

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Übersichtenverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Erstes Kapitel: Ziel und Abgrenzung der Arbeit</b> .....	<b>1</b>
A. Charakterisierung der Untersuchung.....	1
I. Problemstellung .....	1
II. Zielsetzung .....	2
III. Abgrenzung .....	4
IV. Restriktionen.....	5
B. Ablauf der Untersuchung.....	7
<b>Zweites Kapitel: Grundlagen der Untersuchung</b> .....	<b>9</b>
C. Mittelständische Handelsunternehmen .....	9
I. Begriff .....	9
1. Mittelstand .....	9
2. Abgrenzung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Einzelhandels .....	10
3. Arbeitsdefinition .....	13
II. Bedeutung und Entwicklung der KMU des Einzelhandels.....	15
III. Zur Entwicklung der Systeme des Einzelhandels .....	29
IV. Hidden Champions, Local Heroes und Kleine Riesen im Einzelhandel .....	32
V. Zum Zusammenhang mit den erklärungsrelevanten Theorien.....	39

D.	Erfolgsfaktorenforschung unter besonderer Berücksichtigung der KMU des Einzelhandels .....	45
I.	Begriff .....	45
1.	Abgrenzung .....	45
2.	Erfolgsfaktoren und Erfolgsfaktorenforschung .....	46
3.	Merkmale von Erfolgsfaktoren .....	48
II.	Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung .....	50
III.	Probleme der Erfolgsfaktorenforschung .....	52
IV.	Erfolgsindikatoren .....	54
V.	Erfolgsfaktorenforschung im Handel .....	56
VI.	Erfolgsfaktorenforschung im mittelständischen Einzelhandel .....	61
VII.	Zum Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktorenforschung und den erklärungsrelevanten Theorien .....	64
<b>Drittes Kapitel: Theoretisches Basismodell .....</b>		<b>67</b>
E.	Ausgewählte Theorien und ihr Erklärungsbeitrag .....	67
I.	Abgrenzung .....	67
II.	Überblick .....	68
III.	Situativer Ansatz als übergreifendes Konzept .....	72
IV.	Ausgewählte Ansätze der Organisations- und Managementtheorie .....	75
1.	Überblick .....	75
2.	Neue Institutionenökonomik .....	75
a)	Überblick .....	75
b)	Transaktionskostentheorie .....	79
3.	Entscheidungsprozessorientierte Ansätze .....	87
4.	Führungstheorien .....	89
5.	Exkurs: Strategische Planung .....	94
6.	Ansätze der Organisations- und Managementtheorie und ihr Beitrag zur Hypothesenbildung .....	97
a)	Gegenstand .....	97
b)	Weitere Untersuchungsfelder .....	98
V.	Ausgewählte Ansätze der Wettbewerbstheorie .....	100
1.	Industrieökonomik .....	100
2.	Neuere Entwicklungen der Wettbewerbstheorie .....	103

VI.	Ausgewählte Ansätze der Handelsforschung als weitere theoretische Grundlage .....	107
1.	Begriff.....	107
2.	Gesetzmäßigkeiten .....	109
F.	Erfolg als resultierende Variable .....	121
I.	Theoretische Grundlagen .....	121
II.	Messung des Erfolgs in der empirischen Untersuchung.....	125
G.	Der Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung.....	129
I.	Gegenstand.....	129
II.	Unternehmenskultur.....	129
III.	Unternehmenspolitik.....	130
IV.	Umwelt.....	132
H.	Erklärungsmodell .....	135
<b>X</b>	<b>Viertes Kapitel: Grundlagen der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>139</b>
I.	Metaanalyse zur Herleitung und Operationalisierung der spezifischen Hypothesen.....	139
J.	Erhebungsdesign .....	147
I.	Gegenstand .....	147
II.	Expertengespräche .....	148
1.	Gegenstand.....	148
2.	Zum mittelständischen Einzelhandel .....	149
3.	Zu den untersuchungsrelevanten Branchen und den kooperierenden Einkaufsgemeinschaften .....	150
a)	Gegenstand .....	150
b)	Einzelhandel mit Textilien/Bekleidung .....	150
c)	Schuheinzelhandel .....	152
d)	Möbeleinzelhandel.....	152
e)	Einzelhandel mit Unterhaltungselektronik (Radio- und Fernsehfachhandel).....	153
III.	Persönliche Gespräche mit Unternehmen.....	156
IV.	Schriftliche Befragung und Stichprobe.....	157

<b>Fünftes Kapitel: Ergebnisse der empirischen Untersuchung und theoretische Herleitung und Operationalisierung der spezifischen Hypothesen.....</b>		<b>159</b>
K.	Gegenstand.....	159
L.	Generelle Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel.....	161
I.	Vorgehen.....	161
II.	Unternehmenskultur.....	166
X1.	Metaanalyse und Operationalisierung.....	166
2.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	172
III.	Unternehmenspolitik.....	181
1.	Handelsprogrammpolitik.....	181
a)	Grundstrukturpolitik.....	181
i.	Standortpolitik.....	181
(a)	Metaanalyse und Operationalisierung.....	181
(b)	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	184
ii.	Unternehmensgröße.....	186
(a)	Metaanalyse und Operationalisierung.....	186
(b)	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	193
iii.	Kooperation und Strategische Allianz.....	195
X(a)	Metaanalyse und Operationalisierung.....	195
(b)	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	198
iv.	Beziehungspromotorenkonzept.....	199
X(a)	Metaanalyse und Operationalisierung.....	199
(b)	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	202
b)	Marktpolitik.....	204
i.	Sortimentspolitik.....	204
(a)	Metaanalyse und Operationalisierung.....	204
(b)	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	211
ii.	Servicepolitik.....	212
(a)	Metaanalyse und Operationalisierung.....	212
(b)	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	216
iii.	Flexibilität.....	217
(a)	Metaanalyse und Operationalisierung.....	217
(b)	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	222

c)	Personalpolitik .....	224
i.	Metaanalyse und Operationalisierung .....	224
ii.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	228
2.	Führungspolitik .....	230
a)	Metaanalyse und Operationalisierung .....	230
b)	Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	233
IV.	Wettbewerbssituation.....	236
1.	Metaanalyse und Operationalisierung .....	236
2.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	242
V.	Ergebniszusammenfassung zur Darstellung der generellen Erfolgsfaktoren .....	243
M.	Mustervergleich von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen zur Ermittlung der zentralen Erfolgsfaktoren .....	253
N.	Strategische Gruppen im mittelständischen Einzelhandel .....	267
I.	Überblick.....	267
II.	Zum Vorhandensein Strategischer Gruppen .....	269
III.	Strategische Gruppen und Unternehmenserfolg.....	287
O.	Zum Zusammenhang zwischen erfolgreichen Unternehmen und der Zugehörigkeit zu den Strategischen Gruppen.....	291
P.	Ergebnisse der Hypothesentests.....	297
Q.	Güte der Messung .....	301
	<b>Sechstes Kapitel: Implikationen der Untersuchung.....</b>	<b>305</b>
R.	Implikationen für die Praxis .....	305
S.	Implikationen für die Wissenschaft .....	313
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>317</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>341</b>

# Tabellenverzeichnis

Tabelle C-1:	Ausgewählte Abgrenzungen kleiner und mittlerer Unternehmen im Einzelhandel.....	13
Tabelle C-2:	Die Bedeutung des mittelständischen Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1993 .....	16
Tabelle C-3:	Entwicklung der Anzahl der Unternehmen im Einzelhandel im früheren Bundesgebiet <sup>1)</sup> nach zusammengefaßten Umsatzgrößenklassen von 1985 bis 1993 .....	18
Tabelle C-4:	Entwicklung der Umsätze <sup>1)</sup> im Einzelhandel im früheren Bundesgebiet <sup>2)</sup> nach zusammengefaßten Umsatzgrößenklassen von 1984 bis 1992 .....	19
Tabelle C-5:	Entwicklung der Anzahl der Unternehmen im Einzelhandel im früheren Bundesgebiet <sup>1)</sup> nach zusammengefaßten Beschäftigtengrößenklassen von 1985 bis 1993 .....	20
Tabelle C-6:	Entwicklung der Umsätze <sup>1)</sup> im Einzelhandel im früheren Bundesgebiet <sup>2)</sup> nach zusammengefaßten Beschäftigtengrößenklassen von 1984 bis 1992 .....	21
Tabelle C-7:	Entwicklung der Anzahl der Unternehmen im Einzelhandel nach Zahl der Arbeitsstätten im früheren Bundesgebiet <sup>1)</sup> von 1985 bis 1993 .....	22
Tabelle C-8:	Entwicklung der Umsätze <sup>1)</sup> im Einzelhandel nach Zahl der Arbeitsstätten im früheren Bundesgebiet <sup>2)</sup> von 1984 bis 1992.....	23
Tabelle C-9:	Entwicklung des Einzelhandels im früheren Bundesgebiet nach Größenklassen von 1985 bis 1993 bzw. von 1984 bis 1992 .....	24
Tabelle C-10:	Entwicklung der Anteile am Einzelhandelsumsatz nach ausgewählten Betriebstypen in Westdeutschland von 1980 bis 1995 .....	25
Tabelle C-11:	Entwicklung der Anzahl der Unternehmen im Einzelhandel im früheren Bundesgebiet nach zusammengefaßten Umsatzgrößenklassen von 1970 bis 1978 - Daten der Umsatzsteuerstatistik - .....	26
Tabelle C-12:	Die Umsatzentwicklung in ausgewählten Betriebstypen des Einzelhandels von 1970 bis 1994.....	36
Tabelle J-1:	Umsatzverteilung und Anzahl der Betriebe nach Umsatzgrößenklassen im Jahre 1995.....	156
Tabelle J-2:	Die Stichprobe nach Branchen.....	158
Tabelle L-1:	Dimensionen der Unternehmenskultur.....	172

Tabelle L-2:	Einfluß von Dimensionen der Unternehmenskultur auf die Zielerreichung der untersuchten Unternehmen.....	174
Tabelle L-3:	Dimensionen der Standortpolitik .....	184
Tabelle L-4:	Dimensionen der Unternehmensgröße .....	193
Tabelle L-5:	Dimensionen der Kooperation .....	198
Tabelle L-6:	Dimensionen der Sortimentspolitik.....	211
Tabelle L-7:	Serviceniveau .....	216
Tabelle L-8:	Dimensionen der Flexibilität .....	223
Tabelle L-9:	Dimensionen der Personalpolitik .....	228
Tabelle L-10:	Dimensionen der Führungspolitik.....	234
Tabelle L-11:	Wettbewerbsgefahr.....	241
Tabelle L-12:	Dimensionen der Wettbewerbsposition.....	241
Tabelle M-1:	Erfolgsgrößen der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen im Vergleich.....	254
Tabelle N-1:	Dimensionen als Clustermerkmale im mittelständischen Einzelhandel.....	276
Tabelle N-2:	Gütekriterien der Diskriminanzfunktionen .....	282
Tabelle N-3:	Standardisierte Diskriminanzkoeffizienten der beiden Diskriminanzfunktionen .....	285
Tabelle N-4:	Mittelwerte der clusterbildenden Dimensionen nach Clusterzugehörigkeit.....	286
Tabelle N-5:	Erfolg in Abhängigkeit der Strategischen Gruppe .....	288
Tabelle N-6:	Diskriminatorische Bedeutung der clusterbildenden Dimensionen für die Strategischen Gruppen.....	289
Tabelle O-1:	Kreuztabelle zum Zusammenhang Strategische Gruppe und erfolgreiche Unternehmen .....	292
Tabelle O-2:	Erfolg der Local Heroes im Vergleich zur Kontrollgruppe.....	293
Tabelle O-3:	Kreuztabelle zum Zusammenhang Strategische Gruppe und Local Heroes .....	295

# Übersichtenverzeichnis

Übersicht B-1: Ablauf der Untersuchung.....	8
Übersicht C-1: Entwicklung der Umsatzbedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen des Einzelhandels im früheren Bundesgebiet von 1984 bis 1992 .....	24
Übersicht C-2: Marktanteile der Handelssysteme in Westdeutschland von 1980 bis 1995 .....	30
Übersicht E-1: Neue Institutionenökonomik.....	77
Übersicht E-2: Der Erklärungsbeitrag der Handelsforschung.....	117
Übersicht F-1: Zusammenhang zwischen Theorie und Erfolgsgröße .....	125
Übersicht G-1: Bereiche der Unternehmenspolitik.....	131
Übersicht H-1: Die Untersuchungselemente .....	135
Übersicht H-2: Vereinfachtes Erklärungsmodell.....	137
Übersicht I-1: Erfolgsindikatoren und wichtige Erfolgsfaktoren der analysierten Studien .....	142
Übersicht J-1: Marktanteile der Vertriebsformen im Unterhaltungselektronikmarkt im Jahre 1995 .....	155
Übersicht L-1: Einfluß von Dimensionen der Unternehmenskultur auf die Zielerreichung - nur signifikante Beziehungen.....	175
Übersicht L-2: Einfluß von Dimensionen der Unternehmenskultur auf den Erfolg - nur signifikante Beziehungen .....	177
Übersicht L-3: Einfluß von Dimensionen der Standortpolitik auf den Erfolg - nur signifikante Beziehungen.....	185
Übersicht L-4: Stichprobe der untersuchten Unternehmen nach Umsatzklassen .....	192
Übersicht L-5: Zusammenhang zwischen Filialzahl und Erfolg.....	195
Übersicht L-6: Einfluß von Beziehungspromotoren auf den Erfolg - nur signifikante Beziehungen.....	203
Übersicht L-7: Einfluß von Dimensionen der Sortimentspolitik auf den Erfolg - nur signifikante Beziehungen.....	212
Übersicht L-8: Einfluß von Dimensionen der Flexibilität auf den Erfolg - nur signifikante Beziehungen.....	224
Übersicht L-9: Einfluß von Dimensionen der Personalpolitik auf den Erfolg - nur signifikante Beziehungen.....	230



Übersicht L-10: Einfluß von Dimensionen der Führungspolitik auf den Erfolg - nur signifikante Beziehungen.....	235
Übersicht L-11: Determinanten des Wettbewerbs im Handel (in Anlehnung an <i>Porter</i> ).....	237
Übersicht L-12: Einfluß von Dimensionen der Wettbewerbssituation auf den Erfolg - nur signifikante Beziehungen .....	243
Übersicht L-13: Zusammenfassende Darstellung der Einflüsse von Dimensionen der Unternehmenskultur, der Unternehmenspolitik und des Wettbewerbs auf die Zielerreichung - nur signifikante Beziehungen.....	245
Übersicht L-14: Zusammenfassende Darstellung der Einflüsse von Dimensionen der Unternehmenskultur, der Unternehmenspolitik und des Wettbewerbs auf das Umsatzwachstum - nur signifikante Beziehungen.....	246
Übersicht L-15: Zusammenfassende Darstellung der Einflüsse von Dimensionen der Unternehmenskultur, der Unternehmenspolitik und des Wettbewerbs auf das Gewinnwachstum - nur signifikante Beziehungen.....	247
Übersicht L-16: Zusammenfassende Darstellung der Einflüsse von Dimensionen der Unternehmenskultur, der Unternehmenspolitik und des Wettbewerbs auf die Produktivität - nur signifikante Beziehungen.....	248
Übersicht M-1: Mustervergleich von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen - Unternehmenskultur (1).....	258
Übersicht M-2: Mustervergleich von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen - Unternehmenskultur (2).....	259
Übersicht M-3: Mustervergleich von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen - Unternehmenspolitik (1).....	260
Übersicht M-4: Mustervergleich von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen - Unternehmenspolitik (2).....	261
Übersicht M-5: Mustervergleich von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen - Unternehmenspolitik (3).....	262
Übersicht M-6: Mustervergleich von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen - Wettbewerbssituation.....	263
Übersicht N-1: Strategiearten nach <i>Porter</i> bei den befragten Unternehmen.....	271
Übersicht N-2: Betriebstypen in der untersuchten Stichprobe .....	272
Übersicht N-3: Mögliche Strategische Gruppen im mittelständischen Einzelhandel.....	273
Übersicht N-4: Ermittlung der optimalen Clusterzahl mit Hilfe des Elbow-Kriteriums.....	277

Übersicht N-5: Mustervergleich der Strategischen Gruppen anhand ausgewählter clusterbildender Merkmale .....	279
Übersicht N-6: Karte der Strategischen Gruppen im mittelständischen Einzelhandel.....	281
Übersicht N-7: Diskriminanzanalytisch ermittelte Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Strategischen Gruppen anhand der clusterbildenden Dimensionen.....	283
Übersicht O-1: Verteilung der Local Heroes in den Strategischen Gruppen .....	294
Übersicht P-1: Ergebnisse der Hypothesentests.....	298