

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Übersichten	VII
1 Abbildungsverzeichnis	VII
2 Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Problemstellung	1
2 Aufbau der Untersuchung	7
3 Grundlagen der Untersuchung	9
3.1 Entwicklungsstadien der Unternehmensplanung	9
3.2 Gegenstand und Elemente der strategischen Planung	19
3.2.1 Definition und Merkmale	19
3.2.2 Strategische Planung als Subsystem des gesamten betrieblichen Planungssystems	26
3.2.3 Funktionen, Objektbereich und Dimensionen der strategischen Planung	28
3.2.3.1 Funktionen	29
3.2.3.2 Objektbereich	33
3.2.3.3 Dimensionen	38
3.2.4 Der Strategiebegriff	41
3.3 Die Weiterentwicklung der strategischen Planung zum strategischen Management	44
3.4 Der Großhandel als Untersuchungsobjekt	51
3.4.1 Begriffliche Abgrenzung	51
3.4.2 Das Erscheinungsbild des Großhandels	59
3.4.2.1 Die Betriebsformen	59
3.4.2.2 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung	62
3.5 Zur Notwendigkeit einer strategischen Planung im Großhandel	68

4 Bezugsrahmen der strategischen Planung im Großhandel	75
4.1 Zur Singularität der strategischen Planung	75
4.2 Der Einfluß des großhandelsspezifischen Wertschöpfungsprozesses auf die Ausgestaltung einer strategischen Planung	79
4.3 Der Einfluß der großhandelsspezifischen Kontextfaktoren auf die Ausgestaltung einer strategischen Planung	83
5 Prozeßmodell einer strategischen Planung im Großhandel	87
5.1 Kritische Würdigung ausgewählter Prozeßmodelle	88
5.1.1 Prozeßmodelle in allgemeinen strategischen Planungsansätzen	89
5.1.1.1 Der Ansatz von Abell und Hammond	90
5.1.1.2 Der Ansatz von Köhler	92
5.1.1.3 Der Ansatz von Kreikebaum	95
5.1.2 Prozeßmodelle in handelsorientierten strategischen Planungsansätzen	97
5.1.2.1 Prozeßmodelle in einzelhandelsorientierten strategischen Planungsansätzen	97
5.1.2.1.1 Der Ansatz von Drexel	97
5.1.2.1.2 Der Ansatz von Wehrle	99
5.1.2.2 Prozeßmodelle in großhandelsorientierten strategischen Planungsansätzen	100
5.1.2.2.1 Der Ansatz von Hörschgen	101
5.1.2.2.2 Der Ansatz von Willers	104
5.2 Zusammenfassende Bewertung vorliegender Ansätze und Ableitung von Anforderungen an ein Prozeßmodell für Großhandelsunternehmen	106
5.3 Die Phasen eines großhandelsorientierten Prozeßmodells der strategischen Planung	109
5.3.1 Die Phasen des Prozeßmodells im Überblick	109
5.3.2 Zur Bestimmung der Unternehmens-Vision	112
5.3.3 Die Bestimmung einer strategischen Zielkonzeption	115
5.3.4 Die Bestimmung des strategischen Informationsbedarfs und der Informationsquellen	124

5.3.5	Die Analyse der strategischen Position, die Strategiegenerierung und die Strategiebewertung	127
5.3.6	Zur strategischen Realisationsplanung	129
6	Instrumentelle Ausgestaltungsmöglichkeiten des Prozeßmodells einer strategischen Planung	131
6.1	Systematik und Untersuchungsschwerpunkte	131
6.2	Instrumente zur strategischen Positionsbestimmung und Strategiegenerierung im Großhandel	136
↘ 6.2.1	Isolierte Instrumente	136
6.2.1.1	Das Konzept der Branchenstrukturanalyse	137
6.2.1.1.1	Die Branchenstrukturdeterminanten des Großhandels im Überblick	139
6.2.1.1.2	Die Analyse der Abnehmerstruktur	141
6.2.1.1.3	Die Analyse der Lieferantenstruktur	152
6.2.1.1.4	Die Analyse des Rivalitätsgefüges	157
6.2.1.1.5	Die Analyse der Eintrittsmöglichkeiten neuer Konkurrenten	168
(1)	Betriebsgrößenvorteile	169
(2)	Differenzierungsvorteile	176
(3)	Kapitalbedarf	177
(4)	Größenunabhängige Kostenvorteile	178
(5)	Erfahrungseffekte	179
6.2.1.2	Das Konzept der strategischen Gruppenanalyse	182
6.2.1.2.1	Zur Bestimmung strategischer Gruppen im Großhandel	183
6.2.1.2.2	Konzepte zur Analyse des Intragruppenwettbewerbs im Großhandel	188
(1)	Die Stärken-Schwächen-Analyse	189
(2)	Die Wertkettenanalyse	196
(3)	Die Transaktionskostenanalyse	207
6.2.1.2.3	Das Konzept der Mobilitätsbarrieren zur Analyse des Intergruppenwettbewerbs im Großhandel	221

6.2.1.3	Konzepte zur Entwicklungsanalyse	225
6.2.1.3.1	Das Lebenszykluskonzept und seine großhandelsspezifische Relevanz	226
6.2.1.3.2	Das Konzept der evolutionären Prozesse und seine großhandels-spezifische Relevanz	231
6.2.2	Die Gestaltung von Großhandelsstrategien auf der Grundlage isolierter Instrumente	238
6.2.2.1	Strategietypen und Gestaltungselemente	239
✗ 6.2.2.2	Absatzmarktorientierte Strategieelemente	242
6.2.2.2.1	Die strategische Segmentierung des Absatzmarktes	243
6.2.2.2.2	Die Abnehmerauswahl	248
6.2.2.2.3	Strategien zur Absatzmarkt-bearbeitung	249
	(1) Systematik	250
	(2) Ausgestaltungsformen	253
✗ 6.2.2.3	Beschaffungsmarktorientierte Strategie-elemente	260
6.2.2.3.1	Die Rolle des Großhandels in den Distributionsentscheidungen der Hersteller	261
6.2.2.3.2	Ausgestaltungsformen der Be-schaffungsmarktbearbeitung	264
6.2.2.3.3	Lieferantenauswahl	269
6.2.3	Integrative Instrumente	271
6.2.3.1	Konzepte der Erfolgsfaktorenforschung	273
6.2.3.1.1	Allgemeine Ansätze und ihre großhandelsspezifische Relevanz	274
	(1) Die PIMS-Studie	275
	(2) Die Studie von Peters und Waterman	278

6.2.3.1.2	Handelsorientierte Ansätze	281
	(1) Die Studie von Gaiser	281
	(2) Die Studie von Kube	287
6.2.3.1.3	Ein Vorschlag zur Weiterentwicklung der Erfolgsfaktorenforschung im Großhandel	290
6.2.3.2	Das Konzept der Portfolio-Analyse	299
6.2.3.2.1	Allgemeine Portfolio-Ansätze und Weiterentwicklungen	301
	(1) Das Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio	301
	(2) Das Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Portfolio	304
	(3) Zur Weiterentwicklung der allgemeinen Ansätze	307
6.2.3.2.2	Besonderheiten und Problematik der Portfolio-Analyse im Großhandel	309
	(1) Die Bestimmung strategischer Geschäftseinheiten	309
	(2) Die Identifikation von Erfolgsfaktoren	322
6.2.3.2.3	Portfolio-Typen und Portfolio-Strategien im Großhandel	324
6.2.3.2.4	Zusammenfassende kritische Würdigung der Portfolio-Analyse im Großhandel	336
6.3	Instrumente zur Strategiebewertung im Großhandel	339

7	Ergebnisse zweier eigener Erhebungen zum Entwicklungsstand der strategischen Planung in der Großhandelspraxis	346
7.1	Ergebnisse einer Erhebung im Elektro-Großhandel	347
7.1.1	Anmerkungen zur Methodik	347
7.1.2	Die Ergebnisse der Erhebung im einzelnen	348
7.1.2.1	Strukturelle Daten der Stichprobe	349
7.1.2.2	Charakteristika des gesamten betrieblichen Planungssystems	354

7.1.2.3	Existenz und Ausgestaltungsformen der strategischen Planung	360
7.1.2.3.1	Existenz	360
7.1.2.3.2	Ausgestaltungsformen	362
7.1.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	387
7.2	Ergebnisse einer großhandelszweigunabhängigen Erhebung	388
7.2.1	Anmerkungen zur Methodik	389
7.2.2	Die Ergebnisse der Erhebung im einzelnen	390
7.2.2.1	Rücklauf und Charakteristika der Stichprobe	390
7.2.2.2	Existenz und Ausgestaltungsformen der strategischen Planung	391
7.2.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	401
8	Zusammenfassung	403
Anhang		406
1	Unterlagen zur Erhebung im Elektro-Großhandel	407
1.1	Auszug aus dem Rundschreiben Nr. 19/1992 des Bundesverbandes des Elektro-Großhandels (V.E.G.) e.V.	408
1.2	Anschreiben	410
1.3	Fragebogen	412
2	Unterlagen zur großhandelszweigunabhängigen Erhebung	424
2.1	Anschreiben	425
2.2	Fragebogen	426
Literaturverzeichnis		434

Verzeichnis der Übersichten

1 Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1:** Komponenten der strategischen Planung
- Abbildung 2:** Funktionen der strategischen Planung
- Abbildung 3:** Dimensionen der strategischen Planung
- Abbildung 4:** Basiselemente des strategischen Managements und deren Beziehungen untereinander
- Abbildung 5:** Strategisches Management als Prozeß einer geplanten Evolution
- Abbildung 6:** Vergleich der Entwicklung der Großhandelsumsätze und des Brutto-Sozialproduktes
- Abbildung 7:** Die Abhängigkeit der strategischen Planung von externen und internen Bedingungen
- Abbildung 8:** Elemente des Distributionssystems
- Abbildung 9:** Bezugsrahmen der strategischen Planung in Großhandelsunternehmen
- Abbildung 10:** Ein Prozeßmodell einer strategischen Planung in Großhandelsunternehmen
- Abbildung 11:** Beispiel für ein Zielsystem in Großhandelsunternehmen
- Abbildung 12:** Systematik ausgewählter strategischer Planungsinstrumente
- Abbildung 13:** Strukturelle Wettbewerbsdeterminanten im Großhandel
- Abbildung 14:** Stärken-Schwächen-Profil einer Großhandlung
- Abbildung 15:** Das allgemeine Modell der Wertkette
- Abbildung 16:** Abstraktes Wertkettenmodell für den Großhandel
- Abbildung 17:** Wertketten in ausgewählten Betriebstypen
- Abbildung 18:** Vertikale Integrations- und Desintegrationsstrategien
- Abbildung 19:** Idealtypischer Lebenszyklusverlauf
- Abbildung 20:** Strategische Segmentierung von Großhandelsabnehmern
- Abbildung 21:** Absatzmarktorientierte Strategien für Großhandelsunternehmen

- Abbildung 22:** Ableitung einer Beschaffungsstrategie
- Abbildung 23:** Indikatoren, Erfolgsfaktoren und ihre Wirkungen im Ansatz von Kube
- Abbildung 24:** Das Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio
- Abbildung 25:** Das Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Portfolio
- Abbildung 26:** Schritte der Portfolio-Planung in Großhandlungen
- Abbildung 27:** Phasen eines Scoringmodells

2 Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1:** Beispielhafte Aufgabenstellungen der strategischen Planung
- Tabelle 2:** Kriterien zur Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten
- Tabelle 3:** Vielfalt des Großhandels nach Branchen (Auszug aus der Systematik der Großhandelszweige der amtlichen Statistik)
- Tabelle 4:** Umsatz und Beschäftigte im Großhandel nach Umsatzgrößenklassen
- Tabelle 5:** Einschaltquote des Großhandels in die Absatzwege ausgewählter Wirtschaftsbereiche
- Tabelle 6:** Entwicklung der Unternehmens- und Umsatzanteile im Großhandel nach Größenklassen
- Tabelle 7:** Ausgewählte strategische Planungsansätze
- Tabelle 8:** Beispiele für konkrete Ziele einer Großhandlung
- Tabelle 9:** Bereiche und beispielhafte Teilaufgaben einer strategischen Realisationsplanung
- Tabelle 10:** Die Umsatzverteilung im Großhandel nach Abnehmergruppen
- Tabelle 11:** Lieferanten des Großhandels
- Tabelle 12:** Das Rivalitätsgefüge im Großhandel
- Tabelle 13:** Entwicklung der Zahl der Unternehmen im Großhandel nach Umsatzgrößenklassen
- Tabelle 14:** Entwicklung der Umsätze im Großhandel nach Umsatzgrößenklassen
- Tabelle 15:** Umsätze und Unternehmen im Nahrungs- und Genussmittelhandel für die Jahre 1980 und 1988
- Tabelle 16:** Entwicklung der Großhandelsumsätze im Vergleich zum Brutto-Sozialprodukt
- Tabelle 17:** Entwicklung der Zahl der Unternehmen im Großhandel
- Tabelle 18:** Kostenstruktur im Großhandel
- Tabelle 19:** Kostenstruktur im Großhandel nach Kostenarten

- Tabelle 20:** Differenzierungskriterien strategischer Gruppen im Großhandel
- Tabelle 21:** Die Wertaktivitäten im Ansatz Porters
- Tabelle 22:** Beispiele für Mobilitätsbarrieren
- Tabelle 23:** Evolutionäre Prozesse nach Porter
- Tabelle 24:** Erwartungen des Einzelhandels an den Sortimentsgroßhandel
- Tabelle 25:** Ausgewählte Studien der Erfolgsfaktorenforschung
- Tabelle 26:** Wesentliche Einflußgrößen des ROI nach PIMS
- Tabelle 27:** Strategische Erfolgsfaktoren nach Peters und Waterman
- Tabelle 28:** Erfolgsmaße in der Studie von Gaiser
- Tabelle 29:** Erfolgsfaktoren im Elektrogroßhandel
- Tabelle 30:** Hypothetische Erfolgsfaktoren im Großhandel
- Tabelle 31:** Die Elemente der Dimensionen "Marktattraktivität" und "Wettbewerbsstärke"
- Tabelle 32:** Beispielhafte Warengruppen nach Beschaffenheitsmerkmalen in ausgewählten Großhandelszweigen
- Tabelle 33:** Beispielhafte Warengruppengliederung nach der Problemlösungsorientierung in ausgewählten Großhandelszweigen
- Tabelle 34:** Kriterien zur Gruppierung von Abnehmern, Lieferanten, Konkurrenten und Dienstleistungen
- Tabelle 35:** Portfolio-Varianten im Großhandel - Typ 1 bis Typ 6
- Tabelle 36:** Verteilung der untersuchten Elektro-Großhandlungen nach dem Merkmal Umsatz
- Tabelle 37:** Zusammensetzung des Umsatzes
- Tabelle 38:** Bandbreiten, durchschnittliche Beschäftigtenzahl und Zusammensetzung der Beschäftigten
- Tabelle 39:** Sortimentsstruktur
- Tabelle 40:** Abnehmerstruktur
- Tabelle 41:** Lieferantenstruktur
- Tabelle 42:** Schriftliche Dokumentation des Planungssystems
- Tabelle 43:** Struktur des Planungssystems
- Tabelle 44:** Planungszeiträume der Mehrjahresplanung
- Tabelle 45:** Häufigkeit der Anpassung der Mehrjahresplanung
- Tabelle 46:** Charakter der Planungsgrößen nach Planarten

Tabelle 47:	Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen
Tabelle 48:	Beschäftigung mit strategischer Planung und deren Anwendung
Tabelle 49:	Gründe für die Ablehnung einer strategischen Planung
Tabelle 50:	Schriftliche Dokumentation der strategischen Planung
Tabelle 51:	Zielsetzungen der strategischen Planung
Tabelle 52:	Der Charakter der strategischen Planung und die zugrundeliegenden Plangrößen
Tabelle 53:	Exaktheit der Planvorgaben
Tabelle 54:	Planungszeiträume im Rahmen der strategischen Planung
Tabelle 55:	Umfeldanalysebereiche im Rahmen der strategischen Planung
Tabelle 56:	Schwerpunktbereiche der strategischen Planung
Tabelle 57:	Durchführung von Konkurrenzanalysen
Tabelle 58:	Analysebereiche im Rahmen der Konkurrenzanalysen
Tabelle 59:	Analyseobjekte der Konkurrenzanalyse
Tabelle 60:	Durchführung von Abnehmeranalysen
Tabelle 61:	Analysebereiche im Rahmen der Abnehmeranalyse
Tabelle 62:	Analyseobjekte im Rahmen der Abnehmeranalyse
Tabelle 63:	Durchführung von Lieferantenanalysen und deren Dokumentation
Tabelle 64:	Analysebereiche im Rahmen der Lieferantenanalyse
Tabelle 65:	Analyseobjekte im Rahmen der Lieferantenanalyse
Tabelle 66:	Die Unternehmensvision in den untersuchten Elektro-Großhandlungen
Tabelle 67:	Explizite Formulierung strategischer Ziele
Tabelle 68:	Planungsobjekte im Rahmen der strategischen Planung
Tabelle 69:	Verwendung des Begriffs "strategische Geschäftseinheiten"
Tabelle 70:	Verwendung des Begriffs "strategische Erfolgsfaktoren"
Tabelle 71:	Beispiele für Erfolgsfaktoren und Indikatoren zu ihrer Messung in einigen der untersuchten Elektro-Großhandlungen
Tabelle 72:	Phasen der strategischen Planung
Tabelle 73:	Die an der strategischen Planung beteiligten Personengruppen und Funktionsbereiche

- Tabelle 74:** Einsatzhäufigkeit verschiedener Planungsinstrumente im Rahmen der strategischen Planung
- Tabelle 75:** Verteilung des Fragebogenrücklaufs
- Tabelle 76:** Verteilung der einbezogenen Großhandlungen nach Wirtschaftszweigen
- Tabelle 77:** Durchführung einer strategischen Planung nach Umsatzgrößenklassen
- Tabelle 78:** Zielsetzungen der strategischen Planung
- Tabelle 79:** Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten
- Tabelle 80:** Umfeldaspekte der strategischen Planung
- Tabelle 81:** Umfeldorientierte Analysebereiche
- Tabelle 82:** Einsatzhäufigkeit strategischer Planungsinstrumente
- Tabelle 83:** Informationsquellen für die strategische Planung
- Tabelle 84:** Beteiligung einzelner Personengruppen an der strategischen Planung
- Tabelle 85:** Beteiligung einzelner betrieblicher Funktionsbereiche an der strategischen Planung