

## **Inhalt**

<b>1. EINLEITENDES KAPITEL.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Einführung in die Problemstellung</b>	<b>1</b>
1.1.1 Die Dynamik der Filialbetriebe	1
1.1.2 Die Notwendigkeit einer strategischen Unternehmungsführung der Filialbetriebe	2
1.1.3 Die Erfolgsanalyse als Beitrag zur Erhöhung der strategischen Entscheidungsqualität	4
1.1.4 Ablauf der Arbeit	6
<b>1.2 Grundsüge der Forschungsmethodik</b>	<b>8</b>
1.2.1 Die Elemente der Erkenntnisgewinnung	8
1.2.2 Das Forschungsmodell als Prozeß der Erkenntnisgewinnung	10
1.2.2.1 Anspruch und Hypothesen des Forschungsmodells	10
1.2.2.2 Forschungsquellen, Forschungsablaufs und Forschungshilfsmittel als Elemente des Forschungsmodells	12

<b>2. ENTWICKLUNG DES FORSCHUNGSKONZEPTS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Grundlagen der Untersuchung</b>	<b>18</b>
2.1.1 Entwicklung eines Modells zur Erfassung der Wettbewerbsvorteile in dieser Arbeit	18
2.1.1.1 Die Notwendigkeit einer handelsbezogenen Erfolgsanalyse	18
2.1.1.2 Die Wettbewerbsvorteile als Bestimmungsgrößen des Unternehmungserfolgs	20
2.1.1.3 Abgrenzung einer Perspektive zur Betrachtung der Wettbewerbsvorteile	22
2.1.1.3.1 Netzwerk des Filialbetriebes	22
2.1.1.3.2 Gruppierung der Einflüsse nach dem Grad ihrer Lenkbarkeit	25
2.1.1.3.2.1 Externe Größen der Umwelt	26
2.1.1.3.2.2 Interne Größen des Lenkungsmodells	30
2.1.1.3.3 Die Notwendigkeit einer "breiten" Perspektive zur Analyse der Wettbewerbsvorteile	31
2.1.1.3.4 Bestimmung des Indikators der Wettbewerbsvorteile	34
2.1.1.3.4.1 Problemkreise eines zentralen quantitativen Indikators	34
2.1.1.3.4.2 Die differenzierende Funktion des Indikators	37
2.1.1.3.5 Die Strukturierung der Lenkungsbereiche als praxisgerechter Lösungsweg zur Analyse der Wettbewerbsvorteile	39
2.1.1.4 Bestimmung der Begriffe "Wettbewerbsvorteil" und "Wettbewerber"	43
2.1.1.5 Anforderungen an die Auswahl der potentiellen Bestimmungsgrößen der Wettbewerbsvorteile	45

2.1.2	Der Filialbetrieb als Forschungsobjekt des Einzelhandels	50
2.1.2.1	Zur begrifflichen Einordnung von Distributionsart, Betriebsform, Betriebstyp und Filialbetrieb	50
2.1.2.2	Definition des Filialbetriebes	53
2.1.2.3	Motivation und Vorteile der Filialisierung	56
2.1.2.4	Eingrenzung des Forschungsobjekts	59
2.1.2.4.1	Die Betriebsformen des Einzelhandels aus wettbewerbsstrategischer Sicht	59
2.1.2.4.2	Fachgeschäft, Fachmarkt und Fachdiskonter im Blickfeld dieser Untersuchung	64
2.1.2.4.3	Weitere Eingrenzungskriterien	65
2.2	Entwicklung von Programmfragen der zu erfassenden lenkbaren Größen	69
2.2.1	Programmfragen im Lenkungsbereich Strategie	69
2.2.2	Programmfragen im Lenkungsbereich Leistung	75
2.2.3	Programmfragen im Lenkungsbereich Absatzgebiet/ Standort	81
2.2.4	Programmfragen im Lenkungsbereich Preis	83
2.2.5	Programmfragen im Lenkungsbereich Management	85
2.2.6	Programmfragen im Lenkungsbereich Mitarbeiter	88
2.2.7	Programmfragen im Lenkungsbereich Marketing	92
2.2.8	Programmfragen im Lenkungsbereich Finanzen	97
2.2.9	Programmfragen im Lenkungsbereich Organisation/ Logistik	100
2.2.10	Programmfragen im Lenkungsbereich Kommunikation	109
2.3	Die Instrumente der Forschungsmethodik	115
2.3.1	Die Erhebungsinstrumente der Untersuchung	115
2.3.1.1	Interviews	115
2.3.1.2	Fragebogen	117

2.3.2	Typologisierung des Forschungsobjekts	123
2.3.2.1	Fokussierung des Betrachtungsraumes	123
2.3.2.2	Die Filialtypen dieser Untersuchung	125
2.3.3	Der Prozeß zur Identifikation der Wettbewerbsmerkmale	128
<b>3.</b>	<b>ANALYSE: ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG UND PRAXISBEISPIELE.....</b>	<b>132</b>
3.1	Ermittlung der Wettbewerbsmerkmale im Lenkungsbereich Strategie	134
3.2	Ermittlung der Wettbewerbsmerkmale im Lenkungsbereich Leistung	146
3.3	Ermittlung der Wettbewerbsmerkmale im Lenkungsbereich Absatzgebiet/ Standort	159
3.4	Ermittlung der Wettbewerbsmerkmale im Lenkungsbereich Preis	164
3.5	Ermittlung der Wettbewerbsmerkmale im Lenkungsbereich Management	169
3.6	Ermittlung der Wettbewerbsmerkmale im Lenkungsbereich Mitarbeiter	175
3.7	Ermittlung der Wettbewerbsmerkmale im Lenkungsbereich Marketing	186
3.8	Ermittlung der Wettbewerbsmerkmale im Lenkungsbereich Finanzen	197
3.9	Ermittlung der Wettbewerbsmerkmale im Lenkungsbereich Organisation/ Logistik	204
3.10	Ermittlung der Wettbewerbsmerkmale im Lenkungsbereich Kommunikation	218
3.11	Zusatzanalysen zur Charakterisierung der Stichprobe	234
3.11.1	Zusatzauswertung der Kleinfilialisten	234
3.11.2	Zusatzerfassung der Nichtantworter	240

<b>4. SYNTHESE: INTEGRATION DER ERGEBNISSE ZU EINER TYPOLOGIE WETTBEWERBSSTARKER FILIALBETRIEBE.....</b>	<b>249</b>
4.1 Der wettbewerbsstarke "King's-Store"	250
4.2 Der wettbewerbsstarke "Cost-World"	253
4.3 Der wettbewerbsstarke "Quality-Island"	256
4.4 Der wettbewerbsstarke "Price-Market"	259
<b>5. ABSCHLIEßENDES KAPITEL.....</b>	<b>262</b>
5.1 Umsetzungshilfen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen	262
5.1.1 Typenunabhängige Merksätze zu Wettbewerbsvorteilen in Filialbetrieben	262
5.1.2 Lenkungsregeln des Filialsystems	271
5.2 Kritische Würdigung der Forschungsergebnisse	281
5.3 Schlußbemerkung	284
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>287</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b>	<b>304</b>

## **Abbildungs-Verzeichnis**

<b>Abb.1:</b>	<b>Ablauf der Arbeit</b>	<b>4</b>
<b>Abb.2:</b>	<b>Forschungsmodell der Arbeit</b>	<b>15</b>
<b>Abb.3:</b>	<b>Umfassendes Netzwerk des Filialbetriebes</b>	<b>23</b>
<b>Abb.4:</b>	<b>Allgemeines Lenkungsmodell des Filialbetriebs</b>	<b>25</b>
<b>Abb.5:</b>	<b>Die Unternehmung als Element in einer komplexen Umwelt</b>	<b>28</b>
<b>Abb.6:</b>	<b>Von der Erfolgsanalyse zur Analyse der Wettbewerbsvorteile dieser Untersuchung</b>	<b>38</b>
<b>Abb.7:</b>	<b>Perspektiventrichter zur Betrachtung des Filialbetriebes</b>	<b>40</b>
<b>Abb.8:</b>	<b>Übersicht der Lenkungsbereiche als Ordnungsrahmen zur Analyse der Wettbewerbsvorteile</b>	<b>42</b>
<b>Abb.9:</b>	<b>Zusammenfassende Übersicht der zu untersuchenden Größen im Rahmen des direkten Lenkungseinfluß des Filialbetriebes</b>	<b>49</b>
<b>Abb.10:</b>	<b>Zusammenhang der Begriffe Distributionsform, Betriebsform, Betriebstyp und Filialgeschäft</b>	<b>51</b>
<b>Abb.11:</b>	<b>Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel</b>	<b>62</b>
<b>Abb.12:</b>	<b>Fokussierung des Betrachtungsraumes der Betriebsformenstrategien des Einzelhandels</b>	<b>124</b>
<b>Abb.13:</b>	<b>Ausprägung der Kriterien der Typologie-Dimensionen</b>	<b>126</b>
<b>Abb.14:</b>	<b>Die vier Filialtypen dieser Arbeit</b>	<b>127</b>
<b>Abb.15:</b>	<b>Ablaufschema der Ermittlung von Wettbewerbsmerkmale</b>	<b>129</b>
<b>Abb.16:</b>	<b>Lenkungsmodell des Filialbetriebes aus der vorliegenden Forschungsperspektive</b>	<b>131</b>
<b>Abb.17:</b>	<b>Beispielgraphik zur Erläuterung der Ergebnistabellen</b>	<b>133</b>
<b>Abb.18:</b>	<b>Übersicht der Merkmale wettbewerbsstarker Filialbetriebe im Lenkungsbereich Strategie</b>	<b>145</b>
<b>Abb.19:</b>	<b>Übersicht der Merkmale wettbewerbsstarker Filialbetriebe im Lenkungsbereich Leistung</b>	<b>158</b>
<b>Abb.20:</b>	<b>Übersicht der Merkmale wettbewerbsstarker Filialbetriebe im Lenkungsbereich Absatzgebiet/ Standort</b>	<b>163</b>

Abb.21: Übersicht der Merkmale wettbewerbsstarker Filialbetriebe im Lenkungsbereich Preis	168
Abb.22: Übersicht der Merkmale wettbewerbsstarker Filialbetriebe im Lenkungsbereich Management	174
Abb.23: Übersicht der Merkmale wettbewerbsstarker Filialbetriebe im Lenkungsbereich Mitarbeiter	185
Abb.24: Übersicht der Merkmale wettbewerbsstarker Filialbetriebe im Lenkungsbereich Marketing	196
Abb.25: Übersicht der Merkmale wettbewerbsstarker Filialbetriebe im Lenkungsbereich Finanzen	203
Abb.26: Übersicht der Merkmale wettbewerbsstarker Filialbetriebe im Lenkungsbereich Organisation/ Logistik	217
Abb.27: Übersicht der Merkmale wettbewerbsstarker Filialbetriebe im Lenkungsbereich Kommunikation	233
Abb.28: Merkmalsgruppen des wettbewerbsstarken "King's-Store"	251
Abb.29: Merkmalsgruppen des wettbewerbsstarken "Cost-World"	254
Abb.30: Merkmalsgruppen des wettbewerbsstarken "Quality-Island"	257
Abb.31: Merkmalsgruppen des wettbewerbsstarken "Price-Market"	260

## **Tabellen-Verzeichnis**

<b>Tab.1:</b>	<b>Vergleich der Stichprobe mit der Grundgesamtheit</b>	<b>121</b>
<b>Tab.2:</b>	<b>Prioritäten der Wachstums-, Größen-, und Rentabilitätsziele</b>	<b>134</b>
<b>Tab.3:</b>	<b>Strategiewahl der Filialbetriebe</b>	<b>136</b>
<b>Tab.4:</b>	<b>Beschränkung oder Zersplitterung der Leistungen</b>	<b>137</b>
<b>Tab.5:</b>	<b>Kontinuität der Strategie</b>	<b>138</b>
<b>Tab.6:</b>	<b>Bedeutung der Akquisition von Einzelhandelsbetrieben</b>	<b>140</b>
<b>Tab.7:</b>	<b>Anteile der Filialen im Ausland</b>	<b>142</b>
<b>Tab.8:</b>	<b>Anteil der Filialen, die im Franchising betrieben werden</b>	<b>143</b>
<b>Tab.9:</b>	<b>Bedeutung der systematischen Planung im Rahmen der Betriebstypenkonzeption</b>	<b>146</b>
<b>Tab.10:</b>	<b>Positionierung am Standort</b>	<b>147</b>
<b>Tab.11:</b>	<b>Standardisierungsgrad von Sortiment, Ladenlayout und Werbung</b>	<b>148</b>
<b>Tab.12:</b>	<b>Größe der durchschnittlichen Verkaufsflächen</b>	<b>150</b>
<b>Tab.13:</b>	<b>Höhe des Sortimentsniveaus</b>	<b>151</b>
<b>Tab.14:</b>	<b>Sortimentsbreite</b>	<b>152</b>
<b>Tab.15:</b>	<b>Sortimentstiefe</b>	<b>153</b>
<b>Tab.16:</b>	<b>Mengenmäßige Anteile von Eigenmarken am Gesamtsortiment</b>	<b>154</b>
<b>Tab.17:</b>	<b>Anteile der angebotenen Bedienungsformen</b>	<b>155</b>
<b>Tab.18:</b>	<b>Intensität der Serviceleistungen</b>	<b>156</b>
<b>Tab.19:</b>	<b>Handelsspanne im Vergleich zum Branchendurchschnitt</b>	<b>157</b>
<b>Tab.20:</b>	<b>Systematische Planung oder zufällige Erschließung des Absatzgebietes</b>	<b>159</b>
<b>Tab.21:</b>	<b>Lagequalitäten</b>	<b>160</b>
<b>Tab.22:</b>	<b>Höhe der Mietkosten bzw. des Mietwertes</b>	<b>161</b>
<b>Tab.23:</b>	<b>Höhe des Preisniveaus im Vergleich zum Branchendurchschnitt</b>	<b>164</b>
<b>Tab.24:</b>	<b>Marktseitige oder fixe Kalkulation der Filialbetriebe</b>	<b>165</b>
<b>Tab.25:</b>	<b>Häufigkeit der Preisunterbietung im Vergleich zu den Wettbewerbern</b>	<b>166</b>
<b>Tab.26:</b>	<b>Intensität zeitlich befristeter Preisaktionen</b>	<b>167</b>
<b>Tab.27:</b>	<b>Beteiligung der Inhaber an der Geschäftsführung</b>	<b>169</b>



Tab.28: Anteile der Geschäftsleitungsmitglieder, die extern, also nicht aus eigenen Reihen, eingestellt werden	170
Tab.29: Bedeutung von Qualifikationskriterien für die Besetzung von Managementpositionen	171
Tab.30: Erfolgsbeteiligung der Geschäftsleitung	173
Tab.31: Anteile der Besetzung von Filial- und Abteilungsleiterpositionen aus eigenen Reihen	175
Tab.32: Qualifikationskriterien bei der Mitarbeiterauswahl (Abteilungsleiter und Verkäufer)	176
Tab.33: Häufigkeit der Mitarbeitergespräche über Ziele und Karrierepläne	178
Tab.34: Bedeutung materieller Anreize für Mitarbeiter im Verkauf	179
Tab.35: Bedeutung von Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter	181
Tab.36: Höhe der Mitarbeiterkosten	182
Tab.37: Intensität der Pflege von Traditionen, Ereignissen etc. als Unterstützung der symbolischen Ebene der Unternehmenskultur	183
Tab.38: Bedeutung der Marktsegmentierungskriterien	186
Tab.39: Filialketten- oder Einzelgeschäftsimage	188
Tab.40: Stellenwert des Käuferlebnisses bei Werbung, Ladenlayout und Präsentation/ Dekoration	190
Tab.41: Stellenwert des Stammkundenmarketing	191
Tab.42: Erkennbarkeit einer C.D. bei Filialbetrieben	193
Tab.43: Stellenwert der Öffentlichkeitsarbeit im Marketing	194
Tab.44: Regelmäßigkeit von Marktforschungsprojekten	195
Tab.45: Umfang der Finanzierung aus Eigenmitteln	197
Tab.46: Intensität der Reinvestition der Überschüsse	198
Tab.47: Geschwindigkeit des Erreichens der Gewinnschwelle	199
Tab.48: Höhe der Gesamten Kosten (incl. kalkulatorische) in Prozent vom Umsatz	200
Tab.49: Einsatz einer kurzfristigen Filialerfolgsrechnung (z.B. DB-Rechnung)	201
Tab.50: Zentralisationsgrad an Hand von vier ausgewählten Dimensionen	205
Tab.51: Anteil der Verwaltungskosten (Overheadkosten) für die Filialen in der Zentrale	206
Tab.52: Intensität der Ausgliederung ausgewählter Aufgaben an externe Dienstleister	207

Tab.53: Häufigkeit des Einsatzes von Projektteams, Gremien, Arbeitsgruppen etc. zur Lösung von speziellen Aufgaben	209
Tab.54: Beschaffung auf internationalen Märkten	210
Tab.55: Anteile der Lieferanten, mit denen zwei Drittel des Einkaufs beschafft werden	211
Tab.56: Mitgliedschaft der Filialbetriebe in einer oder mehreren Einkaufsvereinigungen	212
Tab.57: Anteil der Warenbeschaffung über den Zwischenhandel im Vergleich zu den Wettbewerbern	213
Tab.58: Anteile des Warenbezuges der Filialbetriebe über ein Zentrallager	214
Tab.59: Intensität der Nutzung eines Warenwirtschaftssystems	215
Tab.60: Lagerumschlag im Vergleich zu den Wettbewerbern	216
Tab.61: Waren- oder Unternehmens(Image-) werbung als Werbeinhalt	218
Tab.62: Bedeutung einzelner Werbemittel	220
Tab.63: Werbestil	221
Tab.64: Mitgliedschaft der Filialbetriebe in einer Werbegemeinschaft	222
Tab.65: Häufigkeit der Änderung der Werbekonzeption in den letzten fünf Jahren	223
Tab.66: Höhe der Werbekosten	224
Tab.67: Stil des Ladenlayouts	225
Tab.68: Zusammenarbeit mit professionellen Ladenbauern oder Architekten	226
Tab.69: Zeitraum der Erneuerung der Ladeneinrichtung	227
Tab.70: Höhe der Einrichtungskosten	228
Tab.71: Stellenwert von Veranstaltungen/ Aktionen	229
Tab.72: Bedeutung der Durchführung von warenbezogenen oder allgemein-unterhaltenden Veranstaltungen/ Aktionen	230
Tab.73: Anteil der für wechselnde Präsentation verfügbaren variablen Verkaufsfläche	231
Tab.74: Präsentation der Ware entweder Artikelgruppen-/ herstellerorientiert oder bedarfsbündel-/ themenorientiert	232
Tab.75: Größenkategorien der untersuchten Filialisten	235
Tab.76: Vergleich der Größenkriterien in Hauptbefragung, Zusatzbefragung und Grundgesamtheit	242