

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. BEDEUTUNG DER ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG FÜR DIE HANDELEBENE</b>	1
1.1 Erfolgsfaktoren im Rahmen des strategischen Management und des strategischen Marketing	1
1.2 Systematisierung methodischer Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung	4
1.3 Ansatzpunkte für die Verwendung von Erfolgsfaktoren im Handel	7
1.4 Untersuchungsfeld der Arbeit	9
1.5 Ziele und Aufbau der Arbeit	11
<b>2. STAND DER QUANTITATIVEN EMPIRISCHEN ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG AUF DER HANDELEBENE</b>	13
2.1 Zielsetzung und Vorgehensweise	13
2.2 Metaanalyse als Ansatz zur Integration von Forschungsbefunden	14
2.2.1 Problemstellung und Grundprinzipien	14
2.2.2 Methodische Ansätze zur Integration der Ergebnisse einzelner Studien	18
2.2.3 Phasen einer Metaanalyse	21
2.3 Fragestellung: Systematisierung potentieller Erfolgsfaktoren	25
2.4 Studienauswahl	29
2.5 Beschreibung der Studien im Überblick	30
2.5.1 Genereller Überblick	30
2.5.2 Methodische Ansätze	36
2.5.3 Verwendete Erfolgsmaße	42
2.6 Bewertung der Studien: Methodik der multivariaten Erfolgsfaktorenforschung auf der Handelsebene	46
2.6.1 Kausalitätsanspruch und explorative Forschungsstrategien	46

2.6.1.1	Kausalität in der Erfolgsfaktorenforschung	46
2.6.1.1.1	Kausalitätsbegriff	46
2.6.1.1.2	Kausalanalyse als Untersuchungsstrategie	47
2.6.1.1.2.1	Ansatz der Kausalanalyse	47
2.6.1.1.2.2	Analyse von Kausalmodellen mit direkt gemessenen Variablen: Regressions- und Pfadanalyse	49
2.6.1.1.2.3	Integrierte Analyse von Meß- und Kausalmodellen: der LISREL-Ansatz	51
2.6.1.1.3	Fazit: Kausalanalyse und Erfolgsfaktorenforschung	52
2.6.1.2	Merkmale typischer Forschungsstrategien der multivariaten Erfolgsfaktorenforschung auf der Handelsebene	53
2.6.1.2.1	Mangelnde Trennung zwischen theoretischer und Beobachtungssprache	53
2.6.1.2.2	Auswahl untersuchter Einflußgrößen ohne ausreichenden Theoriebezug	55
2.6.1.2.3	Operationalisierungs- und Datenprobleme	56
2.6.1.2.4	Verwendung explorierender Auswertungsverfahren	59
2.6.2	Ausgewählte Probleme der Regressionsanalyse als dominierendem Auswertungsverfahren	60
2.6.2.1	Darstellung direkter Zusammenhänge	61
2.6.2.2	Linearität der Beziehungen	61
2.6.2.3	Multikollinearität und Anzahl der Regressoren	62
2.6.2.4	Lösungsansätze	64
2.6.2.4.1	Eliminierung von Variablen	64
2.6.2.4.2	Exploratorische Faktorenanalyse	65
2.6.3	Validitätsbeurteilung vorliegender Studien	66
2.6.4	Fazit zum methodischen Stand der Erfolgsfaktorenforschung auf der Handelsebene und Anforderungen an zukünftige Untersuchungen	68
2.6.4.1	Zusammenfassung wesentlicher Kritikpunkte am Beispiel der Studie von PATT	68
2.6.4.2	Anforderungen an zukünftige Untersuchungen	73
2.7	<b>Auswahl der Integrationsmethode</b>	74

<b>2.8 Darstellung und Interpretation der Befunde</b>	<b>78</b>
2.8.1 Überblick	78
2.8.2 Detaillierte Ergebnisdarstellung	79
2.8.2.1 Externe Faktoren	79
2.8.2.1.1 Marktpotential	79
2.8.2.1.1.1 Indikatorgruppe Bevölkerungsdichte	80
2.8.2.1.1.2 Indikatorgruppe Einkommen und Kaufkraft	82
2.8.2.1.1.3 Indikatorgruppe angebotsbezogenes Marktpotential	84
2.8.2.1.1.4 Indikatorgruppe Zielgruppendichte	87
2.8.2.1.2 Wettbewerbssituation	92
2.8.2.1.2.1 Wettbewerbsintensität	92
2.8.2.1.2.2 Wettbewerbsposition	97
2.8.2.1.3 Standortqualität	99
2.8.2.1.3.1 Indikatorgruppe Zentralität	100
2.8.2.1.3.2 Indikatorgruppe Erreichbarkeit	102
2.8.2.1.3.3 Indikatorgruppe Agglomeration	104
2.8.2.1.3.4 Indikatorgruppe Miete	109
2.8.2.2 Interne Faktoren	110
2.8.2.2.1 Strategie	110
2.8.2.2.2 Betriebsgröße	113
2.8.2.2.3 Management	119
2.8.2.2.4 Personal	122
2.8.2.2.4.1 Personalintensität	122
2.8.2.2.4.2 Personalqualität	125
2.8.2.2.5 Finanzierung	129
2.8.2.2.6 Beschaffung	131
2.8.2.2.7 Ladengestaltung	135
2.8.2.2.8 Sortiment	139
2.8.2.2.9 Service	144
2.8.2.2.10 Preispolitik	147
2.8.2.2.11 Werbung	152

2.8.2.3 Weitere intervenierende Faktoren	155
2.8.2.3.1 Umsatz	155
2.8.2.3.2 Stammkundenanteil	158
2.8.3 Zusammenfassung der Befunde	161
2.9 Integration der Befunde zu hypothetischen Kausalmodellen	166
<b>3. EINE THEORIEGELEITETE QUANTITATIVE UNTERSUCHUNG DER ERFOLGSFAKTOREN VON GASTRONOMIEBETRIEBEN IM VERTRIEBSSYSTEM EINER BRAUEREI</b>	173
3.1 Zielsetzung und Vorgehensweise	173
3.2 Die Bedeutung der Gastronomie in den Vertriebssystemen der Brauereien	174
3.2.1 Situation und Absatzwege im Biermarkt	174
3.2.2 Gastromiestrategie und Markenprofilierung	177
3.2.3 Die "Getränkebezogene Kommunikations-Gastronomie" als Untersuchungsgegenstand	180
3.2.4 Herausforderungen an das vertikale Brauereimarketing	181
3.3 Anlage der Untersuchung	183
3.3.1 Erhebungsdesign	183
3.3.2 Erfolgsgrößen der Brauerei	184
3.4 Vorschlag einer theorieorientierten Auswertungsstrategie für system-spezifische Erfolgsfaktorenstudien	185
3.4.1 Überlegungen zur Beherrschung der Modellkomplexität und der Gewinnung situativer Hypothesen	185
3.4.2 Konstrukt- bzw. Meßmodellbildung mit restringierten Faktorenanalysen	188
3.4.3 Theoretische Basismodelle und ihre situative Konkretisierung	192
3.4.4 Zusammenfassung: Entwurf einer Auswertungsstrategie	199

<b>3.5</b>	<b>Modellschätzungen</b>	<b>204</b>
3.5.1	Parameterinterpretation, Modellannahmen und Fitmaße der LISREL-Modelle	204
3.5.1.1	Parameterinterpretation	204
3.5.1.2	Prüfung der Modellannahmen	205
3.5.1.3	Fitmaße	205
3.5.1.4	Modifikationen der Meßmodelle	206
3.5.2	Schätzung der konkretisierten Basismodelle	208
3.5.2.1	Basismodell für ABSATZ	208
3.5.2.2	Basismodell für ERTRAG	210
3.5.2.3	Kombiniertes Basismodell	211
3.5.2.4	Fazit	214
3.5.3	Identifikation situativ relevanter Konstrukte	215
3.5.4	Schätzung situativ erweiterter Modelle	216
3.5.4.1	Erweiterung des kombinierten Basismodells	220
3.5.4.2	Einführung einer komplexen Erfolgsgröße	224
3.5.4.3	Fazit	224
<b>3.6</b>	<b>Bewertung der Vorgehensweise und ihrer Ergebnisse</b>	<b>228</b>
<b>4.</b>	<b>ENTWICKLUNG EINES PORTFOLIO-ANSATZES AUF DER BASIS KAUSALANALYTISCHER ERFOLGSFAKTORENMODELLE FÜR DAS STRATEGISCHE CONTROLLING FILIALISierter VERTRIEBSSYSTEME</b>	<b>232</b>
<b>4.1</b>	<b>Zielsetzung und Vorgehensweise</b>	<b>232</b>
<b>4.2</b>	<b>Bedeutung des strategischen Controlling</b>	<b>232</b>
4.2.1	Begriff und Funktionen des Controlling	232
4.2.2	Abgrenzung und Notwendigkeit des strategischen Controlling	234
4.2.3	Objektbereich des strategischen Controlling	236
4.2.4	Instrumente des strategischen Controlling	239
<b>4.3</b>	<b>Portfolio-Analyse als Instrument des strategischen Controlling</b>	<b>241</b>

<b>4.4 Instrumente des strategischen Controlling auf der Handelsebene</b>	<b>248</b>
4.4.1 Bedeutung eines strategischen Controlling auf der Handelsebene und Grenzen des traditionellen Betriebsvergleichs	248
4.4.2 Handelsspezifische Ansätze der Portfolio-Analyse	250
<b>4.5 Weiterentwicklung der Portfolio-Analyse auf der Basis kausalanalytischer Erfolgsfaktorenmodelle</b>	<b>253</b>
4.5.1 Ansatzpunkte der Verbesserung	253
4.5.2 Vorschlag einer Methodik zur Portfolio-Erstellung	256
4.5.3 Anwendungsvoraussetzungen	261
<b>4.6 Entwicklung eines System-Portfolios am Beispiel des Gastronomiesystems einer Brauerei</b>	<b>263</b>
4.6.1 Entwurf des System-Portfolios	263
4.6.2 Ableitung von Normstrategien	268
<b>4.7 Bewertung der Methodik</b>	<b>271</b>
<b>5. SCHLUSSBETRACHTUNG</b>	<b>275</b>
<b>ANHANG</b>	<b>277</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>297</b>

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

<b>Abb. 2-1</b>	<b>Phasen einer Metaanalyse</b>	<b>22</b>
<b>Abb. 2-2</b>	<b>Absatzpolitisches Instrumentarium und Erfolgsfaktoren im Handel (nach HILDEBRANDT 1986, S.39)</b>	<b>26</b>
<b>Abb. 2-3</b>	<b>Systematik von Erfolgsfaktoren auf der Handelsebene</b>	<b>28</b>
<b>Abb. 2-4</b>	<b>In die Metaanalyse einbezogene Studien im Überblick</b>	<b>31</b>
<b>Abb. 2-5</b>	<b>Methodische Ansätze bisheriger Studien im Überblick</b>	<b>37</b>
<b>Abb. 2-6</b>	<b>Erfolgsdimensionen im Rahmen der Metaanalyse</b>	<b>44</b>
<b>Abb. 2-7</b>	<b>Bezugsrahmen der Untersuchung von PATT 1988 (PATT 1988, S.74)</b>	<b>69</b>
<b>Abb. 2-8</b>	<b>Tabellarische Zusammenfassung der Befunde</b>	<b>162</b>
<b>Abb. 2-9</b>	<b>Basismodell für UMSATZ</b>	<b>168</b>
<b>Abb. 2-10</b>	<b>Basismodell für ERTRAG</b>	<b>169</b>
<b>Abb. 2-11</b>	<b>Kombiniertes Basismodell</b>	<b>170</b>
<b>Abb. 3-1</b>	<b>Absatzwege der Brauereien</b>	<b>175</b>
<b>Abb. 3-2</b>	<b>Betriebstypendifferenzierung in der Speisegastronomie (nach KAUB 1985)</b>	<b>179</b>
<b>Abb. 3-3</b>	<b>Überprüfung der Konstruktbildung durch restringierte Faktorenanalysen</b>	<b>190</b>
<b>Abb. 3-4</b>	<b>Basismodelle im Überblick</b>	<b>193</b>
<b>Abb. 3-5</b>	<b>Konstrukte der Basismodelle und ihre situative Konkretisierung</b>	<b>195</b>
<b>Abb. 3-6</b>	<b>Situativ konkretisiertes Basismodell für ABSATZ</b>	<b>196</b>
<b>Abb. 3-7</b>	<b>Situativ konkretisiertes Basismodell für ERTRAG</b>	<b>197</b>
<b>Abb. 3-8</b>	<b>Situativ konkretisiertes kombiniertes Basismodell</b>	<b>198</b>
<b>Abb. 3-9</b>	<b>Vorschlag einer Auswertungsstrategie</b>	<b>200</b>

Abb. 3-10	Erweiterte Auswertungsstrategie	203
Abb. 3-11	Geschätztes Basismodell für ABSATZ	209
Abb. 3-12	Geschätztes Basismodell für ERTRAG	212
Abb. 3-13	Geschätztes kombiniertes Basismodell	213
Abb. 3-14	Regressionsmodelle für ABSATZ	217
Abb. 3-15	Regressionsmodelle für ERTRAG	218
Abb. 3-16	Hypothetisches Totalmodell	219
Abb. 3-17	Geschätztes Totalmodell 1	221
Abb. 3-18	Geschätztes Totalmodell 2	223
Abb. 3-19	Geschätztes Totalmodell 1 (mit komplexem Erfolgskonstrukt)	225
Abb. 3-20	Geschätztes Totalmodell 2 (mit komplexem Erfolgskonstrukt)	226
Abb. 3-21	Modifiziertes Basismodell	230
Abb. 4-1	Controllingsystem (nach HORVATH 1990, S.145)	233
Abb. 4-2	Operatives und strategisches Controlling im Vergleich	235
Abb. 4-3	Objektbereich des strategischen Controlling	237
Abb. 4-4	Controllinginstrumente (HORVATH 1990, S.207f.)	240
Abb. 4-5	Schritte einer Portfolio-Analyse	243
Abb. 4-6	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	244
Abb. 4-7	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteile-Portfolio	244
Abb. 4-8	Betriebstypen-Portfolio (nach DREXEL 1981)	251
Abb. 4-9	Betriebs-Portfolio (nach DREXEL 1981)	251
Abb. 4-10	Portfolio-Ansätze für die Handelsebene	252



Abb. 4-11	Phasenschema zur Portfolio-Erstellung	256
Abb. 4-12	Phase 1: Faktorenauswahl	257
Abb. 4-13	Phase 2: Indikatorenengewichtung und -aggregation	259
Abb. 4-14	Phase 3: Faktorengewichtung	260
Abb. 4-15	Phase 4: Positionierung	261
Abb. 4-16	Phase 1: Faktorenauswahl (Anwendungsfall)	264
Abb. 4-17	Phase 2: Indikatorenengewichtung (Anwendungsfall)	265
Abb. 4-18	Phase 3: Faktorengewichtung (Anwendungsfall)	266
Abb. 4-19	Phase 4: Positionierung (Anwendungsfall)	267
Abb. 4-20	Positionierung mit globalem Erfolgsmaß	267
Abb. 4-21	Normstrategien im System-Portfolio	268
Abb. 4-22	Positions- und Strategievalidierung von Referenzbetrieben	272