis mittleren Preisniveau angeboten, während im Bereich Herrenbekleidung modisch oder klassisch Preisniveaustufen von unten bis exklusiv denkbar sind.<sup>83</sup>

Aus der Abbildung 24 ist zu entnehmen, daß im Durchschnitt das mittlere Preisniveau die erste Priorität einnimmt. An zweiter Stelle folgt das Preisniveau oben und an dritter Stelle das Preisniveau unten. Das Preisniveau exklusiv hat kaum noch Priorität, und das Preisniveau billig wird von den untersuchten Fachgeschäften durchweg gar nicht geführt. Der Vergleich von durchschnittlichen Preisniveauprioritäten der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Handelsbetriebe zeigt keine signifikanten Abweichungen. Er deutet jedoch darauf hin, daß die überdurchschnittlich erfolgreichen Betriebe ein tendenziell stärkeres Gewicht auf die mittleren und andeutungsweise auf die unteren Preisla-

82 So wären die Abweichungen in den Sortimentsbereichen Herren modisch und Herren klassisch in beiden Spalten zwar signifikant. Von einer Angabe soll hier jedoch abgesehen werden, da der Anteil der Betriebe, die dieses Sortiment nicht führen, insgesamt zu klein ist, um die Mittelwertabweichungen sinnvoll interpretieren zu können.

83 Das Gesamt-Preisniveau der Fachgeschäfte ist wie folgt operationalisiert. Allen Befragten wurde eine Preisniveaustruktur, die die Preisniveaustufen Billig, Unten, Mitte, Oben, Exklusiv beinhaltet, vorgelegt. Anhand dieser Preisdifferenzierung gaben die Gesprächspartner dann ihre Preislagenprioritäten hinsichtlich des Gesamthauses an. Mit dieser Preislagendifferenzierung wird im Kreis der befragten Firmen seit langem gearbeitet. Die Sortimentsteile sind diesen Preislagen unmittelbar zurechenbar und größtenteils durch ihre jeweilige Preislagenzugehörigkeit gekennzeichnet. Damit ist gewährleistet, daß alle Firmen die gleiche Preislagendifferenzierung zugrunde legen. Die jeweiligen Sortimentsanteile, die ein Fachgeschäft in den einzelnen Preislagen führt, lassen sich darüber hinaus unmittelbar den warenwirtschaftlichen Unterlagen des Unternehmens entnehmen.

gen legen, während das obere Preisniveau eine etwas geringere Priorität als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen erfährt.

	KORRELATION MIT UMSATZWACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTELWERTABWEICHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GAR NICHT ZU									
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
PREISNIVEAU BILLIG	0,38 **	0,14 N.S.	-0,34 N.S.															
PREISNIVEAU UNTEN	0,27 N.S.	-0,12 N.S.	-0,13 N.S.															
PREISNIVEAU MITTE	-0,22 N.S.	-0,25 N.S.	-0,22 N.S.															
PREISNIVEAU OBEN	-0,45 **	-0,14 N.S.	0,25 N.S.															
PREISNIVEAU EXKLUSIV	-0,44 **	-0,12 N.S.	-0,06 N.S.															

LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\angle \leq 0,10 : *$   $\angle \leq 0,05 : **$   $\angle \leq 0,01 : ***$   
 ----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE  
 \_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.24: Erfolgsfaktoren in der langfristigen Preisstruktur des Fachgeschäftes

Aus den Korrelationen zwischen Preisniveauprioritäten und Umsatzwachstum bzw. Gewinn geht hervor, daß sich in den Preisniveaustufen zwar keine Ertragsfaktoren, dafür aber deutliche Wachstumsfaktoren finden lassen. So ist das Preisniveau oben ebenso wie das Preisniveau exklusiv als signifikant positiver Wachstumsfaktor und das Preisniveau unten als negativer Wachstumsfaktor zu interpretieren. Daraus läßt sich folgendes schlußfolgern: je größer die Priorität, die ein Fachgeschäft auf die Preislage oben bzw. exklusiv legt, desto höher sind seine Umsatzzu-

wachsraten. Je höher die Priorität billiger Preislagen, desto geringer fallen die Wachstumsraten des Geschäftes aus.<sup>84</sup>

### 5.12 Segmentierungsstrategie

Die in der Stichprobe berücksichtigten Fachgeschäfte arbeiten seit vielen Jahren mit einer empirisch fundierten, lebensstilorientierten Zielgruppenstruktur, die sie auch bei ihrer Sortimentszusammenstellung zugrunde legen.<sup>85</sup> Sie unterscheiden dabei zwischen 6 Herren-, 6 Damen- und 4 Kinderzielgruppen.<sup>86</sup> Die Abbildung 25 gibt die Prozentanteile der Umsätze in den unterschiedlichen Zielgruppen wieder.

Es zeigt sich, daß die größten Zielgruppenanteile mit bis zu 30 bzw. bis zu 25% jeweils eindeutig in Zielgruppe 5 bzw. 2 bei Herren wie Damen erreicht werden. Dabei handelt es sich um eine ältere Zielgruppe (35-60 Jahre), die durch Qualitätsbewußtsein bzw. um eine jüngere (22-40 Jahre), die durch eine Vorliebe für modisch-aktuelle Ware ausgezeichnet ist. Bei den Kinderzielgruppen wird der größte Anteil des Umsatzes mit ca. 60% in der Zielgruppe Schüler realisiert.

Die Analyse der Mittelwertabweichungen ergibt für die erfolgreichen Betriebe signifikante Abweichungen in der jeweiligen Zielgruppe 5 sowohl bei Herren als auch bei Damen (Zielgruppenanteile: 21,6 versus

84 Hier bestätigt sich, daß vor allem in zunehmend gesättigten und stagnierenden Märkten vermehrt mit einem qualitativen statt quantitativen Wachstum zu rechnen ist. Vgl. o.V., Genuß statt Verdruß, in: WW, 1984, Nr.48, S.56 ff. und o.V., Die feine Art der Verdrängung, in: WW, 1984, Nr.49, S.79 ff..

85 Ein Beispiel für die Operationalisierung und empirische Ermittlung derartiger Zielgruppenstrukturen findet sich bei: Steinhausen, D., Steinhausen, J., Clusteranalyse als Instrument der Zielgruppendefinition in der Marktforschung, in: Fallstudien Clusteranalyse, Hrsg.: Späth, H., München, Wien 1977, S.9 ff.

86 Eine ausführliche Beschreibung der Zielgruppen findet sich im Anhang der Arbeit.



	KORRE- LATION MIT UMSATZ- WACHSTUM (PEARSON)	KOPPE- LATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTEL- WERT- AB- WEI- CHUNG (T-TEST)	0%	25%	50%	75%	100%
HERRENZIELGRUPPE 1	0,22 N.S.	0,26 N.S.	2,89 N.S.					
HERRENZIELGRUPPE 2	-0,45 N.S.	-0,15 N.S.	2,42 N.S.					
HERRENZIELGRUPPE 3	0,17 N.S.	0,11 N.S.	6,45 N.S.					
HERRENZIELGRUPPE 4	-0,04 N.S.	-0,15 N.S.	0,12 N.S.					
HERRENZIELGRUPPE 5	-0,35 *	-0,12 N.S.	-12,92 ***					
HERRENZIELGRUPPE 6	0,08 N.S.	0,04 N.S.	-0,19 N.S.					
DAMENZIELGRUPPE 1	-0,09 N.S.	0,29 N.S.	4,46 N.S.					
DAMENZIELGRUPPE 2	0,51 **	-0,32 N.S.	2,59 N.S.					
DAMENZIELGRUPPE 3	0,59 **	0,15 N.S.	-0,66 N.S.					
DAMENZIELGRUPPE 4	0,08 N.S.	0,32 N.S.	3,32 N.S.					
DAMENZIELGRUPPE 5	-0,42 *	-0,35 N.S.	-8,44 *					
DAMENZIELGRUPPE 6	-0,51 **	-0,10 N.S.	-2,12 N.S.					
KINDERZIELGRUPPE 1	0,69 **	-0,61 **	-3,38 N.S.					
KINDERZIELGRUPPE 2	0,75 ***	-0,50 **	-2,13 N.S.					
KINDERZIELGRUPPE 3	-0,45 *	0,54 **	-1,76 N.S.					
KINDERZIELGRUPPE 4	-0,14 N.S.	0,11 N.S.	1,52 N.S.					

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0,10$  : \*  $\leq 0,05$  : \*\*  $\leq 0,01$  : \*\*\*

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.25: Erfolgsfaktoren in der Zielgruppenstrategie des Fachgeschäfts

34,5%). Daraus ist zu entnehmen, daß die erfolgreichen Betriebe einen wesentlich geringeren Schwerpunkt auf die Bearbeitung dieser beiden durch Qualitätsbewußtsein geprägten Sortimente legen als die durchschnittlich und weniger erfolgreichen Betriebe. Tendenziell intensiver wird von den Unternehmen demgegenüber bei Herren die Zielgruppe 3 angesprochen (19,9 versus 13,5%). Dabei handelt es sich um Kunden, die primär in einem Alter zwischen 25 und 40 Jahren sind und die hochwertig-aktuelle Ware bevorzugen. Bei den Damen wird von den erfolgreichen Betrieben Zielgruppe 1 und Zielgruppe 4 tendenziell intensiver angesprochen (12,5 versus 8,0% und 16,3 versus 12,9%). Das ist einmal die junge Zielgruppe im Alter von 16-22 Jahren mit Vorliebe für praktisch-modische Ware und die Zielgruppe der konservativ-kultivierten Damen mit eindeutigen Präferenzen für ein hochwertig-damenhaftes Angebot (Alter: 40-60 Jahre). Auf die insgesamt nur geringen Abweichungen der Zielgruppenanteile bei Kindern soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Somit lassen sich zwei negative Erfolgsfaktoren in der Zielgruppenstrategie bezüglich der Herren- und Damenzielgruppe 5 festhalten. Je größer der Umsatzanteil eines Geschäftes in dieser Zielgruppe ist, desto geringer wird seine Chance, zu den erfolgreichen Betrieben zu gehören.

Die Betrachtung der Korrelationskoeffizienten in der Abbildung 25 bestätigt die gerade gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Umsatzwachstum und Umsatzanteil in Zielgruppe 5. Je höher der Umsatzanteil in der Herren- und Damenzielgruppe 5 eines Unternehmens ist, desto geringer fällt der Umsatzzuwachs des betrachteten Handelsbetriebes aus. Neben diesen beiden negativen Wachstumsfaktoren in der jeweiligen Zielgruppe 5 fand sich ein weiterer negativer Wachstumsfaktor in der Damenzielgruppe 6. Dieser Zielgruppe gehören Konsumentinnen an, die vorzugsweise solide, aber vor allem preiswerte Ware mit hohem Gebrauchsnutzen kaufen (Alter: 35-60 Jahre). Positive

Wachstumsfaktoren zeichnen sich hingegen eindeutig in der Ansprache der **Damenzielgruppe 2** und **3** ab (modisch-aktuell bzw. hochwertig-aktuell; Alter: ca. 22-40 Jahre). Hier besteht ein recht hoher Zusammenhang zwischen dem Umsatzanteil dieser Zielgruppen und dem Umsatzwachstum. **Positive Wachstumsfaktoren** finden sich auch hinsichtlich der Bearbeitungsintensität der **Kinderzielgruppen 1** und **2** (Baby und Kleinkind), während in der intensiven Ansprache der **Kinderzielgruppe 3** (Schüler) ein **negativer Wachstumsfaktor** zu sehen ist.

Eine Ermittlung von Ertragsfaktoren kommt in puncto Herren- und Damenzielgruppen zu keinem signifikanten Ergebnis. Bei den Kinderzielgruppen deutet sich eine gegenläufige Tendenz zu den zuvor ermittelten Wachstumsfaktoren an. Je stärker eine Zielgruppe zum Wachstum beiträgt, desto geringer ist ihr Ertragsbeitrag und umgekehrt. Somit liegen **negative Ertragsfaktoren** in den **Kinderzielgruppen 1** und **2** und ein **positiver Ertragsfaktor** in der **Kinderzielgruppe 3**.

Abschließend soll der Frage nachgegangen werden, welche Teilgruppe der analysierten Betriebe durch eine stärkere Zielgruppenkonzentration gekennzeichnet ist. Dazu wurde ein Konzentrationsindex KI berechnet, der sich im Bereich Herren und Damen aus der Division der beiden größten Zielgruppenanteile durch die beiden geringsten ergibt. Im Kinderbereich wird KI durch die Division des größten Anteils durch den kleinsten ermittelt. Je größer nun der Konzentrationsindex wird, desto größer ist die von den analysierten Unternehmen verfolgte Zielgruppenkonzentration, während ein kleiner Index andeutet, daß die Handelsbetriebe eher um eine Differenzierungsstrategie bemüht sind. Der Vergleich von<sup>87</sup>  $KI_{HE} = 2,35$  und  $KI_{HWE} = 3,30$ , sowie von  $KI_{DE} = 2,57$  und  $KI_{DWE} = 3,27$  läßt darauf schließen, daß erfolgreiche Betriebe eher die differenzierte

87 Dabei bedeutet KI: Konzentrationsindex, H: Herren, D: Damen, K: Kinder, E: überdurchschnittlich erfolgreiche Betriebe, WE: durchschnittlich und weniger erfolgreiche Betriebe.

Marktbearbeitung pflegen, während die weniger erfolgreichen sich stärker auf ausgewählte Zielgruppen konzentrieren. Dabei deutet die Abbildung an, daß vor allem die jeweilige Zielgruppe 5 angesprochen wird. Im Kinderbereich ist mit  $KI_{KE} = 12,73$  und  $KI_{KE} = 7,58$  ein entgegengesetzter Zusammenhang festzustellen.<sup>88</sup> Hier konzentrieren sich die erfolgreichen Betriebe stärker auf eine geringere Zahl von Zielgruppen als die durchschnittlich und weniger erfolgreichen Betriebe. Damit ist festzuhalten, daß Fachgeschäfte in der Größenordnung der untersuchten Betriebe zumindest im Herren- und Damenbereich mit einer differenzierten Zielgruppenstrategie offensichtlich eher Erfolg haben, als mit einer konzentrierten Marktbearbeitung. Im Kinderbereich gilt dieser Zusammenhang nicht, da es sich hier bei den Betrieben erfahrungsgemäß um einen von der Größenordnung her relativ kleinen Sortimentsteil handelt. Demnach ist die Schlußfolgerung berechtigt, daß für größere Sortiments- bzw. Geschäftseinheiten eine Differenzierungsstrategie vorteilhafter ist, während kleinere Einheiten einer Zielgruppenkonzentrationsstrategie den Vorzug geben sollten.<sup>89</sup>

### 5.13 Wettbewerbsstrategie

Die beschriebenen Sortiments- und Zielgruppenstrategien prägen maßgeblich die vom Handelsbetrieb verfolgten Betriebstypenstrategien, welche ein erster, wesentlicher Bestandteil der Positionierung im Umfeld der Wettbewerber sind. Zur Ermittlung von Betriebstypen wurde die strategische Ausrichtung der Bekleidungsfachgeschäfte erfaßt. Auf Basis dieser

88 Dieser Index ist aufgrund der andersartigen Berechnung jedoch nicht mit den zuvor ermittelten vergleichbar.

89 Dafür spricht auch die große Zahl kleinerer Franchise-Betriebe und Filialisten, die mit konzentrierten Zielgruppenstrategien überdurchschnittlich erfolgreich sind (z.B. Benetton, Prenatal, Stefanel).

Ausrichtung konnten mit Hilfe einer Clusteranalyse drei Betriebstypen herauskristallisiert werden.<sup>90</sup>

VORGEGEBENE BETRIEBSTYPEN- BESCHREIBUNGEN	STARKE DER AUSRICHTUNG IM JEWEILIGEN CLUSTER IM VERGLEICH ZU DEN ANDEREN CLUSTERN		
	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3
KLASSISCHES FACHGESCHÄFT	-	0	+
PREISWERTES BEKLEIDUNGSHAUS	+	-	0
MODEHAUS VON RANG	--	++	0
AKTUELLES BEKLEIDUNGSHAUS	-	+	0
MODEFUHRER / FASHION LEADER	--	++	0
MODEMARKT ARTIKELBETONT	+	-	0
SPEZIALGESCHÄFT	0	+	-
TRENDESETTER	-	0	+
ANZAHL DER UNTERNEHMEN (Z)	16(29,1)	13(23,6)	26(47,3)

- STARK UNTERDURCHSCHNITTLICHE EINSCHÄTZUNG
- UNTERDURCHSCHNITTLICHE EINSCHÄTZUNG
- 0 DURCHSCHNITTLICHE EINSCHÄTZUNG
- + ÜBERDURCHSCHNITTLICHE EINSCHÄTZUNG
- ++ STARK ÜBERDURCHSCHNITTLICHE EINSCHÄTZUNG

Abb.26: Betriebstypen mit ähnlicher strategischer Ausrichtung

Die Abbildung 26 stellt das Ergebnis der clusteranalytischen Ermittlung der Betriebstypen dar. Daraus ist zu entnehmen, daß das Cluster 1 hinsichtlich seiner Ausrichtung überdurchschnittlich stark an den vorgegebenen Betriebstypen "preiswertes Bekleidungshaus" und "Mode-

90 Anhand eines Kataloges von acht Betriebstypenbeschreibungen sollten die Gesprächspartner anhand einer 5er-Skala angeben, welche Ausrichtung sie mit ihrem Haus mit welchen Prioritäten verfolgen. Die Anwendung der Clusteranalyse bietet den Vorteil, daß sich die Gesprächsteilnehmer nicht a priori mehr oder weniger willkürlich formulierten oder unvollständig erfaßten Betriebstypen zuordnen mußten. Es konnte vielmehr auf verfahrenstechnischem Wege eine inhaltlich hinreichend präzisierte und trennscharfe Betriebstypenstruktur erarbeitet werden. Die Ermittlung der optimalen Clusterzahl erfolgte wiederum mit Hilfe des Elbow-Kriteriums. Vgl. dazu Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.100.

markt/Artikel-preisbetont" orientiert ist. Da ein reiner Modemarkt im Rahmen der Untersuchung jedoch keine Berücksichtigung fand,<sup>91</sup> ist dieser Betriebstyp somit als preiswertes Bekleidungshaus zu kennzeichnen, welches überdurchschnittlich artikel-preisbetont ist.<sup>92</sup> Diesem Betriebstyp gehören 29,1% aller untersuchten Geschäfte an.

Das Cluster 2 zeichnet sich durch eine klare Modeorientierung aus. Die Geschäfte dieses Clusters verstehen sich als Modehaus von Rang und Modeführer mit dem Charakter eines aktuellen Bekleidungshauses und Spezialgeschäftes zugleich.<sup>93</sup> Dieser Betriebstyp läßt sich als aktuelles Modehaus von Rang beschrieben. Das Cluster nimmt 23,6% der Fachgeschäfte auf.

Im Cluster 3 schließlich findet sich mit 47,3% fast die Hälfte aller befragten Handelsbetriebe. Die Mitglieder dieser Gruppe sehen sich primär als klassisches Fachgeschäft. Die positive Abweichung hinsichtlich des vorgegebenen Betriebstyps Trendsetter ist so zu interpretieren, daß diese Geschäfte in der Regel über eine meist räumlich getrennte Abteilung für junge Leute verfügen, die oft sogar als Trendsetterabteilung bezeichnet wird. Das Fehlen weiterer Akzentuierungen deutet darauf hin, daß dieser Betriebstyp ansonsten recht profillos bleibt. Es bietet sich somit an, diesen Typ als durchschnittliches klassisches Fachgeschäft zu bezeichnen.

-----  
 91 Der Betriebstyp Modemarkt ist hier als textiler Fachmarkt zu interpretieren. Zum Begriff des Fachmarktes siehe die Ausführungen in Kapitel A.3 der vorliegenden Arbeit.

92 Die Kennzeichnung "artikel-preisbetont" besagt, daß im Sortiment ein überdurchschnittlicher Anteil von Artikeln - im Gegensatz zur Konfektion bzw. Großkonfektion - geführt wird, und daß diese bewußt preisbetont kalkuliert werden.

93 Aktuell steht in diesem Zusammenhang für modische Aktualität.

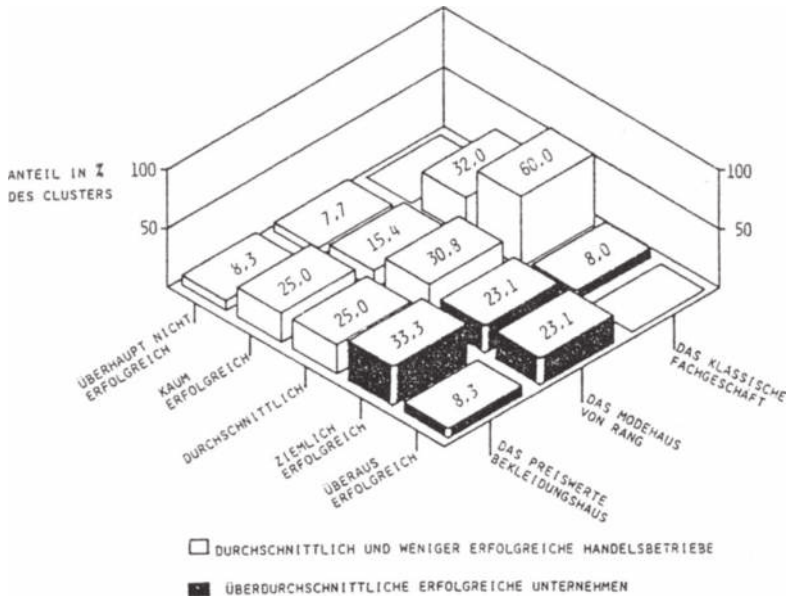


Abb.27: Erfolgsbeurteilung der Fachgeschäfte in Abhängigkeit ihrer Betriebstypenzugehörigkeit

Die Abbildung 27 zeigt, daß der größte Anteil überdurchschnittlich erfolgreicher Betriebe mit insgesamt 46,2% dem Betriebstyp "Modehaus von Rang" angehört. Auch die Mitglieder des Clusters "preiswertes Bekleidungshaus" sind mit 41,6% klar überdurchschnittlich erfolgreich. Dem Betriebstyp "klassisches Fachgeschäft" schließlich gehört kein überdurchschnittlich erfolgreiches Haus an, und lediglich 8% dieses größten Clusters wurden als ziemlich erfolgreich bezeichnet. Dieses Cluster stellt mit 60% durchschnittlich erfolgreicher Betriebe den größten Anteil in dieser Erfolgskategorie. Damit kann schließlich insgesamt ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Handelbetriebes und seiner Betriebstypenzugehörigkeit nachgewiesen werden.<sup>94</sup>

94 Ein Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest bestätigte diese Erkenntnis und führte zu dem Ergebnis, daß Erfolg und Betriebstypenzugehörigkeit signifikant voneinander abhängig sind. Die maximale Irrtumswahrscheinlichkeit betrug 6%.

Wie bereits angedeutet, liegt eine weitere interessante Aufgabenstellung darin, das von Porter entwickelte Konzept der Wettbewerbsstrategie nicht nur auf die Fachgeschäftsebene im Handel herunterzubrechen, sondern auch empirisch zu validieren. Dazu sind die von Porter verwendeten Achsenbezeichnungen **Marktabdeckung** und **Wettbewerbsstärke** zu operationalisieren.<sup>95</sup> Zur Beschreibung der Dimension Marktabdeckung bietet sich die im Rahmen der Sortimentsstrategie untersuchte Variable **Sortimentsbereiche** an. Demnach bearbeitet ein Unternehmen einen Teilmarkt, wenn es beispielsweise nur die Sortimente Herren modisch und Herren klassisch anbietet. Führt das Unternehmen aber darüber hinaus zusätzliche Sortimentsbereiche, bewegt es sich auf der Achse Marktabdeckung in Richtung Gesamtmarkt. Ein Unternehmen der untersuchten Stichprobe kann maximal acht Sortimentsbereiche führen. Es ist damit im oberen Bereich der Marktabdeckungsdimension angesiedelt. Eine totale Gesamtmarktabdeckung ist allerdings von einem Bekleidungsfachgeschäft nicht zu erreichen, da es von seiner Konzeption her auf textile Bekleidung beschränkt bleibt. Somit ergibt sich die in Abbildung 28 im Vergleich zu anderen Betriebsformen eingezeichnete Grenze im Gesamtkonzept.

Die zweite Dimension des Leistungsvorteils soll über die vom Unternehmen angebotenen **Service- und Dienstleistungen** operationalisiert werden. Je mehr Service- und Dienstleistungen ein Fachgeschäft offeriert, desto größer ist sein Leistungsvorteil. Zu diesem Zweck wurden die berücksichtigten Geschäfte daraufhin untersucht, welche von insgesamt 45 denkbaren Dienstleistungen jeweils zum Angebot des Hauses gehören. Um echte Leistungsvorteile ermitteln zu können, sind aus dem entsprechenden Dienstleistungskatalog nach einer ersten Analyse alle Angebote, die

-----  
 95 Vgl. dazu die Ausführungen des Kapitels B.3.31 der vorliegenden Arbeit.



ohnehin von jedem der Häuser bereitgestellt wurden, wieder herausgerechnet worden. In der Betrachtung blieben 31 Dienstleistungen.

Die Achsen der Abbildung 28 sind damit folgendermaßen zu interpretieren. Ein Unternehmen, welches hinsichtlich der Marktabdeckung den Wert 8 und hinsichtlich des Leistungsvorteils den Wert 5 realisiert, führt einerseits acht Sortimentsbereiche und bietet andererseits lediglich fünf der insgesamt 31 Dienstleistungen nicht an.<sup>96</sup> Auf eine Operationalisierung des Kostenvorteils als Gegenpol zum hier erfaßten Leistungsvorteil kann in Anbetracht der eindeutigen Fachgeschäftskonzeptionen der untersuchten Häuser verzichtet werden.<sup>97</sup>

Der Abbildung 28 ist zu entnehmen, daß das Wettbewerbsstrategiekonzept von Porter eindeutig auf die Situation der analysierten Fachgeschäfte übertragen werden kann. Es läßt sich durch die hier vorgenommene Analyse im Nachhinein empirisch validieren. So findet sich in der Abbildung zunächst ein deutlich kritischer Bereich des "Verlustes der Mitte". Dieser Begriff besagt, daß Handelsbetriebe, die sich weder hinsichtlich Leistungs- noch hinsichtlich Kostenvorteil eindeutig positionieren können, wenig Aussicht auf Erfolg haben. Infolge ihrer Profitlosigkeit können sie für den Verbraucher keinen erkennbaren Nutzen stiften. In diesem Bereich liegen 21 der 50 in die Analyse eingegangenen Handelsbetriebe. Keiner davon ist überdurchschnittlich erfolgreich. Auf der anderen Seite findet sich eine **idealtypische Positionierung des**

-----

96 Die Achsenbelegung in dieser Form mußte aus auswertungstechnischen Gründen gewählt werden, um den Computer-Plot mit dem Grundkonzept vergleichbar zu machen. Zur Gewinnung der Computerdarstellung wurde, wie schon zuvor bei vergleichbaren Abbildungen, das Verfahren SCATTERGRAM herangezogen. Vgl. zum Aufruf dieser Prozedur: Schubö, W., Uehlinger, H.-M., a.a.O., S.383 ff..

97 Eine Kostenvorteilsstrategie schließt sich für diese Häuser aufgrund der Kostenstrukturen (Personalkosten, Standortkosten) grundsätzlich aus.



**Fachhandels.** Sie kennzeichnet Betriebe mit einer für den Fachhandel charakteristischen Teilmarktorientierung (drei bis vier angebotene Sortimentsbereiche) und einem nahezu vollständigen Angebot an Service- und Dienstleistungen. Von den neun Geschäften, die in dieser idealtypischen Positionierung zu finden sind, können sechs als überdurchschnittlich erfolgreich bezeichnet werden (67%). Diese Fachgeschäfte realisieren also die für den Fachhandel prädestinierte leistungsorientierte Nischenstrategie mit besonderem Erfolg. Außerhalb der idealtypischen Position und außerhalb des kritischen Bereiches liegen 20 Fachgeschäfte. Darunter sind lediglich sieben überdurchschnittlich erfolgreich (35%). Zwei dieser Betriebe verfolgen die Strategie der Leistungsführerschaft.<sup>98</sup> Dabei ist nur der Betrieb mit einem maximalen Leistungsvorteil erfolgreich.

Aus der Darstellung kann gefolgert werden, daß ein recht großer Anteil von 14 Häusern infolge der breiten Marktabdeckung eine Leistungsführerschaft anstreben müßte, um erfolgreicher zu sein. Die Erarbeitung einer echten Leistungsführerschaft ist offensichtlich aber nur einem dieser 14 Häuser mit Erfolg gelungen. Die qualitative Analyse gibt überdies Anlaß zu der Annahme, daß viele der Fachgeschäfte dieser Gruppe in Anbetracht ihrer Größe (Verkaufsfläche) zu viele Sortimentsbereiche anbieten und demnach ein eher breites als tiefes Sortiment führen. Dadurch ist aber die Gewährleistung einer fachgeschäftstypischen Mindestsortimenttiefe nicht mehr möglich.

-----

98 Die Grenze zwischen den alternativen Wettbewerbsstrategien Leistungsführerschaft und leistungsorientierte Nischenstrategie wurde hier hinsichtlich der Dimension Marktabdeckung bei einem Angebot von 6 Sortimentsbereichen gesehen. Wenn mehr als 6 Sortimentsbereiche geführt werden, müssen bei vollständiger Abdeckung des Herren- und Damensortimentes zusätzlich die Bereiche Kinder oder Sport angeboten werden. Damit kann jedoch nicht mehr von einer Nischenstrategie ausgegangen werden.

Auf der anderen Seite ragen sieben Betriebe heraus, die durch eine extreme Teilmarktkonzentration (nur zwei angebotene Sortimentsbereiche) gekennzeichnet sind. Keiner dieser Handelsbetriebe ist überdurchschnittlich erfolgreich. Dieser mangelnde Erfolg ist jedoch nicht durch fehlende Leistungsvorteile zu begründen, wie sich aus dem Erfolg der direkt darüber positionierten Fachgeschäfte mit ähnlichen Leistungsvorteilen ablesen läßt. Diese erfolgreichen Fachgeschäfte unterscheiden sich von den zuvor genannten dadurch, daß sie drei Sortimentsbereiche anbieten. Überdurchschnittlich erfolgreich sind dabei vier von fünf Geschäften. Daraus ist zu entnehmen, daß Betrieben, die eine fachgeschäftstypische Mindestpräsenz an Auswahl und Sortimentsbreite nicht erreichen, eine erfolgreiche Profilierung ebenfalls sehr schwer fällt.

Aufbauend auf dieser Positionierung stellt sich die Frage, welche Betriebstypenstrategien von den entsprechenden Fachgeschäften verfolgt werden. In Abbildung 29 sind daher die jeweiligen Betriebstypenzugehörigkeiten der untersuchten Geschäfte festgehalten. Daraus geht hervor, daß beispielsweise im kritischen Bereich allein 64% der klassischen Fachgeschäfte liegen. Demgegenüber finden sich dort nur 33% der preiswerten Bekleidungshäuser und lediglich 8% der Modehäuser. Andererseits erreichen immerhin 46% der Modehäuser die idealtypische **Fachhandelspositionierung**, wobei dort auch 25% aller preiswerten Bekleidungshäuser angesiedelt sind. Ein klassisches Fachgeschäft findet sich in dieser Positionierung überhaupt nicht. Die "Grauzone" zwischen Idealpositionierung und kritischem Bereich nimmt schließlich die restlichen 42% der preiswerten, 46% der modeorientierten und 37% der klassischen Häuser auf. Dabei sind nur zwei dieser insgesamt neun klassischen Fachgeschäfte außerhalb des kritischen Bereiches als überdurchschnittlich erfolgreich zu bezeichnen.

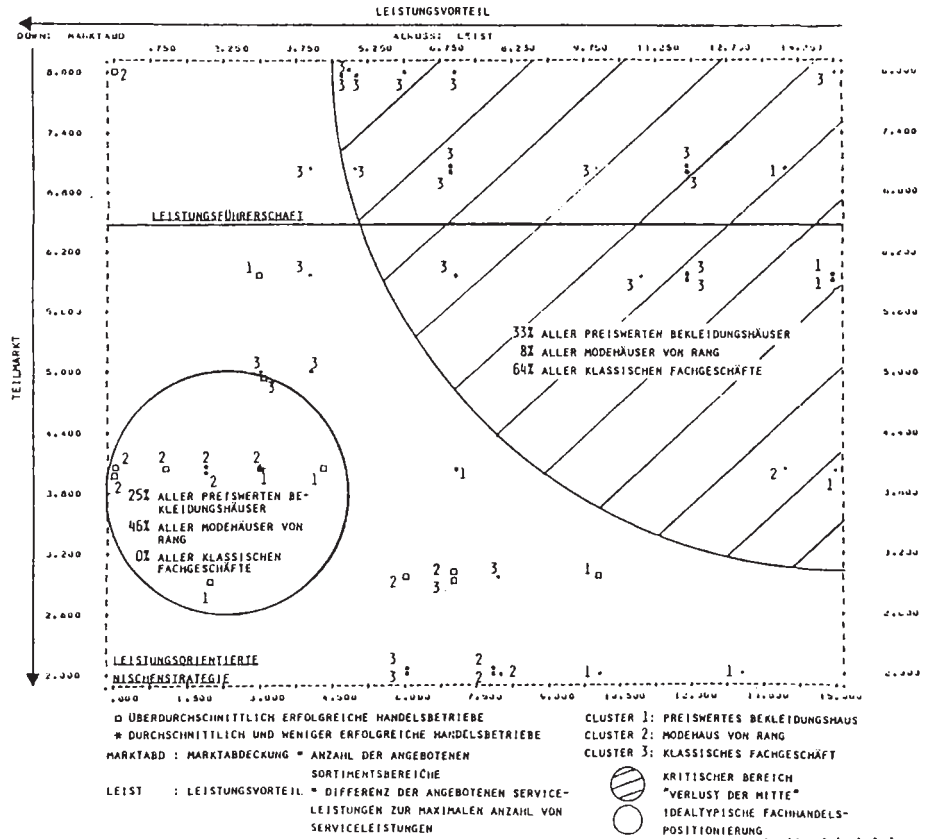


Abb.29: Strategische Positionierung der Betriebstypen nach Marktabdeckung und Leistungsvorteil

Insgesamt zeigt diese Betriebstypenbetrachtung eine **starke Bedrohung der unprofilieren klassischen Fachgeschäfte**. Im oberen Strategiebereich gelingt es darüber hinaus keinem der Häuser, eine erfolgreiche Strategie der Leistungsführerschaft zu realisieren. Lediglich ein Modehaus von Rang ist hier überdurchschnittlich erfolgreich. Im unteren Strategiespektrum sind vom Problem der mangelnden Sortimentsbreite (nur zwei angebotene Sortimentsbereiche) jedoch alle drei Betriebstypen in gleicher Weise betroffen.

Bei der Betrachtung der preiswerten Bekleidungshäuser fällt schließlich auf, daß sie nur dann überdurchschnittlich erfolgreich sind, wenn sie trotz ihrer Preisgünstigkeit auch einen klaren Leistungsvorteil bieten. Eine reine Preisorientierung ohne Erarbeitung von Leistungsvorteilen reicht also im Rahmen einer Fachgeschäftskonzeption zur Profilierung im Wettbewerb nicht aus. Dies belegen die fünf weniger erfolgreichen preiswerten Bekleidungshäuser am rechten äußeren Rand der Positionierung. Für die Modehäuser von Rang gilt schließlich, daß sie aufgrund ihrer klaren Konzeption auch außerhalb der fachgeschäftstypischen Idealpositionierung überdurchschnittlichen Erfolg erzielen konnten. Voraussetzung dafür ist jedoch, daß auch bei verstärkter Sortimentsbreite stets ein Mindestmaß an Sortimentstiefe gewahrt bleibt.

## 5.2 Marketing-Mix

Unmittelbar an die Formulierung der Marketing-Strategien schließt sich die Ausgestaltung des Marketing-Mix an. Im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung ist daher zu überprüfen, inwieweit der Einsatz ausgewählter Instrumente des **Leistungs-, Distributions-, Kontrahierungs- und Kommunikations-Mix** zum Erfolg des Handelsbetriebes beitragen kann.

### 5.21 Leistungs-Mix

Bestandteil des Leistungs-Mix sind zum einen Aspekte der Sortimentspolitik und zum anderen angebotene Service- und Dienstleistungen. Als zentrales Instrument der Sortimentspolitik soll an dieser Stelle die Sortimentstiefe<sup>99</sup> näher erläutert werden. Die Operationalisierung der Sortimentstiefe erfolgte über eine Kennzahl, die aus den in den jeweiligen Häusern geführten Konfektionsgrößenintervallen gebildet wurde.<sup>100</sup> Wenngleich die Anzahl der angebotenen Größen nicht das einzige Kriterium für Sortimentstiefe ist, so ist doch davon auszugehen, daß es sich hier um einen zentralen Indikator handelt, mit Hilfe dessen bereits Tendenzaussagen abzuleiten sind.<sup>101</sup> Je größer diese Kennzahl nun ausfällt, und je mehr Größen damit in einem Geschäft geführt werden, desto stärker dürfte die Sortimentstiefe des untersuchten Fachgeschäftes im entsprechenden Sortimentsbereich ausgeprägt sein. Die Gegenüberstellung der Kennzahl und der durch die Sortimentsbereiche realisierten Umsatzzuwachsraten und Gewinne gibt schließlich Hinweise auf die Wachstums- und Ertragswirksamkeit der Sortimentstiefe.

-----

99 Im Gegensatz zur Sortimentsstrategie, bei der es hier um Grundsatzentscheidungen bezüglich des Angebotes oder der Eliminierung ganzer Warengruppen ging, ist die Sortimentstiefe vergleichsweise kurzfristig variierbar.

100 Dazu fand im Bereich des sogenannten Stammsortimentes eine Erhebung der normalen Konfektionsgrößen statt, die im Herren- und Damensortiment ständig präsent sind. Im Kinderbereich wurden die für Kleinkinder und Schüler ständig angebotenen Größen erfaßt. Neben dem Stammsortiment wird zwischen speziellen Sortimentsbereichen wie Herren jung, modisch oder klassisch unterschieden. Außer den normalen Größen führen die Häuser i.d.R. sogenannte schlanke, untermetzte oder Bauchgrößen bei den Herren und kurze Größen bei den Damen. Zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Problembereich der Sortimentstiefe würde sich eine Berücksichtigung dieser Größen empfehlen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung muß jedoch darauf verzichtet werden.

101 Andere Indikatoren für Sortimentstiefe im textilen Facheinzelhandel sind beispielsweise die Anzahl von verschiedenen Marken, Mustern, Farben, Schnitten oder Artikeln. In internen Analysen des Beschaffungsverbandes der untersuchten Unternehmen konnte jedoch die besondere Relevanz der Anzahl der geführten Größen als geeignetes Maß für die Sortimentstiefe nachgewiesen werden.

Die durchgeführte Korrelationsanalyse ergab einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Umsatzwachstum und Sortimentstiefe ( $r = 0,23$ ) und einen starken negativen Zusammenhang zwischen der Höhe des realisierten Gewinns und der Sortimentstiefe ( $r = -0,55$ ) mit hoher Signifikanz. Daraus ist zu entnehmen, daß Fachgeschäfte mit großer Sortimentstiefe einen höheren Umsatzzuwachs erzielen konnten, während eine geringere Sortimentstiefe die Höhe des Gewinns deutlich begünstigte. Vor dem Hintergrund, daß größere Geschäfte (gemessen durch Umsatz, bzw. Verkaufsfläche) höhere Umsatzwachstumsraten aufwiesen, wird der erste genannte Zusammenhang erklärbar. Größere Fachgeschäfte dürften schließlich auch ein tieferes Sortiment bereithalten. Der aufgezeigte negative Einfluß der Sortimentstiefe auf den Gewinn hingegen kann auf die mit einem tiefen Sortiment verbundenen höheren Kosten (z.B. Lagerhaltung, Lagerpflege) zurückgeführt werden. Auch kann die Disposition bei großer Auswahl risikobehafteter sein (z.B. Modifarben) und damit zu höheren Abschritten führen. Ein Vergleich der Sortimentstiefe von überdurchschnittlich erfolgreichen Handelsbetrieben mit der der durchschnittlich und weniger erfolgreichen Handelsbetriebe ergab schließlich eine Abweichung von +24,1%. Danach verfügen erfolgreiche Betriebe über eine größere Sortimentstiefe. Infolge fehlender Signifikanz soll darauf aber nicht näher eingegangen werden. Festzuhalten ist jedoch die Existenz der Sortimentstiefe als positiver Wachstums- und negativer Ertragsfaktor.<sup>102</sup>

Ein weiterer zentraler Aspekt der Sortimentspolitik ist die Markenpolitik. Zur Überprüfung des Einflusses der Markenpolitik auf den Geschäftserfolg wurde daher der durchschnittliche Anteil von Hersteller-

-----

102 Es ist somit davon auszugehen, daß es zwischen dem Minimum und dem Maximum der Sortimentstiefe ein Optimum gibt. Damit bestätigt sich auch die Erkenntnis der Abbildung 28 bezüglich einer notwendigen Mindestsortimentstiefe der Fachgeschäfte mit breitem Angebot.



und Eigenmarken, sowie markenloser Ware auf Basis der jeweiligen Stückanteile für die Bereiche Herren, Damen und Kinder erfaßt.<sup>103</sup>

Für den Bereich Herren ergab die Analyse einen durchschnittlichen Anteil an Herstellermarken von 21,5%, an Eigenmarken von 37,7% und an markenloser Ware von 32,8%.<sup>104</sup> Die Mittelwertdifferenzen zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben lagen zwischen 0,1% und 1,5% und können daher vernachlässigt werden. Im Bereich Damen ist insgesamt ein deutlich höherer Anteil an Herstellermarken zulasten der Eigenmarken zu verzeichnen (35,4 versus 31,4%). Der Anteil markenloser Ware entspricht in etwa dem der Herren (33,2%). Eine Differenzenanalyse erschien hier nicht sinnvoll, da die Gruppe der erfolgreichen Betriebe infolge fehlender Werte zu schwach besetzt war.

Klar unterdurchschnittliche Markenanteile, allerdings ohne hinreichende Signifikanz, fanden sich schließlich im Kindersortiment. Überdurchschnittlich erfolgreiche Betriebe führen in diesem Sortimentsbereich anteilmäßig weniger Herstellermarken (23,0 versus 31,0%) und mehr Eigenmarken (46,1 versus 41,9). Der Anteil der markenlosen Ware ist mit ca. 28% in etwa gleich. Insgesamt läßt sich also ein Erfolgsfaktor in der Markenpolitik der Handelsbetriebe nicht feststellen.

Die Analyse der Korrelation der einzelnen Anteile zu Umsatzwachstum und Gewinn ergab für die Bereiche Herren und Damen keinen signifikan-

-----  
 103 Zu den Herstellermarken waren nur solche zu rechnen, die auch den Kunden bekannt sind, wie z.B. Boss, Kaiser, Windsor, Lucia, Betty Barclay oder Falke. Zu den Eigenmarken gehören zum einen die über den gemeinsamen Beschaffungsverbund exklusiv konzipierten und bereitgehaltenen Marken wie Bruno Piatelli, Commander, Marie France, Labonne und Scirocco, und zum anderen die u.U. vom jeweiligen Haus angebotenen Eigenmarken wie z.B. het von Hettlage. Markenlose Ware ist entweder solche Ware, die gar nicht markiert ist, oder Ware, die dem Kunden gegenüber als Markenartikel nicht profiliert ist (sog. anonyme Marken).

104 Diese Anteile wurden von den Befragten geschätzt und im Bedarfsfall anhand warenwirtschaftlicher Informationen verifiziert.

ten Zusammenhang. Lediglich im Sortimentsbereich Kinder konnte eine positive Beziehung zwischen dem Eigenmarkenanteil und dem Gewinn ( $r = 0,52$ ) bzw. eine negative Beziehung zwischen dem Anteil markenloser Ware und dem Gewinn ( $r = -0,49$ ) ausgewiesen werden. Dieser Zusammenhang bestätigt einerseits die Eigenmarkenpolitik der untersuchten Betriebe, die letztlich höhere Margen ermöglichen soll. Sie verdeutlicht andererseits den negativen Einfluß von zu hohen Anteilen markenloser Ware aufgrund ihrer fehlenden Attraktivität und Profilierung im Sortiment mit - im Vergleich zur Eigenmarke - relativ geringen Spannen. Damit lassen sich für die Markenpolitik ein positiver Ertragsfaktor im Eigenmarkenanteil und ein negativer Ertragsfaktor im Anteil markenloser Ware festhalten, die jedoch nur für den Sortimentsbereich Kinder Gültigkeit besitzen.

Neben der Sortimentspolitik ist das Angebot von Service- und Dienstleistungen zentraler Bestandteil des Leistungs-Mix des Handelsbetriebes. Um die Servicepolitik der untersuchten Betriebe hinreichend kennzeichnen zu können, wurden die von den Fachgeschäften jeweils angebotenen Service- und Dienstleistungen erhoben. Die Abbildung 30 verdeutlicht im Überblick die dabei insgesamt berücksichtigten Services. Es zeigt sich vorab, daß die erfolgreichen Betriebe tendenziell ein größeres Angebot an Dienstleistungen bereithalten.<sup>105</sup> Bei nur sechs von 34 Dienstleistungen ist der Anteil der erfolgreichen Betriebe, die diese Dienstleistung führen, geringer als der Anteil der übrigen Betriebe. In keinem Fall ist diese Abweichung signifikant. Teilweise hoch signifikant sind jedoch positive Anteilswertabweichungen bezüglich einiger

-----  
 105 Diese Tendenz deutete schon die Analyse des Leistungsvorteils in Kapitel 5.32 an, der mit Hilfe dieses Kataloges von Einzeldienstleistungen operationalisiert worden war.

	DIFFERENZ UMSATZ- WACHSTUM (T-TEST)	DIFFERENZ GEMWINN IN TSD. DM (T-TEST)	ANTEILS- DIFFERENZ (CHI- QUADRAT- TEST)	%				
				0%	25%	50%	75%	100%
ÄNDERUNGEN MIT BEZU- SCHUSSUNG	2,10 N.S.	44,00 N.S.	5,30 N.S.					
SCHNELL-ÄNDERUNGSDIENST (IN MAX. 2 STUNDEN)	1,90 *	22,30 N.S.	30,50 **					
AUSWAHLEN	0,79 N.S.	-13,51 N.S.	6,20 N.S.					
AUSWAHL-ZUSTELLDIENST	2,34 N.S.	46,28 N.S.	9,30 N.S.					
BÜGELSERVICE	-0,76 N.S.	-13,38 N.S.	34,50 *					
EINZELBESTELLUNG OHNE AUFPREIS	-0,69 N.S.	-13,95 N.S.	27,40 *					
ERFRISCHUNGEN	0,74 N.S.	13,35 N.S.	19,60 N.S.					
GESCHENKGUTSCHEINE	1,81 N.S.	7,53 N.S.	3,10 N.S.					
KINDERUNTERHALTUNG	0,61 N.S.	24,52 N.S.	10,10 N.S.					
UMTAUSCH AUCH NACH 8 TAGEN	-2,15 N.S.	-42,09 N.S.	0,40 N.S.					
UMTAUSCH AUCH VON REDUZIERTER WARE	1,78 N.S.	3,84 N.S.	50,00 ***					
RÜCKGABE GEGEN BARGELD	0,06 N.S.	3,66 N.S.	16,20 N.S.					
KUNDENTELEFON	2,51 N.S.	48,04 N.S.	20,00 N.S.					
KREDITVERKAUF AUF RECHNUNG	1,66 N.S.	8,28 N.S.	27,80 *					
KREDITVERKAUF AUF KREDITKARTE	1,64 N.S.	-1,18 N.S.	-4,70 N.S.					
KREDITVERKAUF AUF FIRMEN-KUNDENKARTE	1,09 N.S.	65,36 N.S.	77,30 N.S.					
REINIGUNGSSERVICE IM HAUS	3,85 N.S.	128,88 N.S.	12,60 N.S.					
SHECKKANNAHME ÜBER 400,-DM	-2,38 N.S.	-12,44 N.S.	-5,00 N.S.					
GELD-ZURÜCK BEI HÖHERER SHECKAUSSTELLUNG	-2,76 N.S.	-34,89 N.S.	7,40 N.S.					
TELEFONISCHE KUNDEN- INFORMATION	2,21 *	29,23 N.S.	35,20 *					
VERPACKUNGSSERVICE (GESCHENKE)	1,66 N.S.	8,28 N.S.	11,70 N.S.					
ZUSTELLDIENST KOSTENFRE!	2,51 ***	5,30 N.S.	21,60 *					
EINLÖSEN VON PARKSCHEINEN	0,49 N.S.	-50,05 N.S.	-3,40 N.S.					
EIGENE PARKPLÄTZE	-1,14 N.S.	-7,49 N.S.	30,40 **					
WARENRESERVIERUNG MIT ANZAHLUNG	-0,37 N.S.	-9,10 N.S.	-24,10 N.S.					
WARENRESERVIERUNG OHNE ANZAHLUNG	-0,65 N.S.	-0,71 N.S.	21,60 N.S.					
ÜBERGROSSEN OHNE AUFPREIS	-1,14 N.S.	10,45 N.S.	-4,30 N.S.					
REKLAMATIONSABWICKLUNG INNERHALB EINER WOCHE	0,15 N.S.	-23,73 N.S.	7,90 N.S.					
REKLAMATIONSABWICKLUNG SOFORT	2,94 ***	14,86 N.S.	45,90 ***					
PERSONAL MIT NAMENSCHILDERN	2,94 **	25,45 N.S.	27,40 *					
PERSONAL-VISITENKARTEN	-0,56 N.S.	11,73 N.S.	-14,20 N.S.					
TERMINABSPRACHE MIT VERKAUFSPERSONAL	1,19 N.S.	11,51 N.S.	-3,80 N.S.					
UMKLEIDEKABINEN MIT KLEIDERBÜGELN	0,70 N.S.	-3,92 N.S.	25,00 **					
UMKLEIDEKABINEN MIT SCHUWANZLEHERN	2,00 N.S.	20,24 N.S.	-1,50 N.S.					

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0,10$  : \*  $\leq 0,05$  : \*\*  $\leq 0,01$  : \*\*\*  
 ----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE  
 ----- DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Dienstleistungen, die von erfolgreichen Handelsbetrieben deutlich häufiger angeboten wurden als von den weniger erfolgreichen. In der Reihenfolge ihrer Signifikanz und ihrer Bedeutung sind dies:

- Umtausch von reduzierter Ware
- Reklamationsabwicklung sofort
- Schnell-Änderungsdienst (in max. 2 Stunden)
- eigene Parkplätze
- Kleiderbügel in den Umkleidekabinen
- telefonische Kundeninformation<sup>106</sup>
- Bügelservice
- Kreditverkauf auf Rechnung
- Einzelbestellung ohne Aufpreis
- Personal mit Namensschildern
- Warenreservierung ohne Anzahlung
- Zustellung kostenfrei

Aus diesen Serviceleistungen läßt sich ablesen, daß überdurchschnittlich erfolgreiche Betriebe ihren Kunden offensichtlich ein größeres Maß an Kulanz<sup>107</sup> und an Entgegenkommen<sup>108</sup> bieten. Zwar können nicht alle der hier herausgearbeiteten Services von allen Geschäften in gleichem Maße angeboten werden, da sie z.T. struktur- und größenbedingt sind (z.B. eigene Parkplätze, Bügelservice, kostenfreie Zustellung). Dennoch ist davon auszugehen, daß ein Großteil dieser Services nicht zuletzt zum Erfolg der analysierten Handelsbetriebe beigetragen haben dürfte, und daß es sich dabei um zentrale Erfolgsfaktoren handelt.

Die Analyse der ersten und zweiten Spalte der Abbildung 30 im Hinblick auf die Existenz von Wachstums- bzw. Ertragsfaktoren führt zu der Erkenntnis, daß Ertragsfaktoren infolge mangelnder Signifikanz nicht zutage treten. Demgegenüber läßt die Übersicht auf einige Wachstums-

-----  
106 Dabei geht es darum, daß die Verkäufer in regelmäßigen Abständen ihre Stammkunden anrufen, um sie z.B. über neu eingetroffene Ware zu informieren.

107 Diese äußert sich z.B. im Umtausch auch von reduzierter Ware oder in einer sofortigen Reklamationsabwicklung.

108 In diesem Zusammenhang sind Schnell-Änderung, telefonische Kundeninformation, Bügelservice oder Einzelbestellung ohne Aufpreis zu nennen.

faktoren schließen. So ist der Abbildung zu entnehmen, daß beispielsweise Betriebe, die eine **sofortige Reklamationsabwicklung** gewährleisten, bzw. ihr **Personal mit Namensschildern** ausstatten, absolut betrachtet 2,94% mehr Umsatzzuwachs erzielen konnten als solche, die diese Serviceleistungen nicht bereitstellen. Überdies realisierten die Firmen signifikant höhere Wachstumsraten, die einen **kostenfreien Zustelldienst**, eine **telefonische Kundeninformation** und einen **Schnelländerungsdienst** anboten. Mit Ausnahme der kostenfreien Zustellung, die zweifelsohne eines gewissen Umsatzvolumens bedarf,<sup>109</sup> handelt es sich dabei weitestgehend um Serviceleistungen, die unabhängig von der Unternehmensgröße angeboten werden können. Daher ist nicht davon auszugehen, daß hier betriebsgrößenbedingte Verzerrungen zutage treten. Die angeführten Zusatzleistungen sind demnach alle als wachstumsrelevant zu erachten.

## 5.22 Distributions-Mix

Im Rahmen der Berücksichtigung des Distributions-Mix der untersuchten Fachgeschäfte wurden im vorliegenden Forschungsansatz zur Erfassung der innerbetrieblichen Distribution von den jeweiligen Geschäftsleitungen die Kriterien der **Plazierung** und **Flächenzuteilung** erfragt.<sup>110</sup> Die Abbildung 31 gibt die Gewichtung unterschiedlicher Plazierungskriterien wieder.<sup>111</sup> Die vergleichsweise mittlere Position der Durch-

-----  
 109 Ansonsten dürfte es nicht möglich sein, zu diesem Zweck eine Arbeitskraft und einen PKW zumindest zeitweilig abzustellen.

110 Es wurde also ermittelt, nach welchen Kriterien einerseits die Plazierung von Abteilungen und Warengruppen im Haus bzw. in der Etage erfolgt, und nach welchen Anhaltspunkten andererseits die jeweilige Flächenzuteilung vorgenommen wird.

111 Zusätzlich wurden offene Nennungen erfaßt. Ihre Auszählung erbrachte jedoch keine Erkenntnisse über zusätzliche zentrale Plazierungskriterien.

	KORRELATION MIT UMSATZWACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTELWERTABWEICHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU				TRIFFT GAR NICHT ZU
				1	2	3	4	5
PLAZIERUNG AKTUELLER WARE AN KUNDENWEGEN	-0.20 N.S.	-0.32 *	-0.18 N.S.					
ERKLÄRUNGSBEDÜRFTIGE WARE IN SPEZIALABTEILUNGEN	0.13 N.S.	-0.16 N.S.	-0.26 N.S.					
VORWAHLGERECHTE PLAZIERUNG WENIG ERKLÄRUNGSBEDÜRFTIGER WARE	-0.11 N.S.	-0.43 **	-0.18 N.S.					
VARIABLE FLÄCHEN IM SAISONVERLAUF	-0.04 N.S.	-0.27 N.S.	0.17 N.S.					
BESTE PLÄTZE DEN ERTRAGSSTARKEN WAREN	-0.27 N.S.	-0.48 ***	-0.21 N.S.					

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0.10$  : \*  $\leq 0.05$  : \*\*  $\leq 0.01$  : ...

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.31: Erfolgsfaktoren in der Warenplatzierung des Fachgeschäftes

schnittswerte läßt annehmen, daß bezüglich der Priorität der Platzierungskriterien in den untersuchten Betrieben insgesamt eine relativ hohe Unsicherheit herrscht.<sup>112</sup> Es ist somit davon auszugehen, daß bei der Warenplatzierung augenscheinlich noch vergleichsweise intuitiv vorgefahren wird. So zeigen sich auch zwischen überdurchschnittlich erfolgreichen und durchschnittlich bzw. weniger erfolgreichen Handelsbetrieben keine signifikanten Unterschiede. Erfolgreichere Betriebe orientieren sich lediglich tendenziell stärker an einer differenzierten Platzierung der Ware. Mit variablen Flächen im Saisonverlauf arbeiten die erfolgreichen Betriebe tendenziell weniger als die anderen Unternehmen. Der Ertrag spielt für beide Gruppen eine deutlich untergeordnete Rolle bei der Warenplatzierung, wenn auch die erfolgreichen Betriebe hier wiederum leicht vor den weniger erfolgreichen Betrieben liegen.

112 Diese Annahme bestätigte sich auch in den geführten Gesprächen.

Ebenso wenig wie allgemeine Erfolgsfaktoren sind Wachstumsfaktoren in der Warenplatzierung des Fachgeschäftes zu identifizieren. Dafür kristallisieren sich jedoch eine Reihe deutlicher Ertragsfaktoren heraus. Ein starker und hoch signifikanter Zusammenhang besteht konsequenterweise zwischen der Ertragsorientierung bei der Warenplatzierung und der absoluten Gewinnhöhe eines Fachgeschäftes. Ein fast ebenso hoher Einfluß auf den Gewinn des Handelsbetriebes geht von der vorwahlgerechten Platzierung wenig erklärungsbedürftiger Ware aus, und auch die Platzierung aktueller Ware an Kundenwegen steht in einer positiven Beziehung zum Gewinn.

	KORRELATION MIT UMSATZWACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTELWERT-ABWEICHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU 2	3	TRIFFT GAR NICHT ZU 4
KUNDENFREQUENZ	0,01 N.S.	0,28 N.S.	-0,07 N.S.			
UMSATZ	-0,22 N.S.	-0,08 N.S.	-0,45 N.S.			
ERTRAG	-0,12 N.S.	0,04 N.S.	-0,52 *			
ERFAHRUNG (HISTORISCH GENACHSEN)	-0,06 N.S.	0,01 N.S.	0,23 N.S.			

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\sim \leq 0,10$  : •  $\sim \leq 0,05$  : ..  $\sim \leq 0,01$  : ...

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.32: Erfolgsfaktoren in der Flächenzuteilung des Fachgeschäftes

Bei der Ermittlung unterschiedlicher Flächenzuteilungs-Kriterien war zu unterscheiden, ob sich die Flächenzuteilung einer Abteilung beispielsweise an der Frequenz orientiert, oder ob der erwartete bzw. in der Vergangenheit realisierte Erfolg (Umsatz, Ertrag) einer Abteilung

als Anhaltspunkt für die Flächenvergabe herangezogen wird. Nicht zuletzt war gefragt, inwieweit bei der Flächenvergabe eine Orientierung an den historisch gewachsenen Proportionen und baulichen Gegebenheiten im Vordergrund steht und damit auf die eigene Erfahrung zurückgegriffen wird.<sup>113</sup>

Auch die Mittelwerte zu diesen Kriterien liegen in einer mittleren Bandbreite. Klar positive oder negative Ausschläge sind nicht ersichtlich. Daher kann, wie schon zuvor, auf eine relativ hohe Unsicherheit der Befragten hinsichtlich dieser Prioritäten geschlossen werden. Als wichtigstes Kriterium für die Flächenzuteilung geht die Kundenfrequenz aus der Abbildung 32 hervor, während Ertrag und Erfahrung selten Maßstab für die Flächenaufteilung sind. Überdurchschnittlich erfolgreiche Handelsbetriebe sehen das Ertragskriterium an dritter Stelle nach dem Umsatz. Bei den anderen Betrieben folgt an dritter Stelle die Erfahrung, wobei der Umsatz ebenfalls der zweitwichtigste Flächenschlüssel ist. Die höhere Gewichtung des Ertragskriteriums repräsentiert darüber hinaus die einzige signifikante Abweichung, womit in der stärkeren Ertragsorientierung bei der Flächenaufteilung ein Erfolgsfaktor erkennbar wird. Wachstums- und Ertragsfaktoren sind aufgrund mangelnder signifikanter Korrelationen nicht ersichtlich.

### 5.23 Kontrahierungs-Mix

Um Anhaltspunkte über die Ausgestaltung des Kontrahierungs-Mix der Fachgeschäfte zu gewinnen, wurde die Häufigkeit preisbetonter Aktionen, die Akzentuierung der Preispolitik, die Art der Wareneingangskal-

113 Hier wurden ebenfalls offene Nennungen als Ergänzung der vorgegebenen Kriterien mit erhoben und ausgewertet. Dabei konnten jedoch keine zusätzlichen Anhaltspunkte gewonnen werden.



kulation und die Reaktion der Geschäfte auf Werbepreisaktionen der Wettbewerber erhoben.

Die Analyse der Häufigkeit preisbetonter Aktionen außerhalb der Schlußverkaufszeit, wie etwa beworbene Sonderangebote für einzelne Artikel oder Warengruppen, zeigte, daß derartige Aktionen insgesamt seltener als einmal pro Monat lanciert wurden. Überdurchschnittlich erfolgreiche Betriebe neigen dabei in den Sortimentsbereichen Herren Konfektion und Kinderkleidung, sowie bezüglich des Gesamthauses tendenziell etwas häufiger zu Aktionen, bei denen der Preis im Vordergrund steht (etwa einmal pro Monat). Da Signifikanzen jedoch nicht festgestellt werden konnten und auch Wachstums- bzw. Ertragsfaktoren nicht zu ermitteln waren, sollte diese Tendenz nicht überbewertet werden. Auf eine explizite Darstellung der Mittelwertabweichungen und Korrelationen ist daher ebenso zu verzichten.

	KORRELATION MIT UMSATZWACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTELWERTABWEICHUNG (T-TEST)	1-STÄNDIG	2-REGELMÄSSIG	3-HÄUFIG	4-SELTEN	5-NIE
DEUTLICHE PREISHERVORHEBUNG	0.49 ***	0.20 N.S.	-0.04 N.S.					
PREISGEGENÜBERSTELLUNG LAUFENDE SAISON	-0.27 N.S.	-0.09 N.S.	0.00 N.S.					
PREISGEGENÜBERSTELLUNG VOR SCHLUSSVERKÄUFEN (KARENZZEIT)	0.09 N.S.	0.29 *	0.16 N.S.					
STÄNDIGE PREISABSCHRIFTEN ZUR SORTIMENTSBEREINIGUNG	-0.04 N.S.	-0.43 **	0.50 N.S.					
KUNDENSKONTI/ -RABATTE	0.01 N.S.	0.12 N.S.	0.05 N.S.					
NATURALZUGABEN	-0.01 N.S.	0.09 N.S.	-0.22 N.S.					

LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU

$\leq 0.10$  : \*

$\leq 0.05$  : \*\*

$\leq 0.01$  : \*\*\*

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.33: Erfolgsfaktoren in der Preispolitik des Fachgeschäftes

Aufschlußreicher fällt die Untersuchung des Einsatzes verschiedener Instrumente der Preispolitik aus. Dazu wurde die Geschäftsleitung befragt, in welchem Ausmaß sie beispielweise mit deutlichen Preishervorhebungen, Preisgegenüberstellungen, ständigen Preisabschriften, Kundenkonti bzw. Rabatten oder mit Naturalzugaben<sup>114</sup> arbeitet.

Die Resultate der Abbildung 33 zeigen, daß die analysierten Fachgeschäfte in der Karenzzeit vor Schlußverkäufen mehr oder weniger regelmäßig mit Preisgegenüberstellungen operieren. In der laufenden Saison wird darauf jedoch verzichtet. Damit tragen die Betriebe ihrer Fachgeschäftskonzeption Rechnung. Immerhin werden aber gelegentlich deutliche Preishervorhebungen eingesetzt. Weiterhin deutet die Abbildung 33 an, daß in einem Großteil der Fachgeschäfte regelmäßig Preisabschriften zur Sortimentsbereinigung zum Tragen kommen. Kundenkonti und -rabatte werden ebenso wie Naturalzugaben nicht gewährt. Die Gegenüberstellung der preispolitischen Instrumente von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben zeigt zwar einige tendenzielle, aber keine signifikanten Abweichungen.

Die Analyse der Korrelationen zwischen den Ausprägungen von Preispolitik und Umsatzwachstum erbringt einen interessanten negativen Wachstumsfaktor. Je intensiver die analysierten Fachgeschäfte mit deutlichen Preishervorhebungen arbeiten, desto geringer fällt ihr Umsatzwachstum aus. Die Preisgegenüberstellungen vor Schlußverkäufen erweisen sich dahingegen als negativer Ertragsfaktor. Damit zeigt sich, daß diese beiden Instrumente im Rahmen einer Fachgeschäftskonzeption, die eindeutig an der Erzielung von Leistungsvorteilen orientiert sein sollte, gar nicht bzw. nur mit größter Vorsicht einzusetzen sind. Als positiver Ertragsfaktor stellt sich schließlich der Vollzug ständiger Preisab-

-----  
 114 Als Naturalzugabe (Form des versteckten Rabattes) ist beispielsweise die kostenlose Zugabe einer Krawatte beim Anzugkauf zu bezeichnen.

schriften zur Sortimentsbereinigung dar. Dabei konnte beobachtet werden, daß Unternehmen diesbezüglich in der Regel über räumlich abgetrennte Clearing-Zonen verfügen, in denen die herabgesetzte Ware während des ganzen Jahres angeboten wird.

Als weiteres Instrument des Kontrahierungs-Mix wurde die Art der Wareneingangskalkulation erfragt, die in den einzelnen Häusern präferiert wird. Dabei sollte einerseits festgestellt werden, ob mit einer Einheitskalkulation oder mit einer sogenannten differenzierten "Kalkulation nach Gesicht" gearbeitet wird.<sup>115</sup> Daneben war von Interesse, ob die Betriebe Werbeware bewußt niedrig kalkulieren. Es konnte ermittelt werden, daß in allen erfolgreichen Unternehmen eine differenzierte Kalkulation zum Einsatz gelangt, während dieser Anteil bei den weniger erfolgreichen Betrieben 92% betrug. In dieser absolut gesehen deutlich größeren Gruppe arbeiten somit immerhin 8% mit einer Einheitskalkulation. Signifikant war dieser Unterschied aber ebensowenig wie die Anteilsdifferenz bezüglich der Kalkulation der Werbeware. Hier gaben 92% aller überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen an, bewußt niedriger zu kalkulieren. Demgegenüber stand bei den durchschnittlich und weniger erfolgreichen Unternehmen ein Anteil von 78,4%. Unmittelbar plausibel stellt sich der einzige signifikante Zusammenhang der Kalkulation dar: Betriebe, die Werbeware bewußt niedrig kalkulieren, können einen höheren Umsatzzuwachs erzielen als andere Handelsunternehmen (Differenz 2,86%). Somit konnte im Bereich der Wareneingangskalkulation zumindest ein Wachstumsfaktor identifiziert werden.

-----  
 115 Unter Einheitskalkulation ist der Aufschlag eines einheitlichen Prozentsatzes auf den Beschaffungspreis zu verstehen. Die differenzierte Kalkulation nach Gesicht zieht unterschiedliche Preisauflagen nach unterschiedlichen Kriterien (z.B. Preisbereiche, Preisoptik, Modegrad, Abverkaufsgeschwindigkeit) heran, um den Abverkaufspreis festzusetzen.

Abschließend wurde innerhalb des Kontrahierungs-Mix der Frage nachgegangen, wie die betrachteten Unternehmen auf Werbepreisaktionen der Mitbewerber am Standort reagieren. Diese Fragestellung bezog sich lediglich auf unmittelbar vergleichbare Artikel. So ist untersucht worden, ob die Geschäftsleitung beispielsweise den Preis eines bei einer Aktion des Wettbewerbers umworbenen Saccos oder Anzugs dem Preis des Konkurrenten anpaßt. In den Preis des Wettbewerbers treten danach ca. 75% der Befragten ein, aber nur 6% der Unternehmen würden diesen Preis noch einmal unterbieten. Signifikante Unterschiede in diesem Preisreaktionsverhalten auf Konkurrenzaktionen hinsichtlich der beiden gebildeten Unternehmensgruppen konnten nicht festgestellt werden. Auch zeigten sich hier keine Hinweise auf signifikante Ertrags- oder Wachstumsfaktoren. Deshalb soll auf eine explizite Darstellung der berechneten Werte - wie schon zuvor bei der Untersuchung der Wareneingangskalkulation - verzichtet werden.

#### 5.24 Kommunikations-Mix

Das Kommunikations-Mix im Einzelhandel beinhaltet das äußere Erscheinungsbild der Verkaufsstätte, die Art der Präsentation im Geschäft, sowie die Ladenraumgestaltung, den persönlichen Verkauf, die Instrumente der Werbung und die Verkaufsförderungsaktivitäten.<sup>116</sup> Abbildung 34 vermittelt einen Überblick über die Bewertung des äußeren Erscheinungsbildes der Fachgeschäfte der Stichprobe. Der Vergleich überdurchschnittlich erfolgreicher Betriebe mit den anderen Handelsbetrieben zeigt, daß erstere tendenziell über einen freieren, ungehinderten Zugang verfügen (breite, helle Eingänge) und damit die für manche Fach-

-----

116 Die Ausprägungen des Kommunikations-Mix wurden anhand differenzierter und dafür speziell erarbeiteter Kriterienkataloge abgefragt und, soweit beobachtbar, von den Befragten unter Zugrundelegung der während der Gesamtbefragung gewonnenen Eindrücke relativiert.

	KORRELATION MIT UMSATZWACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTELWERT-ABWEICHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU				TRIFFT GAR NICHT ZU
				1	2	3	4	5
AUSRICHTUNG DES GESCHÄFTES ANHAND DER FASSADE	0.38 **	0.01 N.S.	-0.36 N.S.					
OPTIMIERUNG DES AUFMERKSAMKEITSWERTES DES GESCHÄFTES	0.25 N.S.	-0.14 N.S.	0.08 N.S.					
FASSADENGESTALTUNG ABHEBEND VON DER DER KONKURRENZ	0.39 **	-0.02 N.S.	0.35 N.S.					
SCHAUFENSTER ALS WICHTIGSTES WERBEMITTEL	0.45 **	0.46 **	0.13 N.S.					
IM SCHAUFENSTER WERBUNG FÜR EIGENEN SERVICE	-0.23 N.S.	-0.20 N.S.	0.20 N.S.					
SCHAUFENSTER ZUR PRÄSENTATION VON NEUHEITEN	-0.02 N.S.	-0.38 **	0.31 N.S.					
SCHAUFENSTER GEBEN BREITEN ÜBERBLICK ÜBER WAREN	-0.21 N.S.	-0.02 N.S.	-0.90 ***					
TEIL DER SCHAUFENSTERFRONT UNTER EINEM THEMA	-0.01 N.S.	-0.26 N.S.	-0.04 N.S.					
LADENINNERE FÜR DEN KUNDEN SICHTBAR	0.35 **	0.19 N.S.	-0.20 N.S.					
EINGÄNGE SIGNALISIEREN FREIEN, UNGEHINDERTEN ZUGANG	0.07 N.S.	-0.17 N.S.	-0.42 N.S.					
KEINE SCHWELLENANGST	0.11 N.S.	-0.16 N.S.	-0.42 N.S.					
NUTZUNG DES CORPORATE DESIGN IM SLOGAN	-0.03 N.S.	0.10 N.S.	-0.79 N.S.					
NUTZUNG DES CORPORATE DESIGN IM SCHRIFTZUG	0.16 N.S.	0.05 N.S.	-0.25 N.S.					
NUTZUNG DES CORPORATE DESIGN IN DER FARBGESTALTUNG	0.18 N.S.	-0.23 N.S.	0.11 N.S.					

LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0.10$  : \*  $\leq 0.05$  : \*\*  $\leq 0.01$  : \*\*\*  
 ----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE  
 \_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.34: Erfolgsfaktoren im äußeren Erscheinungsbild des Fachgeschäftes

geschäfte beobachtbare Schwellenangst des Kunden verringern. Auch die Nutzung des Corporate Design dieser Geschäfte bezüglich Slogan und

Schriftzeichen des Firmennamens ist durchweg positiver beurteilt worden.<sup>117</sup>

Tendenziell besser beurteilt wurde auch die Verdeutlichung der Ausrichtung des Geschäftes anhand der Fassade.<sup>118</sup> Signifikante Unterschiede waren allerdings nur in einem Kriterium zu erkennen. So geben die erfolgreichen Geschäfte in ihren Schaufenstern einen eher breiten Überblick über die von ihnen geführte Ware, während die übrigen Betriebe mehr dazu neigen, in ihren Schaufenstern ausgewählte Teilbereiche des Sortimentes zu präsentieren. Dieser Erfolgsfaktor deutet somit darauf hin, daß sich die Dokumentation der Sortimentsbreite stärker auf den Unternehmenserfolg auswirkt als eine Demonstration der Sortimentstiefe.

Positive Wachstumsfaktoren konnten im äußeren Erscheinungsbild der Betriebe nicht identifiziert werden. In einem negativen Zusammenhang zum Umsatzzuwachs stehen aber die Merkmale "Verdeutlichung der Ausrichtung des Geschäftes anhand der Fassade", "Einsatz der Schaufenster als wichtigstes Werbemittel" und "Sichtbarkeit des Ladeninneren". Die Betrachtung der Schaufenster als wichtigstes Werbemittel ist auch als negativer Ertragsfaktor zu kennzeichnen. Positiv auf den Ertrag wirkt es sich hingegen aus, wenn Schaufenster zur Präsentation von Neuheiten eingesetzt werden.

Bei der Bewertung der Ladenraumgestaltung wurde zunächst geprüft, inwieweit die Fachgeschäfte einer zielgruppenorientierten, einer erleb-

-----  
117 Unter Corporate Design wird eine durchgängige Gestaltung von Slogan, Firmenzeichen oder Farbgebung auf der Außenfassade in Bezug auf Neonwerbung, Schaufensterkleber, Plakate im Schaufenster oder Türschilder verstanden.

118 Damit ist die Gestaltung der Fassade in Anlehnung an die angebotenen Sortimentsschwerpunkte und die jeweilige Kernzielgruppe angesprochen (z.B. helle, farbig gestaltete Fassade für junge, modeorientierte Zielgruppen oder klassisch dezente Fassade für die Zielgruppenbereiche klassisch/damenhaft).

nisorientierten oder einer exklusiven Ausrichtung des Ladenraumes den Vorzug geben.<sup>119</sup> Daneben war zu untersuchen, in welchem Ausmaß eine informative oder eine nüchtern sachliche Gestaltung präferiert wur-

	KORRELATION MIT UMSATZWACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTELWERT-ABWEICHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GAR NICHT ZU									
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
GESTALTUNG DES LADENRAUMS ZIELGRUPPENANGEPASST	0,33 •	-0,01 N. S.	0,09 N. S.															
GESTALTUNG DES LADENRAUMS ERLEBNISORIENTIERT	-0,28 •	-0,39 ••	-0,67 •															
GESTALTUNG DES LADENRAUMS EXKLUSIV	-0,31 •	-0,25 N. S.	-0,65 ••															
GESTALTUNG DES LADENRAUMS INFORMATIV	0,07 N. S.	-0,06 N. S.	-0,16 N. S.															
GESTALTUNG DES LADENRAUMS SACHLICH	-0,07 N. S.	0,21 N. S.	-0,15 N. S.															

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\angle \leq 0,10$  ; •  $\angle \leq 0,05$  ; ••  $\angle \leq 0,01$  ; •••

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

——— DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.35: Erfolgsfaktoren in der Ladenraumgestaltung des Fachgeschäftes

119 Eine zielgruppenorientierte Gestaltung des Ladenraumes wird etwa über die Einrichtung von räumlichen Sortimentsschwerpunkten für ausgewählte Zielgruppen realisiert (shop in the shop). Zu den Zielgruppen vgl. die Übersicht im Anhang. Die erlebnisorientierte Gestaltung erfolgt z.B. über die Dekoration von Bekleidungsaccessoires wie Modeschmuck oder branchenfremden Artikeln wie z.B. Sportgeräte. Eines der untersuchten Häuser stellte beispielsweise regelmäßig ein von Zeit zu Zeit ausgetauschtes Oldtimer-Fahrzeug in den Verkaufsräumen aus. Andere arbeiteten verstärkt mit Musik oder Videoclips oder plazierten überdurchschnittlich viele Pflanzendekorationen. Zur erlebnisorientierten Ladenraumgestaltung vgl. Diller, H., Kusterer, M., a.a.O., S.105 ff. und Weinberg, P., Erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung im Einzelhandel, in: Marketing ZFP, 1986, H.2, S.97 ff..

de.<sup>120</sup> Die Abbildung 35 veranschaulicht, daß erfolgreiche Handelsbetriebe deutlich erlebnisorientierter und/oder exklusiver angelegt sind. Diese beiden Gestaltungsmerkmale kristallisieren sich auch als Wachstumsfaktoren heraus. Die erlebnisorientierte Gestaltung konnte zusätzlich als Ertragsfaktor identifiziert werden. Ein negativer Wachstumsfaktor liegt in der zielgruppenangepaßten Gestaltung des Ladenraumes.

	KORRELATION MIT UMSATZ- WACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTEL- WERT- AB- WEI- CHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GAR NICHT ZU									
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
AMBIENTE UNTERSTÜTZT MIT FARBE	-0,05 N.S.	-0,31 *	-0,55 *															
AMBIENTE UNTERSTÜTZT MIT LICHT	-0,13 N.S.	-0,36 **	-0,57 **															
AMBIENTE UNTERSTÜTZT MIT DEKORATIONEN	-0,12 N.S.	-0,46 ***	-0,11 N.S.															

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0,10$  : \*  $\leq 0,05$  : \*\*  $\leq 0,01$  : \*\*\*

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.36: Erfolgsfaktoren im Ambiente des Fachgeschäftes

In einem nächsten Schritt wurde der Einsatz von Farbe, Licht und Dekorationen zur Unterstützung des Ambientes der Fachgeschäfte einer Analyse unterzogen. Die erfolgreichen Betriebe arbeiten dabei deutlich intensiver mit Farbe und mit Licht, wie der Abbildung 36 zu entnehmen ist. Ein klar positiver Zusammenhang besteht auch zwischen der Höhe

120 Unter informativer Ladengestaltung war vor allem eine übersichtliche, klar strukturierte Anordnung der Sortimentsbereiche zu verstehen. Als sachliche Ladenraumgestaltung sollte mehr eine nüchterne kühle Atmosphäre bezeichnet werden (Gegenpol zur erlebnisorientierten Ausrichtung).



des Gewinns und allen drei aufgeführten Instrumenten.<sup>121</sup> Die relativ hohe Korrelation ist jedoch vor dem Hintergrund der vorherigen Ergebnisse nicht weiter verwunderlich, da diese Merkmale zentraler Bestandteil einer erlebnisorientierten Ladenraumgestaltung sind.

Um nähere Informationen beispielsweise über die Art der präferierten Dekorationen zu erhalten, konnte darüber hinaus der in Abbildung 37 dargestellte Katalog von Merkmalen der Präsentation und Dekoration erfaßt werden. Wenn auch aus dieser Abbildung allgemeine Erfolgsfaktoren nicht ersichtlich sind, so können in der Anwendung neuerer Ladenbau- und Dekorationskonzepte<sup>121</sup> doch einige klare Wachstums- und Ertragsfaktoren herausgearbeitet werden. Demnach erzielen die Unternehmen stärkere Umsatzwüchse, die verstärkt Kombipräsentationen<sup>122</sup> dekorieren und die über ein klares Kundenleitsystem verfügen. Höhere Gewinne erwirtschaften die Fachgeschäfte, die wiederum Kombipräsentationen einsetzen und außerdem intensiver mit Fascination Points<sup>123</sup> und mit einer Artikelbündelung zu Themen<sup>124</sup> operieren. Diese Häuser stel-

-----  
 121 Die Unterstützung des Ambiente durch Licht konnte dabei über die gemessene Stärke der Ausleuchtung im Verkaufsraum (in Lux 1 m über dem Boden) validiert werden. Eine Überprüfung der beiden anderen Kriterien erfolgte über Beobachtungen der Befragter im jeweiligen Haus. Zum Einfluß der Farbe auf die Ladenraumgestaltung vgl. Bellizi, J., Crowley, A., Hasty, R., a.a.O., S.21 ff.; Heikaus, H., Licht als Instrument in der Verkaufsstrategie, in: ehb, 1987, H.3, S.28 f.. Zum Ambiente in der Ladenraumgestaltung siehe: Ernsting, J., Das Ambiente ist der Schwachpunkt vieler Verkaufsräume, in: ehb, 1987, H.3, S.27.

122 Als Kombipräsentation wird eine Präsentation bezeichnet, bei der beispielsweise zu einem Hemd eine passende Krawatte dekoriert worden ist.

123 Ein Fascination Point ist beispielsweise eine mit modisch-aktueller Ware dekorierte Schaufensterpuppe, die an einem zentralen Standort, etwa auf einem Podest mit spezieller Lichtunterstützung ausgestellt ist.

124 Unter einer Artikelbündelung zu Themen wird die Dekoration von zueinander passenden Sortimentsteilen verstanden, die unter einem bestimmten Thema stehen (z.B. Freizeit, festliche Anlässe, Sport).

len die Ware insgesamt dekorativer heraus und arbeiten ebenfalls mit einem klaren Kundenleitsystem.<sup>125</sup>

	KORRELATION MIT UMSATZWACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTELWERT-ABWEICHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GAR NICHT ZU											
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
HERVORHEBUNG FIRMENEXKLUSIV-PROGRAMME BZW. -MARKEN	0,25 N.S.	0,02 N.S.	-0,28 N.S.																	
DEKORATIVE HERAUSSTELLUNG DER WARE	-0,23 N.S.	-0,35 **	-0,29 N.S.																	
WARENDEKORATIONEN NUR MIT SORTIMENT	0,21 N.S.	0,01 N.S.	0,08 N.S.																	
BÜNDELUNG DER ARTIKEL ZU THEMEN	-0,10 N.S.	-0,36 **	0,17 N.S.																	
KOMBIPRÄSENTATIONEN	-0,37 **	-0,51 ***	-0,19 N.S.																	
WARENPRÄSENTATION MIT FASCINATION POINTS	-0,25 N.S.	-0,37 **	-0,22 N.S.																	
SPEZIELLE WARENINFORMATIONEN WERDEN GEBEN	0,15 N.S.	-0,10 N.S.	0,23 N.S.																	
KUNDENWEGE	0,13 N.S.	-0,26 N.S.	-0,15 N.S.																	
ABHEBUNG DER KUNDENWEGE DURCH MATERIALWECHSEL	0,12 N.S.	-0,28 N.S.	-0,14 N.S.																	
WARENRÜCKWÄNDE AUFGELOCKERT DURCH WARENTRÄGER/DEKOS	-0,13 N.S.	-0,33 *	-0,13 N.S.																	
KLARES KUNDENLEITSYSTEM	-0,31 *	-0,50 ***	-0,73 N.S.																	

LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0,10$  : \*  $\leq 0,05$  : \*\*  $\leq 0,01$  : \*\*\*

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.37: Erfolgsfaktoren in der Präsentation und Dekoration des Fachgeschäftes

<sup>125</sup> Dabei ist einschränkend anzumerken, daß hinsichtlich dieses Merkmals eine Autokorrelation vermutet werden muß, da Kundenleitsysteme notwendigerweise vor allem in größeren Handelsbetrieben zu finden sind.

Ein weiteres zentrales Element des Kommunikations-Mix im Fachgeschäft ist der persönliche Verkauf. Die Abbildung 38 zeigt das Ergebnis der Untersuchung von Merkmalen des persönlichen Verkaufs. Die dort angeführten Abweichungen und Korrelationen lassen Rückschlüsse auf die Relevanz einiger zentraler Merkmale zu. So **entspricht das Personal** überdurchschnittlich erfolgreicher Betriebe deutlich eher **dem Typ der Kundschaft** als in anderen Fachgeschäften. Daneben zeichnen sich die erfolgreichen Betriebe dadurch aus, daß dem Personal verstärkt **Umsatzprämien** gewährt werden. Die weniger erfolgreichen Betriebe neigen im Vergleich zu diesen tendenziell etwas mehr zur Vergabe von Altwarenprämien und Zusatzverkaufsprämien. Als signifikant besser stellt sich auch das **Fachwissen des Verkaufspersonals** erfolgreicher Betriebe heraus, und die jeweiligen Geschäftsleitungen legen wesentlich mehr Wert auf die **Prüfung des äußeren Erscheinungsbildes** ihrer Verkäufer(innen).<sup>126</sup> Auf den Umsatzzuwachs eines Fachgeschäftes wirkt sich schließlich besonders positiv aus, wenn das **Personal dem Typ der Kundschaft entspricht** und wenn es darüber hinaus möglichst abteilungsangepaßte und aktuelle Mode trägt. Wachstumsförderlich ist nicht zuletzt auch die intensive Prüfung des äußeren Erscheinungsbildes der Verkäufer(innen). Die Höhe der **Mitarbeiterrabatte**<sup>127</sup> für bei der Berufsausübung zu tragende aktuelle Kleidung steht allerdings in einer negativen Beziehung zum Umsatzwachstum. Ertragswirksam ist nur eines der hier operationalisierten Kriterien des persönlichen Verkaufs. Der Gewinn der untersuchten Handelsbetriebe fiel um so höher aus, je eher davon auszugehen

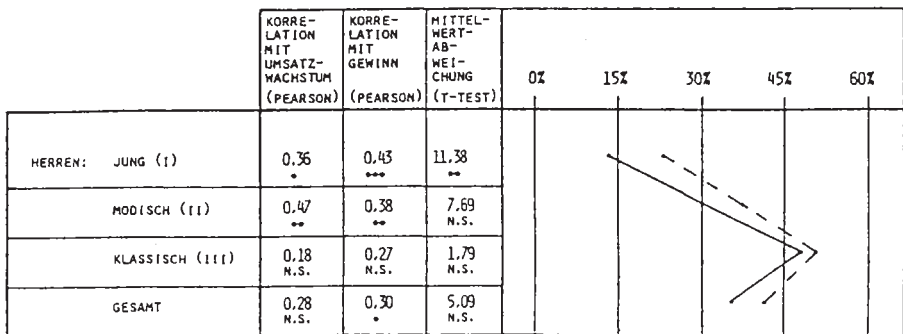
126 Zur Erfassung dieses Aspektes wurde beispielsweise konkret danach gefragt, wer (Geschäftsführer oder Abteilungsleiter) diese Prüfungen wie (gezielt oder "wenn etwas auffällt") in welchen zeitlichen Abständen durchführt.

127 Diese Größe wurde über die Erfassung der Mitarbeiterrabatte unter gleichzeitiger Berücksichtigung der entsprechenden Mengenbegrenzungen operationalisiert.



war, daß die Verkäufer eine persönliche Bindung zu ihrem Stammkunden aufbauen konnten.

Um die Bedeutung der Stammkunden für den Geschäftserfolg durchleuchten zu können, wurde in diesem Zusammenhang der Stammkundenanteil in den einzelnen Sortimentsbereichen erhoben.<sup>128</sup> In der Abbildung 39 zeigt sich, daß überdurchschnittlich erfolgreiche Betriebe im Herrenbereich insgesamt auf einen tendenziell höheren Stammkundenanteil verweisen können.<sup>129</sup> Signifikant ist dieser Unterschied aber nur im



## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0,10$  : \*  $\leq 0,05$  : \*\*  $\leq 0,01$  : ...

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.39: Erfolgsfaktoren im Stammkundenanteil des Fachgeschäftes

128 Als Stammkunden wurden dabei die Kunden bezeichnet, die einen überwiegenden Teil ihres Bedarfs im jeweiligen Fachgeschäft decken. Der Anteil der Stammkunden wurde durch die Geschäftsleitung geschätzt.

129 An dieser Stelle soll nur auf die Ergebnisse für den Sortimentsbereich Herren eingegangen werden, da die Analysekenntnisse im Bereich Damen und Kinder infolge zu geringer Besetzung der Gruppen der überdurchschnittlich erfolgreichen Betriebe und einiger fehlender Werte nicht sinnvoll zu interpretieren ist.

Sortimentsbereich Herren jung (24,4 versus 13,1% Stammkundenanteil). Besonders aufschlußreich ist der starke Zusammenhang des Stammkundenanteils im Sortimentsbereich jung und modisch zum Umsatzwachstum und zum Gewinn. Der Stammkundenanteil des gesamten Herrenbereiches hat im Vergleich dazu nur einen recht bescheidenen Einfluß auf die Höhe des Gewinns ( $r = 0,30$ ).

Eine strukturierte Analyse der Intensität des Einsatzes verschiedenartiger Werbeträger sollte in einem weiteren Schritt letztlich Aufschluß darüber geben, inwieweit sich erfolgreiche Betriebe von weniger erfolgreichen Betrieben in der Akzentuierung der einzelnen werblichen Instrumente unterscheiden. Abbildung 40 vermittelt einen Überblick über die Schwerpunkte der in den Fachgeschäften präferierten Werbemedien. Die erfolgreichen Handelsbetriebe setzen signifikant seltener **Faltblätter**<sup>130</sup> zur Werbung ein. Demgegenüber waren sie aber sowohl in der Verkehrsmittelwerbung als auch in der Öffentlichkeitsarbeit aktiver als die übrigen Betriebe. Zwar sind weitere Tendenzabweichungen aus der Abbildung zu entnehmen (z.B. weniger Zeitungsanzeigen, aufwendigere Tragetaschen, intensivere örtliche Gemeinschaftswerbung der erfolgreichen Betriebe). Diese sind statistisch aber nicht mehr hinreichend abgesichert. Aus der Abbildung geht darüber hinaus hervor, daß der Einsatz einer Reihe von Werbemedien offensichtlich einen **positiven Einfluß** auf den Umsatzzuwachs der Fachgeschäfte ausübt. Zu nennen ist diesbezüglich die **Fernsehwerbung**, die **Rundfunkwerbung**, die **Verkehrsmittel-**

-----  
 130 Bei Falträblättern handelt es sich in diesem Zusammenhang um Zeitungs-Beilagen, die zwar farbig aufgemacht sind, aber i.d.R. nicht den gleichen hochwertigen Charakter wie Prospekte haben. Sie sind meist in einem DIN A3 oder DIN A4 Format und werden nicht wie Prospekte geheftet, sondern zusammengefaltet. Sie werden vorzugsweise für eine preisbetonte Werbung eingesetzt.

	KORRE- LATION MIT UMSATZ- WACHSTUM (PEARSON)	KORRE- LATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTEL- WERT- AB- WEI- CHUNG (T-TEST)	1 STÄNDIG	2 MINDESTENS 1 X PRO MODE	3 MINDESTENS 1 X ALLE 1/4 TAGE	4 MINDESTENS 1 X PRO MOAT	5 WENIGER ALS 1 X PRO MOAT	6 WENIGER ALS 1 X PRO SAISON	7 NIE
ANZEIGEN IN ZEITUNGEN	-0.02 N.S.	-0.24 N.S.	0.65 N.S.							
PROSPEKTE	0.11 N.S.	-0.27 N.S.	-0.20 N.S.							
FALTBLÄTTER	0.55 ***	0.33 *	0.82 **							
FENSTERPLAKATE	0.20 N.S.	0.10 N.S.	0.32 N.S.							
DIAKÄSTEN	0.01 N.S.	-0.29 N.S.	1.31 N.S.							
PLAKATE IM LADENRAUM	0.45 **	0.12 N.S.	0.57 N.S.							
HANDZETTEL	0.48 ***	0.27 N.S.	0.34 N.S.							
FERNSEHWERBUNG	-0.51 ***	-0.80 ***	-0.05 N.S.							
RUNDFUNKWERBUNG	-0.51 ***	-0.80 ***	-0.15 N.S.							
KINOWERBUNG	0.22 N.S.	0.15 N.S.	0.45 N.S.							
WERBUNG IN ANZEIGENBLÄTTERN	.	0.15 N.S.	-0.25 N.S.							
SELEKTIVE DIREKTWERBUNG	-0.02 N.S.	0.22 N.S.	0.05 N.S.							
NICHTSELEKTIVE DIREKTWERBUNG	-0.03 N.S.	0.04 N.S.	0.09 N.S.							
VERKEHRSMITTELWERBUNG	-0.49 ***	-0.41 **	-1.93 *							
TELEFONWERBUNG	0.25 N.S.	0.15 N.S.	-0.05 N.S.							
PLAKATWERBUNG/LITFASSÄULE	-0.48 ***	-0.69 ***	-0.21 N.S.							
BANDENWERBUNG	-0.01 N.S.	-0.18 N.S.	0.08 N.S.							
AUFWENDIGE TRAGETASCHEN	-0.08 N.S.	-0.12 N.S.	-0.55 N.S.							
ÖRTLICHE GEMEINSCHAFTS- WERBUNG	0.38 **	0.18 N.S.	-0.67 N.S.							
PR/ÖFFENTLICHKEITSARBEIT	-0.31 *	-0.55 ***	-0.85 *							

LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU <math>\leq 0.10 : \* </math> <math>\leq 0.05 : \*\* </math> <math>\leq 0.01 : \*\*\* </math>

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

": BERECHNUNGEN INFOLGE VON NULL-VARIANZEN UND FEHLENDER WERTE NICHT SINNVOLL

Abb.40: Erfolgsfaktoren im Einsatz der Werbemedien des Fachgeschäftes

werbung, die Plakatwerbung und die Öffentlichkeitsarbeit.<sup>131</sup> In einer signifikant negativen Beziehung zur Umsatzentwicklung steht hingegen der Einsatz von Faltblättern, von Plakaten im Ladenraum, von Handzetteln und der örtlichen Gemeinschaftswerbung. Hinsichtlich der Werbung über Faltblätter, Plakate im Ladenraum oder Handzettel erscheint der negative Zusammenhang plausibel. Es handelt sich hierbei um Werbemedien, die dem Fachgeschäftscharakter nicht unbedingt zuträglich sind. Bezüglich der Werbung im Rahmen der öffentlichen Gemeinschaftswerbung kann aber auch eine umgekehrte Ursache-Wirkungs-Beziehung dergestalt vermutet werden, daß Betriebe mit geringeren Umsatzzuwächsen sich intensiver an der örtlichen Gemeinschaftswerbung beteiligen.<sup>132</sup> Ertragswirksam im positiven Sinne ist schließlich die Anwendung aller Werbemedien, für die zuvor schon ein wachstumsfördernder Einfluß auf den Unternehmensumsatz ermittelt werden konnte. Ein signifikanter negativer Einfluß auf den Unternehmensgewinn geht nur vom Einsatz der Faltblätter aus. Unternehmen, die häufiger mit Faltblättern arbeiten, erzielen einen geringeren Gewinn als solche, die auf dieses Instrument der Werbung weitgehend verzichten.

Zusammenfassend ist in Abbildung 41 dargestellt, welche inhaltlichen Schwerpunkte die Werbung der einzelnen Häuser setzt. Daraus geht hervor, daß die Fachgeschäfte überwiegend Angebotswerbung betreiben. Preis- und Imagewerbung ist von fast vergleichbarer Bedeutung. Wer

131 Rundfunk- und Fernsehwerbung wird nur von wenigen größeren Betrieben eingesetzt. Da diese wenigen Betriebe jedoch offensichtlich große Umsatzzuwächse und hohe Gewinne erzielen konnten, kommt hier der hohe Korrelationskoeffizient zustande.

132 Zweifelsohne ist auch für die anderen hier genannten Werbemedien ein solcher umgekehrter Zusammenhang denkbar. So könnten Fachgeschäfte mit langfristig geringerem Umsatzwachstum eher dazu neigen, mit Hilfe von Faltblättern und Handzetteln kurzfristig eine Steigerung des Umsatzes herbeizuführen. Eventuelle Fehlinterpretationen dieser Art werden jedoch durch eine abschließende regressionsanalytische Synchronbetrachtung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgeschaltet.



	KORRE- LATION MIT UMSATZ- WACHSTUM (PEARSON)	KORRE- LATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTEL- WERT- AB- WEI- CHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU				TRIFFT GAR NICHT ZU
				1	2	3	4	5
PREISWERBUNG	0,32 *	0,41 **	-0,26 N.S.					
ANGEBOTSWERBUNG	-0,28 *	-0,28 *	0,22 N.S.					
IMAGEWERBUNG	0,61 N.S.	-0,10 N.S.	-0,15 N.S.					
ERLEBNISORIENTIERTE WERBUNG	-0,37 **	-0,40 **	-0,15 N.S.					

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leftarrow \leq 0,10 : *$   $\leftarrow \leq 0,05 : **$   $\leftarrow \leq 0,01 : ***$ 

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

----- DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.41: Erfolgsfaktoren in den Werbeinhalten des Fachgeschäftes

bung dieser Art erfolgt jedoch deutlich seltener. Eine erlebnisorientierte Werbung ist schließlich für den Durchschnitt der Fachgeschäfte kaum noch von Bedeutung.<sup>133</sup> Signifikante Unterschiede bezüglich der Werbeinhalte überdurchschnittlich erfolgreicher Betriebe konnten nicht festgestellt werden. Hinsichtlich Umsatzwachstum und Gewinn hingegen waren einige signifikante Zusammenhänge nachzuweisen. So erzielten Unternehmen, deren Werbeinhalte erlebnisorientierter gestaltet waren, deutlich höhere Wachstumsraten und Unternehmensgewinne. Ähnlich war der Zusammenhang zwischen angebotsorientierter Werbegestaltung und den genannten Erfolgsindikatoren. Unternehmen, die ihre Schwerpunkte mehr auf eine Preiswerbung legten, mußten demgegenüber geringere Zu-

133 Unter Angebotswerbung ist dabei eine Werbung für einzelne Produkte oder Warengruppen zu verstehen, bei der die Ware im Vordergrund steht. Im Rahmen der Imagewerbung wird i.d.R. für das ganze Haus geworben und auf eine Darstellung von Angeboten oder Preisen verzichtet. Die erlebnisorientierte Werbung versucht zur Angebots- oder Imagewerbung emotionale Erlebniswerte wie z.B. "Frühling", "Urlaub" oder "Sport" zu vermitteln und stellt sie zu diesem Zweck in ein erlebnisorientiertes Umfeld. Vgl. zum Begriff des emotionalen Erlebniswertes Konert, F.-J., Emotionale Erlebniswerte auf gesättigten Märkten, Schriften aus dem Arbeitskreis betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, Paderborn 1984, S.1, und Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 3.Aufl., München 1984, S.113 ff..

wachsraten und Gewinne hinnehmen. Damit zeigte sich insgesamt noch einmal die besondere Bedeutung der Erlebnisorientierung, die nicht nur in der Verkaufsraumgestaltung, sondern auch in der Gestaltung der Werbeinhalte zum Tragen kommt.

	KORRE- LATION MIT UMSATZ- WACHSTUM (PEARSON)	KORRE- LATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTEL- WERT- AB- WEI- CHUNG (T-TEST)	MEHR ALS 1x PRO WOCHE	MINDESTENS 1x PRO WOCHE	MINDESTENS 1x ALLE 14 TAGE	MINDESTENS 1x PRO MONAT	WENIGER ALS 1x PRO MONAT	WENIGER ALS 1x PRO SAISON	NIE
WARENAKTIONEN	0.13 N.S.	-0.17 N.S.	0.24 N.S.							
ZUGABEN	0.13 N.S.	0.14 N.S.	-1.15 *							
PREISAUSSCHREIBEN	-0.14 N.S.	-0.27 N.S.	0.07 N.S.							
AKTIONSTAGE	-0.45 **	-0.46 **	-0.81 ***							
AKTIONS-DISPLAYS	0.30 *	-0.02 N.S.	-0.06 N.S.							
VIDEO	0.23 N.S.	0.24 N.S.	0.23 N.S.							
MODENSCHAU IM HAUS	-0.49 ***	-0.57 ***	-0.38 **							
MODENSCHAU AUSSER HAUS	-0.59 ***	-0.38 **	-0.36 N.S.							

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\alpha \leq 0.10$  : \*  $\alpha \leq 0.05$  : \*\*  $\alpha \leq 0.01$  : \*\*\*

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.42: Erfolgsfaktoren in den Verkaufsförderungsaktionen des Fachgeschäftes

Ein letzter Bestandteil des Kommunikations-Instrumentariums sind die Maßnahmen der Verkaufsförderung. In Abbildung 42 ist die Intensität des Einsatzes unterschiedlicher Verkaufsförderungsaktionen dargestellt. Daraus geht hervor, daß erfolgreichere Betriebe häufiger mit Aktions-

tagen, Modenschauen im Haus und Zugaben arbeiten.<sup>134</sup> Als äußerst ertrags- und umsatzwirksam kristallisiert sich in gleicher Weise die Durchführung von Modenschauen (hier jedoch in und außer Haus) und die Veranstaltung von Aktionstagen heraus. In einem negativen Zusammenhang zum Umsatzwachstum steht schließlich der Einsatz von Aktionsdisplays.<sup>135</sup>

Zusammenfassend ist damit festzuhalten, daß sich die überdurchschnittlich erfolgreichen Betriebe von den durchschnittlich bzw. weniger erfolgreichen sowohl in ihren Strategien als auch in ihren Instrumentalausprägungen z.T. erheblich unterscheiden. Darüber hinaus konnte eine Reihe von deutlichen Zusammenhängen zwischen den Marketing-Strategien bzw. der Ausgestaltung des Instrumentariums und dem durch Umsatzwachstum und Gewinn gemessenen Unternehmenserfolg ermittelt werden. Nicht alle Bestandteile des Marketing haben jedoch für den Verbraucher den gleichen Stellenwert. Zur Gewinnung von Rückschlüssen über die Bedeutung einzelner Elemente aus der Sicht der Verbraucher ist daher im folgenden flankierend untersucht worden, welche Imagemerkmale eines Fachgeschäftes in einem besonderen Zusammenhang zum Unternehmenserfolg stehen.

-----

134 Aktionstage sind Verkaufsförderungsaktionen, in deren Verlauf das ganze Fachgeschäft unter ein Thema gestellt wird und dementsprechend dekoriert und ausgestattet ist (z.B. Frühlingsanfang bei xy, Italienische Woche, Fußballweltmeisterschaft). In der Praxis wird dafür auch der Begriff "Erlebnispromotion" verwandt. Demgegenüber sind Warenaktionen, die auch unter einem speziellen Thema stehen (z.B. Mode, Jahreszeit, Preis) auf bestimmte Produkte oder Warengruppen beschränkt. Zugaben beziehen sich im Gegensatz zu Naturalzugaben nicht auf Sortimentsware, sondern auf sogenannte "give-aways" wie z.B. Werbegeschenke oder Spielzeug für die Kinder.

135 Unter Aktionsdisplays sind Ständer mit Ware oder Plakaten zu verstehen, die im Rahmen von Warenaktionen oder Aktionstagen zum Einsatz kommen.

### 5.3 Wahrnehmung des Marketing aus der Sicht des Verbrauchers

Zur Analyse der Wahrnehmung des Marketing aus Verbrauchersicht wurde auf das Geschäftsstättenimage zurückgegriffen.<sup>136</sup> Die Abbildung 43 gibt im Überblick die Imageprofile hinsichtlich der einzelnen Merkmale wieder. Auffallend ist dabei, daß die erfolgreichen Betriebe in fast allen Merkmalen ein positiveres Image für sich in Anspruch nehmen können. Ausnahmen ergeben sich lediglich hinsichtlich des Preisniveaus, der Schaufenstergestaltung und der Gestaltung der Geschäftsräume. Hier sind jedoch keine signifikanten Differenzen festzustellen.

Sehr stark positive Abweichungen, die auf Erfolgsfaktoren hindeuten, sind bezüglich der Auswahl, des Services, des Preis-Leistungs-Verhältnisses, des unverwechselbaren Stils, der modischen Aktualität der Ware und des Personals festzustellen. Daraus ist u.a. zu entnehmen, daß zum Erfolg des Fachgeschäftes letztlich nicht das wahrgenommene Preisniveau, sondern vielmehr das Preis-Leistungs-Verhältnis beiträgt. Da das Preisniveau der erfolgreichen Betriebe hier sogar tendenziell schlechter bewertet wurde, ist somit davon auszugehen, daß erfolgreiche Be-

-----

136 Die Images der untersuchten Fachgeschäfte wurden mit Hilfe einer Itembattery erfaßt, die zwölf zentrale Imagemerkmale des textilen Fachgeschäftes beschreibt. Dabei war so weit wie möglich auf die Ergebnisse von bereits am Standort durchgeführten empirischen Imageanalysen zurückzugreifen. Zum Begriff des Images vgl. Bergler, R., Psychologie des Marken- und Firmenbildes, Göttingen 1963; Trommsdorff, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing, Grundlagen und Operationalisierung, Köln, u.a. 1975; Heemeyer, H., Psychologische Marktforschung im Einzelhandel. Entwicklung und Test einer operationalen Befragungs- und Auswertungskonzeption, in: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd.15, Hrsg.: Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., Wiesbaden 1981, S.62. Zum Vorgehen der Imageanalyse vgl. Spiegel, B., Nowak, H., Image und Imageanalyse, in: Marketing Enzyklopädie, Bd.I, München 1974, S.965 ff.; Wolf, G., Markt- und Imageforschung im Handel, Stuttgart 1981, Patt, P.-J., Standortspezifische Marketingplanung im Einzelhandel, in: Schriften des Instituts für Marketing, Hrsg.: Meffert, H., Münster 1984, S.108 ff..

	KORRELATION MIT UMSATZ-WACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTELWERT-ABWEICHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU				TRIFFT GAR NICHT ZU
				1	2	3	4	5
GROSSE AUSWAHL	-0.14 N.S.	-0.26 N.S.	-0.74 ***					
GUTE QUALITÄT	-0.05 N.S.	0.01 N.S.	-0.17 N.S.					
MODISCH-AKTUELLE WARE	-0.38 **	-0.23 N.S.	-0.40 .					
GÜNSTIGES PREIS-LEISTUNGS-VERHÄLTNISS	-0.38 **	-0.25 N.S.	-0.65 **					
NIEDRIGES PREISNIVEAU	0.27 N.S.	0.12 N.S.	0.08 N.S.					
GUTER AUSGEWOGENER SERVICE	-0.25 N.S.	-0.39 **	-0.54 ***					
AUFMERKSAMES PERSONAL	-0.31 .	-0.42 **	-0.32 .					
FACHGERECHTE BEDIENUNG	-0.36 **	-0.40 **	-0.24 N.S.					
ANGENEHME ATMOSPHERE	-0.30 .	-0.18 N.S.	-0.29 N.S.					
INTERESSANTE SCHAUFENSTER-GESTALTUNG	-0.12 N.S.	-0.33 .	0.15 N.S.					
UNVERWECHSELBARER STIL	-0.54 ***	-0.41 **	-0.57 .					
ATTRAKTIVE GESCHÄFTSRÄUME	0.17 N.S.	0.18 N.S.	0.03 N.S.					

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0.10$  : .  $\leq 0.05$  : \*\*  $\leq 0.01$  : \*\*\*

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

\_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.43: Erfolgsfaktoren im wahrgenommenen Image des Fachgeschäftes

triebe bei gleichem bzw. etwas höherem Preisniveau mehr Leistung bieten.<sup>137</sup>

137 Diese Erkenntnis steht nicht im Widerspruch zu der vorangegangenen Feststellung, daß erfolgreiche Betriebe ein tendenziell niedrigeres Preisniveau belegen. Dabei handelt es sich um das durch die Sortimentsstrategie vorgegebene Preisniveau, während es hier um das vom Verbraucher wahrgenommene Preisniveau geht. Vgl. dazu die Ausführungen des Kapitels C.5.11. Damit bestätigt sich insgesamt auch die Erkenntnis der strategischen Positionierung, wonach der Leistungsvorteil des Fachgeschäftes von besonderem Stellenwert war.

Insgesamt ergibt sich damit eine Bestätigung der Analyse des Marketingbereiches. Erfolgreichere Betriebe verfügen nicht nur über einen Leistungsvorteil in Form einer tendenziell größeren Sortimentstiefe und eines größeren Angebotes an Dienstleistungen. Sie schaffen sich darüber hinaus z.B. durch Erlebnisorientierung einen individuellen Stil und setzen leistungsfähigeres Personal ein. Diese bereits im Marketing angedeuteten Stärken erfolgreicher Betriebe schlagen sich auch in der Leistungsbeurteilung durch den Konsumenten nieder.

Als Wachstumsfaktoren identifiziert die Abbildung 43 die Imagemerkmale unverwechselbarer Stil, modische Aktualität der Ware, günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis, fachgerechte Bedienung, aufmerksames Personal und angenehme Atmosphäre.

Zu den Ertragsfaktoren der Ausprägungen des Fachgeschäftsimages zählen die Merkmale aufmerksames Personal, unverwechselbarer Stil, fachgerechte Beratung, guter ausgewogener Service und schließlich eine interessante Schaufenstergestaltung.

Damit konnte der Einfluß einzelner Imagemerkmale auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen und der Stellenwert dahinterstehender Marketingstrategien und -instrumente erarbeitet werden. Herausragend ist dabei die zentrale Bedeutung der Faktoren "aufmerksames Personal" und "unverwechselbarer Stil", die in allen Fällen Berücksichtigung finden. Hier bestätigt sich erneut die Erkenntnis, daß Wettbewerbsvorteile in Bezug auf leistungsfähiges Personal und ein deutlicheres Gesamtimage einen maßgeblichen Beitrag zum Erfolg eines Handelsbetriebes liefern können.<sup>138</sup>

-----  
138 Vgl. dazu die Ausführungen des Kapitels C.3.2.

## 6. Erfolgsfaktoren in Organisation und Führung des Handelsbetriebes

In der wirkungsvollen Organisation und Führung des Handelsbetriebes ist eine weitere zentrale Voraussetzung für überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg zu sehen. Zu diesem Zweck werden im folgenden jeweils zentrale Merkmale der Unternehmensorganisation und der Unternehmensführung auf ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg geprüft.

### 6.1 Organisationsmerkmale

#### 6.1.1 Ausprägungen der Organisationsmerkmale

Wie aus dem vorgelegten empirischen Bezugsrahmen hervorgeht, ist ein erstes Merkmal der Organisation des Handelsbetriebes die Anzahl ihrer Hierarchieebenen.<sup>139</sup> Diesbezüglich ergab die Analyse, daß die überdurchschnittlich erfolgreichen Betriebe im Durchschnitt über eine signifikant geringere Anzahl von Hierarchieebenen verfügten (4,4 versus 4,8;  $\alpha = 0,05$ ).<sup>140</sup> Auf den Umsatzzuwachs und den Gewinn der Handelsbetriebe hatte die Anzahl der Hierarchieebenen jedoch keinen Einfluß. Hier konnten keine signifikanten Korrelationen berechnet werden.

Die Anzahl der Mitglieder der Geschäftsleitung als weiteres Organisationsmerkmal beträgt bei den erfolgreichen wie bei den weniger erfolg-

-----

139 Die Befragung ergab, daß die untersuchten Fachgeschäfte über drei bis sechs verschiedene Ebenen verfügten. Bei den Unternehmen, die in drei Ebenen organisiert waren, bestanden diese in der Regel aus Geschäftsleitung, Abteilungsleiter (= Einkäufer) und Verkäufer. In den Unternehmen, in denen sich die Hierarchie aus sechs Ebenen zusammensetzte, waren diese überwiegend wie folgt besetzt: Geschäftsleitung, Einkauf, Filialleiter, Abteilungsleiter, Verkäufer, Azubi. Diese Unternehmen realisierten häufig, jedoch nicht grundsätzlich, ein größeres Umsatzvolumen.

140 Inwieweit diese Tendenz auch darauf zurückzuführen ist, daß die erfolgreichen Betriebe grundsätzlich kleiner - gemessen am Umsatz - waren, wird eine abschließende Simultananalyse des Erklärungsbeitrages der Erfolgsfaktoren zeigen.

reichen Betrieben im Durchschnitt 2,2. Die Anzahl der Geschäftsführer variiert insgesamt zwischen eins und fünf. Interessant ist aber, daß sie in einem hochsignifikanten **positiven Zusammenhang zum Umsatzwachstum und zum Gewinn der Handelsbetriebe** steht ( $r = 0,53$ ;  $\alpha = 0,005$  bzw.  $r = 0,53$ ;  $\alpha = 0,004$ ). Diese Korrelation dürfte zu einem nicht unerheblichen Anteil jedoch auch auf die Größe der Betriebe zurückzuführen sein, da Handelsbetriebe mit höheren Umsätzen auch höhere Zuwachsraten und Gewinne erzielen,<sup>141</sup> und da anzunehmen ist, daß in größeren Unternehmen eine größere Anzahl von Geschäftsführern tätig ist.

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie inhabergeführte Unternehmen hinsichtlich ihres Erfolges zu beurteilen sind. Es ist beispielsweise zu vermuten, daß die durch Inhaber geleiteten Betriebe eventuell infolge einer überdurchschnittlichen Einsatzbereitschaft der Unternehmerpersönlichkeit erfolgreicher sind als durch fremdes Management geführte Betriebe. Der Anteil überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmen beträgt bei den inhabergeführten Betrieben 21,6%. Dagegen sind 27,8% der Firmen, die zusätzlich oder ausschließlich durch fremdes Management dirigiert werden, überdurchschnittlich erfolgreich. Ein durchgeführter Chi-Quadrat-Test zeigte jedoch, daß sich diese **Tendenzaussage nicht als signifikant erweist**.<sup>142</sup>

-----  
141 Vgl. dazu die Analyse der internen Situation im Kapitel C.3.2.

142 Diese Erkenntnis mag zunächst überraschend wirken, da ein großer Teil der hier analysierten erfolgreichen Unternehmen von einem oder mehreren Inhabern geleitet wird. Der Anteil der inhabergeführten Unternehmen ist jedoch auch in der Stichprobe vergleichsweise hoch (2/3 zu 1/3) und entspricht damit in etwa dem Anteil an der Zahl der insgesamt erfolgreichen Unternehmen.



Neben diesen Organisationsmerkmalen wurde eine Reihe von Organisationsaspekten erfaßt, die in Abbildung 44 wiedergegeben sind.<sup>143</sup> Demnach zeichnen sich überdurchschnittlich erfolgreiche Handelsbetriebe dadurch aus, daß sie intensiver mit externen Dienstleistern kooperieren (z.B. Personaltrainer, Werbeagentur, Unternehmensberatung) und daß sie ihre Personaleinsatzplanung intensiver nutzen. Außerdem verfügen sie über eindeutigere Stellenbeschreibungen. Andere angedeutete Mittelwertabweichungen der Abbildung beschreiben höchstens Tendenzen und sind nicht statistisch abgesichert.

Äußerst interessant ist der Zusammenhang, der aus der Analyse der Korrelationskoeffizienten zu entnehmen ist. Je intensiver die untersuchten Handelsbetriebe ihre kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) nutzen, um so geringer ist ihr Umsatzzuwachs und ihr Gewinn.<sup>144</sup> Hier besteht ein hochsignifikanter Zusammenhang, der sich eventuell dadurch erklären läßt, daß Unternehmen mit höheren Wachstumsraten und höheren Gewinnen offensichtlich ihre KER nicht mehr in der gleichen Intensität nutzen wie die anderen Betriebe. Diese wiederum sind aufgrund ihrer vergleichsweise schlechten Situation gezwungen, durch die intensive Nutzung der KER eine Verbesserung zumindest der ertragswirtschaftlichen Lage anzustreben. Ein positiver Zusammenhang zwischen den hier erfaßten Organisationsmerkmalen und den Erfolgsindikatoren Umsatzwachstum und Gewinn besteht nur in einem Fall: Je mehr die Handelsbe-

-----  
 143 Über die Bewertung der dazu gestellten Fragen anhand einer 5er-Skala konnte dabei nicht nur die Existenz eines Organisationsmerkmals, z.B. Stellenbeschreibungen (bei nicht vorhandenen Stellenbeschreibungen war eine "5" anzugeben), sondern auch eine Bewertung ermittelt werden. Darüber hinaus wurde unterschieden zwischen der Qualität eines organisatorischen Instruments (z.B. kurzfristige Erfolgsrechnung, Personaleinsatzplanung) und der Intensität der Nutzung dieser Hilfsmittel.

144 Zum Begriff der kurzfristigen Erfolgsrechnung vgl. Falk, B.R., Wolf, J., a.a.O., S.352, und Tietz, B., Der Handelsbetrieb, a.a.O., S.1130.

	KORRE- LATION MIT UMSATZ- WACHSTUM (PEARSON)	KORRE- LATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTEL- WERT- AB- WEI- CHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GAR NICHT ZU									
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
EINDEUTIGE STELLEN- BESCHREIBUNGEN	0.02 N.S.	0.00 N.S.	-0.71 *															
DETAILLIERTES KOSTENRECHNUNGSSYSTEM	-0.18 N.S.	-0.45 **	0.16 N.S.															
KURZFRISTIGE ERFOLGSRECHNUNG	0.16 N.S.	0.05 N.S.	-0.02 N.S.															
NUTZUNG DER KURZFRISTIGEN ERFOLGSRECHNUNG	0.40 **	0.47 ***	0.08 N.S.															
ERFOLGSKONTROLLE DURCHGE- FÜHRTER MASSNAHMEN	-0.13 N.S.	-0.15 N.S.	0.07 N.S.															
TEILZEITKRÄFTE ZUR BESSEREN KAPAZITÄTSAUSLASTUNG	0.01 N.S.	-0.11 N.S.	0.32 N.S.															
DETAILLIERTE PERSONAL- EINSATZPLANUNG	0.13 N.S.	-0.10 N.S.	-0.28 N.S.															
INTENSIVE NUTZUNG DER PERSONALEINSATZPLANUNG	0.08 N.S.	-0.16 N.S.	-0.65 **															
KOOPERATION MIT VERBUNDENEN UNTERNEHMEN (BESCHAFFUNG)	0.01 N.S.	-0.12 N.S.	-0.05 N.S.															
KOOPERATION MIT EXTERNEN DIENSTLEISTERN	-0.15 N.S.	-0.17 N.S.	-0.64 **															

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0.10$  : \*  $\leq 0.05$  : \*\*  $\leq 0.01$  : ...

----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

----- DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.44: Erfolgsfaktoren in der Organisation des Fachgeschäftes

triebe mit einem detaillierten Kostenrechnungssystem arbeiten, desto höher ist der erwirtschaftete Gewinn.<sup>145</sup>

145 Zur handelsspezifischen Kostenrechnung vgl. Falk, B.R., Wolf, J., a.a.O., S.332 ff., und Tietz, B., Der Handelsbetrieb, a.a.O., S.1045 ff..

## 6.12 Organisationsmerkmale der Unternehmensgrundtypen mit ähnlicher Unternehmensphilosophie

Aufgrund des ähnlich grundsätzlichen und eher langfristigen Charakters von Organisationsmerkmalen und Unternehmensphilosophie ist davon auszugehen, daß zwischen ihnen ein enger Zusammenhang besteht. So müßten die unterschiedlich erfolgreichen Philosophietypen auch durch verschiedenartige Organisationsmerkmale zu kennzeichnen sein, die ihrem Philosophieverständnis entsprechen. Um dieser Frage nachzugehen, wurden in Abbildung 45 die Mittelwerte der zu Beginn der empirischen Untersuchung ermittelten Philosophietypen hinsichtlich der Organisationsmerkmale einer näheren Analyse unterzogen.<sup>146</sup>

Die **kostenbewußten Reagierer** zeichnen sich dadurch aus, daß sie im Vergleich zu den anderen Clustern kaum über eindeutige Stellenbeschreibungen verfügen. Ein detailliertes Kostenrechnungssystem ist bei ihnen vergleichsweise unterdurchschnittlich verfügbar. Sie verfügen dagegen, wie auch die restlichen Cluster, über eine ausgezeichnete KER, nutzen diese im Vergleich zu den anderen jedoch intensiver. Überdurchschnittlich viel Wert legen sie auch auf die Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen, auf Aufbau und Nutzung einer detaillierten Personaleinsatzplanung (PEP) und schließlich auf die Kooperation mit externen Dienstleistern.

Die **mitarbeiterorientierten Ertragsfetischisten** arbeiten intensiv mit einem detaillierten Kostenrechnungssystem und verfügen über eine KER, die sie intensiv nutzen. Nicht zuletzt legen sie auf die Kooperation mit verbundenen Unternehmen zur Warenbeschaffung äußersten Wert. Hinsichtlich der Existenz eindeutiger Stellenbeschreibungen und einer de-

-----

<sup>146</sup> Vgl. dazu Kapitel C.4.13 der vorliegenden Arbeit.

taillierten PEP liegen sie im Durchschnitt. Auf den Einsatz von Teilzeitkräften zur Kapazitätsauslastung legen sie nur geringfügig mehr

	CLUSTER					TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GAR NICHT ZU				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
EINDEUTIGE STELLENBESCHREIBUNGEN	2,78	2,33	2,33	1,33	2,30										
DETAILLIERTES KOSTENRECHNUNGSSYSTEM	1,78	1,00	2,19	1,33	1,50										
KURZFRISTIGE ERFOLGSRECHNUNG	1,00	1,00	1,05	1,00	1,00										
NUTZUNG DER ERFOLGSRECHNUNG	1,00	1,00	1,86	1,22	1,20										
ERFOLGSKONTROLLE DURCHGEFÜHRTER MASSNAHMEN	1,67	2,33	3,00	1,67	1,70										
TEILZEITKRÄFTE ZUR KAPAZITÄTSAUSLASTUNG	1,89	1,67	2,14	1,73	1,70										
DETAILLIERTE PERSONALEINSATZPLANUNG	1,44	2,33	2,38	2,00	3,10										
NUTZUNG DER PERSONALEINSATZPLANUNG	1,44	2,33	2,90	1,78	2,90										
KOOPERATION MIT VERBUNDENEN UNTERNEHMEN	1,22	1,00	1,62	1,33	1,10										
KOOPERATION MIT EXTERNEN DIENSTLEISTERN	1,22	3,00	2,38	1,33	3,30										

LEGENDE

- CLUSTER 1: DIE KOSTENBEWUSSTEN REAGIERER
- CLUSTER 2: DIE MITARBEITERORIENTIERTEN ERTRAGSFETISCHISTEN
- CLUSTER 3: DIE DURCHSCHNITTSUNTERNEHMEN
- CLUSTER 4: DIE KUNDENORIENTIERTEN STRATEGEN
- CLUSTER 5: DIE NÜCHTERNEN SYSTEMATIKER

Abb.45: Organisationsmerkmale der Unternehmensphilosophietypen

Wert als die Betriebe anderer Cluster. Die Kooperation mit externen Dienstleistern erfolgt bei diesen Firmen nur in sehr geringem Maße.

Das Cluster der Durchschnittsunternehmen verfügt von allen betrachteten Gruppen über das vergleichsweise schlechteste Kostenrechnungssystem und nutzt die KER mit der geringsten Intensität. Die Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen sowie der Einsatz von Teilzeitkräften zur Kapazitätsauslastung hat bei diesen Unternehmen die geringste Bedeutung. Ebenfalls deutlich unterdurchschnittlich wird die PEP genutzt. Die Unternehmenskooperation zur Warenbeschaffung ist den Durch-

schnittsunternehmen weniger wichtig. Hinsichtlich der anderen Organisationsmerkmale liegen die Durchschnittsunternehmen jeweils im Durchschnitt.

Die Mitglieder des Clusters der kundenorientierten Strategen zeichnen sich dadurch aus, daß sie über die eindeutigsten Stellenbeschreibungen verfügen, die PEP vergleichsweise intensiv nutzen und besonderen Wert auf die Kooperation mit externen Dienstleistern legen. Damit ragt dieses Erfolgscluster erwartungsgemäß besonders bei den zentralen Erfolgsfaktoren aus dem Durchschnitt heraus. Auch das Kostenrechnungssystem wird bei diesen Firmen vergleichsweise überdurchschnittlich eingesetzt. Die Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen ist für diese Firmen ebenso wie der Einsatz von Teilzeitkräften zur besseren Kapazitätsauslastung von besonderer Bedeutung. Hinsichtlich der Nutzungsintensität der PEP stehen die kundenorientierten Strategen im Vergleich zu den anderen Philosophietypen an zweiter Stelle.

Der Philosophietyp des nüchternen Systematikers ist - wie auch die meisten anderen Cluster - durch eine relativ intensive Nutzung der KER zu charakterisieren. Darüber hinaus legt er auf die Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen, sowie auf den Einsatz von Teilzeitkräften zur Kapazitätsauslastung ein deutliches Gewicht. Eine detaillierte PEP hingegen steht diesen Clustermitgliedern kaum zur Verfügung und wird auch kaum genutzt. Die gemeinsame Warenbeschaffung mit kooperierenden Unternehmen spielt für sie aber eine besondere Rolle, während die Kooperation mit externen Dienstleistern wenig erstrebenswert ist.

Damit konnte insgesamt gezeigt werden, daß die Philosophietypen auch in Bezug auf ihre Organisationsmerkmale klare Unterschiede aufweisen. Dadurch wird nicht nur die Trennschärfe der identifizierten Cluster, sondern auch eine weitere Konkretisierung der unterschiedlich erfolgreichen Unternehmenstypen ermöglicht.

## 6.2 Führungsgrundsätze

### 6.21 Ausprägungen der Führungsgrundsätze

Im Rahmen der Erfassung von Führungsgrundsätzen kam es darauf an, die zielbezogenen Verhaltensweisen der jeweiligen Geschäftsleitung gegenüber ihren Mitarbeitern zu operationalisieren.<sup>147</sup> Aus der Abbildung 46 sind die aus den dazu gegebenen Bewertungen berechneten Mittelwerte zu entnehmen. So zeigt sich, daß überdurchschnittlich erfolgreiche Handelsbetriebe ihre Mitarbeiter in besonderem Maße motivieren<sup>148</sup> und ihnen deutlich mehr Verantwortung und Entscheidungsspielräume zugestehen als die unterdurchschnittlich und weniger erfolgreichen Betriebe. Beide Abweichungen sind hoch signifikant. Alle anderen Abweichungen sind lediglich als Tendenzen zu interpretieren. Beispielsweise geht aus der Abbildung hervor, daß erfolgreiche Betriebe ihre Mitarbeiter seltener schriftlich informieren als die übrigen Unternehmen. Daneben ist festzustellen, daß erfolgreichere Betriebe auch unter Inkaufnahme höherer Personalkosten mehr Wert darauf legen, möglichst nur besonders qualifizierte Mitarbeiter einzustellen.

Die Analyse der Korrelationskoeffizienten ergibt, daß die Betriebe, die ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung und Freiräume überlassen, deutlich höhere Umsatzzuwächse erzielen können. Positiv auf das Umsatz-

-----

147 Zu diesem Zweck wurde den befragten Geschäftsleitungen eine Reihe von Statements zur Mitarbeiterführung und zu ihren Führungsgrundsätzen vorgelegt. Dabei konnte beispielsweise der Stellenwert von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter mit Hilfe der zusätzlich erhobenen Zahl und Dauer von externen Mitarbeiterschulungen validiert werden, die nicht länger als 2 Jahre zurück liegen.

148 Dabei ist die Motivation der Mitarbeiter allein durch die Führung des Vorgesetzten angesprochen, und nicht die Motivation über Erfolgsbeteiligung oder Provisionen.

	KORRELATION MIT UMSATZ- WACHSTUM (PEARSON)	KORRELATION MIT GEWINN (PEARSON)	MITTEL- WERT- AB- WEI- CHUNG (T-TEST)	TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GAR NICHT ZU											
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
VERANTWORTUNG UND ENTSCHEIDUNGSFREIRÄUME	-0,65 ***	-0,44 **	-0,47 ***																	
AUS- UND WEITERBILDUNG DER MITARBEITER	-0,04 N.S.	-0,26 N.S.	-0,08 N.S.																	
KREATIVER SPIELRAUM IM ENTSCHEIDUNGSBEREICH	0,02 N.S.	-0,08 N.S.	0,19 N.S.																	
EINSTELLUNG QUALIFIZIERTER MITARBEITER	-0,12 N.S.	0,21 N.S.	-0,25 N.S.																	
BEMÜHEN UM GERINGE MITARBEITERFLUKTUATION	0,12 N.S.	0,17 N.S.	0,03 N.S.																	
FÜHRUNGSORIENTIERUNG AN KLAREN LEITLINIEN	-0,29 *	-0,16 N.S.	-0,09 N.S.																	
MÜNDLICHE INFORMATIONEN DER MITARBEITER	-0,31 *	-0,40 **	-0,01 N.S.																	
SCHRIFTLICHE INFORMATIONEN DER MITARBEITER	-0,09 N.S.	-0,47 ***	0,34 N.S.																	
MOTIVIEREN DER MITARBEITER	-0,19 N.S.	-0,21 N.S.	-0,71 ***																	
ERFOLGSBETEILIGUNG LEITENDER MITARBEITER ÜBER TANTIEMEN	0,13 N.S.	-0,29 *	-0,17 N.S.																	
ERFOLGSBETEILIGUNG DER VERKAUFER ÜBER PRÄMIEN	0,06 N.S.	-0,27 N.S.	0,12 N.S.																	

## LEGENDE

SIGNIFIKANZNIVEAU  $\leq 0,10$  : \*  $\leq 0,05$  : \*\*  $\leq 0,01$  : \*\*\*  
 ----- ÜBERDURCHSCHNITTLICH ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE  
 \_\_\_\_\_ DURCHSCHNITTLICH UND WENIGER ERFOLGREICHE HANDELSBETRIEBE

Abb.45: Erfolgsfaktoren in den Führungsgrundsätzen des Fachgeschäftes

wachstum der Betriebe wirkt sich auch eine intensivere mündliche Information der Mitarbeiter, sowie eine Führungsorientierung an klaren Leitlinien aus. Die Gewährung von Verantwortung und Entscheidungsfreiräumen steht schließlich auch in einem positiven Zusammenhang zum Gewinn des Handelsbetriebes. Höhere Gewinne erzielen darüber hinaus die Unternehmen, die ihre Mitarbeiter sowohl mündlich als auch

schriftlich intensiv informieren und die ihre leitenden Mitarbeiter über Tantiemen am Erfolg beteiligen. Bezüglich der Information kann jedoch auch der umgekehrte Zusammenhang vermutet werden. So ist davon auszugehen, daß größere Betriebe, die einen höheren Gewinn erzielen,<sup>149</sup> eher auf eine schriftliche Information der Mitarbeiter angewiesen sind. Klarheit über derartige Beziehungen wird die abschließende Analyse bringen.

## 6.22 Führungsgrundsätze der Unternehmensgrundtypen mit ähnlicher Unternehmensphilosophie

Wie schon bei den Organisationsmerkmalen ist auch hinsichtlich der Führungsgrundsätze davon auszugehen, daß die unterschiedlichen Philosophietypen sich durch verschiedenartige Akzentuierungen voneinander abheben. Die Abbildung 47 gibt die Mittelwerte der einzelnen Cluster wieder. Daraus sind die folgenden Clusterbeschreibungen hinsichtlich der von ihnen verfolgten Führungsgrundsätze abzuleiten.

Das erste Cluster der kostenbewußten Reagierer legt auf die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter weniger Wert als die anderen Philosophietypen. Besonders deutlich ist, daß die Mitglieder dieses Clusters ihren Mitarbeitern kaum kreativen Spielraum in ihrem Entscheidungsbereich lassen. Von geringerer Bedeutung ist für diese Firmen auch, daß eingestellte Mitarbeiter besonders qualifiziert sind. Die Führung orientiert sich weniger an klaren Leitlinien und Mitarbeiter werden kaum schriftlich informiert. Während die leitenden Mitarbeiter vergleichsweise mehr über Tantiemen erfolgsbeteiligt werden, ist die Prämienerefolgsbeteiligung der Verkäufer unterdurchschnittlich.

-----  
149 Vgl. die Ergebnisse des Kapitels C.3.2.



	CLUSTER					TRIFFT SEHR ZU					TRIFFT GAR NICHT ZU				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
VERANTWORTUNG UND ENTSCHEIDUNGSFREIRÄUME	2.11	2.00	2.19	1.89	2.30										
AUS- UND WEITERBILDUNG DER MITARBEITER	2.78	2.33	2.29	1.22	2.80										
KREATIVER SPIELRAUM IM ENTSCHEIDUNGSBEREICH	3.11	1.67	2.33	1.67	2.10										
EINSTELLUNG QUALIFIZIERTER MITARBEITER	2.56	2.33	2.38	2.00	2.40										
GERINGE MITARBEITERFLUKTUATION	2.33	3.00	2.10	2.22	2.70										
FÜHRUNGSORIENTIERUNG AN KLAREN LEITLINIEN	2.67	2.00	2.91	2.11	2.30										
MÜNDLICHE INFORMATIONEN DER MITARBEITER	2.22	2.33	2.43	1.67	2.30										
SCHRIFTLICHE INFORMATIONEN DER MITARBEITER	3.56	2.50	3.62	2.56	3.30										
MOTIVIEREN DER MITARBEITER	2.22	4.00	2.95	1.67	2.30										
TANTIEMENERFOLGSBETEILIGUNG LEITEND. MITARBEIT.	1.11	1.00	1.48	1.89	2.00										
PRÄMIENERFOLGSBETEILIGUNG DER VERKÄUFER	1.56	1.00	1.19	1.00	1.70										

## LEGENDE

----- CLUSTER 1: DIE KOSTENBEMUSSTEN REAGIERER

———— CLUSTER 2: DIE MITARBEITERORIENTIERTEN ERTRAGSFETISCHISTEN

- - - - CLUSTER 3: DIE DURCHSCHNITTSUNTERNEHMEN

- - - - CLUSTER 4: DIE KUNDENORIENTIERTEN STRATEGEN

- - - - CLUSTER 5: DIE MÜCHTERNE SYSTEMATIKER

Abb.47: Führungsgrundsätze der Unternehmensphilosophietypen

Die **mitarbeiterorientierten Ertragsfetischisten** geben ihren Mitarbeitern vergleichsweise große Spielräume in ihrem Entscheidungsbereich. Die Führung des Personals ist an klaren Leitlinien orientiert. Darüber hinaus informieren sie ihre Mitarbeiter vergleichsweise intensiver in schriftlicher Form als der Großteil der anderen Betriebe. Die Firmen dieses Clusters geben darüber hinaus an, daß ihre leitenden Mitarbeiter über Tantiemen bzw. ihre Verkäufer über Provisionen stark am Erfolg beteiligt werden. Die mitarbeiterorientierten Ertragsfetischisten setzen jedoch weder alles daran, die Mitarbeiterfluktuation möglichst gering zu halten, noch ihre Mitarbeiter in besonderem Maße zu motivieren.

Diese Erkenntnis dürfte darauf zurückzuführen sein, daß die Mitarbeiter sich überdurchschnittlich mit dem Unternehmen identifizieren und ein überdurchschnittlich gutes Klima festgestellt werden konnte.<sup>150</sup> Bemühungen dieser Art seitens der Unternehmensleitung dürften daher nicht erforderlich sein.

Die Führung der Durchschnittsunternehmen orientiert sich in vergleichsweise geringem Maße an klaren Leitlinien. Auch die Intensität der Mitarbeiterinformation bleibt deutlich hinter der der übrigen Cluster zurück. Die Mitglieder dieses Clusters motivieren ihre Mitarbeiter kaum, sind aber um eine möglichst geringe Mitarbeiterfluktuation bemüht. Daraus dürfte zu entnehmen sein, daß die Fluktuation in diesen Unternehmen überdurchschnittlich ist. Hinsichtlich der anderen Führungsgrundsätze liegen die Unternehmen weitestgehend im Durchschnitt.

Die kundenorientierten Strategen sind dadurch zu kennzeichnen, daß sie ihren Mitarbeitern überdurchschnittlich viel Verantwortung und Entscheidungsfreiräume gewähren. Auffallend ist das Gewicht, welches sie auf die Aus- und Weiterbildung, sowie auf die Einstellung besonders qualifizierter Mitarbeiter legen. Darüber hinaus nimmt die mündliche Information der Mitarbeiter einen zentralen Stellenwert ein und die Mitarbeiter werden überdurchschnittlich motiviert. Nicht zuletzt beteiligen die Firmen dieses Clusters ihre Verkäufer über Prämien am Erfolg des Unternehmens.

Die Mitglieder des Clusters der nüchternen Systematiker geben ihren Mitarbeitern vergleichsweise wenig Verantwortung und Entscheidungsspielraum. Auch auf die Aus- und Weiterbildung legen sie relativ wenig Wert. Eine Erfolgsbeteiligung der leitenden Mitarbeiter über Tantiemen, sowie eine Erfolgsbeteiligung der Verkäufer über Provisionen ist bei

-----

150 Vgl. dazu die Ausführungen des Kapitels C.4.13 der vorliegenden Arbeit.

diesem Cluster leicht unterdurchschnittlich ausgeprägt. Bezüglich aller anderen Führungsgrundsätze sind die Betriebe dieses Clusters durchweg im Durchschnitt aller Cluster angesiedelt.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, daß sich die ermittelten Philosophietypen nicht nur hinsichtlich der von ihnen verfolgten Zielsetzung und bezüglich ihrer Organisationsmerkmale unterscheiden. Sie sind vielmehr auch durch unterschiedliche Führungsgrundsätze zu kennzeichnen, die folglich zusätzliche Anhaltspunkte zum Verständnis der Philosophietypen geben konnten.

## 7. Simultananalyse der bei isolierter Betrachtung ermittelten Erfolgsfaktoren

Im folgenden soll der Versuch unternommen werden, die im Laufe der Arbeit herauskristallisierten einzelnen Erfolgsfaktoren in einen größeren Zusammenhang zu stellen. Dadurch können die zwischen den Variablen bestehenden Interdependenzen berücksichtigt und so weit wie möglich ausgeschaltet werden. Zu diesem Zweck wird eine getrennte Analyse der allgemeinen Erfolgsfaktoren, der Wachstums- und der Ertragsfaktoren vollzogen.

### 7.1 Allgemeine Erfolgsfaktoren

Die allgemeinen Erfolgsfaktoren, die in einem signifikanten Zusammenhang zu dem durch die subjektive Einschätzung operationalisierten Un-

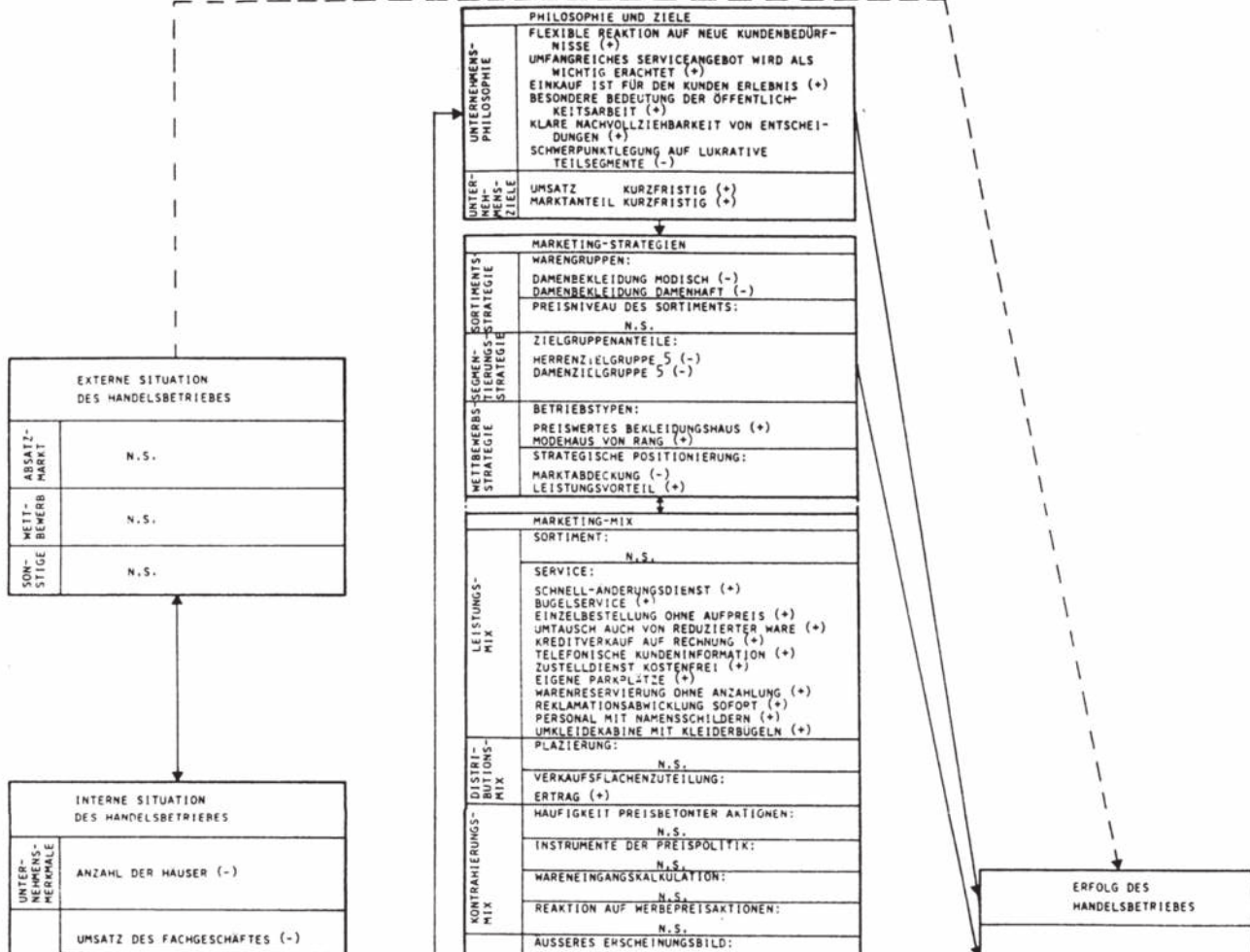
ternehmenserfolg stehen, sind in Abbildung 48 zusammenfassend dargestellt.<sup>151</sup>

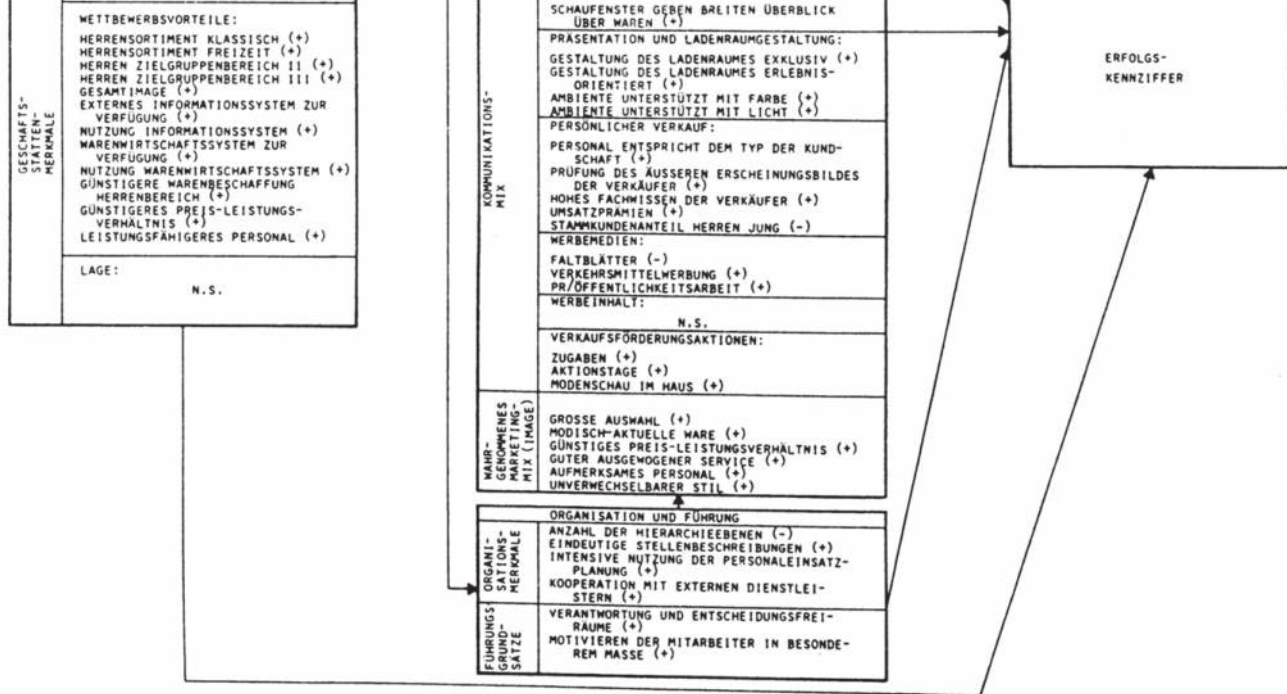
Der Abbildung 48 ist zu entnehmen, daß in der externen Situation des Handelsbetriebes kein signifikanter Erfolgsfaktor ermittelt werden konnte. In der internen Situation findet sich hingegen eine Reihe von Erfolgsfaktoren, wobei insbesondere der Einfluß der erzielten Wettbewerbsvorteile der Fachgeschäfte auf ihren Erfolg auffallend ist. Im Bereich der kontrollierbaren Variablen sind Erfolgsfaktoren in allen vier Komplexen angesiedelt. So besteht eine positive Beziehung zwischen dem Großteil der dort wiedergegebenen Philosophiemerkmale, sowie zwischen den angegebenen Zielorientierungen und dem Unternehmenserfolg. Negative Zusammenhänge konnten zwischen den aufgeführten Warengruppen- und Segmentierungsstrategien und der Erfolgsgröße aufgezeigt werden. Für die erarbeiteten Betriebstypenstrategien ist wiederum ein signifikant positiver Einfluß auf die abhängige Erfolgsvariable festgestellt worden. Die Analyse der strategischen Positionierung der Handelsbetriebe nach dem Wettbewerbsstrategiekonzept von Porter erbrachte die Erkenntnis, daß Fachgeschäfte mit geringer Marktabdeckung und stärkerem Leistungsvorteil erfolgreicher sind. Herausragend war schließlich die im Rahmen der Analyse des Marketing-Mix aufgedeckte besondere Bedeutung der angebotenen Dienstleistungen, der Präsentation und Ladenraumgestaltung und des persönlichen Verkaufs für den Unter

---

151 In die weiterführende Analyse werden ausschließlich diese signifikanten Variablen einbezogen, um mit Hilfe einer derartigen Vorauswahl zu einer handhabbaren Zahl von Variablen zu gelangen. Die Grenzen bezüglich der Anzahl zu verarbeitender Variablen liegen dabei nicht so sehr in der verfahrenstechnischen bzw. EDV-technischen Auswertung, als vielmehr in der Analysier- und Interpretierbarkeit.







LEGENDE: N.S. = NICHT SIGNIFIKANT + POSITIVER ERFOLGSFAKTOR - NEGATIVER ERFOLGSFAKTOR

Abb.48: Gesamtübersicht der ermittelten allgemeinen Erfolgsfaktoren

nehmenserfolg. Auch in den eingesetzten Werbemedien und in der Häufigkeit einzelner Verkaufsförderungsaktionen zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen überdurchschnittlich erfolgreichen und weniger erfolgreichen Handelsbetrieben. Diese unterschiedlichen Akzentuierungen des Marketing-Mix-Instrumentariums schlagen sich konsequenterweise im wahrgenommenen Image der Verkaufsstätte nieder. Demnach ist wenig verwunderlich, daß erfolgreichere Betriebe eine aus der Sicht des Verbrauchers in vielen Imagemerkmale positivere Einschätzung ihrer Leistung für sich in Anspruch nehmen können. Nicht zuletzt sind einzelne durchweg positive Erfolgsfaktoren in der Organisation und Führung des Handelsbetriebes auszumachen.

Um die Fülle der in Abbildung 48 festgehaltenen Erfolgsfaktoren einer synchronen Betrachtung hinsichtlich ihres Einflusses auf den Unternehmenserfolg unterziehen zu können, wurde sie in einem ersten Schritt faktorenanalytisch verdichtet.<sup>152</sup> Damit wird nicht nur eine Reduktion der umfassenden Informationsbasis auf ihre zentralen Dimensionen ermöglicht, die selbst nur schwer oder gar nicht unmittelbar erfaßbar sind.<sup>153</sup> Gleichzeitig ist dadurch zu gewährleisten, daß in die im zweiten Schritt durchgeführte multiple Regressionsanalyse keine miteinander korrelierten Variablen eingehen, wodurch die Regressionsfunktion falsch geschätzt würde.<sup>154</sup> Es können vielmehr die defini-

-----  
 152 Dabei konnten aufgrund der Anforderungen der Verfahren an das Skalenniveau der Daten nur die Variablen Berücksichtigung finden, die annähernd intervallskaliert sind.

153 Vgl. dazu Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.84.

154 Zum damit angesprochenen Problem der Multikollinearität vgl. Schuchard-Ficher, Chr., u.a., a.a.O., S.92 ff.; Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.120.



tionsgemäß voneinander unabhängigen Faktoren regressionsanalytisch weiterverarbeitet werden.<sup>155</sup>

Mit Hilfe der Faktorenanalyse wurden die Einzelvariablen schließlich in sechs Faktoren zusammengefaßt. Die in Anbetracht der großen Zahl von Variablen vergleichsweise starke Informationsverdichtung erfolgte mit der Absicht, möglichst wenige, dafür aber zentrale Dimensionen herauszufiltern.<sup>156</sup> Für die gefundene Faktorenlösung spricht, daß von den sechs ermittelten Faktoren bereits ein Anteil von 52,3% der Gesamtvarianz aller berücksichtigten Variablen bestimmt wird. Die Einbeziehung der Faktorenwerte als Regressoren in eine schrittweise multiple Regression mit dem Erfolg als abhängige Variable zeigt daraufhin, daß fünf dieser sechs Faktoren insgesamt 55,9% der Varianz der Erfolgsvariablen erklären können.<sup>157</sup> Wie aus Tabelle 3 zu entnehmen ist, kann lediglich der Faktor 4 keinen Erklärungsbeitrag liefern. Als Faktor mit dem höchsten Erklärungsbeitrag wird im Rahmen der schrittweisen Regression zunächst Faktor 3, dann Faktor 2, Faktor 5 und Faktor 6 und schließlich Faktor 1 einbezogen. Im folgenden ist nun zu

-----  
 155 Dieses Vorgehen schlagen auch Schuchard-Ficher u.a. bei vorliegenden Korrelationen zwischen den unabhängigen Variablen einer Regressionsanalyse vor. Vgl. Schuchard-Ficher, Chr., u.a., a.a.O., S.96. Zur Unabhängigkeit von Faktoren vgl. Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.86.

156 Darüber hinaus zeigte die Analyse, daß die ohnehin schon sehr schwer interpretierbaren Faktoren bei größerer Faktorenzahl kaum noch zu beschreiben waren.

157 Damit kann ein für die empirische Forschung akzeptabler erklärter Varianzanteil erreicht werden. Zum Verfahren der multiplen Regressionsanalyse vgl. Bley Müller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., a.a.O., S.159 ff.; Schuchard-Ficher, Chr., u.a., a.a.O., S.51 ff.; Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.115 ff.. Ziel der multiplen Regressionsanalyse ist es, eine Funktion zu ermitteln, mit Hilfe derer die abhängige Variable durch die unabhängigen Variablen (hier Faktorenwerte) erklärt werden kann. Die Erfassung erfolgt entweder simultan oder, wie in der vorliegenden Analyse, stufenweise und dabei hierarchisch, d.h. in der Reihenfolge des Erklärungsbeitrages der unabhängigen Variablen. Zum Aufruf der Prozedur REGRESSION im SPSS\* vgl. Steinhausen, D., Zörkendörfer, S., a.a.O., S.81 ff.; Schubö, W., Uehlinger, H.-M., a.a.O., S.345 ff..

prüfen, wie diese Faktoren inhaltlich gekennzeichnet werden können. Dabei wird in der Reihenfolge ihrer Einbeziehung in die schrittweise Regressionsanalyse vorgegangen.<sup>158</sup>

#### 1. Wettbewerbsstärke (Faktor 3; 27%)

zentrale Variablen:

- Wettbewerbsvorteile in
  - Sortiment
  - Warenbeschaffung
  - Preis-Leistungs-Verhältnis
  - Zielgruppenansprache
  - Gesamtimage
  - Personal

Dieser Faktor ist im wesentlichen geprägt durch die hohen Faktorladungen auf die insgesamt sechs beschriebenen Wettbewerbsvorteile.<sup>159</sup> Andere Variablen, die von diesem Faktor maßgeblich beeinflusst werden, sind zwar nicht unmittelbar als Wettbewerbsvorteile erfaßt, drücken jedoch auch eine gewisse Wettbewerbsstärke aus. So läßt der Faktor positiv auf die Variable Stammkundenanteil Herren jung, auf das Imagemerkmal "guter ausgewogener Service" und auf das Merkmal des persön-

---

158 Die Reihenfolge der Variablen deutet zusätzlich die zentrale Bedeutung des Sortiments und der Warenbeschaffung im Einzelhandel an. Auf die Darstellung der äußerst umfangreichen rotierten Faktormatrix sei an dieser Stelle verzichtet. Sie findet sich in Tabelle 6 im Anhang der Arbeit.

159 Vgl. Tabelle 6 im Anhang dieser Arbeit. Zur Interpretation der Faktorladungen sowie der Regressionsanalyse sind die Vorzeichen zu beachten. Die Vorzeichen lassen sich aus den Skalierungen der unabhängigen und der abhängigen Variablen erklären. Vgl. dazu die in den jeweiligen Abbildungen im Text angegebenen Skalen. Die hinter den Faktoren jeweils in % angegebenen Werte drücken den Anteil aus, den dieser Faktor an der Varianz der abhängigen Variablen erklärt (partielles Bestimmtheitsmaß).

MULTIPLE R	.74809				
R SQUARE	.55964				
ADJUSTED R SQUARE	.50960				
STANDARD ERROR	.67851				
ANALYSIS OF VARIANCE					
	DF	SUM OF SQUARES		MEAN SQUARE	
REGRESSION	5	25.74366		5.14873	
RESIDUAL	44	20.25634		.46037	
F =	11.10387	SIGNIF F =	.0000		
----- VARIABLES IN THE EQUATION -----					
VARIABLE	B	SE B	BETA	T	SIG T
FAKTOR3	.431043	.097871	.453668	4.404	.0001
FAKTOR2	.390425	.094219	.417514	4.144	.0002
FAKTOR5	.154423	.096695	.163937	1.597	.1174
FAKTOR6	.309976	.125457	.269496	2.471	.0174
FAKTOR1	.232266	.111108	.222080	2.090	.0424
(CONSTANT)	3.056670	.101562		30.097	.0000
----- VARIABLES NOT IN THE EQUATION -----					
VARIABLE	BETA IN	PARTIAL	MIN TOLER	T	SIG T
FAKTOR4	-.037710	-.047169	.611201	-.310	.7583

Tab.3: Regressionsanalyse verdichteter allgemeiner Erfolgsfaktoren

lichen Verkaufs: "Personal entspricht dem Typ der Kundschaft".<sup>160</sup> Begünstigt wird der Aufbau der Wettbewerbsvorteile offensichtlich dadurch, daß den Mitarbeitern Verantwortung und Entscheidungsfreiräume überlassen werden, sowie durch die klare Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen.<sup>161</sup>

160 Nicht zuletzt läßt dieser Faktor auf die Variable "Schaufenster geben breiten Überblick über Waren". An dieser Stelle soll, wie auch im folgenden, jedoch nur auf die zentralen, eindeutig interpretierbaren Zusammenhänge eingegangen werden. Vgl. dazu Tabelle 6 im Anhang.

161 Die klare Dominanz von 3 Wettbewerbsvorteilen, die sich konkret auf den Herrenbereich richten, ist in der traditionell gewachsenen Stärke der untersuchten Betriebe als Herrenfachgeschäfte zu begründen. Zur inhaltlichen Interpretation des Faktors kann diese Erkenntnis jeoch vernachlässigt werden.

## 2. Erlebnisorientierung (Faktor 2; 15%)

zentrale Variablen:

- Ambiente unterstützt mit Farben
- Gestaltung des Ladenraumes erlebnisorientiert
- Einkauf ist für den Kunden ein Erlebnis
- modisch-aktuelle Ware
- große Auswahl
- Ambiente unterstützt mit Licht
- unverwechselbarer Stil
- Aktionstage

Wie diese Aufstellung zeigt, läßt der Faktor durchweg auf Variable, die die Erlebnisorientierung zum Inhalt haben bzw. die zur Erlebnisorientierung beitragen. Die Ladung dieses Faktors auf die Variable Umsatz gibt Anlaß zu der Vermutung, daß die Erlebnisorientierung eines Fachgeschäftes darüber hinaus nicht unerheblich durch die Größe des Betriebes beeinflußt wird. Einfluß geht von diesem Faktor auch auf das hohe Fachwissen der Verkäufer, sowie auf die Aufmerksamkeit des Personals aus. Damit ist davon auszugehen, daß die Qualität des Personals notwendiger Bestandteil eines Erlebniskonzeptes ist. Interessant ist nicht zuletzt, daß mit der Erlebnisorientierung eine intensivere Zuteilung der Verkaufsfläche nach Ertragsgesichtspunkten einhergeht.

## 3. Nutzung von Systemen (Faktor 5; 5%)

zentrale Variablen:

- intensive Nutzung des externen Informationssystems
- intensive Nutzung der Personaleinsatzplanung
- intensive Nutzung des Warenwirtschaftssystems

Mit diesen drei (von insgesamt sechs) Variablen, die durch den Faktor maßgeblich bestimmt werden, deutet sich eine klare Systemorientierung an. Hier steht die intensive Nutzung von Informations- und Planungssystemen im Vordergrund. Im Zusammenhang damit ist eine starke Zielorientierung am kurzfristigen Umsatz zu sehen, die in der hohen Faktorladung auf diese Variable zum Ausdruck kommt. Offenbar als Ergeb-

nis einer intensiven Systemorientierung ist ein aus der Sicht der Verbraucher günstigeres Preis-Leistungs-Verhältnis festzustellen, wodurch sich der Einfluß des Faktors auf dieses Imagemerkmals erklären lassen dürfte.

#### 4. Überschaubarkeit (Faktor 6; 4%)

zentrale Variablen:

- geringe Anzahl von Hierarchieebenen
- geringe Anzahl von Häusern
- Motivieren der Mitarbeiter in besonderem Maße

Der Faktor läßt besonders stark auf die beiden erstgenannten Variablen. Damit wird die Überschaubarkeit der Geschäftsstätte, sowie des Unternehmens begünstigt. Für diese Überlegung spricht auch der Einfluß des Faktors auf die dritte Variable. In überschaubaren Organisationseinheiten dürfte es leichter sein, die Mitarbeiter zu motivieren. Eine andere Größe, die oben nicht aufgeführt wurde, ist die "Schwerpunktlegung auf lukrative Teilsegmente", die der Faktor negativ beeinflusst. Dieser Zusammenhang ist vor dem Hintergrund zu sehen, daß in überschaubaren Betrieben die Notwendigkeit einer weiteren Schwerpunktlegung im Gegensatz zu häufig größeren, unübersichtlichen Handelsunternehmen nicht mehr besteht.<sup>162</sup> Insgesamt dürfte sich das hinter diesem Faktor stehende Erfolgsprinzip auch als "Operieren in kleinen Einheiten" umschreiben lassen.

#### 5. Leistungs- und Öffentlichkeitsorientierung (Faktor 1, 4%)

zentrale Variablen:

- umfangreiches Serviceangebot wird als besonders wichtig erachtet
- Anzahl der insgesamt angebotenen Dienstleistungen

-----  
 162 Der im Text nicht explizit erwähnte Einfluß des Faktors auf die Wettbewerbsvorteilsvariable "Herrensortiment klassisch" und "Herrenzielgruppenbereich klassisch" gibt Anlaß zu der Annahme, daß dieses Erfolgsprinzip besonders in Handelsbetrieben zum Tragen kommt, die im klassischen Bereich stark sind.

- Gestaltung des Ladenraumes exklusiv
- Einsatz von Zugaben als Verkaufsförderungsinstrument
- intensive PR/Öffentlichkeitsarbeit
- Öffentlichkeitsarbeit wird als besonders wichtig erachtet

Dieser vergleichsweise schwer zu interpretierende Faktor zeichnet sich dadurch aus, daß er vor allem Variable prägt, die mit Zusatzleistungen und Öffentlichkeitsarbeit in Zusammenhang stehen. Der Faktor läßt aber auch auf die oben nicht erwähnte Größe "Kooperation mit externen Dienstleistern".<sup>163</sup> Auf dem Wege dieser Kooperation wird offensichtlich versucht, das angebotene Leistungsniveau weiter zu verbessern. Begünstigt wird die Leistungs- und Öffentlichkeitsorientierung durch die Existenz eindeutiger Stellenbeschreibungen. Nicht zuletzt spielt hier der persönliche Verkauf mit zwei Variablen eine Rolle. So läßt der Faktor auf die Merkmale "Motivation des Verkäufers über Umsatzprovision" und "Prüfung des äußeren Erscheinungsbildes der Verkäufer". Insgesamt erweist sich also die gewählte inhaltliche Beschreibung des Faktors als Leistungs- und Öffentlichkeitsorientierung als tragfähig.

Der ermittelte Faktor 4 wird schließlich nicht mehr in die schrittweise multiple Regressionsanalyse einbezogen.<sup>164</sup> Da sich dieser Faktor außerdem infolge unterschiedlichster Variablen einer eindeutigen Interpretation entzieht, soll an dieser Stelle darauf nicht näher eingegangen werden.

-----  
163 Vgl. Tabelle 6 im Anhang der Arbeit.

164 Dieser Faktor konnte keinen hinreichend signifikanten zusätzlichen Erklärungsbeitrag liefern.

## 7.2 Wachstumsfaktoren

Die Abbildung 49 stellt überblicksartig die im Verlauf des empirischen Teils der Arbeit herausgearbeiteten Wachstumsfaktoren dar. Es zeigt sich, daß in allen Bereichen des Bezugsrahmens durchweg positive, aber ebenso einige negative Wachstumsfaktoren identifiziert werden konnten. So wurden im Gegensatz zu den erläuterten allgemeinen Erfolgsfaktoren Wachstumsfaktoren auch in der externen Situation des Handelsbetriebes ausgemacht. Von geringerer Bedeutung als zuvor sind die Wettbewerbsvorteile des Fachgeschäftes für das Umsatzwachstum.<sup>165</sup> Auffallend ist demgegenüber die große Zahl von Zielgruppenanteilen, die einen signifikanten Beitrag zur Erklärung des Umsatzwachstums liefern.<sup>166</sup> Deutlich geringer ist auch der Zusammenhang zwischen den angebotenen Dienstleistungen und dem Unternehmenswachstum, wohingegen im Kommunikations-Mix und dabei insbesondere im persönlichen Verkauf sowie im Einsatz der Werbemedien eine größere Zahl an signifikanten Faktoren aufgedeckt werden konnte als in der Analyse allgemeiner Erfolgsfaktoren.

Auf der Basis der signifikanten Einzelfaktoren der Gesamtübersicht in Abbildung 49 wurde nun wiederum eine Faktorenanalyse mit anschließender regressionsanalytischer Weiterverarbeitung der Faktorenwerte durchgeführt. Über die faktorenanalytische Verdichtung der Variablen

-----  
 165 Hier konnten sechs signifikante Faktoren ermittelt werden, während bei den allgemeinen Erfolgsfaktoren zwölf signifikante Wettbewerbsvorteile gefunden wurden.

166 Die verfolgte Wettbewerbsstrategie der Fachgeschäfte hinsichtlich Marktabdeckung und Leistungsvorteil wurde zwar zuvor nicht korrelationsanalytisch untersucht, sie soll aber dennoch im Rahmen der faktoren- und regressionsanalytischen Weiterverarbeitung Berücksichtigung finden.

MULTIPLE R	.79810				
R SQUARE	.63697				
ADJUSTED R SQUARE	.57964				
STANDARD ERROR	1.97043				
ANALYSIS OF VARIANCE					
	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE		
REGRESSION	3	129.43252	43.14417		
RESIDUAL	19	73.76923	3.88259		
F =	11.11221	SIGNIF F =	.0002		
----- VARIABLES IN THE EQUATION -----					
VARIABLE	B	SE B	BETA	T	SIG T
FAKTOR2	-1.627159	.405780	-.555824	-4.010	.0007
FAKTOR4	-1.879805	.657261	-.414222	-2.860	.0100
FAKTOR5	-.819806	.339893	-.349196	-2.412	.0261
(CONSTANT)	3.561259	.455354		7.821	.0000
----- VARIABLES NOT IN THE EQUATION -----					
VARIABLE	BETA IN	PARTIAL	MIN TOLER	T	SIG T
FAKTOR1	-.073339	-.090881	.557472	-.387	.7032
FAKTOR3	.205097	.287437	.713039	1.273	.2191
FAKTOR6	-.303396	-.438821	.759459	-2.072	.0529

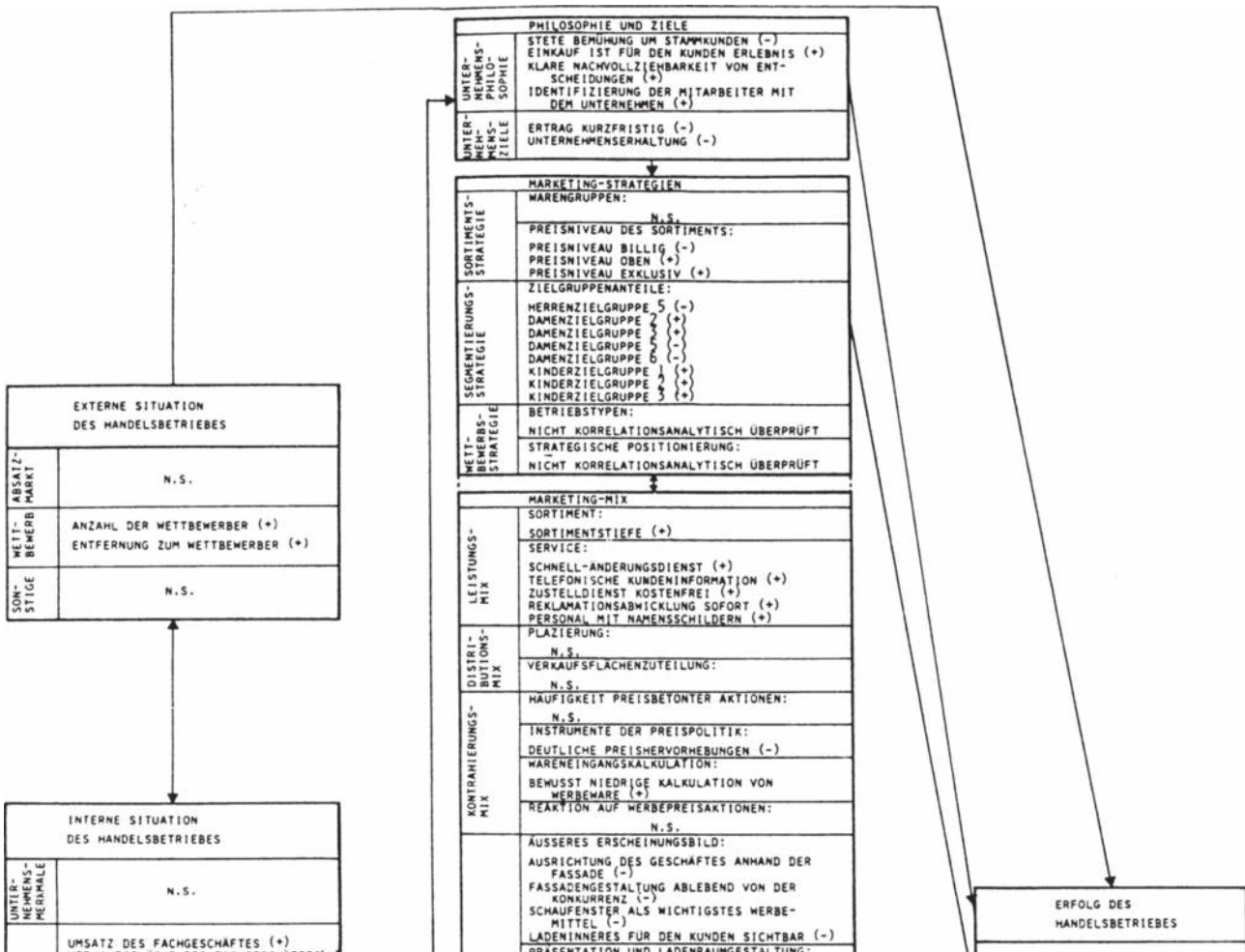
Tab.4: Regressionsanalyse verdichteter Wachstumsfaktoren

ergeben sich sechs Faktoren, die insgesamt 49,8% der Gesamtvarianz aller Variablen erklären.<sup>167</sup> Wie aus Tabelle 4 hervorgeht, wurden in die schrittweise Regressionsanalyse zur Erklärung der abhängigen Variablen Umsatzwachstum die Faktoren 2, 4 und 5 einbezogen, wobei durch sie bereits 63,7% der Varianz des Erfolgsindikators Umsatzwachstum zu bestimmen sind.

-----  
167 Vgl. dazu Tabelle 7 im Anhang der Arbeit.







GESCHAFTS- STATTEN- MERKMALE	VERKAUFSLÄCHE DES FACHGESCHAFTES (+)
	<b>WETTBEWERBSVORTEILE:</b> HERREN ZIELGRUPPENBEREICH II (+) GÜNSTIGER STANDORT (+) GESAMTIMAGE (+) GÜNSTIGERE WAREN BESCHAFFUNG IM HERRENBEREICH (+) GÜNSTIGERE WAREN BESCHAFFUNG IM KINDERBEREICH (+) LEISTUNGSFAHIGERES PERSONAL (+)
LAGE:	N.S.

KOMMUNIKATIONS- MIX	GESTALTUNG DES LADENRAUMES ZIEL- GRUPPENANGEPASST (-) GESTALTUNG DES LADENRAUMES ERLEBNIS- ORIENTIERT (+) GESTALTUNG DES LADENRAUMES EXKLUSIV (+) KOMBI-PRÄSENTATIONEN (+) KLARES KUNDENLEITSYSTEM (+)
	<b>PERSONLICHER VERKAUF:</b> PERSONAL ENTSPRICHT DEM TYP DER KUND- SCHAFT (+) PRÜFUNG DES ÄUSSEREN ERSCHEINUNGS- BILDES DER KÄUFER (+) VERKÄUFER TRAGEN SELBST AKTUELLSTE WARE (+) MITARBEITER-RABATTE FÜR BESSERES KLEIDEN (-) VERKÄUFER TRAGEN ABTEILUNGSANGEPASSTE KLEIDUNG (+)
	STAMMKUNDENANTEIL HERREN JUNG (+) STAMMKUNDENANTEIL HERREN MODISCH (+)
	<b>WERBEMETHODEN:</b> FALTBLÄTTER (-) PLAKATE IM LADENRAUM (-) HANDZETTEL (-) FERNSEHWERBUNG (+) RUNDFUNKWERBUNG (+) VERKEHRSMITTELWERBUNG (+) PLAKATWERBUNG/LITTFASSÄULE ÖRTLICHE GEMEINSCHAFTSWERBUNG (-) PR/OFFENTLICHKEITSSARBEIT (+)
	<b>WERBETHHALT:</b> PREISWERBUNG (-) ANGEBOTSWERBUNG (+) ERLEBNISORIENTIERTE WERBUNG (+) <b>VERKAUFSFÖRDERUNGSÄKTIVITÄTEN:</b> AKTIONSTAGE (+) AKTIONSDISPLAYS (-) MODENSCHAU IM HAUS (+) MODENSCHAU AUSSER HAUS (+)
	MODISCH AKTUELLE WARE (+) GÜNSTIGES PREIS-LEISTUNGS-VERHÄLTNISS (+) AUFMERSAMES PERSONAL (+) FACHGERECHTE BEDIENTUNG (+) ANGENEHME ATMOSPHÄRE (+) UNVERWECHSELBARER STIL (+)
	<b>ORGANISATION UND FÜHRUNG</b> ANZAHL DER GESCHAFTSFÜHRER (+) INTENSIVE NUTZUNG DER KURZFRISTIGEN ERFOLGSRECHNUNG (-)
	VERANTWORTUNG UND ENTSCHEIDUNGSFREI- RAUME (+) FÜHRUNGSORIENTIERUNG AN KLAREN LEIT- LINIEN (+) MÜNDLICHE INFORMATION DER MITARBEITER (+)
	<b>MAHR-          GENÜHMER-          MIX (IMAGE)</b>
	<b>FÜHRUNGS-          GRUNDSATZES-          MERKMALE</b>

UMSATZ- WACHSTUM
---------------------

LEGENDE: N.S. = NICHT SIGNIFIKANT + POSITIVER WACHSTUMSFAKTOR - NEGATIVER WACHSTUMSFAKTOR  
 Abb.49: Gesamtübersicht der ermittelten Wachstumsfaktoren

Die Faktoren sollen im folgenden wiederum in der Reihenfolge ihrer Berücksichtigung in der Regressionanalyse interpretiert werden.<sup>168</sup>

### 1. Personal (Faktor 2; 26%)

zentrale Variablen:

- Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- Personal entspricht dem Typ der Kundschaft
- hoher Stammkundenanteil Herren modisch
- Verkäufer tragen selbst aktuellste Ware
- hoher Stammkundenanteil Herren jung
- Prüfung des äußeren Erscheinungsbildes der Verkäufer
- Verkäufer tragen abteilungsangepaßte Kleidung
- Führungsorientierung an klaren Leitlinien
- Verantwortung und Entscheidungsfreiräume der Mitarbeiter
- leistungsfähigeres Personal als Wettbewerbsvorteil

Damit sind von insgesamt 17 Variablen, die von diesem Faktor geladen wurden, bereits 10 Variablen angeführt, die unmittelbar Personalaspekte beschreiben. Berücksichtigt man, daß Faktorladungen mit einem Wert von weniger als 0,40 nicht zur Interpretation herangezogen werden sollten, bleiben lediglich vier Variablen, die nur indirekt mit dem Personal in Verbindung zu bringen sind.<sup>169</sup> So ist davon auszugehen, daß beispielsweise die Wahrnehmung des Imagemerkmals "modisch-aktuelle Ware" nicht unabhängig von der wahrgenommenen Qualität des Personals zu sehen ist. Ebenso wird der mit einer klaren Abhebung von der Konkurrenz erreichte Wettbewerbsvorteil durch die Personalqualität eines Fachgeschäftes nicht unerheblich beeinflußt.

### 2. Zielgruppenstrategie (Faktor 4; 27%)

zentrale Variablen:

- Umsatzanteil in Damenzielgruppe 2 (modisch-aktuell)
- Umsatzanteil in Damenzielgruppe 5 (qualitätsbewußt)
- Umsatzanteil in Herrenzielgruppe 5 (qualitätsbewußt)
- Umsatzanteil in Damenzielgruppe 6 (preiswert)

168 Siehe zur Interpretation die in Tabelle 7 wiedergegebenen Variablen und deren Faktorladungen.

169 Vgl. dazu Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S.89.

Im Mittelpunkt der durch diesen Faktor maßgeblich geprägten Variablen stehen die Zielgruppenanteile, die zur Operationalisierung der von den Handelsbetrieben verfolgten Zielgruppenstrategien erfaßt werden. Es zeigt sich, daß die Richtung der Faktorladungen, sowie der Einfluß des Faktors auf die abhängige Variable wie folgt interpretiert werden kann. Je größer der Umsatzanteil in der Damenzielgruppe 2 und je kleiner der Umsatzanteil in der Damenzielgruppe 5 und 6 und der Herrenzielgruppe 6, desto größer fällt das Wachstum der Betriebe aus. Es ist somit insgesamt die vom Fachgeschäft beschriebene Zielgruppenstrategie, die hinter den zentralen Variablen dieses Faktors steht.

### 3. Größe (Faktor 5; 11%)

zentrale Variablen:

- Verkaufsfläche des Fachgeschäftes
- Umsatz des Fachgeschäftes
- Anzahl der Wettbewerber
- Marktabdeckung
- Umsatzanteil in Kinderzielgruppe 1
- Umsatzanteil in Kinderzielgruppe 2
- Aktionstage
- Fernsehwerbung

Hinter allen beschriebenen Variablen steht zweifelsohne die Größe des Fachgeschäftes. So wurden die ersten beiden Variablen im Laufe der Untersuchung unmittelbar herangezogen, um die Größe des Fachgeschäftes zu indizieren. Die Anzahl der Wettbewerber eines Handelsbetriebes steht offensichtlich insofern in einem Zusammenhang mit seiner Größe, als daß beide Variablen wiederum von der Größe des Absatzmarktes abhängen. Die Marktabdeckung eines Handelsbetriebes als Kennzeichnung der durch ihn angebotenen Sortimentsbereiche ist hingegen wieder in einem direkten Abhängigkeitsverhältnis zu sehen. Die stärkeren Umsatzanteile in den Kinderzielgruppen 1 und 2 sind ebenfalls auf die Größe des Fachgeschäftes zurückzuführen, da erfahrungsgemäß erst größere Betriebe diese Zielgruppen kompetent bearbeiten können. Nicht zuletzt

deutete sich bereits im Verlaufe der Datenerhebung an, daß Plakatwerbung, Aktionstage und Fernsehwerbung verstärkt in größeren Fachgeschäften zum Tragen kommen.

Weitere Faktoren wurden aufgrund des zu geringen Signifikanzniveaus nicht in die Regressionsanalyse einbezogen. Dennoch soll auf die verbleibenden Faktoren eingegangen werden, da sich zwei davon in ausgezeichneter Weise interpretieren lassen. So beinhaltet der Faktor 1 der Faktorenanalyse eine Fülle von strategischen und instrumentalen Preisvariablen, während der Faktor 3, wie schon im vorangegangenen Kapitel - wenn auch nicht mit gleicher Deutlichkeit -, Erlebnisaspekte beschreibt. Interessant ist, daß weder Preisfaktor, noch Erlebnisfaktor einen positiven Erklärungsbeitrag zum Umsatzwachstum des Handelsbetriebes liefern können. Darin zeigt sich, daß dem Einsatz des Preisinstrumentariums entgegen der Gepflogenheiten der Praxis - zumindest im Facheinzelhandel - nicht die zentrale Bedeutung beizumessen ist. Zum langfristigen Unternehmenswachstum kann, wie durch die Regressionsanalyse belegt, der Preis als Marketinginstrumentarium jedenfalls nicht den erwarteten Beitrag liefern. Die Erlebnisorientierung schließlich hat trotz ihrer nachgewiesenen Relevanz als allgemeiner Erfolgsfaktor zumindest auf das langfristige Umsatzwachstum ebensowenig Einfluß.

### 7.3 Ertragsfaktoren

Die im Laufe der vorliegenden Untersuchung ermittelten Ertragsfaktoren sind der Übersicht in Abbildung 50 zu entnehmen. Daraus geht hervor, daß in allen untersuchten Bereichen des Bezugsrahmens positive und zum Teil auch negative Ertragsfaktoren aufgedeckt werden konnten. Aufschlußreich war dabei unter anderem die Abhängigkeit des Unternehmensgewinns von der externen Situation des Handelsbetriebes in Bezug

auf das fachgeschäftsrelevante Marktvolumen, sowie hinsichtlich des Marktanteils der Wettbewerber. Starke korrelative Zusammenhänge sind auch in der internen Situation des Fachgeschäftes zwischen dem Umsatz bzw. der Verkaufsfläche des Geschäftes und dem Erfolgsindikator Gewinn aufgezeigt worden.

MULTIPLE R	.85655				
R SQUARE	.73368				
ADJUSTED R SQUARE	.69163				
STANDARD ERROR	30958.46681				
ANALYSIS OF VARIANCE					
	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE		
REGRESSION	3	50166646326.12331	16722215442.0411		
RESIDUAL	19	18210106677.48427	958426667.236C1		
F =	17.44757	SIGNIF F =		.0000	
----- VARIABLES IN THE EQUATION -----					
VARIABLE	B	SE B	BETA	T	SIG T
FAKTOR1	-30468.22144	7110.466478	-.545303	-4.285	.0004
FAKTOR3	-21923.89010	5774.147490	-.479139	-3.797	.0012
FAKTOR5	22470.425989	7202.031586	.375763	3.120	.0056
(CONSTANT)	49523.086053	6517.215711		7.599	.0000
----- VARIABLES NOT IN THE EQUATION -----					
VARIABLE	BETA IN	PARTIAL	MIN TOLER	T	SIG T
FAKTOR2	.209705	.202785	.249034	.879	.3912
FAKTOR4	-.023349	-.038344	.718194	-.163	.8725
FAKTOR6	.033878	.061625	.795078	.262	.7963

Tab.5: Regressionsanalyse verdichteter Ertragsfaktoren

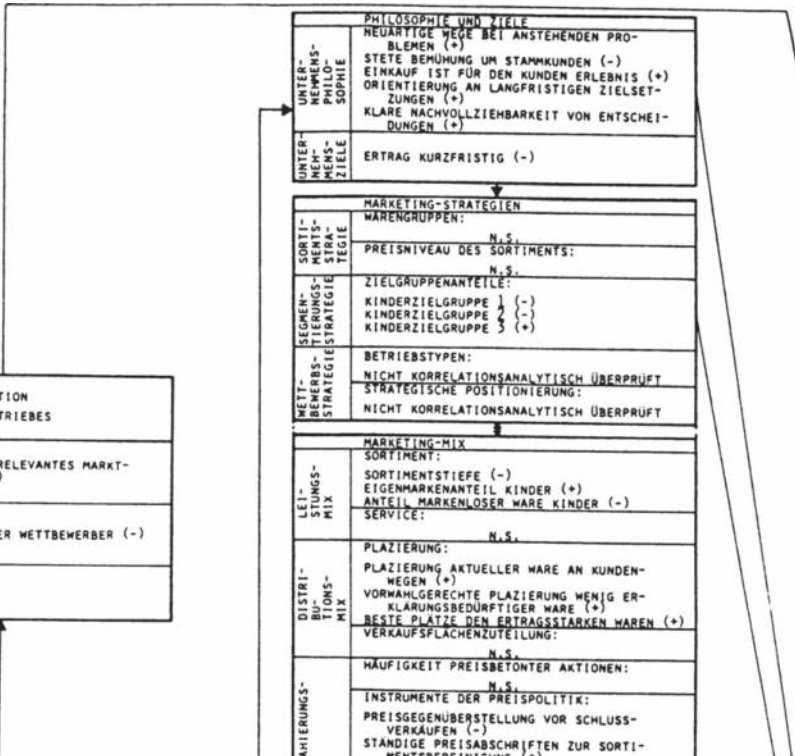
Alle in Abbildung 50 angeführten Variablen konnten auf sechs Faktoren verdichtet werden, die insgesamt 50,7% der Gesamtvarianz erklären. Von diesen wurden wiederum die Faktoren 1, 3 und 5 in eine schrittweise multiple Regressionsanalyse eingebracht. Tabelle 5 zeigt, daß diese drei Faktoren bereits 73,4% der Varianz der abhängigen Variable Gewinn bestimmen. Wie diese Faktoren zu interpretieren sind, zeigt die Auflistung

EXTERNE SITUATION DES HANDELSBETRIEBES	
ABSATZ- MARKT	FACHGESCHÄFTSRELEVANTES MARKT- VOLUMEN (+)
WETT- BEWERB	MARKTANTEIL DER WETTBEWERBER (-)
SON- STIGE	N.S.

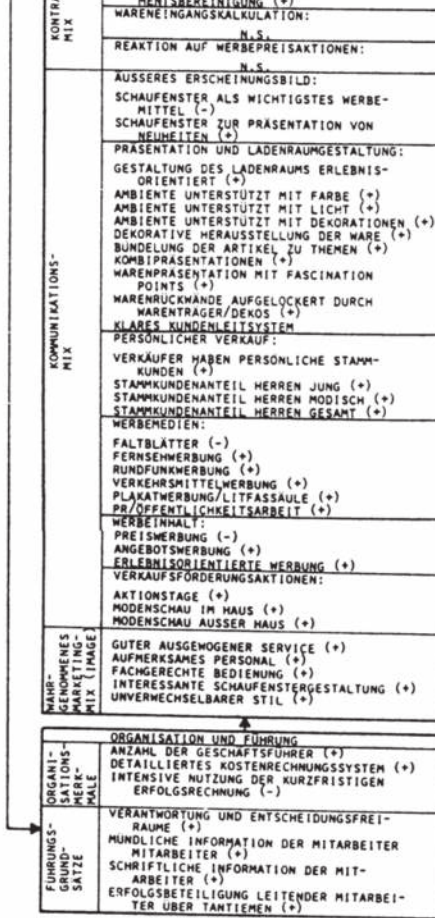
UNTER- NEHMENS- ZIELE	PHILOSOPHIE UND ZIELE
	NEUARTIGE WEGE BEI ANSTEHENDEN PRO- BLEMEN (+) STETE BÜHMUNG UM STAMMKUNDEN (-) EINKAUF IST FÜR DEN KUNDEN ERLEBNIS (+) ORIENTIERUNG AN LANGFRISTIGEN ZIELSET- ZUNGEN (+) KLARE NACHVOLLZIEHBARKEIT VON ENTSCHEI- DUNGEN (+)
UNTER- NEHMENS- ZIELE	ERTRAG KURZFRISTIG (-)

SEGMENTIERUNGS- STRATEGIE	MARKETING-STRATEGIEN
	WÄRENGRUPPEN: N.S.
	PREISNIVEAU DES SORTIMENTS: N.S.
	ZIELGRUPPENANTEILE: KINDERZIELGRUPPE } (-) KINDERZIELGRUPPE } (-) KINDERZIELGRUPPE } (+)
WETTBEWERBS- STRATEGIE	BETRIEBSTYPEN: NICHT KORRELATIONSANALYTISCH ÜBERPRÜFT STRATEGISCHE POSITIONIERUNG: NICHT KORRELATIONSANALYTISCH ÜBERPRÜFT

LEISTUNGS- MIX	MARKETING-MIX
	SORTIMENT: SORTIMENTSTIEFE (-) EIGENMARKENANTEIL KINDER (+) ANTEIL MARKENLOSER WARE KINDER (-) SERVICE: N.S.
	PLAZIERUNG: PLAZIERUNG AKTUELLER WARE AN KUNDEN- WEGEN (+) VORWÄHLGERECHTE PLAZIERUNG WENIG ER- KLÄRUNGSBEDÜRFTIGER WARE (+) BESTE PLATZE DEN ERTRAGSSTARKEN WAREN (+) VERKAUFSFLÄCHENZUTEILUNG: N.S.
	HÄUFIGKEIT PREISBETONTER AKTIONEN: N.S.
DISTRIBUTIONS- MIX	INSTRUMENTE DER PREISPOLITIK: PREISGEGENÜBERSTELLUNG VOR SCHLUSS- VERKÄUFEN (-) STÄNDIGE PREISABSCHRIFTEN ZUR SORTI-







LEGENDE: N.S. = NICHT SIGNIFIKANT + POSITIVER ERTRAGSFaktor - NEGATIVER ERTRAGSFaktor

Abb.50: Gesamtübersicht der ermittelten Ertragsfaktoren



der zentralen Variablen, die von den jeweiligen Faktoren geladen werden.<sup>170</sup>

### 1. Präsentation (Faktor 1; 41%)

zentrale Variablen:

- Ambiente unterstützt mit Dekoration
- Warenrückwände aufgelockert durch Dekorationen und Warenträger
- vorwahlgerechte Platzierung wenig erklärungsbedürftiger Ware
- Ambiente unterstützt mit Farbe
- Ambiente unterstützt mit Licht
- Platzierung aktueller Ware an Kundenwegen
- Bündelung der Artikel zu Themen
- Kombipräsentationen
- Dekorative Herausstellung der Ware
- Schaufensternutzung zur Präsentation von Neuheiten
- beste Plätze den ertragsstarken Waren
- neuartige Wege bei anstehenden Problemen

Alle diese Variablen stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Präsentation und der Platzierung der Ware, der Dekoration und der Verkaufsraumgestaltung. Sie sollen daher unter dem Oberbegriff Präsentation zusammengefaßt werden. Zwar sind einige Variablen in diesem Faktor enthalten, die in Kapitel C.7.1 auch Bestandteil des Erlebnisfaktors waren. Von diesem läßt sich der hier ermittelte Faktor 1 jedoch deutlich abgrenzen.

### 2. Größe (Faktor 3; 18%)

zentrale Variablen:

- Verkaufsfläche des Fachgeschäftes
- Umsatz des Fachgeschäftes
- Marktabdeckung
- Plakatwerbung
- Rundfunkwerbung
- Umsatzanteil in Kinderzielgruppe 1
- Umsatzanteil in Kinderzielgruppe 2
- Eigenmarkenanteil Kinder

Ähnlich eindeutig wie im vorangegangenen Kapitel steht hinter diesen Variablen jeweils der Faktor Größe. Dabei können Verkaufsfläche, Um-

-----  
<sup>170</sup> Vgl. dazu Tabelle 8 im Anhang der Arbeit.

satz und Marktdeckung als unmittelbare Größenindikatoren betrachtet werden, während die anderen Variablen mittelbar durch die Größe beeinflusst werden.

### 3. Stammkundenanteil (Faktor 5; 14%)

zentrale Variablen:

- Stammkundenanteil Herren gesamt
- Stammkundenanteil Herren modisch
- Stammkundenanteil Herren jung
- Wettbewerbsvorteil Herren Sortiment Artikel
- Verantwortung und Entscheidungsfreiräume der Mitarbeiter

Im Mittelpunkt der Variablen, die durch diesen Faktor geladen werden, findet sich der Stammkundenanteil. Auffallend ist dabei, daß hier vor allem der Stammkundenanteil im modischen und im jungen Bereich, und nicht der Stammkundenanteil des klassischen Bereiches Berücksichtigung finden. Im Zusammenhang mit den hohen Stammkundenanteilen ist schließlich auch die Einbeziehung des Wettbewerbsvorteils im Herren Sortiment Artikel zu sehen. Begünstigt wird der Aufbau von Stammkundenanteilen offensichtlich durch Verantwortung und Entscheidungsfreiräume der Mitarbeiter. Insgesamt ist der Faktor aufgrund der Dominanz der Stammkundenanteilsvariablen mit dem beschriebenen Begriff gekennzeichnet.<sup>171</sup>

Von den verbleibenden Faktoren, die nicht in die Regressionsanalyse einbezogen wurden, ist lediglich einer sinnvoll zu interpretieren. Er läßt zum großen Teil auf Variable, die in einem Zusammenhang zur Erlebnisorientierung stehen. Demnach kann die Erlebnisorientierung auch zum Gewinn keinen unmittelbaren Beitrag leisten. Dennoch ist es nicht als Widerspruch zu sehen, daß die Erlebnisorientierung als allgemeiner

-----  
 171 Die Tatsache, daß alle Stammkundenvariablen im Herrenbereich liegen, ist auf die traditionelle Stärke der untersuchten Einheiten als Herrenfachgeschäfte zurückzuführen und sollte inhaltlich nicht überbewertet werden.

Erfolgsfaktor herauskristallisiert werden konnte, während sie als Ertrags- und Wachstumsfaktor keinen signifikanten Beitrag liefert. Schließlich wird der Erfolg als subjektive Größe nicht nur durch die objektiven Variablen Gewinn und Wachstum erklärt, auch wenn zwischen ihnen ein starker Zusammenhang nachgewiesen werden konnte.<sup>172</sup>

#### 7.4 Zusammenfassende Darstellung der zentralen Erfolgsfaktoren

Die aus der Simultananalyse resultierende Verdichtung auf zentrale Erfolgsfaktoren findet sich in Abbildung 51 zusammenfassend dargestellt. Darin sind zum einen die einfachen Bestimmtheitsmaße<sup>173</sup> zwischen den drei herangezogenen Erfolgsindikatoren eingetragen, auf die an dieser Stelle nicht mehr näher eingegangen werden soll.<sup>174</sup> Zum anderen gibt die Abbildung die regressionsanalytisch ermittelten partiellen Bestimmtheitsmaße wieder.<sup>175</sup> Daraus geht noch einmal hervor, daß der über eine subjektive Einschätzung operationalisierte Erfolg (Erfolgskennziffer) vor allem durch die Wettbewerbsstärke und die Erlebnisorientierung erklärt wird. Beeinflußt wird der Erfolg eines Fachgeschäftes überdies durch die Nutzung von Systemen, durch die Überschaubarkeit des Unternehmens und durch seine Leistungs- und Öffentlichkeitsorientierung. Der größte Teil des Erfolgsindikators Wachstum wird durch die Zielgruppenstrategie und das Personal des Handelsunternehmens bestimmt. Ein weiterer Einfluß auf diesen Erfolgsindikator

172 Besonders aufschlußreich ist auch, daß das Personal, zuvor als Wachstumsfaktor identifiziert, als Ertragsfaktor keine Rolle spielt. Hier dürfte sich der negative Einfluß der bei qualifiziertem Personal höheren Personalkosten auf den Gewinn widerspiegeln.

173 Sie drücken die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen aus.

174 Vgl. dazu die Ausführungen des Kapitels C.2.

175 Daraus ist ersichtlich, wie groß der durch den einzelnen Faktor erklärte Anteil an der Gesamtvarianz der abhängigen Variablen ist.

geht von der Größe des Fachgeschäftes aus. Der abhängige Erfolgsindikator Gewinn wird schließlich vor allem durch die Art der Präsentation bestimmt. Daneben resultiert die Höhe des Gewinns aus dem Stammkundenanteil und ebenfalls aus der Größe des Handelsbetriebes.<sup>176</sup>

Die Analyse der in der Abbildung nicht explizit angegebenen Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren zeigt die innerhalb der jeweiligen Faktoren einer Faktorenanalyse definitionsgemäß bestehende Unabhängigkeit.<sup>177</sup> Zusammenhänge sind daher lediglich zwischen den drei Gruppen von Erfolgsfaktoren auszumachen. Hierbei wird deutlich, daß der Erfolgsfaktor Wettbewerbsstärke wesentlich durch die beiden Faktoren Personal und Stammkundenanteil mitbestimmt wird. Der Stammkundenanteil steht seinerseits wiederum in Zusammenhang mit dem Erfolgsfaktor Personal. Interessant ist darüber hinaus die Beziehung zwischen den beiden Erfolgsfaktoren Zielgruppenanteil und Präsentation, während sich die Interdependenz des letztgenannten Faktors zur Erlebnisorientierung bereits bei der Interpretation der verdichteten Erfolgsfaktoren andeutete.<sup>178</sup>

Es bleibt somit festzuhalten, daß die untersuchten Handelsbetriebe insgesamt umso erfolgreicher sind, je mehr sie sich an diesen zehn (verdichteten) Erfolgsfaktoren ausrichten. Die dahinterstehenden Erfolgsgrundsätze lassen sich wie folgt formulieren:

-----  
176 Die Darstellung des Erfolgsfaktors "Größe" in der Abbildung 51 soll andeuten, daß sich der Ertragsfaktor "Größe" nicht voll mit dem Wachstumsfaktor "Größe" deckt. Vgl. dazu die Diskussion dieser Faktoren in Kapitel C.7.2 und C.7.3 der Arbeit.

177 Die Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren wurden zur Erhaltung der Übersichtlichkeit in Abbildung 51 nicht angeführt. Ihre Bestimmtheitsmaße sind in der Abbildung 55 im Anhang eingetragen.

178 Vgl. dazu Kapitel C.7.3.

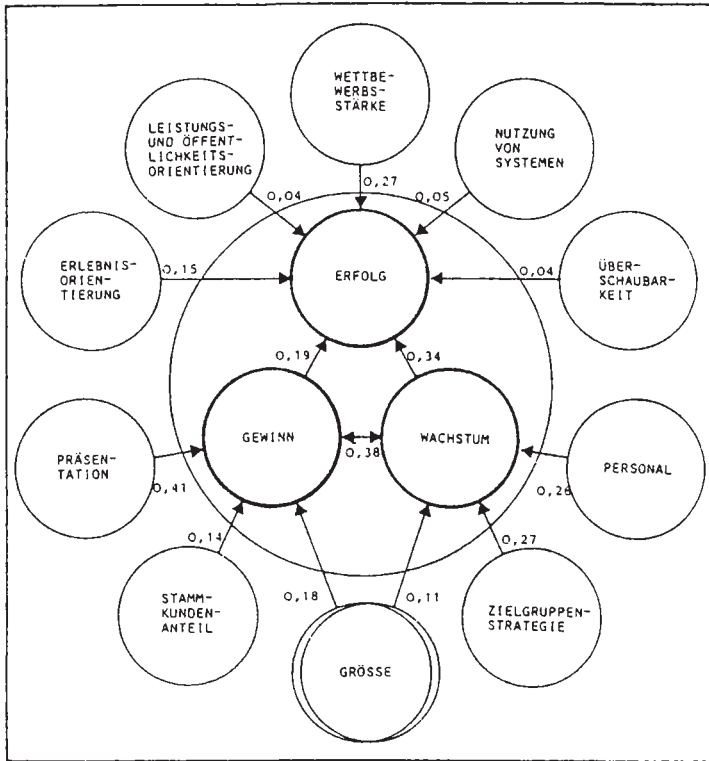


Abb.51: Zentrale Erfolgsfaktoren im Einzelhandel

1. **Orientierung am Wettbewerber vor Ort!** Aufbau und Verteidigung strategischer Wettbewerbsvorteile. Wettbewerbsvorteile können dabei z.B. im angebotenen Sortiment, in der Beschaffung, in der Intensität der Zielgruppenansprache oder in der Leistungsfähigkeit des Personals liegen.

2. **Schaffung eines unverwechselbaren Stils durch Erlebnisorientierung!** Diese Erlebnisorientierung muß sich konsequent durch das Gesamtkonzept ziehen (von der Einrichtung über das Sortiment bis zur Kommunikation).

3. **Nutzung von internen und externen Informationssystemen!** Nicht allein die Bereitstellung derartiger Systeme, sondern erst deren intensive und sinnvolle Nutzung führt langfristig zum Erfolg.

4. **Operieren in überschaubaren Einheiten!** Ein Zuviel an Hierarchie und Bürokratie hemmt den Erfolg ebenso wie zu viele Aktivitäten an verschiedenen Fronten. Überschaubar muß nicht "klein" heißen.

5. **Angebot von profilierenden Service- und Dienstleistungen!** Erst durch diese Leistungen gewinnt der Fachhandel Profil gegenüber dem Wettbewerb. Das Angebot von derartigen Zusatzleistungen ist für den Erfolg des Fachgeschäftes von immanenter Bedeutung.

6. **Intensivierung der PR- und Öffentlichkeitsarbeit!** Schließlich kommt es darauf an, das "Licht nicht unter den Scheffel zu stellen". Die intensivere PR- und Öffentlichkeitsarbeit zeichnet den erfolgreichen Betrieb aus.

7. **Nutzung moderner und konzeptentsprechender Präsentationstechniken!** Auch gute Ware verkauft sich schlecht, wenn sie lieblos präsentiert wird. Erst eine ansprechende Präsentation schöpft Gewinnpotentiale aus.

8. **Pflege der Stammkunden!** Die aufmerksame Betreuung der Stammkunden durch Inhaber und Personal sichert die Ertragskraft des Fachgeschäftes. Ein hoher Stammkundenanteil ist einer der zentralen Wettbewerbsvorteile eines Handelsbetriebes.

9. **Motivation und Qualifikation des Personals!** Unmotiviertes und unqualifiziertes Personal macht viele Bemühungen der Geschäftsleitung zunichte. Erst durch engagiertes, dem Kundentyp entsprechendes Personal lassen sich Wachstumsreserven mobilisieren.

10. **Verfolgung konsequenter und potentialorientierter Zielgruppenstrategien!** Erfolgreiche Fachgeschäfte wachsen durch ihre Ausrichtung



an wachstumsstarken Zielgruppen, ohne dabei Basiszielgruppen zu vergessen.

11. Stärke durch Größe! Große Fachgeschäfte sind ertragskräftiger und wachstumsfähiger. Dabei geht es aber nicht um Größe um jeden Preis, sondern um standortspezifische Marktführerschaft. Der Fachgeschäftscharakter muß gewahrt bleiben.

#### D. Implikationen der Untersuchung

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die vor dem Hintergrund einer anhaltend komplexeren Umwelt und zunehmend verschärften Wettbewerbssituation im Einzelhandel gestiegene Bedeutung des strategischen Management im Handel. Den Kernbestandteil und die Grundlage des strategischen Management stellt die strategische Analyse dar, deren Hauptanliegen es ist, die Entstehungsbedingungen des zukünftigen Erfolges zu analysieren. In ihrem Mittelpunkt steht wiederum die Erfolgsfaktorenforschung, die dazu beitragen soll, wissenschaftlich und empirisch fundierte Erfolgstheorien für den Einzelhandel zu generieren. In Anbetracht der festgestellten Defizite der handelsspezifischen Erfolgsfaktorenforschung ist es von besonderem Interesse, im Anschluß an eine kritische Würdigung festzustellen, zu welchen Schlußfolgerungen die theoretischen und empirischen Überlegungen dieser Arbeit führen. Die Untersuchungsergebnisse sind in diesem Sinne sowohl für die Praxis des Einzelhandels als auch für die weitere Erfolgsfaktorenforschung des Handels relevant.

#### 1. Kritische Würdigung der empirischen Ergebnisse

Zur Würdigung der empirischen Ergebnisse ist zunächst zu prüfen, inwieweit die zu Beginn der Arbeit aufgezeigte Notwendigkeit einer handelsspezifischen Erfolgsfaktorenforschung bestätigt werden konnte. Interessant dürfte dabei auch sein, ob und in welcher Form sich Ergebnisse anderer branchenübergreifender und handelsspezifischer Erfolgsfaktorenuntersuchungen erneut belegen lassen.

Greift man die zentralen Erkenntnisse der Arbeit heraus, so konnte im Rahmen einer situativen Positionierung ein Zusammenhang zwischen Situation und Erfolg des Handelsbetriebes aufgezeigt werden. Damit wur-

den einerseits Ergebnisse einer herstellerbezogenen Erfolgsfaktorenanalyse bestätigt.<sup>1</sup> Andererseits konnten aber auch neue Erkenntnisse gewonnen werden.<sup>2</sup> Nicht zuletzt zeigte die Analyse der Situation des Handelsbetriebes, daß dem Marktanteil eines Handelsbetriebes bei weitem nicht die zentrale Bedeutung als Erfolgsfaktor beizumessen ist wie in herstellerorientierten Untersuchungen.

Die Analyse der Unternehmensphilosophie und anschließende Ermittlung von Philosophietypen brachte zwar in zwei Fällen Unternehmenstypen hervor, die mit denen des branchenübergreifenden Ansatzes von Pümpin vergleichbar sind.<sup>3</sup> Hinsichtlich der Erfolgsbeurteilung dieser Typen konnte jedoch lediglich in einem Fall Übereinstimmung festgestellt werden.<sup>4</sup> Ansonsten weisen die ermittelten Unternehmenstypen nicht unerhebliche Unterschiede auf, wobei sich in der bei Pümpin vorgelegten Typenbeschreibung eine klare Herstellerorientierung niederschlägt.

Sehr stark handelsspezifisch wurde die Untersuchung daraufhin im Bereich der Marketing-Strategien. Hier konnte nicht nur Neuland der Erfolgsfaktorenforschung im Handel bearbeitet werden. Auch in der branchenunabhängigen Erfolgsfaktorenforschung sind beispielsweise Ansätze, die die Segmentierungsstrategien untersuchter Betriebe berücksichtigen, nicht bekannt. Es konnte gezeigt werden, daß Sortiments-, Zielgruppen- und Betriebstypenstrategien in unterschiedlicher Weise zum Unternehmenserfolg im Handel beitragen. Damit bestätigten sich erste Analyseerkenntnisse, die in der handelsspezifischen Erfolgsfaktorenforschung

---

1 Vgl. dazu Ohlsen, G., a.a.O., S.146 ff..

2 Vgl. dazu Kapitel C.3.3 der vorliegenden Arbeit.

3 Siehe Pümpin, C., Erfolgspositionen, a.a.O., S.146 ff..

4 So sind bei Pümpin kundenorientierte Unternehmen ebenfalls eindeutig erfolgreicher als andere.

bisher nur angerissen werden konnten.<sup>5</sup> Nicht zuletzt ist es gelungen, das Wettbewerbsstrategiekonzept von Porter auf den Facheinzelhandel zu übertragen und empirisch zu validieren.

Die detaillierte Analyse des Marketing-Mix brachte schließlich Hinweise auf die besondere Bedeutung zentraler Instruments für den Erfolg im Einzelhandel. Damit wurde eine umfassende Analyse von Erfolgsfaktoren im Marketing-Mix des Einzelhandels geliefert, dessen Betrachtung sich in vorliegenden Ansätzen nur auf Teilbereiche beschränkte.<sup>6</sup>

Abschließend ist es in der vorliegenden Arbeit gelungen, den Einfluß ausgewählter Organisations- und Führungsmerkmale auf den Unternehmenserfolg im Einzelhandel herauszustellen. Zu diesem Teilbereich waren in keinem der vorliegenden Handelsforschungsansätze Aussagen getroffen worden. Die in diesem Zusammenhang gewonnenen Erkenntnisse bestätigen aber Schlußfolgerungen branchenübergreifender Untersuchungen wie der von Peters/Waterman.<sup>7</sup>

Die zuletzt verdichteten allgemeinen und spezifischen Erfolgsfaktoren<sup>8</sup> verdeutlichen zusammenfassend die Stellung des vorliegenden Erfolgsfaktorenansatzes im Vergleich zu bereits existierenden Forschungsan-

-----  
5 Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel B.3.31 der vorliegenden Arbeit.

6 Siehe hierzu die Auseinandersetzung mit den vorliegenden Ansätzen in Kapitel B.3.32 der Arbeit.

7 So stellten Peters/Waterman fest, daß sich ein einfacher flexibler Aufbau des Unternehmens, sowie eine straff-lockere Führung positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Vgl. dazu Peters, Th.J., Waterman, R.H., a.a.O., S.38 ff.. Die vorliegende Untersuchung führte dementsprechend zu der Erkenntnis, daß sich die Anzahl von Hierarchieebenen durch einen negativen und die "Verantwortung und Entscheidungsfreiräume der Mitarbeiter" durch einen positiven Einfluß auf den Unternehmenserfolg auswirken.

8 Als spezifische Erfolgsfaktoren sind hier die Wachstums- und Ertragsfaktoren bezeichnet, die sich von den allgemeinen Erfolgsfaktoren lediglich durch eine unterschiedliche Operationalisierung der abhängigen Variablen Erfolg unterscheiden.

sätzen. So sind einige Erfolgsfaktoren auch in anderen meist branchenübergreifenden Ansätzen aufgedeckt worden.<sup>9</sup> Der Großteil der Erfolgsfaktoren wurde jedoch erstmalig in einer empirischen Studie nachgewiesen.<sup>10</sup> Diese Erfolgsfaktoren waren zuvor gar nicht oder lediglich in qualitativen Analysen angeführt worden.<sup>11</sup> Die große Zahl der dabei identifizierten handelsspezifischen Erfolgsfaktoren unterstreicht schließlich noch einmal die Notwendigkeit einer speziell auf den Handel abgestellten Erfolgsfaktorenforschung.

Greift man demgegenüber einige kritische Anmerkungen auf, die zum Teil in ähnlicher Weise auch gegen andere Erfolgsfaktorenansätze gerichtet werden,<sup>12</sup> so zielt ein zentraler Kritikpunkt auf die Multidimensionalität der Zusammenhänge zwischen den unabhängigen und den abhängigen Variablen ab. Sind beispielsweise unabhängige Variable miteinander korreliert und wird eine davon als erfolgserklärende Variable identifiziert, geht der ermittelte Zusammenhang auch auf die anderen unab-

-----

9 Hier sind etwa die Erfolgsfaktoren Wettbewerbsstärke, Nutzung von Systemen oder Überschaubarkeit zu nennen. Vgl. zum Erfolgsfaktor Wettbewerbsstärke: PIMS (Differenzierung vom Wettbewerber), Pümpin (strategische Erfolgsposition), Meffert (strategische Erfolgsposition im Handel), Hise u.a. (Wettbewerbsmerkmale). Zum Erfolgsfaktor Nutzung von Systemen siehe: Peters/Waterman ("systems" im 7-S-Modell) und zur Überschaubarkeit: Peters/Waterman (einfacher, flexibler Aufbau). Zu den Erfolgsfaktorenkonzepten im einzelnen vgl. die Ausführungen des Kapitels A.2 der vorliegenden Arbeit.

10 Dazu zählen die Erfolgsfaktoren Erlebnisorientierung, Leistungs- und Öffentlichkeitsorientierung und die spezifischen Erfolgsfaktoren Präsentation, Stammkundenanteil, Größe, Zielgruppenstrategie und Personal.

11 Siehe hierzu die Erkenntnisse der in Kapitel A.2. beschriebenen qualitativen Erfolgsfaktorenansätze im Handel.

12 Zur Kritik am PIMS-Ansatz vgl. beispielsweise Anderson, C.R., Paine, F.T., a.a.O., S.87 ff.; Bamberger, I., a.a.O., S.100; Lange, B., a.a.O., S.33 ff. und Chrubasik, B., Zimmermann, H.-J., Evaluierung der Modelle zur Bestimmung strategischer Schlüsselfaktoren, Entwurf eines Beitrages für die DBW, vorgelegt im Herbst 1986, S.26 ff..

hängigen Variablen zurück.<sup>13</sup> Diese Kritik trifft zweifelsohne für die vorgestellte isolierte Analyse der Erfolgsfaktoren zu. Um derartige Interdependenzen zwischen den unabhängigen Variablen aber auszuschalten, wurde der abschließenden Regressionsanalyse eine Faktorenanalyse vorgeschaltet.<sup>14</sup> Durch diese faktorenanalytische Verdichtung der Erfolgsfaktoren kann die vorgebrachte Kritik somit entkräftet werden.<sup>15</sup> Bedenken bleiben aber dahingehend bestehen, ob ein multipler linearer Regressionsansatz, der die Existenz linearer Ursache-Wirkungszusammenhänge unterstellt, in der Lage ist, derartig komplexe Wirkungszusammenhänge hinreichend abzubilden. Hier sind besser ge-

- 
- 13 So ist denkbar, daß die Identifikation des Personals mit dem Unternehmen auf besondere Führungsqualitäten der Geschäftsführung zurückzuführen ist. In dem Fall ist dann aber nicht die Mitarbeiteridentifikation Ursache für den Erfolg, sondern der Erfolg und die Mitarbeiteridentifikation sind eine Folgeerscheinung der Managementqualität.
- 14 Die Interpretation der Variablen der ermittelten Faktoren brachte dabei Hinweise auf derartige vermutete Korrelationen. Es wurde beispielsweise festgestellt, daß der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen durch den Führungsstil "Verantwortung und Entscheidungsfreiräume für die Mitarbeiter" begünstigt wird. Vgl. dazu Tabelle 6 im Anhang.
- 15 In diesem Zusammenhang würde sich auch eine Anwendung neuerer Kausalansätze anbieten, die ganze Variablensets - ähnlich zu der hier regressionsanalytisch weiterverarbeiteten Faktorenanalyse - in ihren Ursache-Wirkungsbeziehungen analysieren. Sie gestatten darüber hinaus die Ermittlung von Neben- und Rückwirkungen, sowie die Erfassung von Meßfehlern. Als zweifellos anerkanntestes und zuverlässigstes Kausalanalyseverfahren gilt das Strukturgleichungsmodell von Jöreskog/Sörbom (LISREL: Linear Structural Relations System). Da dieses zusätzlich im SPSS implementierbare Verfahren zum Zeitpunkt der hier durchgeführten Auswertungen am Rechenzentrum der Universität Münster jedoch nicht verfügbar war, muß auf seine Anwendung verzichtet werden. Vgl. dazu: Blalock, M.Jr. (Hrsg.), *Causal Models in the Social Sciences*, Chicago 1974; Jöreskog, K.G., Sörbom, D., *Lisrel VI - Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood and Least Square Methods*, Chicago 1985; Hildebrandt, L., *Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung*, in: *Marketing ZfP*, 1984, H.1, S.41 ff.; Förster, F., u.a., *Der Lisrel-Ansatz der Kausalanalyse und seine Bedeutung für die Marketingforschung*, in: *ZfB*, 1984, H.4, S.346 ff..

eignete Verfahren jedoch kaum verfügbar.<sup>16</sup> So wird die Eignung der Regressionsanalyse z.B. anlässlich der Kritik des PIMS-Ansatzes zwar in Frage gestellt, Lösungsmöglichkeiten können jedoch nicht aufgezeigt werden.<sup>17</sup>

Eine häufig gegen Erfolgsfaktorenansätze gerichtete Kritik äußert Zweifel an der Eignung und Zuverlässigkeit der jeweils herangezogenen Erfolgsindikatoren. Die im Rahmen der Untersuchung verwandten Erfolgsindikatoren Umsatzwachstum und Gewinn müssen beispielsweise die Kritik hinnehmen, primär retrospektiv zu sein. Über den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens können sie keine Auskunft geben. Dieser Zukunftsaspekt konnte jedoch im Rahmen der subjektiven Einschätzung Berücksichtigung finden. In diesem Zusammenhang schließt sich die Kritik an, daß auch der Großteil der unabhängigen Variablen vergangenheits- oder status quo-orientiert ist. Daraus erwächst die Notwendigkeit einer Zeitstabilitätsprämisse, d.h. die gewonnen Erkenntnisse sind nur dann auch in Zukunft gültig, wenn die betrachtete Situation vergleichsweise

---

16 Da die "klassische Kausalanalyse .. im Kern eine multiple partielle Regressionsanalyse" darstellt, können auch kausalanalytische Verfahren das Linearitätsproblem nicht lösen. Hildebrandt, L., Trommsdorff, V., Konfirmatorische Analyse in der empirischen Forschung, in: Innovative Marktforschung, Hrsg.: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, Wien 1983, S.140. Dennoch könnte die Anwendung der Kausalanalyse insofern Verbesserungen bringen, als daß durch sie auch die Beziehungen der erklärenden Variablen untereinander und Meßfehler berücksichtigt werden können. Darüber hinaus ist die Kausalanalyse in der Lage, nicht nur einseitige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erfassen. Vgl. Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.34 f..

17 Vgl. dazu Lange, B., a.a.O., S.34 f. oder Chrubasik, B., Zimmermann, H.-J., a.a.O., S.28 f..

stabil ist. Für die betrachtete Betriebsform Fachgeschäft dürfte diese Prämisse als weitestgehend erfüllt gelten.<sup>18</sup>

Vorbehalte können schließlich auch hinsichtlich der **Messung der Daten angemeldet** werden. So hat die Kritik Gültigkeit, die sich gegen die grundsätzlichen Schwächen einer Befragung richtet. Dem ist entgegenzuhalten, daß sich gewisse qualitative Variablen nicht anders erheben lassen als durch subjektive Einschätzungen der Befragten bzw. der Interviewer (z.B. Philosophievariable). Um die Probleme beim Umgang mit derartigen Subjektivismen möglichst gering zu halten, wurden so weit wie möglich zusätzliche Außenkriterien zur Validierung von künstlich quantifizierten Variablen erfaßt.<sup>19</sup> Darüber hinaus wurden viele subjektive Größen durch die Schilderung kurzer (jeweils gleicher) Situationsbeispiele veranschaulicht.<sup>20</sup> Dennoch bleiben ähnliche Probleme wie z.B. in der PIMS-Untersuchung offen. So gestaltet sich etwa die Abgrenzung des fachgeschäftsrelevanten Marktes ebenso schwierig wie die Operationalisierung der Variablen Marktanteil. Hier ist jedoch davon auszugehen, daß trotz aller Unwägbarkeiten zumindest gesicherte Tendenzaussagen zulässig sind.

Ein weiterer Einwand gegen den vorliegenden Ansatz kann sich darauf beziehen, daß die Berücksichtigung eines drei- bis vierjährigen Zeitraumes möglicherweise zu kurz ist, und daß langfristige, u.U. erst mit Verzögerung wirksame Variablen nicht erfaßt werden können. In Anbe-

-----

- 18 Anders wäre beispielsweise die Situation in einer "jüngeren" und in dynamischer Entwicklung befindlichen Betriebsform wie der des Fachmarktes.
- 19 So wurde z.B. die Anzahl der Schulungstage in den vergangenen 2 Jahren, die Höhe der Mitarbeiterrabatte, sowie die Beleuchtung in Lux erfaßt, um subjektive Einschätzungen zu validieren.
- 20 Die vergleichsweise kleine Stichprobe und die Anwesenheit des Verfassers bei einem Großteil der Gespräche gestattete nicht zuletzt in Einzelfällen auch die Relativierung verzerrter subjektiver Selbsteinschätzungen.



tracht der eingangs beschriebenen, wesentlich geringeren strategischen Orientierung des Handels und seiner im Vergleich zur Industrie größeren Dynamik dürfte der abgedeckte Zeitraum von drei Jahren jedoch als ausreichend zu erachten sein.

Schließlich läßt sich am vorliegenden Ansatz auch der Stichprobenumfang kritisieren. So ist die Stichprobe relativ klein ( $n = 55$ ). Da sie jedoch im Gegensatz zu anderen Ansätzen (z.B. PIMS) eine recht homogene Grundgesamtheit repräsentiert, sind hinreichend gestützte und empirisch fundierte Erkenntnisse für den berücksichtigten Typ des größeren Bekleidungsfachgeschäftes zweifellos statthaft.<sup>21</sup> Auch sind Ergebnisse zu Sachverhalten mit höherem Abstraktionsniveau (z.B. Philosophie) auf andere Betriebstypen durchaus übertragbar.<sup>22</sup> Daher ist davon auszugehen, daß die vorliegende Analyse mehr als nur methodische Anregungen zur Erfolgsfaktorenforschung im Handel geben kann. Nicht zuletzt konnte durch die Art der gewählten Stichprobe erst die Qualität und der Umfang der erhobenen Datenbasis - bis hin zu den berücksichtigten Betriebsergebnisdaten - gewährleistet werden.<sup>23</sup>

Trotz dieser kritischen Anmerkungen, die dazu beitragen sollten, die Faktizität der Untersuchungsergebnisse zu relativieren, ist es der Arbeit ohne Zweifel gelungen, für die Praxis relevante Erkenntnisse zur Fundierung unternehmens- und marketingspezifischer Entscheidungen im Einzelhandel zu liefern. Der besondere Beitrag ist auch darin zu sehen, daß ein erster explorativer Schritt zur empirischen Strukturierung des

-----  
 21 Andere handelsspezifische Erfolgsfaktorenuntersuchungen liegen in vergleichbarer Größenordnung. Vgl. z.B. Hise, R.T., u.a., a.a.O., S.22 (132 Filialgeschäfte) oder Bierbaum, H., a.a.O., S.29 (24 selbständige Textilgeschäfte).

22 Darauf ist im folgenden Kapitel noch näher einzugehen.

23 Eine größere, notwendigerweise schriftlich oder durch eine größere Zahl von Interviewern befragte Stichprobe dürfte kaum in der Lage sein, eine derartige Datenbasis bereitzustellen.

komplexen Problemfeldes strategischer Prozesse im Einzelhandel vollzogen werden konnte. Die statistische Absicherung von zuvor u.U. intuitiv wahrgenommenen Erfolgsfaktoren dürfte nicht zuletzt einer Versachlichung der Planungsprozesse im Handel förderlich sein.

## 2. Schlußfolgerungen für die Praxis

Die generalisierenden Aussagen und ermittelten Erfolgsfaktoren der vorliegenden Arbeit sind von unterschiedlicher Relevanz für die verschiedenen Einzelhandelsbereiche. In der Abbildung 52 ist daher die Struktur des Bezugsrahmens einer Einzelhandelsstruktur gegenübergestellt. Aus der Abbildung geht hervor, in welchem Ausmaß die im

	EINZELHANDEL	FACHEINZELHANDEL	TEXTILER FACHEINZELHANDEL
INTERNE UND EXTERNE SITUATION	+	++	++
PHILOSOPHIE UND ZIELE	++	++	++
MARKETING- STRATEGIEN	0	++	++
MARKETING- MIX	0	+	++
ORGANISATION UND FÜHRUNG	++	++	++

0 KAUM RELEVANT      + BEDINGT RELEVANT      ++ ÄUSSERST RELEVANT

Abb.52: Einzelhandelsbezogene Aussagerelevanz der ermittelten Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit ihrer Bezugsrahmenzuordnung

Verlauf der Einzelbetrachtung in den jeweiligen Komplexen identifizierten Erfolgsfaktoren für den Einzelhandel im allgemeinen, für den Facheinzelhandel und speziell für den textilen Facheinzelhandel als aussagekräftig erachtet werden.<sup>24</sup> Die im Rahmen der Simultananalyse gewonnenen verdichteten Erfolgsfaktoren, die aus den Einzelfaktoren aller Bereiche des Bezugsrahmens gebildet wurden, sind infolge ihres hohen Abstraktionsniveaus zweifellos durchweg auf den gesamten Facheinzelhandel übertragbar.

Aus den zentralen Ergebnissen der empirischen Analyse sind in Hinblick auf die daraus abzuleitenden Empfehlungen folgende Punkte festzuhalten:

(1) Die Analyse der internen und externen Situation deutete in einer zusammenfassenden situativen Positionierung an, daß Betriebe mit einer besonderen Wettbewerbsstärke und starkem Hauptwettbewerber weitaus erfolgreicher als andere sind. Dabei handelt es sich um Handelsbetriebe, denen eine Abgrenzung vom Wettbewerber besonders gut gelungen ist, und die das Sortiment des Hauptwettbewerbers (i.d.R. C&A) mit ihrem eigenen Angebot erfolgreich ergänzen. Diese Form der (friedlichen) Koexistenz läßt sich auch als Gespannstrategie umschreiben (vgl. dazu Abbildung 53). Ergänzende Analysen zeigen, daß eine in gleicher Situation (starker Wettbewerber, hohe Wettbewerbsstärke) verfolgte Konfliktstrategie weniger erfolgversprechend ist. Als äußerst erfolgreich stellte sich auch die Marktführerstrategie dar, die sich aus der Situation eigener Wettbewerbsstärke und vergleichsweise schwacher Wettbewerber ergibt. Ihre Erfolgsquote ist jedoch geringer als die der Gespannstrategie, da hier der offensichtlich den Markt belebende starke Wettbewerber

---

24 Unter "Einzelhandel" kann dabei aufgrund der speziellen Besonderheiten des Versandhandels nur der stationäre Einzelhandel subsumiert werden.

fehlt. Nur noch geringfügig überdurchschnittlich erfolgreich sind Betriebe mit geringer Wettbewerbsstärke und starken Hauptwettbewerbern. In dieser Situation verspricht die Focussierungsstrategie einen überdurchschnittlichen Erfolgsbeitrag.<sup>25</sup> Die geringste Erfolgsquote war schließlich für schwache Betriebe mit schwachen Hauptwettbewerbern zu verzeichnen.<sup>26</sup> In einer derartigen Situation kann nur eine Profilierungsstrategie für das gesamte Haus vorteilhaft sein.<sup>27</sup>

HAUPT- WETT- BEWERBER	WETTBE- WERBS- STÄRKE	GERING	STARK
	STARK	FOCUSSIERUNGSSTRATEGIE	GESPANNSTRATEGIE KONFLIKTSTRATEGIE
SCHWACH	PROFILIERUNGSSTRATEGIE	MARKTFÜHRERSTRATEGIE	

Abb.53: Situationsstrategien im Einzelhandel

(2) Die Ermittlung und Analyse philosophischer Grundhaltungen

führte zu der Erkenntnis, daß eine schon in der Unternehmensphilosophie verankerte Kundenorientierung, gepaart mit einer strategi-

- 
- 25 Dabei kommt es darauf an, daß sich der Handelsbetrieb auf die ausgewählten Sortimentsbereiche konzentriert, in denen der Wettbewerber unterrepräsentiert ist, um in diesen Focuspunkten Kompetenz aufzubauen.
- 26 In diesem Feld lagen immerhin 41% der analysierten Unternehmen.
- 27 Die Profilierungsstrategie sollte schrittweise an den analysierten Stärken und Schwächen ansetzen und so langfristig zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

schen Orientierung, zu überdurchschnittlichem Erfolg im Handel führt. Leicht überdurchschnittliche Erfolgsaussichten sind auch dem **Kostenbewußten Reagierer** einzuräumen. Diese Grundhaltung ist jedoch nur dann erfolgreich, wenn die dazu notwendigen Informationssysteme nicht nur bereitgehalten, sondern auch intensiv genutzt und beherrscht werden. Das enorme Risiko, das mit dieser Grundhaltung gleichzeitig verbunden ist, drückt sich in dem vergleichsweise großen Anteil von derartigen Betrieben mit äußerst geringem Erfolg aus.

(3) Die Untersuchung der von den Handelsunternehmen verfolgten **Zielsetzung** brachte die Erkenntnis, daß überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen ihre Ziele nicht nur langfristig, sondern auch kurzfristig mit aller Intensität verfolgen. Darin kommt das **tägliche Bemühen der Erfolgreichen um die Zielerfüllung** zum Ausdruck, während sich weniger Erfolgreiche offensichtlich damit zufriedengeben, langfristig ihre Ziele noch zu erreichen.

(4) Die Auseinandersetzung mit den verfolgten Betriebstypenstrategien zeigte die **Bedrohung des klassischen Fachgeschäftes** auf. Überdurchschnittlich erfolgreich waren eindeutig die Betriebstypen, denen es gelungen ist, sich ein gewisses Profil zu geben. Dabei ist in erster Linie der als **"Modehaus von Rang"** bezeichnete Typ zu nennen. Auch der Betriebstyp des preiswerten **Bekleidungshauses** konnte als überdurchschnittlich erfolgreich identifiziert werden. Dabei lag jedoch die Betonung des Konzeptes nicht auf dem Preisniveau, sondern auf dem Preis-Leistungsverhältnis.

(5) In einem weiteren Schritt wurde eine wettbewerbsstrategische Positionierung der Handelsbetriebe hinsichtlich der Dimensionen Leistungsvorteil und Marktabdeckung erarbeitet. Die Analyse erbrachte einen **deutlich kritischen Bereich**, in dem kein überdurchschnittlich

erfolgreiches Unternehmen lag und der sich durch eine breitere Marktabdeckung, sowie geringere Leistungsvorteile auszeichnete. Als besonders erfolgreich stellte sich für die untersuchten Fachgeschäfte eine Strategie heraus, die als **Leistungsführerschaft in der Nische** bezeichnet werden soll. Diese Strategie verfolgen Geschäfte mit eher begrenztem, aber nicht zu engem Sortiment, die gleichzeitig einen klaren Leistungsvorteil für sich in Anspruch nehmen können. Erreichen die Geschäfte mit begrenzter Marktabdeckung diesen Leistungsvorteil nicht, so vollziehen sie lediglich eine **Nischenstrategie**. Zentrale Erfolgsvoraussetzung der Nischenstrategie ist jedoch die Gewährleistung einer Mindestsortimentsbreite, da sich die erfolgreicherer Betriebe dieses Strategietyps durch das Angebot von mindestens drei Sortimentsbereichen von den anderen abheben. Fachgeschäfte mit breiterer Marktabdeckung waren schließlich nur dann überdurchschnittlich erfolgreich, wenn sie eine **absolute Leistungsführerschaft** realisieren konnten. In der Abbildung 54 sind die beschriebenen Strategien festgehalten.<sup>28</sup>

---

28 Zusätzlich sind in der Übersicht denkbare Strategiepfade eingetragen. Der Weg aus dem kritischen Bereich führt demnach über eine Nischenstrategie oder über eine absolute Leistungsführerschaft. Welche Strategie letztlich gewählt wird, hängt von der genauen Ist-Position des entsprechenden Betriebes ab. Ist beispielsweise ein Leistungsvorteil nicht oder nur unter größtem Aufwand zu erzielen, so bleibt dem Fachgeschäft nur die Nischenstrategie. Das bedingt die Aufgabe bislang nicht kompetent geführter Sortimentsbereiche unter Konzentration auf vorhandene Stärken, verbunden mit vorübergehendem Umsatzverzicht. Eine erfolgreiche Nischenstrategie kann schließlich langfristig u.U. in eine Leistungsführerschaft in der Nische überführt werden. Diese könnte ihrerseits durch das Angebot zusätzlicher Sortimentsbereiche in eine absolute Leistungsführerschaft übergehen. Unwahrscheinlich ist der umgekehrte Weg von der absoluten Leistungsführerschaft zur Leistungsführerschaft in der Nische.

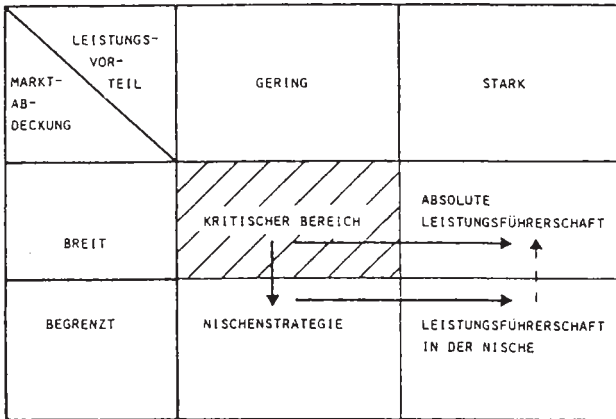


Abb.54: Wettbewerbsstrategien im Facheinzelhandel

(6) In der Analyse des Marketing-Mix wurde schließlich aufgedeckt, in welchen Instrumenteausprägungen sich überdurchschnittlich erfolgreiche Betriebe von den anderen Handelsunternehmen unterscheiden. Dabei stellte sich heraus, daß Service- und Dienstleistungen, die den Kunden **Kulanz** und **Entgegenkommen** signalisieren, einen nicht unerheblichen Anteil am Unternehmenserfolg haben. Darüber hinaus zeigte sich, daß in erfolgreicheren Betrieben verstärkt **neuere Ladenbau- und Präsentationskonzepte** zum Einsatz kamen und das zentrale Erfolgsfaktoren im **persönlichen Verkauf** zu identifizieren waren. Besonders aufschlußreich war auch der vergleichsweise geringe Erklärungsbeitrag von **Sonderpreisaktionen** auf den Unternehmenserfolg. Insgesamt konnte nachgewiesen werden, daß das **preispolitische Instrumentarium** im Fachhandel mit sehr viel Umsicht eingesetzt werden muß, wenn es zum gewünschten Erfolg führen soll.

(7) Nicht zuletzt wurde anlässlich der Untersuchung der Organisation und Führung des Handelsbetriebes gezeigt, daß Betriebe mit einer geringeren Anzahl von Hierarchieebenen und eindeutigen Stellenbeschreibungen überdurchschnittlich erfolgreich sind. Einen besonderen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert darüber hinaus der kooperative Führungsstil. Dieser äußert sich darin, daß den Mitarbeitern Verantwortung und Entscheidungsfreiräume zugestanden werden.

(8) Zusammenfassend erbrachte die Simultananalyse der ermittelten Erfolgsfaktoren eine Verdichtung auf zentrale Faktoren. Demnach wird der durch die Erfolgskennziffer operationalisierte Unternehmenserfolg vor allem durch die Wettbewerbstärke und die Ergebnisorientierung des Fachgeschäftes erklärt. Das Unternehmenswachstum resultiert zum großen Teil aus den Erfolgsfaktoren Personal und Zielgruppenstrategie, während der Unternehmensgewinn besonders durch die Art der Präsentation bestimmt wird. Auf der Basis dieser verdichteten Erfolgsfaktoren konnten daraufhin elf Erfolgsgrundsätze formuliert werden, auf die an dieser Stelle nicht noch einmal eingegangen werden soll.<sup>29</sup>

Damit ist die Erarbeitung der aus den zentralen Ergebnissen der Untersuchung abzuleitenden Schlußfolgerungen für die Praxis abgeschlossen. In diesem Zusammenhang soll jedoch darauf hingewiesen werden, daß die Kenntnis der herauskristallisierten Erfolgsfaktoren zwar ein erster wichtiger Schritt zu einer erfolgreichen strategischen Planung im Einzelhandel ist. Die Orientierung an derartigen Erfolgsfaktoren und die Durchsetzung aufgedeckter Erfolgsprinzipien ist jedoch ein langwieriger Prozeß. Hinzu kommt, daß auch Erfolgsfaktoren, die kurzfristig implementiert werden können, wie etwa Akzentuierungen im Marketing-Mix

29 Vgl. dazu die Ausführungen des Kapitels C.7.4.



des Handelsbetriebes, erst langfristig wirksam werden. Dies erfordert Durchhaltevermögen und die beschriebene strategische Orientierung des Handelsunternehmens.

Parallel dazu müssen die Erfolgsfaktoren von Zeit zu Zeit überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden, da sie einem dynamischen Prozeß unterliegen. So ist davon auszugehen, daß sich die Gewichte der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf verändern. Neue strategische Erfolgsfaktoren sind zusätzlich zu berücksichtigen, andere verlieren ihre Relevanz.<sup>30</sup>

Stellt man abschließend die Frage nach prädestinierten Einsatzbereichen des Erfolgsfaktorenkonzeptes, so bietet sich beispielsweise die Anwendung der Erfolgsfaktorenanalyse bei Filialunternehmen an. Eine Ermittlung der zentralen Erfolgsfaktoren der Filialgeschäfte könnte wichtige Anhaltspunkte zur strategischen Planung und zur Steuerung der Filialen liefern. Über die Etablierung eines laufend überprüften Erfolgsfaktorenmodells ist die Konstruktion eines geeigneten strategischen Filialplanungs- und -führungskonzeptes denkbar.<sup>31</sup> Auch für freiwillige Zusammenschlüsse und organisierte Handelsunternehmen ist die Einrichtung eines permanent angepaßten und aktualisierten Erfolgsfaktorenmodells vorstellbar. Derartige Erfolgsfaktorenkonzepte dürften in der Lage sein, wertvolle Ergänzungen zu beispielsweise bereits durchgeführten Betriebsanalysen und -vergleichen zu liefern.

-----

30 Beispielsweise ist zu erwarten, daß die Erlebnisorientierung in Zukunft als Erfolgsfaktor des Facheinzelhandels an Bedeutung gewinnen wird, während die zentrale Rolle des Stammkundenanteils vor dem Hintergrund der sinkenden Einkaufsstättentreue des Verbrauchers an Gewicht verlieren könnte. Vgl. zur zunehmenden Bedeutung der Erlebnisorientierung: o.V., Handel 2000, a.a.O., S.1 ff..

31 Dabei kann die Erfolgsfaktorenforschung Grundlage eines strategischen Controlling im Handel werden. Sie bietet den Vorteil, daß sie in der Lage ist, anfallende Handlungsbedarfe unmittelbar aufzuzeigen. Vgl. zum Handelscontrolling: Ahlert, D., Günther, H., a.a.O., S.73 ff..

### 3. Ansatzpunkte für die weitere Forschung

Entsprechend ihrer theoretischen und empirischen Konzeption kann die vorgelegte Arbeit nur als ein erster Schritt verstanden werden, der den grundlegenden Rahmen und die vielfältigen Möglichkeiten einer fundierten Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel aufzeigen sollte. Die vertiefende Analyse nur angedeuteter Problembereiche, sowie die Beantwortung zusätzlicher differenzierter Fragestellungen muß weiteren, hier anschließenden Detailanalysen vorbehalten bleiben. Ausgehend von dieser Einordnung zeichnen sich verschiedene Ansatzpunkte für die weitere Forschung ab.

(1) Die theoretische Fundierung der Arbeit, die sich insgesamt als tragfähig erwiesen haben dürfte, ist zweifelsohne weiterzuentwickeln. Insbesondere ist zu prüfen, inwieweit etwa noch intensiver auf situative Aspekte abgestellt werden muß. Auch ist zu untersuchen, ob das vor dem Hintergrund einer handelsbezogenen Untersuchung erarbeitete Grundkonzept Anregungen für eine notwendige Fundierung der branchenübergreifenden Erfolgsfaktorenforschung geben kann.

(2) Die durchgeführte Analyse ist primär darauf angelegt, die Einflüsse der Ausgangs- und der kontrollierbaren Variablen auf den Unternehmenserfolg zu überprüfen. Interessant dürfte aber darüber hinaus die Untersuchung von speziellen Situations-Verhaltens-Mustern sein. Es ist davon auszugehen, daß bestimmte Strategien nur dann Erfolg aufweisen, wenn sie situationsadäquat sind. Andererseits dürften gewisse Organisationsstrukturen erst erfolgswirksam sein, wenn ein optimaler "Fit" zwischen Umfeldsituation und Organisation gewährleistet ist. Es ist somit die Kongruenz von Situa-

tion und Gestaltungsparametern zu erfassen und ihr Einfluß auf den Unternehmenserfolg zu ermitteln.<sup>32</sup>

(3) Von zentralem Interesse sollte darüber hinaus die Untersuchung der internen logischen Konsistenz der Gestaltungsparameter sein. Dahinter steht die Annahme, daß ein Handelsunternehmen um so erfolgreicher ist, je konsistenter beispielsweise das Marketing-Mix aufeinander abgestimmt ist.<sup>33</sup>

(4) Zur Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse bietet sich ferner die Anwendung neuerer schärferer Verfahren an. So könnten beispielsweise aufbauend auf der vorgelegten exploratorischen Analyse konfirmatorische Analysen zur Überprüfung von Kausalhypothesen durchgeführt werden. Hierzu empfiehlt sich die Anwendung von Strukturgleichungsmodellen.<sup>34</sup>

(5) Eine sinnvolle Ergänzung des erarbeiteten Erfolgsfaktorenkonzeptes ist beispielsweise über die Berücksichtigung handelspezifischer Kennzahlen denkbar. So sollten die Zusammenhänge zwischen den betrieblichen Kennziffern wie Werbekostenanteil, Personalkostenanteil, Preisabschriftenniveau oder Lagerumschlag und den er-

---

32 Zum Begriff des "Fit" und zur in diesem Zusammenhang formulierten Kongruenzhypothese vgl. Staehle, W.H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 2. Neubearb. u. erw. Aufl., München 1985, S.91. Erste Ansätze zur Überprüfung der Kongruenz zwischen Situation und Philosophieverständnis wurden durch eine Analyse der Philosophietypenzugehörigkeit der in der situativen Positionierung dargestellten Handelsbetriebe vorgenommen. Dabei konnten jedoch keine Zusammenhänge festgestellt werden.

33 So sollte ein hohes Preisniveau auch mit einem hohen Leistungs-niveau korrespondieren. Zur Relevanz der Konsistenz als Erfolgsfaktor vgl. Farris, P.W., Reibstein, D.J., a.a.O., S.173 ff.. Der Konsistenzgedanke kommt in der Konfigurationshypothese von Mintzberg zum Ausdruck. Vgl. Staehle, W.H., a.a.O., S.91.

34 Ein solches geeignetes Strukturgleichungsmodell ist das von Jöreskog/Sörbaum. Vgl. dazu z.B. Förster, F., u.a., a.a.O., S.346 ff.. Zur Begründung, warum diese Verfahren im vorliegenden Ansatz keine Anwendung fanden vgl. Fußnote 15 im Kapitel D.1.

fassten Variablen überprüft und ihr Erklärungsbeitrag zum Unternehmenserfolg analysiert werden. Von einer reinen Kennzahlenanalyse ist jedoch im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung abzusehen, da sie dem Anliegen der Erfolgsfaktorenforschung nicht gerecht wird.<sup>35</sup>

(6) Wenngleich die gewonnenen Erkenntnisse mit zunehmendem Abstraktionsniveau auch für den Facheinzelhandel bzw. den Einzelhandel im allgemeinen von Aussagewert sind, ist eine **explizite Analyse der Erfolgsfaktoren anderer Branchen und Betriebsformen** unbedingt anzuregen. Beispielsweise dürfte die Erfolgsfaktorenanalyse im breiten Feld des Lebensmitteleinzelhandels ebenso aufschlußreiche Erkenntnisse hervorbringen wie die Untersuchung diskontierender Betriebsformen.

(7) Neben der gezielten Erforschung von Erfolgsfaktoren einzelner Betriebsformen ist die **branchen- und betriebsformenübergreifende Erfolgsfaktorenanalyse** erstrebenswert. Ein derartiges allgemeingültiges Modell für den Handel sollte jedoch gewissermaßen erst als Endkonzept gesehen werden. Vorerst sollten Modelle mittlerer Reichweite - wie zuvor angesprochen - weitere vorbereitende Arbeit leisten.<sup>36</sup>

(8) Unabhängig davon, ob ein betriebsformenbezogenes oder ein branchenunabhängiges Erfolgsfaktorenkonzept verfolgt wird, dürfte die **langfristige Etablierung eines permanent aktualisierten Erfolgsfaktorenmodells** für den Handel von größtem forschersischen Interesse sein. Zur Einrichtung einer derartigen Datenbasis sollte eine

---

35 Zu einer derartigen Kennzahlenanalyse im Einzelhandel vgl. Cronin, J.J., Skinner, S.J., a.a.O., S.9 ff..

36 Vgl. dazu Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung, a.a.O., S.46.

enge Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis angestrebt werden.

Insgesamt zeichnen sich damit für die Erfolgsfaktorenforschung zahlreiche weitere Anregungen ab. Es wird deutlich, daß der auch international noch unterentwickelten Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel eine stetig wachsende Bedeutung zukommen wird. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer anhaltenden Internationalisierung des Einzelhandels dürfte in Zukunft der international vergleichenden Analyse intranational gewonnener Erfolgsfaktoren zunehmende Aufmerksamkeit zu widmen sein.<sup>37</sup>

---

37 Vgl. dazu die Ansätze von Thurik, A.R., a.a.O., S.3 ff. und die qualitative Analyse von Erfolgsfaktoren für das UK, die USA, Frankreich und Deutschland bei: Brady, C.J., a.a.O., S.254 ff.; und Karch, N., a.a.O., S.264 ff.; Barrenstein, P., Kaas, Ph., a.a.O., S.279 ff..



**Anhang 1**

**Ergänzende Tabellen und Abbildungen**

			F1	F2	
LEISTUNGS- UND ÖFFENTLICHKEITS- ORIENTIERUNG	16.9%	52.3%	KOOPERATION MIT EXTERNEN DIENSTLEISTERN (OF)	.76551	-.07056
			EXTERNES INFORMATIONSSYSTEM ZUR VERFÜGUNG (IS)	-.69254	-.01993
			UMSATZPRÄMIEN (MM)	-.66336	-.12783
			UMFANGREICHES SERVICEANGEBOT WIRD ALS WICHTIG ERACHTET (PZ)	.04391	-1.80099
			PR/ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (MM)	.63255	.35919
			BESONDERE BEDEUTUNG DER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (PZ)	.62905	.07682
			LEISTUNGSVORTEIL (MS)	-.53154	-.29115
			EINDEUTIGE STELLENBESCHREIBUNGEN (OF)	-.51474	-1.2267
			GESTALTUNG DES LADENRAUMES EXKLUSIV (MM)	.44615	.30943
			ZUGABEN (MM)	.48251	-1.8130
PRÜFUNG DES AUSSEREN ERSCHEINUNGSBILDES DER VERKAUFER (MM)	-.44976	.28520			
MODENSCHAU IM HAUS (MM)	.39231	.38172			
ERLEBNIS- ORIENTIERUNG	8.6%	52.3%	AMBIENTE UNTERSTÜTZT MIT FARBE (MM)	-.15527	.70204
			GESTALTUNG DES LADENRAUMES ERLEBNISORIENTIERT (MM)	.39401	.63207
			EINKAUF IST FÜR DEN KUNDEN EIN ERLEBNIS (PZ)	-.55089	.52311
			VERKAUFLÄCHENZUTEILUNG NACH ERTRAG (MM)	-.09133	.52151
			MODISCH AKTUELLE WARE (MM)	-.04748	.35424
			HOHES FACHWISSEN DER VERKAUFER (MM)	-.20970	.22776
			GROSSE AUSWAHL (MM)	-.01082	.48223
			AMBIENTE UNTERSTÜTZT MIT LICHT (MM)	.00503	.47756
			VERKEHRSMITTLERWerbung (MM)	-.36403	.45538
			UMSATZ DES FACHGESCHÄFTS (IS)	-.07377	-.46048
UNVERWECHSELBARER STIL (MM)	.11166	.43477			
AKTIONSTAGE (MM)	.17620	.43651			
AUFMERKSAMES PERSONAL (MM)	.15793	.42545			
WETTBEWERBS- STÄRKE	7.9%	52.3%	HERRENSORTIMENT FREIZEIT (IS)	.17174	.63922
			GÜNSTIGERE WARENBSCHAFFUNG HERRENBEREICH (IS)	.02293	.09126
			GÜNSTIGERES PREIS-LEISTUNGSVERHÄLTNISS (IS)	-.13626	.62532
			VERANTWORTUNG UND ENTSCHEIDUNGSPREISRAUME (OF)	.27993	-.12703
			GUTER AUSGEWOGENER SERVICE (MM)	.02950	-.67274
			HERREN ZIELGRUPPENBEREICH II (IS)	.27479	-.46091
			KLARE NACHVOLLZIEHBARKEIT VON ENTSCHEIDUNGEN (PZ)	-.05274	.10431
			PERSONAL ENTSPRICHT DEM TYP DER KUNDSCHAFT (MM)	.03941	-.22923
			GESAMTIMAGE (MM)	.15246	.31517
			LEISTUNGSFÄHIGERES PERSONAL (IS)	.24734	.30790
SCHAUFENSTER GEBEN BREITEN ÜBERBLICK ÜBER WAREN (MM)	.13210	.02292			
RESIDUALFAKTOR	7.0%	52.3%	DAMENZIELGRUPPE 5 (MS)	.04659	-1.3494
			HERRENZIELGRUPPE 5 (MS)	.03990	.26294
			MARKTANTEIL KURZFRISTIG (PZ)	-.03448	.00161
			WARENWIRTSCHAFTSSYSTEM ZUR VERFÜGUNG (IS)	.05129	-.01803
			FALTBLÄTTER (MM)	-.04635	.10554
			PREISWERTES BEKLEIDUNGSHAUS (MS)	-.32704	-.10469
NUTZUNG VON SYSTEMEN	6.5%	52.3%	FLEXIBLE REAKTION AUF NEUE KUNDENBEDÜRFNISSE (PZ)	.44521	-.03663
			MARKTABDECKUNG (MS)	.02564	.03264
			UMSATZ KURZFRISTIG (PZ)	-.00726	-.04223
			GÜNSTIGES PREIS-LEISTUNGSVERHÄLTNISS (MM)	-.05002	.16241
			NUTZUNG INFORMATIONSSYSTEM (IS)	.35612	.30449
			INTENSIVE NUTZUNG DER PERSONALEINSATZPLANUNG (OF)	.16986	-.09102
MODEHAUS VON RANG (MS)	.06131	.46276			
NUTZUNG WARENWIRTSCHAFTSSYSTEM (IS)	-.07475	.12231			
ÜBERSCHAUBARKEIT	5.5%	52.3%	ANZAHL DER HIERARCHIEEBENEN (OF)	-.15610	.35119
			ANZAHL DER HAUSER (IS)	-.03752	-.30234
			HERRENSORTIMENT KLASSISCH (IS)	-.07557	.12440
			HERRENZIELGRUPPENBEREICH III (IS)	.05405	.00071
			SCHWERPUNKTLEGUNG AUF LUKRATIVE TEILSEGMENTE (PZ)	-.02584	.06711
MOTIVIEREN DER MITARBEITER IN BESONDEREM MASSE (OF)	.10392	.19531			

LEGENDE: ES: EXTERNE SITUATION IS: INTERNE SITUATION PZ: PHILOSOPHIE UND ZIELE MS: MARKETING-STRATEGIEN  
MM: MARKETING-MIX OF: ORGANISATION UND FÜHRUNG

Tab.6: Faktorenanalytisch verdichtete allgemeine Erfolgsfaktoren



F3	F4	F5	F6
-.25003	.39743	.25195	-.24618
.07798	-.12539	.13613	-.09512
.02819	.02290	.27471	-.18931
.12831	.05592	-.04120	-.12375
.27514	.26255	-.02444	.06591
.15458	.34519	-.14653	.21507
-.37322	-.03545	.23700	-.33395
.11791	-.12752	.09135	-.15124
-.11467	.35031	-.07757	.42320
.05573	.03138	-.25428	-.02273
.36593	.35512	-.11465	-.17928
.24251	-.12325	.03672	-.32350
-.24142	.20141	.25101	-.17377
-.03285	.04448	-.30575	.14362
-.00703	.36753	-.05487	.15714
-.02939	-.18649	.04853	-.25673
.27572	.14365	-.03854	-.13745
.13864	.21295	.15706	.16592
-.14137	-.20100	.12924	.17312
.10707	.31336	.35015	-.17023
.27135	.12049	-.20931	.20312
-.05262	-.31924	.05063	-.03757
.23234	.05111	.06431	.02755
.14215	.12994	-.19466	-.12523
-.07259	-.33315	.15431	.23615
.75493	.03031	-.17246	.19531
.62343	-.13745	-.10116	-.20757
.67527	-.25754	.15912	.11356
.52104	-.21343	.17110	-.14655
.59147	-.27444	-.01811	.12292
.35223	.01467	.02487	-.23593
.53525	.42745	-.09466	.15359
.51472	.16633	.17034	.13410
.50446	.21433	.29040	-.26373
.42947	-.34513	-.23727	.25351
.48443	-.02403	-.11551	.06257
.35257	.20375	.09039	.15905
.07752	.75735	.05238	-.22137
.27311	.77214	.11772	-.10396
.16596	-.55952	.44570	.15512
.05247	-.31042	.11635	.17522
.15936	-.30519	-.23137	.23327
.00516	-.50051	.75923	-.13922
.22647	.47702	.25294	.25213
.03358	.46457	-.01657	.15983
.05934	-.31478	.72351	.64352
.14590	-.11102	.44421	-.28253
.15605	-.37059	.41402	.03189
.14269	.09925	.50452	-.27237
.05599	.29422	-.59528	.35452
.10544	.03171	.55349	.34143
.06545	.20172	-.02179	.10222
.05725	.25923	.30432	.74751
.45737	-.13959	-.21761	.55704
.25399	-.24195	.01701	.55157
.62243	.22112	.39558	-.35512
.20194	-.20104	.35168	.41201

Faktoren

			F1	F2	
PREIS	14.7%		PREISNIVEAU OBEN (MS)	-85996	+02652
			ERTRAG KURZFRISTIG (PZ)	+72456	-05422
			MODEHAUS VON RANG (MS)	-70414	+13650
			DEUTLICHE PREISHERVORHEBUNGEN (MM)	+67624	+33028
			PREISNIVEAU EXKLSIV (MS)	-67293	+22009
			PREISWERBUNG (MM)	+60714	+38332
			ERLEBNISORIENTIERTE WERBUNG (MM)	-60416	-15114
			LADENINNERE FÜR DEN KUNDEN SICHTBAR (MM)	-59770	+05642
			PREISWERTES BEKLEIDUNGSHAUS (MS)	+58731	-00057
			PLAKATE IM LADENRAUM (MM)	+55195	+11361
			PREISNIVEAU BILLIG (MS)	+49963	-11333
			GÜNSTIGES PREIS-LEISTUNGS-VERHÄLTNISS (MM)	+47267	+21721
			VERKEHRSMITTELWERBUNG (MM)	-42288	+32007
			ENTFERNUNG ZUM WETTBEWERBER (ES)	+35685	-10962
AUSRICHTUNG DES GESCHÄFTES ANHAND DER FASSADE (MM)	+35375	+23009			
ANGEBOTSWERBUNG (MM)	+32569	-15035			
PERSONAL	10.1%		GÜNSTIGE WAREN BESCHAFFUNG IM HERRENBEREICH (IS)	-05359	+72738
			IDENTIFIZIERUNG DER MITARBEITER MIT DEM UNTERNEHMEN (PZ)	+04782	+70521
			PERSONAL ENTSPRICHT DEM TYP DER KUNDSCHAFT (MM)	+04720	+52717
			STAMMKUNDENANTEIL HERREN MODISCH (MM)	+19491	-50999
			GÜNSTIGE WAREN BESCHAFFUNG IM KINDERBEREICH (IS)	+25761	+37432
			VERKAUFER TRAGEN SELBST AKTUELLESTE WARE (MM)	-24891	+34913
			MODISCH AKTUELLE WARE (MM)	-18134	+33257
			STAMMKUNDENANTEIL HERREN JUNG (MM)	+02465	-51139
			PRÜFUNG DES AUSSEREN ERSCHEINUNGSBILDES DER VERKAUFER (MM)	-27115	+51110
			VERKAUFER TRAGEN ABTEILUNGSANGEPASSTE KLEIDUNG (MM)	-03021	+49433
			FÜHRUNGSORIENTIERUNG AN KLAREN LEITLINIEN (OF)	+29458	+47515
			VERANTWORTUNG UND ENTSCHEIDUNGSFREIRÄUME (OF)	+05344	+43991
			LEISTUNGSFÄHIGES PERSONAL (IS)	-12485	+48402
			GESAMTIMAGE (IS)	-15924	+40340
MÜNDLICHE INFORMATION DER MITARBEITER (MM)	+24734	+36253			
ORTLICHE GEWISCHAFTSWERBUNG (MM)	+12920	+36212			
SORTIMENTSTIEFE (MM)	+15935	-15341			
ERLEBNIS-ORIENTIERUNG	7.4%	49.8%	KLARES KUNDENLEITSYSTEM (MM)	+03791	-04138
			GESTALTUNG DES LADENRAUMES EXKLSIV (MM)	-31607	-23716
			EINKAUF IST FÜR DEN KUNDEN ERLEBNIS (MS)	-21450	+15815
			PR/ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (MM)	-15313	+25791
			GESTALTUNG DES LADENRAUMES ERLEBNISORIENTIERT (MM)	-39323	+06252
			LEISTUNGSVORTEIL (MS)	+31246	-27932
			ANGENEHME ATMOSPHERE (MM)	+13847	+07502
			AKTIONSTAGE (MM)	-15073	+28787
			KOMBPRESANTATIONEN (MM)	+31050	-22087
			GESTALTUNG DES LADENRAUMES ZIELGRUPPENANGEPASST (MM)	-12152	+03911
MODENSCHAU IM HAUS (MM)	+11775	+40218			
ZIELGRUPPEN-STRATEGIE	6.2%		DAMENZIELGRUPPE 2 (MS)	+14660	-24504
			RUNDUNKWERBUNG (MM)	+37365	+34210
			DAMENZIELGRUPPE 5 (MS)	-02107	+09950
			HERRENZIELGRUPPE 5 (MS)	-08991	+28572
			PLAKATE IM LADENRAUM (MM)	-17855	+00690
			DAMENZIELGRUPPE 6 (MS)	+37459	-03293
			SCHAUFENSTER ALS WICHTIGSTES WERBEMITTEL (MM)	+01201	+31327
			FASSADENGESTALTUNG ABHEBEND VON DER KONKURRENZ (MM)	-04842	-28440
UNTERNEHMENSERHALTUNG (PZ)	+04394	-07767			
STETE BEMUHUNG UM STAMMKUNDEN (PZ)	+30481	-12393			
GÜNSTIGER STANDORT (IS)	-06130	+19330			
GRÖSSE	5.9%		PLAKATWERBUNG/LITFASSÄULE (MM)	-25661	+03725
			VERKAUFLÄCHE DES FACHGESCHÄFTES (IS)	+05105	-05479
			UMSATZ DES FACHGESCHÄFTES (IS)	+20254	+13258
			KINDERZIELGRUPPE 1 (MS)	+18117	+17522
			ANZAHL DER WETTBEWERBER (ES)	+07127	+03344
			KINDERZIELGRUPPE 2 (MS)	-18645	-13651
			MARKTABDECKUNG (MS)	-21597	-11032
			FACHGERECHTE BEDIENUNG (MM)	+02074	+25566
			AUFMERKSAMES PERSONAL (MM)	-03713	+14326
			AKTIONSTAGE (MM)	-17643	+20346
FERNSEHWERBUNG	-16362	-07272			
RESIDUAL-FAKTOR	5.4%		HANDZETTEL (MM)	+04612	+12537
			INTENSIVE NUTZUNG DER KURZFRISTIGEN ERFOLGSRECHNUNG (OF)	+34004	-34461
			KLARE NACHVOLLZIEHBARKEIT VON ENTSCHEIDUNGEN (PZ)	-05680	+33404
			ANZAHL DER GESCHAFTSFÜHRER (OF)	+23057	-13592
			HERREN ZIELGRUPPENBEREICH II (IS)	-27935	+35907
			MITARBEITERRABATTE FÜR BESSERES KLEIDEN (MM)	+03101	-12930
			DAMENZIELGRUPPE 3 (MS)	+30069	+25843
UNVERWECHSELBARER STIL (MM)	-08285	+27950			
KINDERZIELGRUPPE 3 (MS)	-29201	+30913			
AKTIONS-DISPLAYS (MM)	-31417	-31339			

LEGENDE: ES: EXTERNE SITUATION IS: INTERNE SITUATION PZ: PHILOSOPHIE UND ZIELE MS: MARKETING-STRATEGIEN  
MM: MARKETING-MIX OF: ORGANISATION UND FÜHRUNG

Tab.7: Faktorenanalytisch verdichtete Wachstumsfaktoren

F3	F4	F5	F6
.15239	-.12076	.07593	-.04701
.02166	-.02070	-.20746	-.09410
.27861	-.11957	.10439	.01731
-.10486	.24552	-.08952	-.17213
.05211	.33769	.02764	-.06941
-.13760	.35096	-.23172	-.02185
.02077	-.37434	-.24221	-.09043
.17545	-.11547	.32311	-.11213
-.23904	-.37405	-.07065	-.03275
-.13632	.12045	.03724	-.21714
-.17617	.14109	.10765	.14323
.00347	.11303	.23264	.23413
-.07649	.02210	.17586	.17331
.23824	-.06227	-.05401	-.12937
.32991	-.15492	-.32737	-.23739
.06483	-.13389	.13514	-.13729
-.11179	-.15126	.01464	-.04137
-.13859	.13400	.03600	.42613
.00343	.12413	.02575	-.01396
-.05153	-.20064	-.23385	.23554
.01119	-.52243	.23735	-.03993
.23464	.39735	-.05888	-.07192
-.22951	.15665	.13227	.14504
-.23605	-.26916	.16260	-.02950
.31025	.11519	-.11332	-.07741
-.00414	.05247	.03713	.10446
.15750	.02429	-.17232	.27595
.15459	-.04824	.29382	.27621
.35538	-.01379	-.05742	-.09003
.39492	-.28117	.08289	-.21346
.13492	.03123	.23792	.06112
.25129	-.04443	-.31213	-.07669
-.09603	.04759	.04026	-.07439
.78281	.04555	.25483	-.24651
.77716	.16254	-.14563	.10425
.72399	-.02110	.33365	-.03627
.61170	.17457	.24233	-.09357
.51633	-.05339	-.22404	-.18074
-.57957	.07131	.04102	-.20652
.32324	.17219	.15151	.34431
.52121	.03948	.15421	.11409
.48259	.37467	.31650	.12387
.45936	-.38416	-.13695	-.32727
.41735	-.21175	.19264	-.24509
-.10421	-.74420	.37237	.34343
-.24294	.70424	-.00935	.03562
.18617	.53316	-.03615	.25253
.26794	.07763	-.04037	.24136
-.10069	-.60356	-.15081	-.39372
.15501	.55314	.02171	-.13732
-.01238	-.52223	-.41495	-.09211
.36584	-.49450	-.17314	.23372
.10697	-.47211	.00793	.27372
.05361	.41331	-.08192	-.30322
-.02196	-.19618	.14207	-.01503
.11677	.12412	.74550	-.02948
-.34541	-.14357	-.74459	.02113
-.21450	-.14522	-.71863	.03942
.12765	.18562	-.02914	-.28434
-.23479	.29120	-.53390	-.01758
.24961	.02554	-.52786	-.12394
.93242	.27231	-.48735	.08456
.30605	-.20056	.46173	-.05413
.17257	-.26450	.41129	-.22929
.27744	.31180	.37404	-.16133
.00548	.04521	.33623	.00056
.12780	-.01246	-.05809	-.55835
-.24571	-.18756	-.10427	.19515
.13033	-.03649	-.05362	.57882
-.15155	.31090	-.20123	.50423
.31245	.05687	-.24355	.49375
-.04060	.15541	.04549	-.44332
-.17352	-.32372	-.20295	-.44425
.35302	-.01610	.15691	.40627
-.31933	.12346	.36508	.40523
.23641	-.23668	.15771	-.39593

toren

			F1	F2				
PRÄSENTATION	16,0%	50,7%	AMBIENTE UNTERSTÜTZT MIT DEKORATIONEN (MM)	082728	02619			
			WARENRÜCHWÄNDE AUFGELÖKERT DURCH WARENTRÄGER/DEKOS (MM)	179222	19298			
			DETAILLIERTES KOSTENRECHNUNGSSYSTEM (OF)	179268	11738			
			VORWAHLGERECHTE PLAZIERUNG WENIG ERKLÄRUNGSBEDÜRFTIGER WARE (MM)	092629	00146			
			AMBIENTE UNTERSTÜTZT MIT FARBE (MM)	098869	12065			
			AMBIENTE UNTERSTÜTZT MIT LICHT (MM)	022627	04253			
			PLAZIERUNG AKTUELLER WARE AN KUNDENWEGEN (MM)	005553	02620			
			BÜNDELUNG DER ARTIKEL ZU THEMEN (MM)	59944	25116			
			KOMBI-PRÄSENTATIONEN (MM)	556094	13000			
			RUNDFUNKWERBUNG (MM)	552912	52912			
			VERKAUFER HABEN PERSÖNLICHE STAMMKUNDEN (MM)	559586	21937			
			DEKORATIVE HERAUSSTELLUNG DER WARE (MM)	55274	55255			
			PREISGEGENÜBERSTELLUNG VOR SCHLUSSVERKÄUFEN (MM)	493365	35362			
			SCHAUFENSTER ZUR PRÄSENTATION VON NEUHEITEN (MM)	49339	01772			
BESTE PLÄTZE DEN ERTRAGSSTARKEN WAREN (MM)	45454	23123						
NEUARTIGE WEGE BEI ANSTEHENDEN PROBLEMEN (PZ)	41436	25035						
ERLEBNIS-ORIENTIERUNG	9,8%	50,7%	GESTALTUNG DES LADENRAUMES ERLEBNISORIENTIERT (MM)	15632	36170			
			EINKAUF IST FÜR DEN KUNDEN ERLEBNIS (PZ)	20767	27332			
			WARENPRÄSENTATION MIT FASCINATION POINTS (MM)	19332	71163			
			KLARES KUNDENLEITSYSTEM (MM)	30278	70011			
			MODEHAUS VON RANG (MS)	01778	53425			
			LEISTUNGSVORTEIL (MS)	01133	91139			
			INTENSIVE NUTZUNG DER KURZFRISTIGEN ERFOLGSRECHNUNG (OF)	08607	53036			
			PROJEKTIERTES MARKETSARBEIT (MM)	83052	53359			
			ERLEBNISORIENTIERTE WERBUNG (MM)	04090	51729			
			PREISWERBUNG (MM)	25118	48990			
			MODENSCHAUEN AUSSER HAUS (MM)	13762	44443			
			ANZAHL DER GESCHAFTSFÜHRER (OF)	10438	43335			
			AKTIONSTAGE (MM)	20291	42338			
			PREISWERTES BEKLEIDUNGSHAUS (MS)	13709	46739			
MODENSCHAUEN IM HAUS (MM)	02719	39229						
GROSSE	7,3%	50,7%	PLAKATWERBUNG/LITFASSAULE (MM)	24901	31336			
			DAMEN SORTIMENT KLEIDER (IS)	34710	28919			
			KINDERZIELGRUPPE 1 (MS)	19711	05408			
			VERKAUFSFLÄCHE DES FACHGESCHÄFTES (IS)	39490	33156			
			UMSATZ DES FACHGESCHÄFTES (IS)	40877	33337			
			DAMEN SORTIMENT SONSTIGER GROSSKONFEKTION (IS)	33796	10398			
			KINDERZIELGRUPPE 2 (MS)	19962	2332			
			EIGENMARKENANTEIL KINDER (MM)	01192	34637			
			FACHGERECHTE BEDienung (MM)	05182	26605			
			DAMEN ZIELGRUPPENBEREICH III (IS)	30349	39885			
			MARKTABDECKUNG (MS)	05107	06644			
			AUFMERKSAMES PERSONAL (MM)	00036	25618			
			RUNDFUNKWERBUNG (MM)	10352	14946			
			KUNSTIGER STANDORT (IS)	08659	04307			
RESIDUAL-FAKTOR	6,5%	50,7%	KLARE NACHVOLLZIEHBARKEIT VON ENTSCHEIDUNGEN (PZ)	19428	02197			
			ORIENTIERUNG AN LANGFRISTIGEN ZIELESETZUNGEN (PZ)	13978	20581			
			STETE BEUHMUNG UM STAMMKUNDEN (PZ)	10766	15642			
			HERREN SORTIMENT FREIZEIT (IS)	09696	21567			
			GUTER AUSGEWOGENER SERVICE (MM)	36907	17156			
			INTERESSANTE SCHAUFENSTERGESTALTUNG (MM)	14321	09288			
			FACHGESCHAFTSRELEVANTES MARKTVOLUMEN (ES)	09354	01637			
			GÜNSTIGE WARENBSCHAFFUNG IM SPORTBEREICH (IS)	41757	13354			
			ERFOLGSBETEILIGUNG LAUT MITARBEITER ÜBER TANTIEMEN (OF)	17324	01390			
			UNVERWECHSELBARER STIL (MM)	29366	21524			
			MÜNDLICHE INFORMATION DER MITARBEITER (OF)	24650	04231			
			STAMMKUNDEN-ANTEIL	6,1%	50,7%	STAMMKUNDENANTEIL HERREN GESAMT (MM)	00397	22045
						STAMMKUNDENANTEIL HERREN MODISCH (MM)	03998	20175
						VERANTWORTUNG UND ENTSCHEIDUNGSFREIRÄUME (OF)	07416	34490
STAMMKUNDENANTEIL HERREN JUNG (MM)	13288	07567						
HERREN SORTIMENT ARTIKEL (IS)	12028	12596						
FERNSEHWERBUNG (MM)	30633	19117						
ANGEBOTSWERBUNG (MM)	29574	13951						
RESIDUAL-FAKTOR	5,1%	50,7%	MARKTANTEIL DER WETTBEWERBER (ES)	15847	02295			
			SCHAUFENSTER ALS WICHTIGSTES WERBEMITTEL (MM)	33997	32229			
			VERKEHRSMITTELWERBUNG (MM)	05143	12515			
			SCHRIFTLICHE INFORMATION DER MITARBEITER (OF)	30167	14671			
			ERTRAG KURZFRISTIG (PZ)	24233	13794			
			KINDERZIELGRUPPE 3 (MS)	11589	21578			
			STÄNDIGE PREISABSCHRIFTEN ZUR SORTIMENTSBEREINIGUNG (MM)	24437	09659			
SORTIMENT KINDERBEREICH (IS)	14275	13460						
ANTEIL MARKENLOSER WARE KINDER (MM)	09872	36324						
SORTIMENTSTIEFE (MM)	95077	06219						

LEGENDE: ES: EXTERNE SITUATION IS: INTERNE SITUATION PZ: PHILOSOPHIE UND ZIELE MS: MARKETING-STRATEGIEN  
MM: MARKETING-MIX OF: ORGANISATION UND FÜHRUNG

Tab.8: Faktorenanalytisch verdichtete Ertragsfaktoren

F3	F4	F5	F6
-.00272	.14333	-.07043	.15436
-.16689	.01258	.00151	.03708
-.01940	-.24951	.17649	-.02030
-.29433	-.11844	.11376	.13994
-.09668	.07827	.10331	-.16234
-.05510	.26607	.01756	.08126
.11230	.21300	.00253	.45307
.03794	-.20121	-.10756	.17557
.07470	-.26566	-.07562	.17555
-.11307	-.09818	-.46572	-.11774
-.24362	-.02412	.09254	-.14070
-.12954	.32973	-.13803	.23855
-.00934	.01954	-.15244	-.13343
.21727	-.22940	-.05151	-.25253
.17052	-.04914	.39489	-.02231
.02367	.35050	-.23654	-.02781
.07204	.11247	.00931	-.10211
.15524	-.41153	-.19101	.19561
.10329	.21395	-.06024	.01015
.05474	-.14152	-.10520	.31712
.02735	.31488	.06451	-.38834
.26912	-.29089	.27294	-.00351
-.17386	.02420	.12407	.03036
.09387	.15942	-.26308	-.07135
.14231	.06892	-.07184	-.44912
-.17294	.23120	-.14154	.24926
.14413	.19271	-.33215	.05658
-.33652	.04439	-.11628	-.00479
.14404	-.19601	-.35461	-.14925
.15448	.07342	.25743	.21201
.25568	.07555	-.24202	.37411
.56434	-.1457	-.13525	-.23292
.52439	.41075	.05721	-.00656
-.01705	-.17246	.02474	.14629
-.39225	.12772	.23959	.05024
-.53712	.00051	.13989	.24425
.58530	.30770	.02492	-.36757
-.56509	-.25009	.11353	-.08150
.55998	-.07446	-.13524	-.02356
.55603	-.02141	.10647	.14233
.54813	.23342	.32909	.12440
-.51654	-.07177	.11170	-.22552
.51359	-.17665	.04330	-.02142
.24930	.05129	.12932	-.19430
.18130	.17335	.07737	-.10791
-.02154	.70559	-.09059	-.34232
-.08079	.54375	.32015	-.03535
-.15123	-.01743	-.29082	.07369
-.23019	.54450	-.49770	-.11486
.08827	.53134	-.30130	-.01256
.31932	.32703	.13764	.35817
-.09290	.48524	-.09473	.07515
-.31564	.47595	-.21978	.17365
-.10481	-.16926	.15525	.10627
.15312	.36078	-.08748	-.11621
.12340	.34072	-.15715	.22544
-.20151	-.11245	.70775	-.01035
-.20475	.00978	.67932	.02122
-.30599	.12205	-.65255	.26422
-.12655	-.12442	.61785	-.33255
-.22666	.45356	-.58701	-.14501
.05759	.20855	.44972	.14201
.13085	.06519	.43642	.25027
.03566	-.00721	-.39816	-.12771
-.10566	.30804	.34795	.17342
.11238	.28511	-.03089	-.61927
.01535	-.25069	-.27431	.59242
-.15940	-.23570	.14573	.52044
.30458	.31049	-.15984	-.54540
.15981	.15483	.32812	.49233
.27193	.24646	-.19597	.47565
-.03563	.12577	.22600	.42858
-.33251	-.02767	.13163	.23134

toren



***** DEVIATIONS OF CLUSTER-MEANS FROM TOTAL-MEANS *****										
VARIABLE:	LABEL:			TOTAL:	CL# 1	CL# 2	CL# 3	CL# 4	CL# 5	
FAKTOR1	REGR FACTOR SCORE	1	FUR ANALYSIS	1	0.01	0.240	0.328	-0.460	-0.707	1.190
FAKTOR2	REGR FACTOR SCORE	2	FUR ANALYSIS	1	0.01	1.202	-1.194	0.181	-0.164	-0.598
FAKTOR3	REGR FACTOR SCORE	3	FUR ANALYSIS	1	-0.00	-0.514	1.356	0.393	-0.696	-0.549
FAKTOR4	REGR FACTOR SCORE	4	FUR ANALYSIS	1	0.01	-0.407	-1.406	0.209	-0.181	0.935
FAKTOR5	REGR FACTOR SCORE	5	FUR ANALYSIS	1	-0.01	0.960	0.453	0.026	-0.847	-0.428
FAKTOR6	REGR FACTOR SCORE	6	FUR ANALYSIS	1	0.01	0.893	-0.013	-0.125	-0.837	0.219
FAKTOR7	REGR FACTOR SCORE	7	FUR ANALYSIS	1	-0.02	-0.519	0.193	0.421	-0.500	-0.082
FAKTORB	REGR FACTOR SCORE	8	FUR ANALYSIS	1	-0.02	-0.441	-0.834	0.829	-0.741	-0.177

Tab.9: Clustermittelwertabweichungen der Philosophiedimensionen

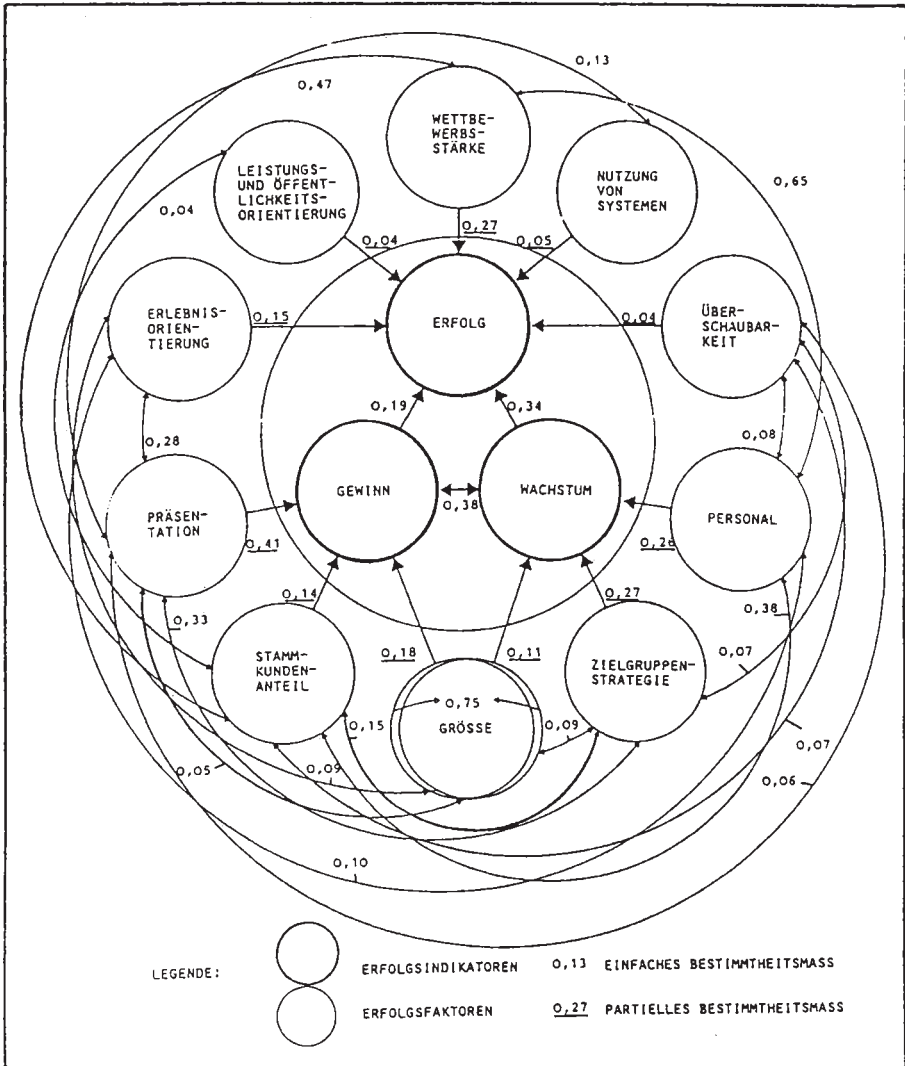


Abb.55: Zentrale Erfolgsfaktoren im Facheinzelhandel unter Berücksichtigung der Faktorbeziehungen





### I. Herstellungs- und Importbereich des Inlandsabsatzes von Textilwaren an Letztverbraucher

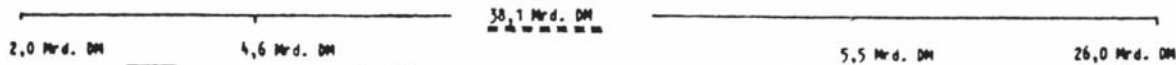
"Absatz der Bekleidungsindustrie"	20,472 Mrd. DM
- Bekleidungsimporte und Bezug aus der DDR	8,992 Mrd. DM
./. Bekleidungsimporte und Lieferung in die DDR	3,664 Mrd. DM
Inlandsverfügbarkeit von Bekleidung	25,800 Mrd. DM
./. 20 % an gewerbliche Verwender	5,160 Mrd. DM
= Absatz von Bekleidung an Letztverbraucher	20,640 Mrd. DM
./. Direktabsatz von Bekleidung durch Hersteller an Letztverbraucher	0,340 Mrd. DM

= Absatz von Bekleidung durch Handelsbetriebe an Letztverbraucher	20,300 Mrd. DM
---	----------------

"Absatz der Textilindustrie"	32,771 Mrd. DM
- Textilimporte und Bezug aus der DDR	17,930 Mrd. DM
./. Textilimporte und Lieferung in die DDR	14,473 Mrd. DM
Inlandsverfügbarkeit von sonstigen Textilwaren	36,228 Mrd. DM
./. 50 % an Bekleidungsindustrie und sonstige gewerbliche Verwender	18,114 Mrd. DM
= Absatz von sonstigen Textilwaren an Letztverbraucher	18,114 Mrd. DM
./. Direktabsatz von sonstigen Textilwaren durch Hersteller an Letztverbraucher	0,314 Mrd. DM

= Absatz von sonstigen Textilwaren durch Handelsbetriebe an Letztverbraucher	17,800 Mrd. DM
--	----------------

### Inlandsverfügbarkeit von Textilwaren für den Absatz an Letztverbraucher durch Handelsbetriebe



### II. Bereich Zentralgroßhandel (14,3 %)

Insgesamt: 61 Zentren  
 EK 5,5 Mrd. DM  
 VK 7,1 Mrd. DM

17 Kooperationszentralen des Textilgroßhandels EK 1,2 Mrd. DM (3,1 %) VE 1,5 Mrd. DM	6 Kooperationszentralen des Textilsortimentsgroßhandels 1,2 Mrd. DM (2,5 %)	11 Kooperationszentralen des Textilspezialgroßhandels 0,3 Mrd. DM (0,6 %)
58tege (ca. 150) 0,52 Mrd. DM		
Sonstige 0,68 Mrd. DM		

44 Kooperationszentralen des Textil-einzelhandels EK 4,3 Mrd. DM (11,2 %) VE 5,6 Mrd. DM
--

10 Kooperationszentralen der Sortimentsverbände 4,2 Mrd. DM (8,4 %)	34 Kooperationszentralen der Spezialverbände 1,4 Mrd. DM (2,8 %)
--	---

Grohag (414) 0,3 Mrd. DM	ABZ (75) 0,4 Mrd. DM
Madex (900) 0,6 Mrd. DM	Sonstige (ca. 2450) 1,0 Mrd. DM
Katag (233) 0,5 Mrd. DM	
Kaufring (362) 0,75 Mrd. DM	
KMT (171) 0,6 Mrd. DM	
Sütex (941) 0,7 Mrd. DM	
tema (2.000) 0,5 Mrd. DM	
Sonstige (950) 0,25 Mrd. DM	

### III. Bereich Großhandel (17,2 % + 3,1 % = 20,3 %)

Insgesamt: ca. 5600 Betriebe  
EK 8,1 Mrd. DM  
VE 12,1 Mrd. DM

Import-Großhandel (5,0 %)  
EK 2,0 Mrd. DM  
VE 2,7 Mrd. DM

nicht kooperierend (10,6%)  
6,5 Mrd. DM

kooperierend (4,7%)  
2,9 Mrd. DM

Textilgroßhandel i. e. S. (15,3%)  
EK 6,1 Mrd. DM  
VE 9,4 Mrd. DM

0,65 Mrd. DM

11,45 Mrd. DM

### IV. Absatz Hersteller an Einzelhandelsbetriebe

Über Importgroßhandel und Textilgroßhandel i. e. S.  
11,45 Mrd. DM (79,4%)

Über Zentralen des Textil-EH:  
5,6 Mrd. DM (11,2%)

direkt an  
EH 26,0 Mrd. DM (67,7%)

### V. Absatz an Letztverbraucher durch Einzelhandelsbetriebe

35,9  
15,1  
50,0

35,9

35,9  
0,15

Insgesamt: ca. 52000 Einzelhandelsbetriebe ohne branchenfremde Einzelhandelsunternehmen EK 93,05 Mrd. DM VK 76,7 Mrd. DM			
Textileinzelhandel (Einzelhandel mit textilen Schwerpunkt) 51,1 Mrd. DM (65,5 %)		Textileinzelhandelsumsätze von Einzelhandelsbetrieben mit nichttextilem Schwerpunkt 25,6 Mrd. DM (32,0%)	
nicht koop. 20,8 Mrd. DM (26,7%)	koop. 10,5 Mrd. DM (23,7 %)		
Textilfachge- schäfte, Textil- spezialgeschäfte (Boutiqueen)  22,8 Mrd. DM (29,2%)	Textilsortiments- geschäfte  15,8 Mrd. DM (20,3%)	Textil SB-Geschäfte-Textilfachmärkte 0,7 Mrd. DM (0,9%)	Textilversender 0,8 Mrd. DM (1,0%)
		Textilgroßfilial- betriebe 11,0 Mrd. DM (14,4%) davon in Mrd. DM (%): C & A 6,0 (7,7) Peek und Cloppen- berg 0,9 (1,2) Boecker 0,7 (0,9) Mettlage 0,5 (0,6) Sinn 0,35(0,45) Dyckhoff 0,35(0,45) Löffers 0,3 (0,4) Appellrath- Cöpper/ Wehmayer 0,25(0,3) Sonstige 1,65(2,1)	Warenhäuser 10,9 Mrd. DM (14,0%) davon in Mrd. DM (%): Karstadt 2,95 (3,8) Kaufhof 2,55 (3,3) Hartle 2,25 (2,9) Herten 1,1 (1,4) Woolworth 0,8 (1,0) Sonstige 1,25 (1,6)
		Versandhandel 5,35 Mrd. DM (6,8%) davon in Mrd. DM (%): Quelle 2,2 (2,8) Otto 1,65(2,1) Backer- mann 0,7 (0,9) Sonstige 0,8 (1,0)	Branchenfremder Einzelhandel mit Textilwaren 9,35 Mrd. DM (12,0%) davon in Mrd. DM (%): Lebensmittel- EM 5,9 (7,5) Möbel und Einrichtungs- geschäfte 1,25 (1,6) Sportartikel- geschäfte 1,3 (1,7) Sonstige (z.B. Drogerie, Per- fümrie) 0,9 (1,2)
Institutioneller Einzelhandel mit Textilwaren			
Käufe der Letztverbraucher = 78 Mrd. DM = 100 %			

Abb.56: Strukturanalyse des Textilwarenabsatzes vom Hersteller zum Letztverbraucher

(Quelle: Mannhardt, B., Strukturanalyse des Textilwarenabsatzes vom Hersteller zum Letztabnehmer in der Bundesrepublik Deutschland 1981, in: Sonderhefte der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung, Hrg.: Sundhoff, E., Klein-Blenkers, F., Köln 1984, S.72.)



BESTIMMUNGSFAKTOREN DES UNTERNEHMENSERFOLGES		OPERATIONALISIERUNG DER UNABHÄNGIGEN VARIABLEN
EXTERNE SITUATION	ABSATZMARKT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FACHGESCHÄFTSRELEVANTES MARKTVOLUMEN</li> <li>- KAUFKRAFT IM EINZUGSGEBIET</li> </ul>
	WETTBEWERB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ANZAHL DER WETTBEWERBER</li> <li>- MARKTANTEILE DER WETTBEWERBER</li> <li>- ENTFERNUNG ZUM WETTBEWERBER</li> </ul>
	SONSTIGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PARKPLATZSITUATION</li> </ul>
INTERNE SITUATION	UNTERNEHMENSMERKMALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ALTER</li> <li>- ANZAHL DER HÄUSER</li> </ul>
	GESCHÄFTSSTÄTTENMERKMALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UMSATZ</li> <li>- VERKAUFSFLÄCHE</li> <li>- MARKTANTEIL</li> <li>- WETTBEWERBSVORTEILE (BZGL. SORTIMENT, ZIELGRUPPEN, STANDORT, BESCHAFFUNG, PERSONAL ETC.)</li> <li>- LAGE</li> </ul>
PHILOSOPHIE UND ZIELE	UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INNOVATIONSFREUDIGKEIT</li> <li>- KOSTENBEWUSSTSEIN</li> <li>- REAKTION AUF NEUE KUNDENBEDÜRFNISSE</li> <li>- REAKTION AUF UMSATZEINBRÜCHE</li> <li>- REAKTION AUF SORTIMENTSVERÄNDERUNGEN</li> <li>- KONTINUITÄT IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG</li> <li>- STAMMKUNDENORIENTIERUNG</li> <li>- KUNDENORIENTIERUNG</li> <li>- SERVICEORIENTIERUNG</li> <li>- ERLEBNISORIENTIERUNG</li> <li>- INTERESSE AN KUNDENMEINUNG</li> <li>- SERVICE ALS INVESTITION</li> <li>- BEDEUTUNG DER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT</li> <li>- BEDEUTUNG LANGFRISTIGER ZIELSETZUNGEN</li> <li>- DURCHSETZUNGSKONSEQUENZ</li> <li>- PLANUNGSSYSTEMATIK</li> <li>- ENTSCHEIDUNGSABSICHERUNG</li> <li>- ENTSCHEIDUNGSNACHVOLLEZIEHBARKEIT</li> <li>- BESCHRÄNKUNG AUF TEILBEREICHE</li> <li>- KONZENTRATION AUF LUKRATIVE TEILSEGMENTE</li> <li>- ORIENTIERUNG AN DER ERFOLGSTRÄCHTIGKEIT</li> <li>- MITARBEITERIDENTIFIKATION</li> <li>- BETRIEBSKLIMA</li> <li>- ENGAGEMENT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG</li> </ul>
	GESCHÄFTSSTÄTTEN-ZIELSETZUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UMSATZ</li> <li>- ERTRAG</li> <li>- MARKTANTEIL</li> <li>- UNTERNEHMENSERHALTUNG</li> </ul> <p style="text-align: right;">} JEWEILS KURZFRISTIG UND LANGFRISTIG</p>
MARKETING-STRATEGIEN	SORTIMENTSSTRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- WARENGRUPPEN (HERREN, DAMEN, KINDER, SPORT)</li> <li>- PREISNIVEAU (BILLIG, UNTEN, MITTE, OBEN, EXKLUSIV)</li> </ul>
	SEGMENTIERUNGSSTRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ZIELGRUPPENANTEILE (HERRENZIELGRUPPE 1 - 5, DAMEN-ZIELGRUPPE 1 - 5, KINDERZIELGRUPPE 1 - 4)</li> <li>- ZIELGRUPPENKONZENTRATION</li> </ul>
	WETTBEWERBSSTRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STRATEGISCHE AUSRICHTUNG (BETRIEBSTYP)</li> <li>- IMAGEPROFIL (AUSWAHL, QUALITÄT, AKTUALITÄT, PREIS-LEISTUNG ETC.)</li> </ul>

Abb.57a: Operationalisierung der Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges

BESTIMMUNGSFAKTOREN DES UNTERNEHMENSERFOLGES		OPERATIONALISIERUNG DER UNABHÄNGIGEN VARIABLEN
MARKETING-MIX	LEISTUNGS-MIX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SORTIMENT (SORTIMENTSBREITE, SORTIMENTSTIEFE, ANTEILE VON MARKEN UND EIGENMARKEN)</li> <li>- SERVICE (ANGEBOTENE SERVICE- UND DIENSTLEISTUNGEN Z.B. SCHNELL-ÄNDERUNG, EINZELBESTELLUNG MIT ODER OHNE AUFPRES. GESCHENK-GUTSCHEINE, KINDERUNTERMALUNG, UMTAUSCH AUCH NACH 8 TAGEN ETC.)</li> </ul>
	DISTRIBUTIONS-MIX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PLAZIERUNG (AKTUELLE WAREN, BESONDERS UND WENIGER ERKLÄRUNGSBEDÜRFTIGE WAREN, ERTRAGSSTARKE WAREN ETC.)</li> <li>- VERKAUFSFLÄCHENZUTEILUNG (BEDEUTUNG DER KRITERIEN: KUNDENFREQUENZ, UMSATZ, ERTRAG, ERFAHRUNG)</li> </ul>
	KONTRAHIERUNGS-MIX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HÄUFIGKEIT PREISBETONTER AKTIONEN (HERRENKONFEKTION, HERRENARTIKEL, DAMENKONFEKTION ETC.)</li> <li>- PREISPOLITIK (PREISHERVORHEBUNG, PREISGEGENÜBERSTELLUNG, STÄNDIGE PREISABSCHRIFTEN ETC.)</li> <li>- WARENEINGANGSKALKULATION</li> <li>- REAKTION AUF WERBEPREISAKTIONEN DER MITWETTBEWERBER</li> </ul>
	KOMMUNIKATIONS-MIX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ÄUSSERES ERSCHEINUNGSBILD (PASSENDE FASSADE, HOHER AUFMERKSAMKEITSWERT, SCHAUFENSTERFLÄCHE, EINGÄNGE, CORPORATE DESIGN ETC.)</li> <li>- PRÄSENTATION UND LADENRAUMGESTALTUNG (DEKORATION, THEMENBÜNDEL, KOMBI-PRÄSENTATIONEN, KUNDENHEGE, AMBIENTE ETC.)</li> <li>- PERSÖNLICHER VERKAUF (BINDUNG ZUM KUNDEN, BEMÜHEN UM PROBLEMKUNDEN, FACHMISSEN DES PERSONALS, PERSONALRABATT, PRÄMIEN, STAMMKUNDENANTEIL, PERSONALLEISTUNG, PERSONALKOSTEN)</li> <li>- WERBUNG (WERBEMETHODEN, WERBEMATERIALIE)</li> <li>- VERKAUFSFÖRDERUNG (EINSATZ DER INSTRUMENTE DER VERKAUFSFÖRDERUNG)</li> </ul>
ORGANISATION UND FÜHRUNG	ORGANISATIONSMERKMALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ANZAHL DER HIERarchieEBENEN</li> <li>- ANZAHL DER GESchäftSfÜHRER</li> <li>- FÜHRUNG DURCH INHABER ODER MANAGEMENT</li> <li>- EXISTENZ VON STELLENBESCHREIBUNGEN</li> <li>- KOSTENRECHNUNGSSYSTEM</li> <li>- KURZFRISTIGE ERFOLGSRECHNUNG</li> <li>- ERFOLGSKONTROLLE</li> <li>- EINSATZ VON TEILZEITKRÄFTEN</li> <li>- PERSONALEINSATZPLANUNG</li> <li>- KOOPERATION IN DER BESCHAFFUNG</li> <li>- KOOPERATION MIT EXTERNEN DIENSTLEISTERN</li> </ul>
	FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ENTSCHEIDUNGSFREIRÄUME FÜR LEITENDE MITARBEITER</li> <li>- INTENSIVE SCHULUNG UND WEITERBILDUNG</li> <li>- KREATIVER SPIELRAUM FÜR MITARBEITER</li> <li>- EINSTELLUNG NUR BESONDERS QUALIFIZIERTER MITARBEITER</li> <li>- BEMÜHEN UM GERINGE MITARBEITERFLUKTUATION</li> <li>- KLARE LEITLINIEN ZUR MITARBEITERFÜHRUNG</li> <li>- MITARBEITERINFORMATION</li> <li>- MOTIVIEREN DER MITARBEITER</li> <li>- ERFOLGSBETEILIGUNG DER MITARBEITER</li> </ul>
ERFOLG DES HANDELS-BETRIEBES	OBJEKTIVE DATEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UMSATZWACHSTUM</li> <li>- GEWINN</li> </ul>
	SUBJEKTIVE EINSCHÄTZUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERFOLGSKENNZIFFER</li> </ul>

Abb.57b: Operationalisierung der Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges





## **Anhang 2**

### **Zielgruppenstruktur der analysierten Fachgeschäfte**



**UNSERE DOB KUNDEN:**  
Bereich I - jung - Zielgruppe 1



**Modemädchen**  
ALTER 16-22

**TYOLOGIE**

Das nette Mädchen von nebenan (Schülerinnen, Auszubildende, Studentinnen). Jugend mit starker **Gruppenbindung**, **Modetrends werden streng eingehalten** und müssen zunehmend den noch verbreiteten Gammler-Look. Sportliche Stilechtungen der Jungen-Damenmode, auch romantische Akzente werden akzeptiert. Praktische Bekleidung steht im Vordergrund, wobei **modische Gags beliebt** sind.

Modemädchen-Warenoutfit:  
Mode darf nicht komfortabel oder luxuriös sein. **Jung**, man muß anders aussehen als die Mutter, modisch ausgefallene Kombi-kontraststreifen und viel Accessoires sind in.

Preisvorstellung:  
Unten, bis Mitte.

**UNSERE DOB KUNDEN:**  
Bereich II - modisch aktuell - Zielgruppe 2



**Junge Frau**  
ALTER 22-40

**TYOLOGIE**

Sie ist selbständig und **selbstbewusst**, meist berufstätig, aktiv, leicht, **sehr mode- und preisbewußt**, aufgeschlossener und begeisterungsfähig für neue Modetrends ohne Anspruch auf Exklusivität oder Extravaganz. Die Junge Frau strebt nicht nach Individualität, orientiert sich an modischen Leitbildern. **Beleibt großer Bedarf** an praktischer, jugendlich wirkender Kleidung.

Junge Frau-Warenoutfit:  
Praktisch, **modisch-aktuell**, jugendlich, viel Sportswear-Stil.

Preisvorstellung:  
Unten bis Mitte.

**UNSERE DOB KUNDEN:**  
Bereich II - hochwertig aktuell - Zielgruppe 3



**Karrierefrau**  
ALTER 25-40

**TYOLOGIE**

Sie ist **leidenschaftlich aktiv**. Sie hat und braucht den Erfolg in der Privatphäre. Im Beruf. In ihren Hobbys. **Anspruchsvoll**, **persönlicher Stil**. Sie kauft im Fachgeschäft, weiß was sie will, ist leicht, aber schnell entschlossen. Beim Modetrend folgt sie auf kultiviertem Niveau, sie kleidet sich immer **aktuell mit internationaler flair**, und ist locker in der Freizeit.

Karrierefrau-Warenoutfit:  
**Hochwertig-aktuell**, markenbewußt, modisch.

Preisvorstellung:  
**Oben** bis exklusiv.

**UNSERE DOB KUNDEN:**  
Bereich III - hochwertig - Zielgruppe 4



**First Lady**  
ALTER 40-60

**TYOLOGIE**

Sie ist die **kultivierte Dame** der Gesellschaft. Exklusiv und niveauvoll. **Teilweise konservative Grundeinstellung**, bevorzugt klassisch-orientiert, auch Elegantes in damenhaft anpruchsvollem Stil. Sie ist **sehr markenbewußt**, kleidet sich gelassen, zeitgemäß und akzeptiert neue Mode erst nach dessen Durchsetzung.

First Lady-Warenoutfit:  
Damenhaft und **hochwertig**, markenbewußt, leicht konservativ, beste Qualität.

Preisvorstellung:  
**Oben** bis exklusiv.

**UNSERE DOB KUNDEN:**  
Bereich III - qualitätsbewußt - Zielgruppe 3



**Frau Gut**  
ALTER 35-60

**TIPOLOGIE**

Sie ist die familiäre Partnerin, **gepflegte Ausstrahlung**, stellt **gehobene Ansprüche**, trägt überwiegend korrekte Kleidung, liebt **damenhafte Eleganz**. Sie ist familiär angepaßt, häuslich orientiert, weniger im Beruf. Qualität rangiert vor Mode und Preis.

Frau Gut Warenauswahl:  
**Qualitätsbewußt**, damenhafter Stil, korrekt.

Präferenzstellung:  
**Mitte**, auch unten und oben.

**UNSERE DOB KUNDEN:**  
Bereich III - preiswert - Zielgruppe 4



**Frau Jedermann**  
ALTER 35-60


**TIPOLOGIE**

Frau Jedermann denkt **praktisch und solide**. Sie wirtschaftet **sparsam**. Sie hat geringes modisches Interesse. Kleidet sich am liebsten zeitlos. **Unscheinbares Äußeres** kann zu einer falschen Einschätzung der Persönlichkeit verleiten.

Frau Jedermann Warenauswahl:  
Solide, aber **preiswert** mit hohem Gebrauchsnutzen.

Präferenzstellung:  
**Unten**, auch **Mitte**.

**UNSERE HAKA KUNDEN:**  
Bereich I - jung - Zielgruppe 1



**Twen**  
ALTER 16-22

**TIPOLOGIE**

Der nette Junge von nebenan (Schüler, Auszubildende, Studenten). Sie haben starke **Gruppenbindung**. Sie interessieren sich wenig für Mode, die praktische Einstellung dominiert. Legere und **sporadische Trends werden schnell aufgenommen**. Es besteht kaum individuelle Präferenz bei der Kleidung, eher Vorliebe für Gags. Das sichere Verhalten dominiert und erfordert nur möglichen Berichtigungbedarf.

Twen Warenauswahl:  
Jeans- und Sportswear Bereich - preisbetont, absolut **jung** und praktisch. Kontrastreich mit Vorliebe zu Accessoires und Gags.

Präferenzstellung:  
**Unten** bis **Mitte**.

**UNSERE HAKA KUNDEN:**  
Bereich II - modisch aktuell - Zielgruppe 2



**Legermann**  
ALTER 22-40

**TIPOLOGIE**

Er ist beweglich, **selbstbewußt**, angepaßt, schlapp-legier in der Kleidung und gehört irgendeinem Club an. **Lauter Bedarf** an sportlich-aktueller Kleidung. Seine progressive Modieeinstellung und die **schnelle Aufnahme neuer Trends** geht bei ihm auf Kosten des korrekten Anzugs.

Legermann Warenauswahl:  
Sportlich, praktisch und **modisch-aktuell**.

Präferenzstellung:  
**Unten** bis **Mitte**.

Paul-Josef Patt - 978-3-631-75612-6

**UNSERE HAKA KUNDEN:**  
Bereich II – hochwertig aktuell – Zielgruppe 3




**Karrieremann**  
ALTER 25–40

**TYPLOGIE**

Er geht ins Fachgeschäft, meist geschmacklos, sucht **Image** der Erfolgreichen zu betonen. Anspruchsvoll, auf richtige Kleidung zu jeder Gelegenheit bedacht. Im Berufsleben modisch aktuell, aber korrekt. In der Freizeitlässiger. An **modischen Trends** interessiert.

Karrieremann Warenoutwähl.  
Hochwertig-aktuell, von korrekt bis aktiv-sportlich.  
Preisvorstellung:  
Oben bis exklusiv.

**UNSERE HAKA KUNDEN:**  
Bereich III – hochwertig – Zielgruppe 4



**VIP**  
ALTER 40–60

**TYPLOGIE**

Das sind Männer mit starker Persönlichkeit, erfolgswillig, solide und leicht konventionell. Wenn möglich präsentieren sie sich als **seriöse, erfolgreiche Persönlichkeiten**. Kaufen regelmäßig die entsprechende Kleidung, um dieses Image zu erhalten. Im Beruf korrekt, gelegentlich unzufällig nobel gekleidet. In der Freizeit oft leicht. Höhere Qualitätsansprüche, wenig Interesse an Mode. Generelle Modetrends werden zögernd aufgenommen.

VIP Warenoutwähl.  
Geelegene Ware, Qualitätsansprüche **hochwertig**.  
Preisvorstellung:  
Oben bis exklusiv.

**UNSERE HAKA KUNDEN:**  
Bereich III – qualitätsbewusst – Zielgruppe 5




**Herr Kollege**  
ALTER 35–60

**TYPLOGIE**

Er kleidet sich **korrekt**, sowohl klassisch als auch sportlich und folgt den Modetrends nur zögernd. Entsprechend seiner **Weisheit** ist er unauffällig, konventionell und achtet auf Qualität. Ignoriert absolute Billig-Angebote. Er ist Angestellter, Arbeiter, Beamter, Selbständiger – zuverlässig, selbstbewusst, geachtet. Mitglied in einem Verein. **Solide Optik geht vor Preis und Mode**.

Kollege Warenoutwähl.  
Konventionell, **Qualitätsbewusst**.  
Preisvorstellung:  
Mitte, auch unten und oben.

**UNSERE HAKA KUNDEN:**  
Bereich III – preiswert – Zielgruppe 6



**Herr Jedermann**  
ALTER 35–60


**TYPLOGIE**

Herr Jedermann denkt **praktisch und solide**. Er wirtschaftet sparsam. Bei guten Angeboten kauft er auf Vorrat. Seine **unauffällige Erscheinung** kann zu einer falschen Einschätzung der Persönlichkeit verleiten. Geringes Interesse für Mode. Herr Jedermann prüft kritisch die Angebote auf dem Markt, er kann trotzdem ein treuer Stammkunde sein.

Jedermann Warenoutwähl.  
**Preiswert**. Angebote mit gutem Gebrauchswert.  
Preisvorstellung:  
Unten, auch Mitte.



**UNSERE KOB KUNDEN:**  
putzig - Zielgruppe 1

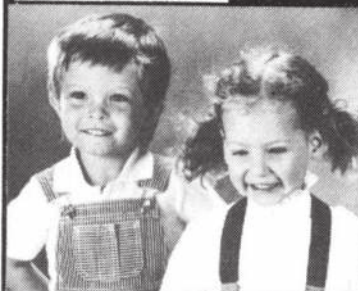


**Baby**  
GRÖSSE 56-74

**TYPOLOGIE**

Babys im Alter bis ca. 1 Jahr werden von Eltern, Großeltern und Verwandten liebevoll eingekleidet. Hochwertige, pflegeleichte Materialien in guter Verarbeitungsqualität stehen im Vordergrund. Zarte Farben, Rüschen und verzierte Applikationen sind von Bedeutung.

**UNSERE KOB KUNDEN:**  
schnuckelig - Zielgruppe 2




**Kleinkind**  
GRÖSSE 80-110

**TYPOLOGIE**

Kleine Kinder im Alter von etwa 1-6 Jahren, die von ihren Eltern/ Großeltern reichlich aufgespült, oft sonniglich hübsch ausgestattet werden. Gerne wird pflegeleichte Bekleidung gekauft. Farben und blickhafte Motive haben besondere Bedeutung.

**UNSERE KOB KUNDEN:**  
praktisch - Zielgruppe 3




**Schüler**  
GRÖSSE 116-176

**TYPOLOGIE**

Alle Schüler im Alter von etwa 6-16 Jahren, die besonders funktionelle und strapazierfähige Kleidung tragen. Sportswear und Jeanswear werden in gleicher Art von Jungen und Mädchen gesucht! Örtliche Gruppenbindung. Bekleidungs-vorlieben kommen häufig aus dem Sport.

**UNSERE KOB KUNDEN:**  
modisch - Zielgruppe 4



**Teens**  
GRÖSSE 152-176

**TYPOLOGIE**

Größere Kinder im Alter von etwa 11-16 Jahren, die vor allem auf modische Trends reagieren. Der modische Status der 20-Jährigen wird nachempfunden. Starke Gruppenbindung. Ausgefallene Gags, vielfältigste Kombinationen und deutliche Spielereien mit Accessoires sind beliebt.

Paul-Josef Patt - 978-3-631-75612-6

**Anhang 3**

**Fragebogen der  
empirischen Untersuchung**



BEFRAGUNG ZUR ERHEBUNG DES BESTEHENDEN FACHGESCHÄFTS-PROFILS

Z1/1-2

- Name und Sitz der befragten Firma:

3-5

- Anzahl der Häuser: \_\_\_\_\_ 6-7

- Befragtes Haus: \_\_\_\_\_ 8-13

- Umsatz des Hauses (1985): \_\_\_\_\_ (in Tsd. DM) 14-19

- Anzahl der Mitarbeiter des Hauses:

20-22	Verkaufspersonal	- Vollzeitkräfte	_____	} = Vollzeit	_____ 32-34
23-25		- Teilzeitkräfte	_____		
26-28		- Azubis	_____		
29-31		- Aushilfen	_____		

35-37	Anderes Personal	- Vollzeitkräfte	_____	} = Vollzeit	_____ 47-49
38-40		- Teilzeitkräfte.	_____		
41-43		- Azubis	_____		
44-46		- Aushilfen	_____		

- Datum der Befragung: \_\_\_\_\_

- Beginn der Befragung: \_\_\_\_\_ (gesamt) Vollzeit = 50-52

- Ende der Befragung: \_\_\_\_\_ (Dauer in Std. z.B. 3,25)  
53-56

- Befrager (in): \_\_\_\_\_



Nr	FRAGE	ANTWORT	E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Wegweiser zu Frage																																										
2																																															
	<p>Zunächst möchte ich Ihnen ein paar grundsätzliche Fragen stellen:</p>																																														
1 x	<p>Wie groß ist die Verkaufsfläche Ihres Hauses und wie verteilt sich diese im Jahresdurchschnitt auf die Abteilungen Ihres Hauses (qm)? Bitte schätzen Sie diese Flächen wenn sie Ihnen nicht exakt bekannt sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtverkaufsfläche .....</li> <li>- Herrenkonfektion .....</li> <li>- Herrenartikel .....</li> <li>- Damenkonfektion .....</li> <li>- Damenartikel .....</li> <li>- Kinderabteilung .....</li> <li>- Sportabteilung .....</li> </ul>	<p style="text-align: right;">E</p> <p style="text-align: right;">57- 61 62- 65 66- 69 70- 73 74 77 22/ 1-2 3-6 7- 10</p>																																													
2	<p>Welche Abteilungen führen Sie auf welchen Geschoßflächen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Untergeschoß</li> <li>- Erdgeschoß</li> <li>- 1. Stock</li> <li>- 2. Stock</li> <li>- 3. Stock</li> <li>- 4. Stock</li> </ul>	<table border="0"> <thead> <tr> <th>Herrenkonfektion</th> <th>Herrenartikel</th> <th>Damenkonfektion</th> <th>Damenartikel</th> <th>Kinderabteilung</th> <th>Sportabteilung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> </tbody> </table>	Herrenkonfektion	Herrenartikel	Damenkonfektion	Damenartikel	Kinderabteilung	Sportabteilung	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	<p style="text-align: center;">M</p> <p style="text-align: right;">11- 16 17- 22 23- 28 29- 34 35- 40 41- 46</p>		
Herrenkonfektion	Herrenartikel	Damenkonfektion	Damenartikel	Kinderabteilung	Sportabteilung																																										
1	2	3	4	5	6																																										
1	2	3	4	5	6																																										
1	2	3	4	5	6																																										
1	2	3	4	5	6																																										
1	2	3	4	5	6																																										
1	2	3	4	5	6																																										



Nr	FRAGE	ANTWORT	E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Merkmale zu Frage																																				
6	Welche Warengruppen führen Sie mit welcher <u>Moderichtung</u> ?  - Herrenbekleidung  - Damenbekleidung	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Jung</th> <th>Modisch</th> <th>Klassisch/ Damenhaft</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Jung	Modisch	Klassisch/ Damenhaft	1	1	1	1	1	1	M	23/ 1-2	3-5 6-8																											
Jung	Modisch	Klassisch/ Damenhaft																																							
1	1	1																																							
1	1	1																																							
7	Bitte sagen Sie mir, welche der folgenden Zielgruppen Sie in Ihrem Haus bedienen und wie hoch jeweils deren Umsatzanteil (in % + absolut für 100%) ist:  Herren Twen Legermann Karrieremann VIP Herr Kollege Jedermann (in Tsd. DM) 21-25 100%  Damen Modemädchen Junge Frau Karrierefrau First Lady Frau Gut Frau Jedermann (in Tsd. DM) 38-42 100%  Kinder Baby Kleinkind Schulkind Teens/Junioren (in Tsd. DM) 51-55 100%	..... % (jung) ..... % (modisch-preisbet.) ..... % (modisch-hochwert.) ..... % (klass. -hochwert.) ..... % (klass. -qualitat.) ..... % (rein preisbetont )  ..... % 26-27 ..... % 28-29 ..... % 30-31 ..... % 32-33 ..... % 34-35 ..... % 36-37  ..... % ..... % ..... % ..... % (Umsatz Sport: 56-60) ..... % (in Tsd. DM)	E	9- 10- 11- 12- 13- 14- 15- 16- 17- 18- 19- 20- 43- 44- 45- 46- 47- 48- 49- 50																																					
8	Wo ist in Ihrem Haus das <u>Preisniveau</u> angesiedelt? Bitte geben Sie die Prioritäten an (Basis Stückanteil).  - Billig - Unten - Mitte - Oben - Exklusiv	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1. Priorität</th> <th>2. Priorität</th> <th>3. Priorität</th> <th>4. Priorität</th> <th>5. Priorität</th> <th>keine Priorität</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	1. Priorität	2. Priorität	3. Priorität	4. Priorität	5. Priorität	keine Priorität	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	E	61- 62- 63- 64- 65-	
1. Priorität	2. Priorität	3. Priorität	4. Priorität	5. Priorität	keine Priorität																																				
1	2	3	4	5	0																																				
1	2	3	4	5	0																																				
1	2	3	4	5	0																																				
1	2	3	4	5	0																																				
1	2	3	4	5	0																																				





7 Nr	FRAGE	ANTWORT		E = nur eins Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Hinweise zu Frage
		1 Ja	2 Nein			
	(Fortsetzung 11)					
	- Reinigungsservice im Haus					73
	- Scheckannahme über 400,-DM					74
	- Geld-zurück bei höherer Scheckausstellung (Bankfunktion)					75
	- Telefonische Kundeninformation					76
	- Verpackungsservice (Geschenke)					77
	- Zustelldienst gebührenpflichtig					78
	- Zustelldienst kostenfrei					79
	- Herausnahme ausverkaufter Ware aus dem Schaufenster					80 21c
	- Einlösen von Parkscheinen					1-2 3
	- Eigene Parkplätze					4
	- Warenreservierung mit Anzahlung					5
	- Warenreservierung ohne Anzahlung					6
	- Übergrößen ohne Aufpreis					7
	- Reklamationsabwicklung innerhalb einer Woche					8
	- Reklamationsabwicklung sofort					9
	- Personal mit Namensschildern					10
	- Personal-Visitenkarten					11
	- Terminabsprache mit Verkaufs- personal					12
	- Umkleidekabinen					13
	mit Spiegel					14
	mit Haken					15
	mit Kleiderbügeln					16
	mit Schuhanziehern					17
	mit Sitzgelegenheiten					18
	- Sonstiges..... 23-24					19
	25-26					20
	27-28					21
	29-30					22
	31-32					

B	FRAGE	ANTWORT							E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Verweiser zu Frage
Nr		mehr als 1x pro Woche	mindestens 1x pro Woche	mindestens 1x alle 14 Tage	mindestens 1x pro Monat	weniger als 1x pro Monat	weniger als 1x pro Saison	nie			
12	<p>Wie hoch ist bei Ihnen Anzahl und Umfang der <u>preisbetonten Aktionen</u> (außerhalb des Schlußverkaufs, werblich herausgestellt) Bitte beantworten Sie diese Frage getrennt für das Gesamthaus und einzelne Bereiche:</p> <p>- Gesamthaus</p> <p>- in folgenden Bereichen:</p> <p>Herrenkonfektion</p> <p>Herrenartikel</p> <p>Damenkonfektion</p> <p>Damenartikel</p> <p>Kinderbekleidung</p> <p>Sport</p>	1	2	3	4	5	6	7	E	33	
	Herrenkonfektion	1	2	3	4	5	6	7		34	
	Herrenartikel	1	2	3	4	5	6	7		35	
	Damenkonfektion	1	2	3	4	5	6	7		36	
	Damenartikel	1	2	3	4	5	6	7		37	
	Kinderbekleidung	1	2	3	4	5	6	7		38	
	Sport	1	2	3	4	5	6	7		39	
13	<p>Jetzt möchte ich Sie zu der <u>Preispolitik</u> Ihres Hauses befragen. Ich lese Ihnen einige preispolitische Instrumente vor. Sagen Sie mir bitte anhand dieser Skala, in welchem Ausmaß Sie die jeweiligen Instrumente anwenden:</p> <p>- deutliche Preishervorhebung</p> <p>- Preisgegenüberstellung (laufende Saison vor Schlußverkäufen Karrenzeit)</p> <p>- Ständige Preisabschriften zur Sortimentsbereinigung</p> <p>- Kundenkonti/-rabatte</p> <p>- Naturalzugaben</p> <p>- Sonstiges.....</p>	ständig	regelmäßig	häufig	kaum	nie			E	40	
	deutliche Preishervorhebung	1	2	3	4	5				40	
	Preisgegenüberstellung	1	2	3	4	5				41	
	(laufende Saison vor Schlußverkäufen Karrenzeit)	1	2	3	4	5				42	
	Ständige Preisabschriften zur Sortimentsbereinigung	1	2	3	4	5				43	
	Kundenkonti/-rabatte	1	2	3	4	5				44	
	Naturalzugaben	1	2	3	4	5				45	
	Sonstiges.....	1	2	3	4	5				46	
	.....	1	2	3	4	5				47	





10 Nr	FRAGE	ANTWORT							f = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Weisener zu Frage
		mehr als 1x pro Woche	mindestens 1x pro Woche	mindestens 1x alle 14 Tage	mindestens 1x pro Monat	weniger als 1x pro Monat	weniger als 1x pro Saison	nie			
	(16 Fortsetzung)										
	- Selektive Direktwerbung (z.B. getrennt für bestimmte Zielgruppen, Preislagen o. Größen)	1	2	3	4	5	6	7		69	
	- Nicht selektive Direktwerbung	1	2	3	4	5	6	7		70	
	- Verkehrsmittelwerbung	1	2	3	4	5	6	7		71	
	- Telefonwerbung	1	2	3	4	5	6	7		72	
	- Plakatwerbung / Litfassäulen- werbung	1	2	3	4	5	6	7		73	
	- Bandenwerbung	1	2	3	4	5	6	7		74	
	- Aufwendigere Tragetaschen	1	2	3	4	5	6	7		75	
	- Örtliche Gemeinschaftswerbung	1	2	3	4	5	6	7		76	
	- PR/Öffentlichkeitsarbeit	1	2	3	4	5	6	7		77	
	- Sonstige	1	2	3	4	5	6	7		78	
	..... 3-4	1	2	3	4	5	6	7		79	
	..... 5-6	1	2	3	4	5	6	7		80	
		1	2	3	4	5	6	7		Z11/	
										1-2	
17	Werbeinhalte können unterschied- liche Zielsetzungen verfolgen und daher unterschiedlich aus- gerichtet sein. Sagen Sie mir bitte anhand der Skala, wie sich in Ihrem Haus die Werbung in der laufenden Saison darstellt.  Die Werbung ist eine:	trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu				E	
	- Preiswerbung	1	2	3	4	5				7	
	- Angebotswerbung	1	2	3	4	5				8	
	- Imagewerbung	1	2	3	4	5				9	
	- Erlebnisorientierte Werbung	1	2	3	4	5				10	

1.1											
Nr	FRAGE	ANTWORT							E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Wegweiser zu Frage
18	<p>Ich werde Ihnen im folgenden einige <u>Instrumente der Verkaufsförderung</u> aufzählen. Bitte geben Sie an, welche Instrumente in Ihrem Haus wie oft eingesetzt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Warenaktionen (z.B. nach Themen wie Preis, Mode, Jahreszeit, Feiertage)</li> <li>- Zugaben ("give aways", keine Ware)</li> <li>- Preisausschreiben</li> <li>- Aktionstage (z.B. Schwedenwoche, WM)</li> <li>- Aktions-Displays</li> <li>- Video (warenbezogen)</li> <li>- Modenschau im Haus</li> <li>- Modenschau außer Haus</li> <li>- Sonstiges ..... 20-21</li> </ul>	mehr als 1x pro Woche	mindestens 1x pro Woche	mindestens 1x alle 14 Tage	mindestens 1x pro Monat	weniger als 1x pro Monat	weniger als 1x pro Saison	nie	E		
		1	2	3	4	5	6	7		11	
		1	2	3	4	5	6	7		12	
		1	2	3	4	5	6	7		13	
		1	2	3	4	5	6	7		14	
		1	2	3	4	5	6	7		15	
		1	2	3	4	5	6	7		16	
		1	2	3	4	5	6	7		17	
		1	2	3	4	5	6	7		18	
		1	2	3	4	5	6	7		19	
19	<p>Und nun zum <u>persönlichen Verkauf</u>. Wie stellt sich der persönliche Verkauf in Ihrem Haus dar? Bitte überprüfen Sie anhand der Skala, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Haus zutreffen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unser Personal entspricht dem Typ der Kundschaft (Alter, Zielgruppe)- abteilungsbezogen</li> <li>- Unsere Verkäufer haben eine persönliche Bindung zum Kunden</li> <li>- Wir prüfen das äußere Erscheinungsbild unserer Verkäufer (Bitte geben Sie an, wie Sie das Erscheinungsbild nachprüfen.)</li> </ul>	trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu			E		
		1	2	3	4	5				22	
		1	2	3	4	5				23	
		1	2	3	4	5				24	
										25-26	
										27-28	

12	FRAGE	ANTWORT					n = nur eine Nennung N = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Hinweis zu Frage	
Nr		trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu				
	(19 Fortsetzung)									
	- Unsere Verkäufer bemühen sich auch um Problemkunden	1	2	3	4	5		29		
	- Unsere Verkäufer besitzen ein hohes Fachwissen	1	2	3	4	5		30		
	- Den Verkäufern sind stets die Werbeanstöße der nächsten Tage bekannt									
	für ihre Abteilung	1	2	3	4	5		31		
	für das Gesamthaus	1	2	3	4	5		32		
	- Unsere Kunden werden "durchbedient", d.h. durch die Abteilungen begleitet									
	innerhalb der Abteilung	1	2	3	4	5		33		
	Abteilungsübergreifend	1	2	3	4	5		34		
	- Die Verkäufer tragen selbst die aktuellste Ware	1	2	3	4	5		35		
	- Wir geben unseren Mitarbeitern Rabatte für unsere Waren, damit sie sich besser kleiden	1	2	3	4	5		36		
	Welche? (Mengenbegrenzung?)	.....							37-38	
	- Unser Verkaufspersonal trägt einheitliche Kleidung	1	2	3	4	5		39		
	- Auch unsere Teilzeitkräfte erscheinen in einheitlicher Kleidung	1	2	3	4	5		40		
	- Unsere Verkäufer tragen abteilungsangepasste Kleidung (z.B. Sportswear in Sportswear-Abteilung)	1	2	3	4	5		41		
	- Die Verkäufer besitzen jeweils ihre persönlichen Stammkunden	1	2	3	4	5		42		
	- Wir geben Prämien - Umsatz	1	2	3	4	5		43		
	- Altware	1	2	3	4	5		44		
	- Zusatzverkauf	1	2	3	4	5		45		
	- Die Kunden können sich bei uns informieren, ohne daß sie vom Bedienungspersonal angesprochen werden	1	2	3	4	5		46		
	- Einige Verkäufer beherrschen die gängigen Fremdsprachen	1	2	3	4	5		47		



14 Nr	FRAGE	ANTWORT					E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Hinweiser zu Frage
	<p>- Wie hoch ist der <u>Stammkunden-</u> <u>denanteil</u> in Ihrem Haus? Bitte beantworten Sie diese Frage getrennt für die Ziel- gruppenbereiche, die Sie be- dienen:</p> <p><u>Herren:</u> 58-59 <u>Jung (I)</u>            — 8           60-61 <u>Modisch (II)</u>       — 8           62-63 <u>Klassisch (III)</u>   — 8</p> <p><u>Damen:</u> 66-67 <u>Jung (I)</u>            — 8           68-69 <u>Modisch (II)</u>       — 8           70-71 <u>Damenhaft (III)</u>   — 8</p> <p><u>Kinder:</u> 74-75 <u>Baby</u>               — 8           76-77 <u>Kleinkind</u>         — 8           78-79 <u>Schulkind</u>         — 8           212/1-2,3-4 <u>Teens/Junioren</u> — 8</p>	} 0 — 8	64-65	} 0 — 8	72-73	} 0 — 8	5-6		
21	<p>Das <u>äußere Erscheinungsbild</u> des Geschäftes prägt dessen Eindruck beim Konsumenten. Überprüfen Sie daher bitte anhand folgender Skala, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Haus zutreffend:</p> <p>- Wir verdeutlichen die Ausrichtung unseres Geschäftes anhand un- serer Fassade</p> <p>- Wir nutzen alle gestalteri- schen Möglichkeiten, um den Aufmerksamkeitswert unseres Geschäftes zu optimieren</p> <p>- Unsere Fassadengestaltung hebt sich deutlich von der der Kon- kurrenz ab</p>	trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	E		
		1	2	3	4	5	7		
		1	2	3	4	5	8		
		1	2	3	4	5	9		

Nr	FRAGE	ANTWORT					E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Weisener zu Frage
		trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu			
	(Fortsetzung 21)								
	- Schaufenster betrachten wir als das wichtigste Werbemittel	1	2	3	4	5		10	
	- Im Schaufenster werben wir für den eigenen Service	1	2	3	4	5		11	
	- Wir nutzen unser Schaufenster ausschließlich dazu, eingetragene Neuheiten zu präsentieren	1	2	3	4	5		12	
	- In unseren Schaufenstern wollen wir einen möglichst breiten Überblick über die von uns geführten Waren geben	1	2	3	4	5		13	
	- Wir stellen einen großen Teil unserer Schaufensterfront unter ein Thema	1	2	3	4	5		14	
	- Wir gestalten unsere Schaufenster derart, daß die Kunden ins Ladeninnere sehen können	1	2	3	4	5		15	
	- Unsere Eingänge signalisieren für Jedermann einen freien, unbehinderten Zugang	1	2	3	4	5		16	
	- Wir gestalten unsere Eingänge derart, daß die Kunden keine Schwellenangst empfinden	1	2	3	4	5		17	
	- Wir besitzen ein durchgehend genutztes Corporate Design (auf Tragetaschen, Briefbögen, an Schaufenstern und Aussenfassade etc.)								
	im Slogan	1	2	3	4	5		18	
	im Schriftzug	1	2	3	4	5		19	
	in der Farbgestaltung	1	2	3	4	5		20	
	- Falls Slogan vorhanden, wie lautet er?	_____							

16							E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Wenweiser zu Frage
Nr	FRAGE	ANTWORT							
22 a	<p>Auch die Ausgestaltung der Präsentation und Ladenraumgestaltung prägen das Erscheinungsbild des Geschäftes bei den Konsumenten. Können Sie mir bitte sagen, wie Sie die Ware im Geschäft präsentieren. Überprüfen Sie daher bitte anhand der Skala, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Geschäft zutreffen.</p>	trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	E		
	- Firmen-Exklusivprogramme bzw. -marken werden hervorgehoben	1	2	3	4	5		21	
	- Die Ware wird dekorativ herausgestellt	1	2	3	4	5		22	
	- Warendekorationen erfolgen i.w. nur mit dazugehörigem Sortiment	1	2	3	4	5		23	
	- Artikel werden zu Themen gebündelt dargeboten	1	2	3	4	5		24	
	- Wir arbeiten mit Kombipräsentationen	1	2	3	4	5		25	
	- Die Warenpräsentation wird durch Fascination Points aufgewertet	1	2	3	4	5		26	
	- Wir geben spezielle Wareninformationen (z.B. Tragfähigkeit von Materialien)	1	2	3	4	5		27	
	- Wir besitzen Kundenwege	1	2	3	4	5		28	
	- Unsere Kundenwege heben sich durch Materialwechsel von der anderen Verkaufsfläche ab	1	2	3	4	5		29	
	- Die Warenrückwände werden durch differenzierende Warenträger und Dekorationen aufgelockert	1	2	3	4	5		30	
	- Wir besitzen ein klares Kundenleitsystem (gesteuerter Kundenlauf)	1	2	3	4	5		31	

17 Nr.	FRAGE	ANTWORT	K = auf eine Nennung M = mehrere Nennungen C = einkreisen W = weiser zu Frage
	(Fortsetzung 22)		
b	Bitte geben Sie möglichst genau die folgenden Werte an :		
X	- Anzahl der Umkleidekabinen	.....Stück	C 32
	- Durchschnittliche Größe der Umkleidekabinen	.....m <sup>2</sup>	33 34 36 37 39
	- Stärke der Ausleuchtung im Verkaufssaum (in Lux 1,0 m über dem Boden)	..... Lux	
c	Das Ambiente wird unterstützt mit	trifft sehr zu      trifft ziemlich zu      trifft zu      trifft kaum zu      trifft gar nicht zu	
	- Farbe	1      2      3      4      5	M 40
	- Licht	1      2      3      4      5	41
	- Dekorationen	1      2      3      4      5	42
d	Der Ladenraum ist wie folgt gestaltet:		
	- zielgruppenangepaßt	1      2      3      4      5	E 43
	- erlebnisorientiert	1      2      3      4      5	44
	- exklusiv	1      2      3      4      5	45
	- informativ	1      2      3      4      5	46
	- sachlich	1      2      3      4      5	47
23	Bitte sagen Sie mir, welche Hilfen Sie zur <u>Kundenorientierung</u> in Ihrem Haus geben:	_____	M 48-49
		_____	50-51
		_____	52-53
24	Wird in Ihrem Haus <u>Musikunterhaltung</u> dargeboten? Wenn ja, wo?	_____	M 54-55
		_____	56-57
		_____	58-59
25	Bitte geben Sie anhand der Skala an, nach welchen Kriterien Sie den <u>Warenaufbau</u> zu Saisonanfang, Saisonmitte und Saisonende ausrichten:		
		themen-orientiert      auswahl-orientiert      preis-orientiert      kombinierte Präsentation	
	- Saison-Anfang	1      2      3      4	E 60
	- Saison-Mitte	1      2      3      4	61
	- Saison-Ende	1      2      3      4	62



18 Nr	FRAGE	ANTWORT					E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Wegweiser zu Frage
26	<p>Wie <u>plazieren Sie Ihre Ware</u>?</p> <p>Bitte geben Sie auch hier anhand der Skala an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Haus zutreffen. ( Erläutern Sie Ihre Aussagen anhand des Grundrisses Ihres Hauses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuelle Ware wird an den Kundenwegen plaziert</li> <li>- Besonders erklärungsbedürftige Ware wird in Spezialabteilungen vom Kundenstrom separiert</li> <li>- Wenig erklärungsbedürftige Ware wird vorwahlgerecht plaziert</li> <li>- Wir arbeiten mit variablen Flächen im Saisonverlauf</li> <li>- Die besten Plätze werden den ertragsstarken Waren vorbehalten</li> </ul> <p>Nach welchen Kriterien bzw. Richtlinien plazieren Sie Ihre Sortimente?</p> <p>71-72 _____</p> <p>73-74 _____</p> <p>75-76 _____</p>	trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	E	63 64 65 66 67 68 69 70	
27	<p>Nach welchen Kriterien, die ich Ihnen nun vorlese, nehmen Sie die <u>Verkaufsflächenzuteilung</u> vor?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenfrequenz</li> <li>- Umsatz</li> <li>- Ertrag</li> <li>- Erfahrung (historisch gewachsen)</li> <li>- sonstige Kriterien</li> </ul>	trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	E	213 1-2 3 4 5 6 7-8	
28	<p>Haben Sie <u>Raumprobleme</u> in Ihrem Haus? Wenn ja, welche?</p>						M	9- 10- 11- 12	
29 x	<p>Wie würden Sie <u>idealerweise</u> Ihre Ware <u>plazieren</u>, wenn Ihre gesamte Verkaufsfläche auf einer Ebene läge? (kann nachgereicht werden)</p>								



20 Nr	FRAGE	ANTWORT	E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Verweise zu Frage
		25-26 - ..... (Mio: ) = 45-49			
		27-28 - ..... (Mio: ) = 50-54			
	- Damen	29-30 - ..... (Mio: ) = 55-59			
		31-32 - ..... (Mio: ) = 60-63			
		33-34 - ..... (Mio: ) = 64-67			
		35-36 - ..... (Mio: ) = 68-71			
		37-38 - ..... (Mio: ) = 72-75			
		39-40 - ..... (Mio: ) = 76-79			
		41-42 - ..... (Mio: ) = 215/1-2			
		43-44 - ..... (Mio: ) = 3-6			
		- eig. Haus (Mio: ) = 7-10			
		- Rest (Mio: ) = 11-14			
		19-24 (Mio: ) = 15-18			
		25-26 - ..... (Mio: ) = 41-45			
	- Kinder	27-28 - ..... (Mio: ) = 46-50			
		29-30 - ..... (Mio: ) = 51-55			
		31-32 - ..... (Mio: ) = 56-59			
		33-34 - ..... (Mio: ) = 60-63			
		35-36 - ..... (Mio: ) = 64-67			
		37-38 - ..... (Mio: ) = 68-71			
		39-40 - ..... (Mio: ) = 72-75			
		- eig. Haus (Mio: ) = 76-79			
		- Rest (Mio: ) = 216/1-2			
		7-12 (Mio: ) = 3-6			
		13-14 - ..... (Mio: ) = 29-33			
	- Sport	15-16 - ..... (Mio: ) = 34-38			
		17-18 - ..... (Mio: ) = 39-43			
		19-20 - ..... (Mio: ) = 44-47			
		21-22 - ..... (Mio: ) = 48-51			
		23-24 - ..... (Mio: ) = 52-55			
		25-26 - ..... (Mio: ) = 56-59			
		27-28 - ..... (Mio: ) = 60-63			
		- eig. Haus (Mio: ) = 64-67			
		- Rest (Mio: ) = 68-71			
		72-77 (Mio: ) = 100			

21 Nr	FRAGE	ANTWORT	E = nur eine Nennung E = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Verweiser zu Frage																										
32	<p>In welcher <u>Standortlage</u> ist Ihr Haus angesiedelt?</p> <p>a - 1a Lage - 1b Lage - 2er Lage - grüne Wiese, Gewerbegebiet</p> <p>b Besitzen Sie Filialisierungspläne? Wenn ja, welche?</p> <p>c Wären Sie bereit, Ihren Standort zu wechseln?</p> <p>d Planen Sie in naher Zukunft tiefgreifende Veränderungen? Bitte nennen Sie mir die zutreffenden Punkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sortimentserweiterung</li> <li>- Ausbau bestehender Geschäftsräume</li> <li>- Gründung von Spezialgeschäften am Ort</li> <li>- Sonstiges ..... 10-11</li> </ul>	<table border="1" style="margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;">1</td></tr> <tr><td> </td><td>2</td></tr> <tr><td> </td><td>3</td></tr> <tr><td> </td><td>4</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="width: 20px;">Ja 1</td><td style="width: 20px;">Nein 2</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table> <hr/> <table border="1" style="margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="width: 20px;">Ja 1</td><td style="width: 20px;">Nein 2</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table> <table border="1" style="margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="width: 20px;">Ja 1</td><td style="width: 20px;">Nein 2</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table> <p style="margin-left: 100px;">in: _____</p> <p style="margin-left: 100px;">welche: _____</p> <p style="margin-left: 100px;">_____</p>		1		2		3		4	Ja 1	Nein 2			Ja 1	Nein 2			Ja 1	Nein 2									E E E E E	217 1-2 3 4 5 6 7 8 9	Verweiser zu Frage
	1																														
	2																														
	3																														
	4																														
Ja 1	Nein 2																														
Ja 1	Nein 2																														
Ja 1	Nein 2																														
33	<p>In welcher räumlichen <u>Nähe</u> befinden sich Ihre <u>Konkurrenten</u> (in Laufminuten)? (z.B. C+A 1,5 Min.)</p> <p>- .....min</p> <p>- .....min</p> <p>- .....min</p> <p>- .....min</p> <p>- .....min</p> <p>- .....min</p> <p>- .....min</p> <p>- .....min</p> <p>- .....min</p> <p>- .....min</p>	<p>Bitte Entfernungen in aufsteigender Reihenfolge angeben, also zuerst die näher gelegenen Konkurrenten!</p> <table border="0"> <tr><td>10-11</td><td>32-35</td></tr> <tr><td>12-13</td><td>36-39</td></tr> <tr><td>14-15</td><td>40-43</td></tr> <tr><td>16-17</td><td>44-47</td></tr> <tr><td>18-19</td><td>48-51</td></tr> <tr><td>20-21</td><td>52-55</td></tr> <tr><td>22-23</td><td>56-59</td></tr> <tr><td>24-25</td><td>60-63</td></tr> <tr><td>26-27</td><td>64-67</td></tr> <tr><td>28-29</td><td>68-71</td></tr> <tr><td>30-31</td><td>72-75</td></tr> </table>	10-11	32-35	12-13	36-39	14-15	40-43	16-17	44-47	18-19	48-51	20-21	52-55	22-23	56-59	24-25	60-63	26-27	64-67	28-29	68-71	30-31	72-75	M						
10-11	32-35																														
12-13	36-39																														
14-15	40-43																														
16-17	44-47																														
18-19	48-51																														
20-21	52-55																														
22-23	56-59																														
24-25	60-63																														
26-27	64-67																														
28-29	68-71																														
30-31	72-75																														





24	Nr	FRAGE	ANTWORT					E = nur eine Nennung K = mehrere Nennungen Code einkreisen	Weitwieser zu Frage
			trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu		
	a	- Wir bieten ein vergleichsweise besonders profiliertes Sortiment an, und zwar						E	
		im Bereich Herren - Klassisch	1	2	3	4	5		52
		- Freizeit	1	2	3	4	5		53
		- Artikel	1	2	3	4	5		54
		im Bereich Damen - Kleider	1	2	3	4	5		55
		- Sonstige Großkonfektion	1	2	3	4	5		56
		- Artikel	1	2	3	4	5		57
		im Kinderbereich	1	2	3	4	5		58
		im Sportbereich	1	2	3	4	5		59
		- Wir bedienen bestimmte Zielgruppen im Vergleich zum Wettbewerber besonders intensiv, und zwar							
		bei Herren - den Zielgruppenbereich I	1	2	3	4	5		60
		- den Zielgruppenbereich II	1	2	3	4	5		61
		- den Zielgruppenbereich III	1	2	3	4	5		62
		bei Damen - den Zielgruppenbereich I	1	2	3	4	5		63
		- den Zielgruppenbereich II	1	2	3	4	5		64
		- den Zielgruppenbereich III	1	2	3	4	5		65
		den Kinderbereich	1	2	3	4	5		66
		den Sportbereich	1	2	3	4	5		67
		- Wir haben einen günstigeren Standort als die Wettbewerber besetzt	1	2	3	4	5		68

25 Nr	FRAGE	ANTWORT					E = für eine Nennung K = mehrere Nennungen Code einkreisen Merkmale zu Frage								
		trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu									
b	- Es ist uns gelungen, uns vom Wettbewerb deutlich abzuheben (Gesamt-Image)	1	2	3	4	5	E 69								
	- Wir verfügen über ein leistungsfähiges externes Informationssystem (z.B. Marktdaten, Betriebsvergleich etc.)	1	2	3	4	5	70								
	- Wir nutzen dieses Informationssystem	1	2	3	4	5	71								
	- Wir verfügen über ein schlagkräftiges Warenwirtschaftssystem	1	2	3	4	5	72								
	- Wir nutzen dieses Warenwirtschaftssystem	1	2	3	4	5	73								
	- Wir können die Ware günstiger als die Wettbewerber beschaffen, und zwar														
	- im Bereich Herren	1	2	3	4	5	74								
	- im Bereich Damen	1	2	3	4	5	75								
	- im Kinderbereich	1	2	3	4	5	76								
	- im Sportbereich	1	2	3	4	5	77								
	- Wir verfügen über ein günstigeres Preis-Leistungsverhältnis	1	2	3	4	5	78								
	- Wir verfügen über ein eigenes Marketingkonzept	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Ja</td> <td>1</td> <td>Nein</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Ja	1	Nein	2								79
Ja	1	Nein	2												
	Falls ja:														
	- Unser Marketingkonzept ist besonders deutlich formuliert	1	2	3	4	5	80								
	- Wir besitzen ein leistungsfähigeres Personal	1	2	3	4	5	Z19 1-2 3								



26									
Nr	FRAGE	ANTWORT					E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Hinweiser zu Frage
		trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu			
c	- Als selbständiges Unternehmen verfügen wir im Gegensatz zu Großbetrieben und Filialunternehmen über besonders große Handlungsfreiräume und eine hohe Flexibilität	1	2	3	4	5	E	4	
	- Die Motivation des Personals ist in unserem Unternehmen deutlich besser als in den mehr oder weniger anonymen Großbetrieben	1	2	3	4	5		5	
39 a	Und nun einmal kurz zu der Zielsetzung Ihres Hauses. Welche Unternehmensziele verfolgen Sie vorrangig? Unterscheiden Sie dabei zwischen der kurzfristigen und der langfristigen Zielsetzung:	trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu			
	- Umsatz kurzfristig	1	2	3	4	5		6	
	langfristig	1	2	3	4	5		7	
	- Ertrag kurzfristig	1	2	3	4	5		8	
	langfristig	1	2	3	4	5		9	
	- Marktanteil kurzfristig	1	2	3	4	5		10	
	langfristig	1	2	3	4	5		11	
	- Unternehmenserhaltung	1	2	3	4	5		12	
	- Sonstige Ziele								
	17-18 .....	1	2	3	4	5		13	
	19-20 .....	1	2	3	4	5		14	
	21-22 .....	1	2	3	4	5		15	
	23-24 .....	1	2	3	4	5		16	

27 Nr	FRAGE	ANTWORT					E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Hegweiser zu Frage
		trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu			
b	Und wie sieht Ihre <u>persönliche Zielsetzung</u> aus, die Sie mit Ihrem Unternehmen verfolgen?						E		
	- Finanzielle Unabhängigkeit	1	2	3	4	5		25	
	- Verwirklichung eigener Vorstellungen	1	2	3	4	5		26	
	- Tradition bewahren	1	2	3	4	5		27	
	- Vermögensvermehrung	1	2	3	4	5		28	
	- Sonstige Ziele.....31-32	1	2	3	4	5		29	
	.....33-34	1	2	3	4	5		30	
c	Welche <u>Nachfolgeregelung</u> streben Sie für Ihr Unternehmen an?						E		
	- Weiterführung durch eigene Kinder	1	2	3	4	5		35	
	- Weiterführung durch andere Verwandte	1	2	3	4	5		36	
	- Weiterführung durch fremdes Management	1	2	3	4	5		37	
	- Verpachtung	1	2	3	4	5		38	
	- Geschäftsaufgabe	1	2	3	4	5		39	
	Falls Nachfolgeregelung durch eigene Kinder angestrebt, durch welche Ausbildung möchten Sie diese darauf vorbereiten?								
	- Praxis im eigenen Betrieb	1	2	3	4	5		40	
	- Praxis im fremden Betrieb	1	2	3	4	5		41	
	- Fremdsprachenausbildung								
	Englisch	1	2	3	4	5		42	
	Sonstiges.....	1	2	3	4	5		43	
	- Hochschulausbildung	1	2	3	4	5		44	
	- Kaufmännische Basisausbildung	1	2	3	4	5		45	
	- Textil-Fachschule	1	2	3	4	5		46	
	- Auslandsaufenthalte	1	2	3	4	5		47	
	- Abitur	1	2	3	4	5		48	

26 Nr	FRAGE	ANTWORT					E = nur eine Nennung H = mehrere Nennungen	Code e.i. Kreise	Wertweiser zu Freie	
40	<p>Jedes Unternehmen wird nach bestimmten, meist ungeschriebenen Grundsätzen geführt. Wir möchten gerne herausfinden, inwieweit die Orientierung an derartigen Grundsätzen zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann. Geben Sie daher bitte an, wie die folgenden Äußerungen für Ihr eigenes Unternehmen zutreffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir planen alle unsere Aktivitäten besonders gründlich und systematisch</li> <li>- Anstehende Entscheidungen werden i.d.R. fundiert abgesichert</li> <li>- Entscheidungen sind i.d.R. klar nachvollziehbar</li> <li>- Wir decken nicht alle Sortimente ab, sondern beschränken uns auf ausgewählte Teilbereiche</li> <li>- Wir legen Schwerpunkte auf lukrative Teilsegmente</li> <li>- Wir orientieren uns in unseren Aktivitäten an der zu erwartenden Erfolgsträchtigkeit</li> <li>- Wir setzen alle Maßnahmen, die wir für erfolgsträchtig halten, auch konsequent um</li> <li>- Bei anstehenden Problemen gehen wir häufig neuartige Wege (z.B. Präsentation, Werbung)</li> <li>- In wieviele Hierarchieebenen ist Ihr Unternehmen gegliedert: _____ Anzahl der Ebenen</li> </ul>	trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu				
		1	2	3	4	5		49		
		1	2	3	4	5		50		
		1	2	3	4	5		51		
		1	2	3	4	5		52		
		1	2	3	4	5		53		
		1	2	3	4	5		54		
		1	2	3	4	5		55		
		1	2	3	4	5		56		
		Welche Ebenen sind das? _____							57	
		_____							58	
		_____								

Frage Nr	FRAGE	ANTWORT					E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Beiwertiger zu Frage
		trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu			
	- Wir geben unseren leitenden Mitarbeitern Verantwortung und Entscheidungsfreiräume	1	2	3	4	5		59	
	- Unsere Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen	1	2	3	4	5		60	
	- Wir verfügen über eindeutige Stellenbeschreibungen	1	2	3	4	5		61	
	- Wir legen großen Wert auf die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter	1	2	3	4	5		62	
	- Wir lassen unseren Mitarbeitern gerne kreativen Spielraum in ihrem Entscheidungsbereich	1	2	3	4	5		63	
	- Wir stellen nur besonders qualifizierte Mitarbeiter ein	1	2	3	4	5		64	
	- Wir legen alles daran, unsere Mitarbeiterfluktuation möglichst gering zu halten	1	2	3	4	5		65	
	- In unserem Betrieb herrscht ein angenehmes Betriebsklima	1	2	3	4	5		66	
	- Die Führung unserer Mitarbeiter orientiert sich an klaren Leitlinien	1	2	3	4	5		67	
	- Die Unternehmensführung ist überdurchschnittlich stark engagiert	1	2	3	4	5		68	
	- Wie oft haben Sie in den vergangenen 2 Jahren interne Schulungsmaßnahmen durchgeführt? _____ mal	Sie erstreckten sich im Schnitt über _____ Tag(e).						70	
	- Die Mitarbeiter werden über anstehende Probleme rechtzeitig und umfassend informiert _____ mündlich	1	2	3	4	5		71	
	_____ schriftlich	1	2	3	4	5		72	

30	Frage	Antwort					B = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Hinweis zu Frage
		trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu			
Nr									
	- Wir sind ein besonders innovationsfreudiges Unternehmen (z.B. Einführung neuer Technologien, EDV)	1	2	3	4	5		73	
	- Wir sind ein tendenziell eher kostenbewusstes Unternehmen	1	2	3	4	5		74	
	- Wir arbeiten mit einem detaillierten Kostenrechnungssystem	1	2	3	4	5		75	
	- Wir verfügen über eine kurzfristige Erfolgsrechnung, die wir stets nutzen	1	2	3	4	5		76	
	- Wir legen besonderen Wert auf die Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen	1	2	3	4	5		77	
	- Wir motivieren unsere Mitarbeiter in besonderem Maße	1	2	3	4	5		78	
	- Wir bevorzugen Teilzeitkräfte zur besseren Kapazitätsauslastung	1	2	3	4	5		79	
	- Wir verfügen über eine detaillierte Personaleinsatzplanung	1	2	3	4	5		80	
	- Wir nutzen diese auch intensiv	1	2	3	4	5		Z2c	
	- Wir beteiligen unsere Mitarbeiter am Erfolg unseres Unternehmens:	1	2	3	4	5		1-2	
	Wenn Zustimmung:							3	
	- leitende Mitarbeiter werden über Tantiemen erfolgsteiligt	1	2	3	4	5		4	
	- Verkäufer werden über Prämien erfolgsteiligt	1	2	3	4	5		5	
	Wenn Zustimmung:							6	
	- Dabei wird so verfahren, daß keine grundsätzlichen Umsatzprovisionen vergeben werden, sondern es muß erst ein bestimmter Basisumsatz realisiert werden	1	2	3	4	5		7	
								8	

31		ANTWORT					E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Wegweiser zu Frage
Nr.	FRAGE	trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu			
	- Wir reagieren flexibel auf neue Kundenbedürfnisse	1	2	3	4	5		9	
	- Bei Umsatzeinbrüchen reagieren wir meist unmittelbar mit besonderen Aktionen (Sonderpreise, Werbung)	1	2	3	4	5		10	
	- Neuerungen im Sortiment stehen wir stets aufgeschlossen gegenüber	1	2	3	4	5		11	
	- Wir legen besonderen Wert auf die Kontinuität der Unternehmensführung	1	2	3	4	5		12	
	- Wir sind stets um unsere Stammkunden bemüht	1	2	3	4	5		13	
	- Der Kunde ist bei uns König	1	2	3	4	5		14	
	- Wir legen besonderes Gewicht auf umfangreiche Serviceangebote	1	2	3	4	5		15	
	- Der Einkauf ist für den Kunden ein Erlebnis	1	2	3	4	5		16	
	- Wir sind stets darum bemüht, von unseren Kunden die Beurteilung unserer Leistung zu erfahren	1	2	3	4	5		17	
	- Der Service wird von uns in manchen Bereichen auch als eine Investition betrachtet	1	2	3	4	5		18	
	- Eine gute Öffentlichkeitsarbeit ist für uns von besonderer Bedeutung	1	2	3	4	5		19	
	- Wir legen besonderen Wert auf Kooperation mit verbundenen Unternehmen (Beschaffung)	1	2	3	4	5		20	
	- Wir legen besonderen Wert auf Kooperation mit externen Dienstleistern im Bereich des Verkaufs, der Werbung und der Verkaufsförderung	1	2	3	4	5		21	

32	FRAGE	ANTWORT					E = nur eine Nennung M = mehrere Nennungen	Code einkreisen	Hewweiser zu Frage
Nr		trifft sehr zu	trifft ziemlich zu	trifft zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu			
	- Wir orientieren unsere Geschäftspolitik stets an langfristigen Zielsetzungen	1	2	3	4	5		22	
	- Wir legen Wert darauf, geplante Maßnahmen konsequent durchzusetzen, auch wenn sie nicht sofort zum erwarteten Erfolg führen	1	2	3	4	5		23	
	- Wie alt ist Ihr Unternehmen?	_____ Jahre						24-	26
31	Zum Schluß möchte ich Sie noch nach Ihren <u>Zukunftserwartungen</u> befragen:								
	- Was glauben Sie, wird Ihr Haus in 1990 gegenüber 1985 umsetzen (Veränderung in %)	.....%						27-	29
	- Wie hoch erwarten Sie das Betriebsergebnis in 1990 gegenüber 1985 (Veränderung in %)	.....%						30-	32
	- Wie hoch ist Ihre Investitionsbereitschaft in den folgenden Bereichen. Bitte geben Sie diese in Noten (1-5) an, wobei 1 für "sehr hoch" und 5 für "sehr gering" anzusetzen ist:								
	• Sortimentsprofilierung	1	2	3	4	5		33	
	• Einrichtung	1	2	3	4	5		34	
	• Haus	1	2	3	4	5		35	
	• Schulung/Personal	1	2	3	4	5		36	





**Anhang 4**

**Zusätzlich berücksichtigte Variable**



Zusätzlich berücksichtigte Variablen:1. unabhängige Variablen (Quelle)

- Art der Unternehmensführung (Inhaber bzw. Management) (Befragung)
- Anzahl der Geschäftsführer (Befragung)
- Umsatzanteil des Einzugsgebietes, bezogen auf die Bundesrepublik (männlich/weiblich) (GfK)
- Einwohneranteil des Einzugsgebietes, bezogen auf die Bundesrepublik (männlich/weiblich) (GfK)

2. abhängige Variablen (Quelle)

- Umsatzwachstum vs. Vorjahr für die einzelnen Abteilungen und das Gesamthaus 1983-1985 (interne Betriebsergebnisrechnung)
- Gesamtgewinn für die einzelnen Abteilungen und das Gesamthaus 1983-1985 (interne Betriebsergebnisrechnung)
- Erfolgskennziffer für das einzelne Haus (Expertenbefragung)
- Erfolgskennziffer für das Handelsunternehmen (Expertenbefragung)



Literaturverzeichnis

- Abell, D.F., Hammond, J.S., Strategic Planning, Englewood Cliffs, New Jersey 1979.
- Ahlert, D., Distributionspolitik, Stuttgart, New York 1985.
- Ahlert, D., Günther, H., Die Controllingfunktion im Steuerungssystem des stationären Einzelhandels, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin (FfH) e.V., Bd.1, Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S.67-87.
- Albach, H., Die Innovationsdynamik der mittelständischen Industrie, Vortrag gehalten anlässlich der Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft in Bonn am 13. Juni 1984.
- Albach, H., May-Strobl, E., Erfolgsfaktoren neugegründeter Unternehmen, in: DB, 1986, H.2, S.84-86.
- Anderson, C.R., Paine, F.T., PIMS: A Reexamination, in: AMJ, Vol.18, 1978, No.1, S.87-97.
- Anderson, N.A., Scales and Statistics: Parametric and Non Parametric, in: PB, July 1961.
- Anderson, P.M., Association of Shopping Center Anchors with Performance of a Nonanchor Speciality Chain's Stores, in: JoR, Vol.61, 1985, H.2, S.61-74.
- Ansoff, H.I., Declerck, R, Hayes, R. (Hrsg.), From Strategic Planning to Strategic Management, London 1976.
- Applebee, E., Nitzberg, S., Factors Contributing to a Successful Operation of a Retail Department Store. Research Paper, o.O. 1974.
- Arnold, D.R., Capella, L.M., Smith, G.D., Strategic Retail Management, Reading, Mass. u.a. 1983.
- Augsberger, A., Das Geschäft der jungen Garde, in: MM, 1986, H.1, S.100-105.
- Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (Hrsg.), Katalog E - Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 3.Ausgabe, Köln 1982.
- BAG (Hrsg.), 24. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 9.-10. Mai 1977.
- BAG (Hrsg.), 31. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 7.-8. Mai 1984.
- BAG (Hrsg.), 32. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 6.-7. Mai 1985.

- BAG (Hrsg.), 33. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 5.-6. Mai 1986.
- Bamberger, J., Theoretische Grundlagen strategischer Entscheidungen, in: WiSt 1981, H.3, S.97-105.
- Barrenstein, P., Kaas, Ph., The Universal Challenge: Reaching for Excellence in Retailing. Observations and Developments in Germany and France, in: 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Tagungsband, Hrsg.: NRMA und GDI, New York, Rüschnikon 1986, S.279-297.
- Bartosch, S., Hinder, W., Intuitiv oder geplant? Mittelbetriebe strategisch positioniert, in: asw, 1985, H.10, S.98-102.
- Bass, F.M., u.a.(Hrsg.), Mathematical Models and Methods in Marketing, Homewood/Ill. 1962.
- Baumol, W.J., Ide, E.A., Variety in Retailing, in: Mathematical Models and Methodes in Marketing, Hrsg.: Bass, F.M., u.a., Homewood/Ill. 1962, S.128-144.
- BBE (Hrsg.), Die Auswirkungen des Betriebsklimas auf den Erfolg von Einzelhandelsunternehmen. Zusammenfassende Kurzdarstellung, o.O., o.J..
- BBE (Hrsg.), Textil-Bekleidung, 3.Jg., Köln 1985.
- Bellizi, J., Crowley, A., Hasty, R., The Effects of Color in Store Design, in: JoR, Vol.59, 1983, H.1, S.21-45.
- Berger, S., Ladenverschleiß (Store Erosion). Ein Beitrag zur Theorie des Lebenszyklus von Einzelhandelsgeschäften, Göttingen 1977.
- Bergler, R., Psychologie des Marken- und Firmenbildes, Göttingen 1963.
- Berman, B., Evans, J.R., Retail Management - A Strategic Approach, 2.Aufl., New York 1983.
- Bernhardt, P., Maximow, J., Strategisches Marketing im Handel, in: Handbuch Strategisches Marketing, Hrsg.: Wieselhuber, N., Töpfer, A., Landsberg am Lech 1984, S.569-580.
- Bierbaum, H., Leistung und Leistungsbedingungen im Einzelhandel, Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels beim RKW e.V. Köln, Köln 1979.
- Blalock, M.J. (Hrsg.), Causal Models in the Social Sciences, Chicago 1971.
- Bleymüller, J., Faktorenanalyse, Münster 1978.
- Bleymüller, J., Gehlert, G., Statistische Formeln und Tabellen, München 1979.
- Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 3.Aufl., München 1983.
- Böbel, I., Industrial Organization, Tübingen 1978.

- Booz, Allen & Hamilton, Inc. (Hrsg.), Analyse multinationaler Unternehmen der Informationsindustrie, Düsseldorf 1985.**
- Brady, C.J., The Universal Challenge: Reaching for Excellence in Retailing. Observations and Developments in the UK, in: 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Tagungsband, Hrsg.: NRMA und GDI, New York, Rüschnikon 1986, S.254-263.**
- BTE (Hrsg.), Der Textilmarkt in Zahlen, Köln 1986.**
- BTE (Hrsg.), Marktführer, Marktpartner, Textileinzelhandel, 7.Aufl., Köln 1987.**
- Buzzell, R.D., Gale, B., Sultan, R.G.M., Market share: a key to profitability, in: HBR, January-February 1975, S.105.**
- Caroll, D.T., A Disappointing Search for Excellence, in: HBR, Vol.63, 1983, No.8, S.78-88.**
- Cavusgil, S.T., Success Factors in Export Marketing: An Empirical Analysis, in: JIMMR, Vol.8, 1983, No.2, S.63-73.**
- Chakravarthy, B.S., Measuring Strategic Performance, in: SMJ, 1986, H.5, S.437-458.**
- Chandler, A.D.jr., Strategy and Structure, Cambridge und London 1962.**
- Cornelßen, I., Auf Börsenkurs, in: MM, 1986, H.1, S.116-120.**
- Cornelßen, I., Die neue Dimension, in: MM, 1986, H.4, S.286-291.**
- Cornwall, D.J., Say Goodbye to the Merchant Mystique, in: BH, September-October, 1984, S.78-82.**
- Cronin, J.J., Skinner, S.J., Marketing Outcomes, Financial Conditions and Retail Profit Performance, in: JoR, 1984, H.4, S.9-22.**
- Chrubasik, B., Zimmermann, H.-J., Evaluierung der Modelle zur Bestimmung strategischer Schlüsselfaktoren, Entwurf eines Beitrages für die DBW, vorgelegt im Herbst 1986.**
- Dalrymple, D.J., Merchandising Decision Models for Department Stores, East Lansing 1966.**
- Dalrymple, D.J., Thompson, D.L., Retailing: An Economic View, Toronto 1969.**
- Dambmann, K., Strategische Planung im Einzelhandel, in: BAG-Nachrichten, 1986, H.11, S.17-21.**
- Davidson, W.R., Bates, A.D., Bass, St.J., The Retail Life Cycle, in: HBR, Vol.54, 1976, H.4, S.89-96.**
- Deutsche Unilever GmbH (Hrsg.), Der Lebensmittelhandel in der Bundesrepublik 1985/86, Hamburg 1986.**

- Diller, H., Kusterer, M., Erlebnisbetonte Ladenraumgestaltung im Einzelhandel - eine empirische Studie, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin (FFH) e.V., Bd.1, Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S.105-123.
- Drexel, G., Strategische Unternehmensführung im Handel, Berlin, New York 1981.
- Drexel, G., Strategische Planung im Einzelhandel, in: DU, 37.Jg., 1983, H.3, S.182-202.
- Drexel, G., Strategisches Marketing in der Praxis, in: DU, 38.Jg., 1984, H.2, S.101-119.
- Ericson, A., Stagnation, Crisis and Development. Strategies and Development Processes in Swedish Textile and Clothing Firms, Working Paper, University of Gothenburg, January 1980.
- Ernsting, J., Das Ambiente ist der Schwachpunkt vieler Verkaufsräume, in: ehb, 1987, H.3, S.27.
- Everitt, B., Cluster Analysis, London 1974.
- Falk, B., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, 7.Aufl., Landsberg am Lech 1986.
- Farley, J.U., Unternehmensstrategie und Geschäftserfolg - Ergebnisse einer empirischen Studie in den USA, Zusammenfassung des Vortrags, in: Unternehmensstrategie und Marketing aus europäischer und amerikanischer Perspektive, Dokumentation des 11. Münsteraner Führungsgesprächs, Arbeitspapier Nr.34 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1986, S.34-40.
- Farris, P.W., Reibstein, D.J., How Prices, Ad Expenditures and Profits Are Linked, in: HBR, Vol.57, 1979, November-December, S.173-185.
- Förster, F., u.a., Der Lisrel-Ansatz der Kausalanalyse und seine Bedeutung für die Marketingforschung, in: ZfB, 54.Jg., 1984, H.4, S.346-367.
- Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg.), Innovative Marktforschung, Wien 1983.
- Frese, E., Grundlagen der Organisation - Die Organisationsstruktur der Unternehmung, Wiesbaden 1980.
- Frese, E., Exzellente Unternehmungen - Konfuse Theorien. Kritisches zur Studie von Peters und Waterman, in: DBW, 45.Jg., 1985, H.5, S.604-606.
- Fritz, W., u.a., Unternehmensziele in Industrie und Handel, in: DBW, 45.Jg., 1985, H.4, S.375-394.



- Gabele, E.**, Unternehmens- und Führungsgrundsätze, in: DU, 1982, H.3, S.185-202.
- Gabele, E., Kretschmer, H.**, Unternehmensgrundsätze, Frankfurt, Bern, New York 1985.
- Gälweiler, A.**, Unternehmensplanung, Frankfurt, New York 1974.
- Gaugler, E., Jacobs, O.H., Kieser, A.** (Hrsg.), Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Stuttgart 1984.
- GDI** (Hrsg.), Internationale Handelstagung 1985: Spitzenleistungen im Handel - Erreichen und Halten. Conference Proceedings, Vol.I+II (30.September - 2.Oktober 1985), Rüschlikon, Zürich 1985.
- Ghemawat, P.**, Sustainable Advantage, in: HBR, Vol.64, 1986, H.5, S.53-58.
- Goldsmith, W., Clutterbuck, D.**, The Winning Streak. Britain's Top Companies Reveal Their Formulas for Success, London 1984.
- Grimm, U.**, Analyse strategischer Faktoren. Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd.56, Hrsg.: Albach, H., u.a., Wiesbaden 1983.
- Gümbel, R.**, Handel, Markt und Ökonomik, Wiesbaden 1985.
- Hahn, D., Taylor, B.**, (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung: Stand und Entwicklungstendenzen, 4. veränd. u. erw. Aufl., Heidelberg, Wien 1986.
- Hansen, U.**, Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Bd.1+2, Göttingen 1976.
- Harmann, H.H.**, Modern Factor Analysis, 3.Aufl., Chicago 1978.
- Harrigan, K.R.**, Strategies for Declining Businesses, Lexington (Mass.), Toronto 1980.
- Harrigan, K.R.**, An Application of Clustering for Strategic Group Analysis, in: SMJ, Vol.6, 1985, January-March, S.55-73.
- Hasitschka, W., Hruschka, H.**, Handelsmarketing, Berlin 1984.
- Hasitschka, W.**, Pragmatische Basis der marketingwissenschaftlichen Handelsforschung, in: Handelsmarketing, Hrsg.: Hasitschka, W., Hruschka, H., New York 1984, S.11-29.
- Hawes, J.M., Crittenden, W.F.**, A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies, in: SMJ, Vol.5, 1984, S.275-287.
- Hayes, R.H., Clark, K.B.**, Why Some Factories Are More Productive Than Others, in: HBR, Vol.64, 1986, H.5, S.66-73.

- Heemeyer, H., Psychologische Marktforschung im Einzelhandel. Entwicklung und Test einer operationalen Befragungs- und Auswertungskonzeption, in: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Hrsg.: Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., Wiesbaden 1981.
- Heikaus, H., Licht als Instrument der Verkaufsstrategie, in: ehb, 1987, H.3, S.28-29.
- Heiner, H., Ladenketten geben dem Textil- und Modemarkt neue Impulse: Filialisierung, Franchising, Fachmärkte, Marktstudie, Krefeld 1985.
- Heismann, G., Eine Frage des Stils, in: MM, 1985, H.9, S.202-213.
- Henderson, B.D., Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt, New York 1974.
- Hildebrandt, L., Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing ZfP, 1984, H.1, S.41-51.
- Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung im Handel, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin (FFH) e.V., Bd.1, Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S.37-52.
- Hildebrandt, L., Trommsdorff, V., Konfirmatorische Analysen in der empirischen Forschung, in: Innovative Marktforschung, Hrsg.: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, Wien 1983, S.139-160.
- Hillebrand, W., Sparsam an die Spitze, in: MM, 1986, H.6, S.136-147.
- Hinder, W., Wirtz, S., Strategisches Wettbewerbsverhalten mittelständischer Unternehmen in stagnierenden Märkten - am Beispiel der Damenoberbekleidungsindustrie der Bundesrepublik Deutschland, Arbeitspapier, München 1985.
- Hinterhuber, H.H., Strategische Unternehmensführung, Berlin, New York 1977.
- Hirn, W., Wagners letzter Akt, in: MM, 1986, H.2, S.72-77.
- Hirn, W., Der fliegende Händler, in: MM, 1986, H.4, S.260-266.
- Hirn, W., Immer neue Maschen, in: MM, 1987, H.3, S.124-133.
- Hise, R.T., u.a., Factors Affecting the Performance of Individual Chain Store Units: An Empirical Analysis, in: JoR, Vol.59, 1983, H.2, S.22-39.
- Hoffmann, F., Kritische Erfolgsfaktoren - Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen, in: ZfbF, 38.Jg., 1986, H.10, S.831-843.
- Höller, P., Ladenverschleiß aus der Sicht eines Filialbetriebes, in: SS, 1973, H.7, S.12-14.
- Hollander, S.C., Retail Research Needs and Problems, in: AMAP, Vol.44, 1979, S.406-407.

- Hooley, G.J., West, C.J., Lynch, J.E., Marketing in the UK: A Survey of Current Practice and Performance, Institute of Marketing, Bradford 1984.
- Hooley, G.J., Lynch, J.E., Marketing Lessons from the UK's High-Flying Companies, in: JoMM, 1985, H.1, S.65-74.
- Horovitz, J.H., Thietart, R.A., Strategy, Management Design and Firm Performance, in: SMJ, 1982, S.67-76.
- Hruschka, H., Kennzahlenanalyse mit Hilfe multivariater Auswertungsverfahren, in: DM, 1980, H.4, S.126-130.
- Hruschka, H., Betriebsorientierte Handelsforschung, in: Handelsmarketing, Hrsg.: Hasitschka, W., Hruschka, H., Berlin 1986, S.127-150.
- Hüttner, M., Informationen für Marketingentscheidungen, München 1979.
- Jacobson, R., Aaker, D.A., Is Market Share all that it's cracked up to be, in: JoM, Vol.49, Fall 1985, S.11-40.
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D., Lisrel VI - Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood and Least Square Methods, Chicago 1985.
- Karch, N., The Universal Challenge: Reaching for excellence in Retailing. Observations and Developments in the US, in: 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Tagungsband, Hrsg.: NRMA und GDI, New York, Rüschtikon 1986, S.264-278.
- Kast, F.E., Rosenzweig, J.E., Contingency Views of Organization and Management, Chicago, u.a. 1973.
- Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, Berlin, New York 1976.
- Kirchner, J.D., Strukturkrise - Folge von Führungsschwächen, in: asw, 1986, H.10, S.182-191.
- Kirsch, W., Roventa, P. (Hrsg.), Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin, New York 1983.
- Kirsch, W., Trux, W., Vom Marketing zum strategischen Management, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Hrsg.: Kirsch, W., Roventa, P., Berlin, New York 1983, S.43-63.
- Klein-Blenkers, F., Die Wertschöpfung als Betriebsvergleichsmaßstab im Handel, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 38.Jg., 1986, Nr.9, S.117-125.
- Knappestein, M., Die Marketingstrategie des Hauses IKEA, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: Raffée, H., Wiedmann, K.-P., Kreutzer, R., Stuttgart 1985, S.34-46.

- Köhler, F., Fielmann.** Der andere Optiker, in: MJ, 1985, H.4, S.320-323.
- Konert, F.-J.,** Emotionale Erlebniswerte auf gesättigten Märkten, Schriften aus dem Arbeitskreis betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, Paderborn 1984.
- Kreikebaum, H.,** Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart, u.a. 1981.
- Kreikebaum, H., Grimm, U.,** Die Analyse strategischer Faktoren und ihre Bedeutung für die strategische Planung, in: WiSt, 1983, H.1, S.6-12.
- Kreke, J.,** Strategien zur Wachstums- und Ertragssicherung, in: 31. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 7.-8. Mai 1984, Hrsg.: BAG Köln, S.17-23.
- Kreke, J.,** Der Verbraucher kauft mal hier, mal da, mal billig, mal teuer, je nach Lust und Laune, in: HB, 25.03.85., S.14.
- Kroeber-Riel, W.,** Konsumentenverhalten, 3.Aufl., München 1984.
- Kullmann, M.,** Entwicklungstendenzen und Durchsetzung neuer Kommunikationstechnologien im Handelsmarketing, in: Marktorientierte Unternehmensführung und Innovation, Hrsg.: Meffert, H., Münster 1985, S.185-200.
- Labovitz, S.,** The Assignment of Numbers to Rank Order Categories, in: ASR, Vol.35, 1970, S.515-519.
- Lange, B.,** Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, in: DU, 36.Jg., 1982, H.1, S.27-41.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W.,** Organization and Environment, Homewood 1969.
- Leitherer, E.,** Betriebliche Marktlehre, 1.Teil: Grundlagen und Methoden, Stuttgart 1974.
- Lenz, R.T.,** Determinants of Organizational Performances - An Interdisciplinary Review, in: SMJ, 1981, April-June, S.131-154.
- Lusch, R.F., Moon, S.J.,** An Exploratory Analysis of the Correlates of Labour Productivity in Retailing, in: JoR, Vol.60, 1984, H.3, S.37-61.
- Mannhardt, B.,** Strukturanalyse des Textilwarenabsatzes vom Hersteller zum Letztverbraucher in der Bundesrepublik Deutschland 1981, in: Sonderhefte der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung, Hrsg.: Sundhoff, E., Klein-Blenkers, F., Köln 1984.
- Mathieu, G.,** Lebenszyklus als Entscheidungshilfe, in: MJ, 1978, H.2, S.112-128.
- Mauthe, K.D.,** Strategische Analyse, München 1984.

- McNair, M., Significant Trends and Developments in the Postwar Period, in: Competitive Distribution in a Free Highlevel Economy and its Implications for the University, Hrsg.: Smith, A.B., Pittsburgh 1958, S.1-25.
- Meffert, H., Marketing. Einführung in die Absatzpolitik, 6.Aufl., Wiesbaden 1982.
- Meffert, H., Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten, in: DBW, 43.Jg., 1983, H.2, S.193-209.
- Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Hrsg.: Pack, L., Börner, D., Wiesbaden 1984, S.37-72.
- Meffert, H., Das wissenschaftliche Werk Robert Nieschlags, Laudatio anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde am 31. Januar 1985, in: Schriften der Gesellschaft zur Förderung der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster, 1985, H.72, S.41-54.
- Meffert, H., Marketingstrategien der Warenhäuser - Wege aus der Krise?, in: HM, 1985, H.2, S.20-28.
- Meffert, H., Erfolgsfaktoren im Einzelhandelsmarketing, in: 32. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 6.-7. Mai 1985, Hrsg.: BAG Köln, S.20-29
- Meffert, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung und Innovation, Münster 1985.
- Meffert, H., Marketing. Einführung in die Absatzpolitik, 7. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1986.
- Meffert, H., Marktforschung, Wiesbaden 1986.
- Meffert, H., Marketing und strategische Unternehmensführung - ein wettbewerbsorientierter Ansatz, in: Strategische Unternehmensplanung: Stand und Entwicklungstendenzen, Hrsg.: Hahn, D., Taylor, B., 4. veränd. u. erw. Aufl., Heidelberg, Wien 1986, S.660-683.
- Meffert, H., Der neue Konsument: Chance für das Marketing, in: IHA-news, 1986, H.2, S.12-17.
- Meffert, H., Strategisches Management im Handel, Vortrag im Rahmen des GDI-Seminars "Strategisches Management im Handel" vom 6.-8. November 1986 in Rüschnikon.
- Meffert, H., Thesen zum künftigen Stellenwert der strategischen Unternehmensplanung im Einzelhandel, Vortrag im Rahmen des GDI-Seminars "Strategisches Management im Handel" vom 6.-8. November 1986 in Rüschnikon.
- Meffert, H., Hafner, K., Unternehmenskultur und marktorientierte Unternehmensführung - Bestandsaufnahme und Wirkungsanalyse, Arbeitspapier Nr.35 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1987.

- Meffert, H., Ohlsen, G., Welche Strategien in stagnierender Branche, in: asw, 1985, H.10, S.104-115.
- Meffert, H., Patt, P.-J., Erfolgsfaktoren im Einzelhandelsmarketing, in: Jahrbuch Marketing, 4.Ausgabe, Hrsg.: Schöttle, K.M., Essen 1987, S.40-61.
- Meffert, H., Wehrle, F., Strategische Unternehmensplanung, in: HM, 1983, H.2, S.50-60.
- Meier, W., Durchsetzen von Strategien: Verhaltensorientiertes Führungskonzept zum Aufbau strategischer Erfolgspositionen, Zürich 1983.
- Müller-Hagedorn, L., Handelsmarketing, Stuttgart 1984.
- Müller-Hagedorn, L., Heidel, B., Die Sortimenttiefe als absatzpolitisches Instrument, in: ZfbF, 38.Jg., 1986, H.1, S.39-63.
- Müller-Lenz, P., Pro Indianer ein Häuptling?, in: asw, 1985, H.10, S.178-185.
- Neuhardt, A., Warenpräsentation - verkaufsfördernd und kostensenkend, in: 32. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 6.-7. Mai 1985, Hrsg.: BAG Köln, S.7-9.
- Neuhardt, A., Visual Merchandising oder wie man Ware sichtbar macht, in: ehb, 1987, H.3, S.25-27.
- Nieschlag, R., Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen 1954.
- NRMA und GDI (Hrsg.), 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Tagungsband, New York, Rüschnikon 1986.
- Oberparleitner, K., Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2.Aufl., Wien 1955.
- Ohlsen, G., Marketing-Strategien in stagnierenden Märkten, in: Bd.3 der Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster, Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1985.
- o.V., Lebenszyklus eines Supermarktes, in: SS, 1973, H.10, S.38.4o.
- o.V., Handel 2000, in: Sonderdruck aus LZ, Nr.52, 30.12.82, S.1-14.
- o.V., Wie die Spezialkataloge den Markt ausschöpfen, in: ehb, 1984, H.3, S.112-113.
- o.V., Genuß statt Verdruß, in: WW, 1984, Nr.48, S.56-76.
- o.V., Die feine Art der Verdrängung, in: WW, 1984, Nr.49, S.79-90.
- o.V., Der stille Boom, in: asw, 1984, H.11, S.39-42.
- o.V., Who's Excellent Now?, in: BW, 5.11.1984, S.46-50.

- o.V., Am Beispiel Köln/Düsseldorf: Warenhäuser als Trendsetter, in: BAG-Nachrichten, 1985, H.2, S.8-11.
- o.V., Familien-Haushalte bleiben wichtigster Marktfaktor, in: BAG-Nachrichten, 1985, H.2, S.14-15.
- o.V., Wir können nicht zuhören, in: TH, 1985, Nr.39, S.18.
- o.V., Erfolgreiche Unternehmen. Das Blickfeld verändern, in: IM, 1985, H.7, S.72-75.
- o.V., Mit Lebensstil zur Weltspitze, in: asw, 1985, H.8, S.32-39.
- o.V., Exzellente geführte Unternehmen: Balance an der Spitze, in: WW, 1985, Nr.43, S.74-90.
- o.V., Die Informationsindustrie auf dem Vormarsch, in: asw, 1985, H.10, S.136-143.
- o.V., Angriff auf Fachhandelsdomänen, in: asw, 1986, H.9, S.12-17.
- o.V., Die Trends gleichen sich weltweit, in: TW, 1986, Nr.44, S.18.
- o.V., BTE-Mitteilungen: Fachhandel behauptet sich, in: TW, 1986, Nr.45, S.3.
- o.V., BTE-Mitteilungen: Konzentration kommt zum Stillstand, in: TW, 1986, Nr.45, S.3.
- o.V., Blick über die Grenzen: Was den US-Fachhandel so stark macht, in: ehb, 1986, H.11, S.588-589.
- o.V., Spitzenleistungen im Handel: Was Sie von Ihren Kollegen lernen können, in: ehb, 1986, H.11, S.570-573.
- o.V., Filialisten die Maßstäbe setzen, in: ehb, 1987, H.3, S.118-120.
- Pack, L., Börner, D. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden 1984.**
- Patt, P.-J., u.a., Standortspezifische Marketingplanung im Einzelhandel, in: Schriften des Instituts für Marketing, Hrsg.: Meffert, H., Münster 1984.**
- Peters, Th.J., Waterman, R.H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 5.Aufl., München 1984.**
- Phillipi, H., Betriebsvergleichsergebnisse der Einzelhandelsfachgeschäfte in Nordrhein-Westfalen im Jahre 1985, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 39.Jg., 1987, Nr.1, S.1-18.**
- Phillips, L.W., Chang, D.R., Buzzell, R.D., Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses, in: JoM, Vol.47, Spring 1983, S.26-43.**
- Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt a.Main 1983.**

- Porter, M.E.**, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985.
- Porter, M.E., Millar, V.E.**, Wettbewerbsvorteile durch Information, in: *HM*, 1986, H.1, S.26-35.
- Pümpin, C.**, Strategische Erfolgspositionen: das eigene Unternehmen für die Realisierung gewinnen, in: *MJ*, 1984, H.6, S.560-562.
- Pümpin, C.**, SAS. Mit neuer strategischer Erfolgsposition in die Gewinnzone geflogen, in: *MJ*, 1986, H.1, S.30-33.
- Pümpin, C.**, Management strategischer Erfolgspositionen, 3.Aufl., Bern, Stuttgart 1986.
- Pümpin, C., Kobi, J.M., Wüthrich, H.A.**, Unternehmenskultur, in: Die Orientierung, Nr.85, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Bern 1985.
- Quinn, F.**, Excellence as a Daily Effort, in: Internationale Handelstagung 1985: Spitzenleistungen im Handel - Erreichen und Halten, Conference Proceedings, Vol.I, Hrsg.: GDI, Rüschiikon, Zürich 1985, S.117-123.
- Raffée, H.**, Strategisches Marketing, in: Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Hrsg.: Gaugler, E., Jacobs, O.H., Kieser, A., Stuttgart 1984, S.61-81.
- Raffée, H., Wiedmann, K.P., Kreutzer, R.**, Strategisches Marketing, Stuttgart 1985.
- Rehmann, K., Gierl, H.**, Die Marktbedeutung der Betriebsformen des Einzelhandels in Vergangenheit und Zukunft, in: *MA*, 1985, H.2, S.69-77.
- Rigotti, P.**, Perspectives s'ouvrant au grand distributeur considérées sous l'angle de Migros, in: Internationale Handelstagung 1985: Spitzenleistungen im Handel - Erreichen und Halten, Conference Proceedings, Vol.I, Hrsg.: GDI, Rüschiikon, Zürich 1985, S.48-60.
- Rockart, J.F.**, Chief Executives Define Their Own Data Needs, in: *HBR*, Vol.57, 1979, March-April, S.81-93.
- Roventa, P.**, Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979.
- Rüßmann, K.H.**, Extrovertierte sind erfolgreicher, in: *MM*, 1982, H.9, S.120-125.
- Rüßmann, K.H.**, Acht Regeln für Erfolg, in: *MM*, 1983, H.4, S.144-155.
- Simon, H.**, Herausforderung an die Marketingwissenschaft, in: *Marketing ZfP*, August 1983, H.3, S.205-213.



- Smith, A.B.** (Hrsg.), *Competitive Distribution in a Free Highlevel Economy and its Implications for the University*, Pittsburgh 1958.
- Späth, H.**, *Cluster-Analyse-Algorithmen zur Objektklassifizierung und Datenreduktion*, München, Wien 1977.
- Späth, H.**, *Fallstudien Clusteranalyse*, München, Wien 1977.
- Spiegel, B., Nowak, H.**, *Image und Imageanalyse*, in: *Marketing Enzyklopädie*, Bd.I, München 1974, S.965-977.
- Schendel, D., Patton, G.R.**, *A Simultaneous Equation of Corporate Strategy*, in: *MS*, Vol.24, 1978, No.15, S.1611-1621.
- Scherer, F.M.**, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2.Aufl., Chicago 1980.
- Schertler, W.**, *Unternehmensorganisation*, 2.Aufl., München, Wien 1985.
- Schoeffler, S.**, *Nine Basic Findings on Business Strategy*, in: *PIMSletter*, 1977, No.1, S.1-7.
- Schoeffler, S.**, *The Unprofitability of "Modern" Technology*, in: *PIMSletter*, 1977, No.2, S.1-11.
- Schoeffler, S.**, *Market Position: Build, Hold or Harvest*, in: *PIMSletter*, 1978, No.3, S.1-10.
- Schoeffler, S., Buzzell, R.D., Heany, D.F.**, *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*, in: *HBR*, Vol.52, 1974, March-April, S.137-145.
- Schöttle, K.M.** (Hrsg.), *Jahrbuch des Marketing*, 4.Ausgabe, Essen 1987.
- Schreyögg, G.**, *Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes*, Bern, Stuttgart 1978.
- Schubö, W., Uehlinger, H.-M.**, *SPSS<sup>®</sup>. Handbuch der Programmversion 2*, Stuttgart, New York 1984.
- Schuchard-Fischer, Chr., u.a.**, *Multivariate Analysemethoden*, Berlin, Heidelberg 1980.
- Schüppenhauer, J.**, *Strategische Unternehmensplanung und Unternehmenssteuerung im Handel. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungstendenzen*, Vortrag im Rahmen des GDI-Seminars "Strategische Unternehmensplanung im Handel" vom 31. Oktober bis 2. November 1985 in Rüsclikon.
- Städler, A.**, *Hierarchie in Unternehmungen. Eine Analyse der theoretischen Grundlagen sowie der Möglichkeiten und Grenzen einer Enthierarchisierung durch Organisationen und Partizipation*, Diss., Münster 1984.

- Staehe, W.H.**, Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 2. neubearb. u. erw. Aufl., München 1985.
- Statistisches Bundesamt** (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1986 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1986.
- Steffenhagen, H.**, Marktführer im Zwielficht, in: *Moderner Markt*, 1979, H.5, S.22-32.
- Steffenhagen, H.**, Der Strategiebegriff in der Marketingplanung, Arbeitspapier Nr.29 des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg.: Meffert, H., Münster 1982.
- Steiner, G.A.**, Strategic Factors in Business Success, New York 1969.
- Steiner, G.A.**, Strategic Planning, New York 1979.
- Steinhausen, D., Langer, K.**, Clusteranalyse, Berlin, New York 1977.
- Steinhausen, D., Steinhausen J.**, Clusteranalyse als Instrument der Zielgruppendefinition in der Marktforschung, in: Fallstudien Clusteranalyse, Hrsg.: Späth, H., München, Wien 1977, S.9-36.
- Steinhausen, D., Zörkendörfer, S.**, Statistische Datenanalyse mit dem Programmsystem SPSS<sup>+</sup>, Software-Information 13 des Universitätsrechenzentrums, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 3.Aufl., Münster 1986.
- Strategic Planning Institute** (Hrsg.), The PIMS-Program-Selected Findings, Cambridge (Mass.) 1977.
- Thurik, A.R.**, Quantitative Analysis of Retail Productivity, Delft 1984.
- Tietz, B.**, Der Handelsbetrieb, München 1985.
- Tietz, B.**, Off-price Stores und Factory Outlets, in: *Marketing ZFP*, 1985, H.2, S.77-84.
- Tietz, B.**, Erfolgreiche Unternehmen in den Bereichen Handel, Dienstleistungen und Industrie, Textgrundlage zu einem Vortrag anlässlich der GfM-Tagung am 23. April 1986, "Der neue Konsument - Chance für das Marketing", Saarbrücken, Zürich 1986.
- Tietz, B.**, Auf den Kunden einstellen, vom Konkurrenten lernen, in: *BAG-Nachrichten*, 1986, H.9, S.18-21.
- Tietz, B.**, Prioritäten und Warnzeichen für das Handelsmanagement, in: 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Tagungsband, Hrsg.: NRMA und GDI, New York, Rüschlikon 1986, S.13-90.
- Töpfer, A.**, Erfolgsfaktoren des strategischen Marketing in deutschen Unternehmen, in: *Handbuch Strategisches Marketing*, Hrsg.: Wieselhuber, N., Töpfer, A., Landsberg am Lech 1984, S.49-66.

- Trommsdorff, V.**, Die Messung von Produktimages für das Marketing, Grundlagen und Operationalisierung, Köln, u.a. 1975.
- Trommsdorff, V.**, Wertewandel und Wandel im Handel, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S.3-16.
- Trommsdorff, V.** (Hrsg.), Handelsforschung 1986. Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Berlin (FfH) e.V., Bd.1, Heidelberg 1986.
- Trux, W., Kirsch, W.**, Konzeptuelle Gesamtsicht und Frühaufklärung als zentrale Probleme des strategischen Managements. Eine Einführung, in: Portfolio-Analyse und strategisches Management, Roventa, P., München 1979, S.19-33.
- Trux, W., Müller, G., Kirsch, W.**, Das Management strategischer Programme, 1.Halbband, München 1984.
- Überla, K.**, Faktorenanalyse, 2.Aufl., Berlin, u.a. 1972.
- Unkelbach, W.**, Wandel im Handel, in: RH, 1982, H.6, S.14-16.
- Unkelbach, W., Brinkmann, W.**, Führungselemente zur Leistungsoptimierung, in: RH, 1983, H.1, S.23-32.
- von Viereck, St.**, Schrittwechsel im Schuhgeschäft, in: MM, 1985, H.6, S.153-158.
- Wachholz, F.**, Untersuchung Kundenverkehr der BAG 1965-1984. Folgerungen und Konsequenzen, in: 33. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden 5.-6. Mai 1986, Hrsg.; BAG Köln, S.9-40.
- Wagner, H.**, Die Anatomie des Erfolges, in: 10. Weltkonferenz des Einzelhandels, Tagungsband, Hrsg.: NRMA und GDI, New York, Rüschtikon 1986, S.91-95.
- Wagner, H.M.**, Profit Wonders, Investment Blunders, in: HBR, Vol.62, September-October 1984, S.121-135.
- Wehrle, F.**, Strategische Marketingplanung im Handel, in: HM, 1982, H.2, S.104-112.
- Wehrle, F.**, Strategische Marketingplanung in Warenhäusern, 2.Aufl., Frankfurt, Bern 1984.
- Weinberg, P.**, Erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung im Einzelhandel, in: Marketing ZfP, 1986, H.2, S.97-102.
- Welge, M.K., Fessmann, K.-D.**, Organisatorische Effizienz, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., 2. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1980, Sp.577-592.

- White, R.E., Structural Context, Strategy and Performance, Thesis, Harvard University 1981.
- Windhorst, K.-G., Wertewandel und Konsumentenverhalten, Bd.2 der Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., 2.Aufl., Münster 1985.
- Wiegmann, V.T., Wie man ganz oben bleibt, in: LZ, 1984, Nr.47, S.F9-F10.
- Wieselhuber, N., Töpfer, A., Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg am Lech 1984.
- Wöhrl, H.R., Die Entwicklung einer Marketingkonzeption für ein Bekleidungshaus, in: 24. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung, Baden-Baden, 9.-10. Mai 1977, Hrsg.: BAG Köln, S.32-41.
- Wolf, J., Markt- und Imageforschung im Handel, Stuttgart 1981.
- Woo, C.Y., Market Share Leadership - Not Always So Good, in: HBR, Vol.62, January-February 1984, S.50-52.

## SCHRIFTEN ZUM MARKETING

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Kundenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.
- Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.
- Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.
- Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

## SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

- Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.
- Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.
- Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.
- Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.
- Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.
- Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunkspots. 1988.

