

Südmeyer, Vera

**Book — Digitized Version**

## Wettbewerbsvorteile durch strategisches Betriebsformenmanagement: Ein dynamischer Bezugsrahmen für Einzelhandelsunternehmen

Beiträge zum Controlling, No. 5

**Provided in Cooperation with:**

Peter Lang International Academic Publishers

*Suggested Citation:* Südmeyer, Vera (2003) : Wettbewerbsvorteile durch strategisches Betriebsformenmanagement: Ein dynamischer Bezugsrahmen für Einzelhandelsunternehmen, Beiträge zum Controlling, No. 5, ISBN 978-3-631-75330-9, Peter Lang International Academic Publishers, Berlin,  
<https://doi.org/10.3726/b13863>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/182676>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Vera Südmeyer

# Wettbewerbsvorteile durch strategisches Betriebsformen- management

Ein dynamischer Bezugsrahmen für  
Einzelhandelsunternehmen



Vera Südmeyer

## **Wettbewerbsvorteile durch strategisches Betriebsformenmanagement**

Die zunehmende Dynamik von Betriebsformen im Einzelhandel stellt das Top-Management im Hinblick auf die langfristige Absicherung des Unternehmenserfolgs vor neue Herausforderungen. Diese Arbeit entwickelt auf Basis neuer dynamischer Strategieansätze einen Bezugsrahmen, der die Betriebsformendynamik durch ein simultanes Management bestehender und neuer Erfolgspotenziale „handhabbar“ macht. Hierdurch können Wettbewerbsvorteile erzielt und der Shareholder Value gesteigert werden. Zahlreiche Fallbeispiele illustrieren die Anwendung des Bezugsrahmens. Die Untersuchung wurde mit dem Goethe-Preis der Universität Düsseldorf ausgezeichnet.

Vera Südmeyer studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bielefeld, Alicante und Düsseldorf. Nach ihrem Abschluss als Diplom-Kauffrau promovierte sie am Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, der Universität Düsseldorf. Sie ist Projektleiterin eines Wirtschaftsberatungsunternehmens, ihre Schwerpunkte liegen im Bereich Strategie und Marketing für Handels- und Herstellerunternehmen der Konsumgüterindustrie.

## **Wettbewerbsvorteile durch strategisches Betriebsformenmanagement**

# Beiträge zum Controlling

Herausgegeben von Wolfgang Berens

Band 5



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Vera Südmeyer

Wettbewerbsvorteile  
durch strategisches  
Betriebsformenmanagement

Ein dynamischer Bezugsrahmen  
für Einzelhandelsunternehmen



**PETER LANG**  
Europäischer Verlag der Wissenschaften

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

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 interna-  
tional 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.

Zugl.: Düsseldorf, Univ., Diss., 2001

Gedruckt auf alterungsbeständigem,  
säurefreiem Papier.

D 61

ISSN 1618-825X

ISBN 3-631-50706-2

ISBN 978-3-631-75330-9 (eBook)

© Peter Lang GmbH

Europäischer Verlag der Wissenschaften  
Frankfurt am Main 2003

Printed in Germany 1 2 3 4 5 7

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

*Für Robert*



## VORWORT

Mit der Fertigstellung der Dissertation ist für mich ein besonderer Lebensabschnitt zu Ende gegangen. An dieser Stelle möchte ich mich deshalb bei allen bedanken, die mein Interesse am strategischen Betriebsformenmanagement geweckt, das Dissertationsvorhaben gefördert und meine Arbeit persönlich und inhaltlich unterstützt haben.

Allen voran möchte ich mich ganz herzlich bei meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Wolfgang Berens bedanken, der meinen wissenschaftlichen und beruflichen Werdegang maßgeblich geprägt und positiv beeinflusst hat. Besonders bedanken möchte ich an dieser Stelle für die hohe Flexibilität bei der Wahl des Dissertationsthemas und die außerordentlich starke Unterstützung meines gesamten Dissertationsvorhabens. Für die Übernahme des Zweitgutachtens und die zahlreichen hilfreichen inhaltlichen Hinweise in allen Phasen meiner Dissertation danke ich ebenso herzlich Herrn Prof. Dr. Bernd Günter. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle auch Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Engelhardt, der sich bereits in der frühen Phase meiner Dissertation viel Mühe gemacht hat, meine Themenstellung ausführlich zu diskutieren und die Arbeit durch wertvolle Literaturhinweise unterstützt hat.

Besonders bedanken möchte ich mich außerdem bei Herrn Dr. Andreas Hoffjan, der den gesamten Prozess meiner Dissertation als kritischer Diskussionspartner von der Gliederungsentwicklung bis hin zum letzten Feinschliff in den Formulierungen mit wertvollen Anregungen und Ratschlägen unterstützt hat. Mein Dank gilt auch Herrn Dr. Walter Schmitting und Dr. Thorben Finken für ihre große Hilfsbereitschaft und die guten Hinweise zu Literaturquellen sowie den Mitarbeitern des Lehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, von Herrn Prof. Dr. Berens für die konstruktiven Diskussionen zu meiner Themenstellung.

Für die großzügige Förderung meiner Promotion im Rahmen des Fellowship-Programms danke ich meinem Arbeitgeber McKinsey&Company. Besonders verbunden fühle ich mich dabei meinen Mentoren bei McKinsey&Company, Dr. Jens Abend und Dr. Christian Näther, die in gemeinsamen Projekten zum Betriebsformenmanagement mein Interesse an diesem Thema geweckt und meine Arbeit durch zahlreiche gemeinsame Diskussionen wesentlich geprägt haben. Ohne ihre Unterstützung wäre die Anreicherung meiner Dissertation mit vielen Fallstudien nicht möglich gewesen. Bedanken möchte ich mich zudem bei den Mitgliedern des "Formatmanagement-Clusters" für den konstruktiven Gedankenaustausch und die gemeinsame Begeisterung für dieses Thema.

Viele liebe Kollegen und Freunde haben mich bei der Durchsicht des Manuskripts unterstützt und wertvolle Hinweise gegeben. Besonders hervorheben möchte ich an dieser Stelle Herrn Reimar Granderath, der die gesamte Arbeit auf Basis seiner umfangreichen Erfahrungen im Einzelhandel kritisch reflektiert hat, sowie Herrn Jörg Michael und Herrn Til Eggers, die hilfreiche Diskussionspartner waren.

Verbunden fühle ich mich auch Herrn Dr. Marc Dreiner, Herrn Abdullah Mansury, Frau Dr. Kerstin Schwertner und Frau Dr. Cornelia Wittke-Kothe, die nicht nur zahlreiche Hinweise zu meiner Arbeit gegeben haben, sondern mit denen ich auch viele Promotionsphasen mit ihren Höhen und Tiefen gemeinsam durchlebt habe. Besonders gefreut hat mich die Unterstützung von Herrn Hubert Dicks und Herrn Wolfgang Limbeck, die mir sehr oft interessante Literaturhinweise zu meiner Themenstellung zugesendet haben.

In meinem privaten Umfeld ganz herzlich bedanken möchte ich mich bei meiner Schwester Dorothee Südmeyer für den starken Zuspruch und die aufmunternden Worte in allen Phasen meines Studiums und meiner Dissertation sowie bei meiner Mutter Renate Südmeyer für ihre permanente Unterstützung. Eine besondere Rolle hat für mich immer auch mein Cousin Lutz Wiechert gespielt, dessen tiefgründige Ratschläge und kritische inhaltliche Reflektion für mich sehr wertvoll waren und sind.

Wesentlich beigetragen zum Gelingen meiner Arbeit haben auch Herr Gunter Klingler und Frau Hedda Klingler, die nicht nur immer eine "gute Seele des Hauses" war, sondern auch meine gesamte Arbeit mit größter Sorgfalt hinsichtlich der Rechtschreibung überprüft hat.

Mein ganz besonderer persönlicher Dank gilt meinem Lebensgefährten Robert Klingler für die aufgebrachte Geduld und unermüdliche Bereitschaft, immer wieder einen neuen Aspekt meiner Arbeit zu diskutieren, sowie für den starken privaten Rückhalt während der gesamten Promotionszeit.

Vera Südmeyer

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
I. Einleitung.....	1
1. Problemstellung .....	2
2. Zielsetzung der Arbeit.....	5
3. Aufbau der Arbeit.....	6
II. Darlegung der Notwendigkeit eines strategischen Betriebsformenmanagements für Einzelhandelsunternehmen.....	9
1. Theoretische Grundlagen zu den Begriffen Einzelhandel und Betriebsform.....	10
1.1. Definition des Einzelhandelsbegriffs.....	10
1.2. Theoretische Grundlagen zum Betriebsformenbegriff.....	11
1.2.1. Definition des Betriebsformenbegriffs.....	11
1.2.2. Typologisierung von Betriebsformen und ihre Probleme.....	15
1.2.3. Zentrale Gestaltungsvariablen von Betriebsformen.....	19
2. Dynamik von Betriebsformen als zentrale Herausforderung für Einzelhandelsunternehmen.....	26
2.1. Empirische Beobachtungen zur steigenden Bedeutung der Dynamik von Betriebsformen für Einzelhandelsunternehmen.....	26
2.2. Ursachen der Betriebsformendynamik.....	29
2.2.1. Veränderungen der globalen Umwelt.....	29
2.2.2. Veränderungen der Aufgabenumwelt.....	32
2.2.3. Veränderungen des Einzelhandelsunternehmens.....	34
2.3. Möglichkeiten und Grenzen der Antizipation von Umweltveränderungen.....	36

3. Gegenstand des strategischen Betriebsformenmanagements vor dem Hintergrund zunehmender Dynamik.....	37
3.1. Inhalt des strategischen Managements.....	38
3.1.1. Kernaufgabe des strategischen Managements: Koordination der dynamischen Unternehmens-Umwelt-Interaktion.....	38
3.1.2. Die langfristige Sicherung des Unternehmensbestands als oberstes Ziel des strategischen Managements.....	40
3.1.3. Der Shareholder Value als Erfolgsmaßstab des strategischen Managements.....	41
3.1.4. Bedeutung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für die Erzielung eines langfristigen Unternehmenserfolgs.....	47
3.1.5. Erfolgspotentiale als Vorsteuergrößen für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen.....	51
3.2. Übertragung der allgemeinen Inhalte des strategischen Managements auf das strategische Betriebsformenmanagement.....	54
3.2.1. Betriebsformenprofilierung als strategische Managementaufgabe.....	54
3.2.2. Definition und Ziele des strategischen Betriebsformenmanagements.....	55
3.2.3. Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements.....	56
4. Bedeutung und Anforderungsprofil eines Bezugsrahmens für das strategische Betriebsformenmanagement.....	62
4.1. Motivation für einen Bezugsrahmen des strategischen Betriebsformenmanagements.....	62
4.2. Anforderungen an einen Bezugsrahmen des strategischen Betriebsformenmanagements.....	64
III. Ableitung eines dynamischen Bezugsrahmens als Grundlage für das strategische Betriebsformenmanagement.....	68
1. Kritische Betrachtung der bisherigen Berücksichtigung von Betriebsformendynamik in der Einzelhandelsliteratur.....	69
1.1. Systematisierung der bestehenden Ansätze mit Berücksichtigung von Betriebsformendynamik in der Einzelhandelsliteratur.....	70
1.2. Ausgewählte evolutionstheoretische Ansätze.....	71
1.2.1. Verdrängungstheoretische Ansätze.....	72

1.2.2. Lebenszyklustheoretische Ansätze.....	76
1.2.3. Anpassungstheoretische Ansätze.....	81
1.2.4. Ganzheitlicher Ansatz.....	82
1.2.5. Polarisierungstheoretische Ansätze.....	83
1.2.6. Zusammenfassende Eignung der Ansätze als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement.....	83
1.3. Ausgewählte traditionelle strategische Planungsmethoden.....	86
1.3.1. Gap-Analyse und Ansoff-Matrix.....	86
1.3.2. Marktportfolios.....	92
1.3.3. S-Kurven-Konzept.....	99
1.3.4. Zusammenfassende Eignung der Methoden als Bezugs- rahmen für das strategische Betriebsformenmanagement.....	101
2. Beleuchtung neuer dynamischer Strategieansätze als Reaktion auf die Defizite bestehender Ansätze in der Einzelhandelsliteratur.....	103
2.1. Überblick und Systematisierung neuer dynamischer Strategieansätze.....	104
2.2. Duale Strategieansätze.....	110
2.2.1. Paralleles Management von Gegenwart und Zukunft .....	111
2.2.2. Managementprozeß für eine duale Strategieausrichtung .....	115
2.2.3. Kritische Prüfung der Eignung der Ansätze als Bezugs- rahmen für das strategische Betriebsformenmanagement.....	117
2.3. Das Drei-Horizonte-Konzept.....	119
2.3.1. Grundlagen der Einteilung in drei Horizonte.....	119
2.3.1.1. Inhalte der drei Horizonte .....	120
2.3.1.2. Analyse der Portfoliozusammensetzung.....	122
2.3.1.3. Voraussetzungen für Wachstumsstrategien.....	125
2.3.2. Systematischer Fähigkeitenaufbau als Basis eines erfolgreichen Horizonte-Managements.....	126
2.3.2.1. Schrittweiser Fähigkeitenaufbau: Das "Staircase- Konzept".....	126
2.3.2.2. Bedeutung differenzierender Fähigkeitenbündel.....	129
2.3.3. Kritische Prüfung der Eignung des Konzepts als Bezugs- rahmen für das strategische Betriebsformenmanagement.....	131

3. Überführung des Drei-Horizonte-Konzepts als dynamischer Strategieansatz in einen allgemeinen Bezugsrahmen.....	135
3.1. Begründung für die Verwendung des Drei-Horizonte-Konzepts als Basis für den weiteren Gang der Analyse.....	136
3.2. Erarbeitung eines konzeptionellen Rahmens.....	137
3.2.1. Prämissen des Bezugsrahmens.....	137
3.2.2. Konkretisierung des Zielbezugs durch Integration der Erkennt- nisse zu dualen Strategien und strategischen Steuerungsgrößen..	139
3.2.3. Erklärung von Wachstum anhand von additiven Lebenszykluskurven und dem S-Kurven-Konzept.....	141
3.2.4. Konkretisierung der Entwicklungsstufen eines Geschäfts in Horizont 3 und 2 mit Hilfe von Innovationsprozeß-Modellen.....	146
3.2.5. Ableitung der Ziele und Aufgaben des Betriebsformen- managements im Drei-Horizonte-Konzept.....	150
3.3. Verbindungen zu anderen ausgewählten Konzepten des strategischen Managements.....	154
3.3.1. Verbindungen zur Ansoff-Matrix.....	154
3.3.2. Verbindungen zu traditionellen Portfolios.....	156
3.4. Zusammenfassende Darstellung des entwickelten Bezugsrahmens.....	157
 IV. Ausgestaltung des Bezugsrahmens für das strategische Betriebs- formenmanagement unter Berücksichtigung von Fallbeispielen.....	 161
1. Überblick: Konkretisierung des Drei-Horizonte-Bezugsrahmens für den Einzelhandel.....	162
2. Horizont 1: Erhaltung und Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale.....	169
2.1. Überblick über das Konzept zum Management von Horizont 1.....	169
2.2. Verbesserung des Angebotskonzepts im Stammgeschäft.....	170
2.2.1. Überarbeitung des Kundennutzenversprechens.....	172
2.2.2. Restrukturierung des Betriebsformenportfolios.....	179
2.2.3. Verbesserung der Vor-Ort-Umsetzung in der Betriebsstätte.....	188
2.3. Expansionsstrategien für das Stammgeschäft.....	195
2.3.1. Flächendurchdringung mit dem bestehenden Betreibermodell..	196
2.3.2. Flächendurchdringung durch Nutzung alternativer Betreibermodelle.....	203
2.3.3. Entwicklung supplementärer Betriebsformen.....	211

3. Horizont 3 und Horizont 2: Schaffung neuer Erfolgspotentiale.....	219
3.1. Überblick über das Konzept zum Management von Horizont 3 und Horizont 2 .....	219
3.2. Horizont 3: Entwicklung neuer Betriebsformenoptionen.....	224
3.2.1. Gewinnung neuer Betriebsformenideen.....	225
3.2.1.1. Suchfeldbestimmung als Voraussetzung der Ideengewinnung.....	225
3.2.1.2. Theoretische Grundlagen zu Quellen und Verfahren der Ideengewinnung.....	228
3.2.1.3. Anwendungsschwerpunkte der Ideengewinnungs- verfahren im Einzelhandel.....	235
3.2.2. Bewertung und Auswahl der Betriebsformenideen.....	244
3.2.2.1. Vorgehen bei der Selektion von Betriebsformenideen....	245
3.2.2.2. Eignung quantitativer und qualitativer Bewertungs- methoden zur Evaluierung von Betriebsformenideen....	246
3.2.3. Erarbeitung des Betriebsformenkonzepts.....	251
3.2.3.1. Stufen der Betriebsformen-Konzeptionierung.....	251
3.2.3.2. Definition von Basisstrategien und Kundennutzen- versprechen .....	253
3.2.3.3. Ausgestaltung der Betriebsformenstrategie.....	255
3.2.3.4. Überführung in operationalisierte Implementierungs- bausteine.....	259
3.3. Horizont 2: Etablierung und Ausdehnung neuer Betriebsformen im Markt.....	262
3.3.1. Management des Übergangs von Horizont 3 zu Horizont 2: Test neuer Betriebsformenkonzepte.....	264
3.3.1.1. Zentrale Gestaltungsparameter beim Testvorgehen.....	264
3.3.1.2. Zieldefinition und Festlegung der Testdesign- Parameter.....	265
3.3.1.3. Aufbau des Pilotierungssystems und Durchführung des Tests.....	268
3.3.1.4. Analyse der Testergebnisse und Optimierung des Betriebsformenkonzepts.....	271
3.3.2. Planung und Durchführung des Roll-out.....	273
3.3.2.1. Zentrale Entscheidungen beim Roll-out.....	273
3.3.2.2. Sicherstellung eines systematischen Prozesses zur Flächendurchdringung.....	277

3.3.2.3. Auswahl adäquater Verfahren zur Standortselektion.....	278
3.3.2.4. Planung des Vorgehens zum Kapazitätenausbau.....	283
V. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.....	286
Literaturverzeichnis.....	293

## Abbildungsverzeichnis

<b>Kapitel I</b>	<b>Seite</b>
Abb. I-1: Aufbau der Arbeit.....	8
 <b>Kapitel II</b>	
Abb. II-1: Ziel und Aufbau von Kapitel II.....	9
Abb. II-2: Inhaltsübersicht Kapitel II.1.....	10
Abb. II-3: Zusammenspiel von Handelsfunktionen, Marketing-Konzeption und Faktoreinsatz für das Erscheinungsbild einer Betriebsform am Absatzmarkt.....	13
Abb. II-4: Betriebstypen des Einzelhandels.....	17
Abb. II-5: Zentrale Gestaltungsvariablen einer Betriebsform entlang dem einzelhandelsbezogenen Marketing-Mix.....	20
Abb. II-6: Systematisierung von Service-Zusatzleistungen.....	22
Abb. II-7: Beispiele für mögliche Ausgestaltungsspielräume einer Betriebsform.....	25
Abb. II-8: Inhaltsübersicht Kapitel II.2.....	26
Abb. II-9: Entwicklung der Lebensdauer von Betriebsformen im Zeitablauf.....	27
Abb. II-10: Erholungszeiten von Einzelhändlern mit Ergebniseinbrüchen.....	28
Abb. II-11: Interdependente Ursachen der Betriebsformendynamik.....	35
Abb. II-12: Inhaltsübersicht Kapitel II.3.....	37
Abb. II-13: Überblick über jahresabschlußorientierte Erfolgsmaßstäbe und -kennzahlen nach BREID.....	42
Abb. II-14: Zusammenhang von Unternehmenswert und Shareholder Value.....	44
Abb. II-15: Berechnung des Unternehmenswerts nach RAPPAPORT.....	45
Abb. II-16: Vorteile des Shareholder-Value-Ansatzes.....	45
Abb. II-17: Ursachen und Wirkungen von Wettbewerbsvorteilen nach PLINKE.....	50
Abb. II-18: Zusammenhänge zwischen Erfolg, Erfolgsmaßstab, Wettbewerbsvorteil und Erfolgspotentialen .....	53
Abb. II-19: Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformen- managements.....	57

Abb. II-20: Der Managementprozeß aus funktionaler Sicht (Managementzyklus) nach WILD.....	61
Abb. II-21: Inhaltsübersicht Kapitel II.4.....	62
Abb. II-22: Anforderungsprofil an einen Bezugsrahmen des strategischen Betriebsformenmanagements.....	67

### Kapitel III

Abb. III-1: Ziel und Aufbau von Kapitel III.....	68
Abb. III-2: Inhaltsübersicht Kapitel III.1.....	69
Abb. III-3: Inhaltlicher Fokus bestehender Ansätze in der Einzelhandelsliteratur mit Berücksichtigung von Betriebsformendynamik.....	71
Abb. III-4: Betrachtete evolutionstheoretische Ansätze.....	72
Abb. III-5: Entscheidungsalternativen für Marktzutritt und Marktbehauptung nach KÖHLER.....	75
Abb. III-6: Darstellung der Wirkungsphasen der Store Erosion im Rahmen des idealtypischen Lebenszyklus nach BERGER.....	78
Abb. III-7: Systematisierung des Lebenszyklus einer Betriebsform in der Vor-Markt-Phase und Markt-Phase.....	81
Abb. III-8: Überblick über die Eignung der Evolutionstheorien als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement.....	85
Abb. III-9: Betrachtete traditionelle strategische Planungsmethoden.....	86
Abb. III-10: Operative und strategische Lücke in der Gap-Analyse.....	87
Abb. III-11: Ansoff-Matrix für Einzelhandelsunternehmen.....	89
Abb. III-12: Zusammenhang zwischen Lebenszykluskonzept, Erfahrungskurvenkonzept und Vier-Felder-Matrix von BCG.....	94
Abb. III-13: Cash-Flow-Entwicklung und Normstrategien der Vier-Felder-Matrix.....	95
Abb. III-14: Die S-Kurve nach FOSTER.....	99
Abb. III-15: Sich überlappende S-Kurven nach FOSTER.....	100
Abb. III-16: Überblick über die Eignung traditioneller strategischer Planungsinstrumente als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement.....	102
Abb. III-17: Inhaltsübersicht Kapitel III.2.....	103

Abb. III-18: Systematisierung neuer dynamischer Strategieansätze und Bedeutung der Ansätze für die Themenstellung der Arbeit.....	110
Abb. III-19: Strategische Pfade in die Zukunft nach ABELL.....	113
Abb. III-20: Managementprozeß für eine duale Strategieausrichtung nach MARKIDES.....	116
Abb. III-21: Überblick über die Eignung dualer Strategien als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement.....	118
Abb. III-22: Inhalt und Managementaufgaben der drei Horizonte nach BAGHAI, COLEY UND WHITE.....	121
Abb. III-23: Fünf häufig auftretende Konstellationen eines unausgewogenen Geschäftsportfolios nach Baghai, Coley und White.....	123
Abb. III-24: Geschäftsportfolio eines Unternehmens und Phasen der Entwicklung eines einzelnen Geschäfts nach Baghai, Coley und White.....	127
Abb. III-25: Mögliche Elemente unverwechselbarer Fähigkeiten .....	130
Abb. III-26: Überblick über die Eignung Horizonte-Konzepts als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement.....	134
Abb. III-27: Inhaltsübersicht Kapitel III.4.....	135
Abb. III-28: Zusammenhang von Horizonte-Konzept und dualen Strategieansätzen .....	140
Abb. III-29: Zusammenführung des Horizonte-Konzepts mit dem Zielsystem des strategischen Betriebsformenmanagements.....	142
Abb. III-30: Getrennte Betrachtung der einzelnen Horizonte.....	143
Abb. III-31: Erzielung von Wachstum durch additive Lebenszykluskurven.....	144
Abb. III-32: Erzielung von Wachstum durch den Sprung auf eine höhere S-Kurve.....	145
Abb. III-33: Zentrale Phasen des Innovationsprozesses von Betriebsformen.....	147
Abb. III-34: Zusammenhang zwischen dem Innovationsprozeß und Phasen der Entwicklung eines einzelnen Geschäfts im Horizonte-Konzept.....	149
Abb. III-35: Zusammenhang von Horizonte-Konzept und Innovationsprozeß.....	150
Abb. III-36: Ziele und Aufgaben des Betriebsformenmanagements im Horizonte-Bezugsrahmen.....	151
Abb. III-37: Zusammenhang von Horizonte-Management und Fähigkeitenbasis.....	153
Abb. III-38: Zusammenhang von Ansoff-Matrix und Horizonte-Konzept.....	155
Abb. III-39: Zusammenhang von Vier-Felder-Matrix und Horizonte-Konzept....	157

Abb. III-40: Zusammenfassender Überblick des dynamischen Bezugsrahmens..... 159

**Kapitel IV**

Abb. IV-1: Ziel und Aufbau von Kapitel IV..... 161

Abb. IV-2: Horizonte-Management von WOOLWORTH im Zeitablauf..... 164

Abb. IV-3: Horizonte-Management von TESCO im Zeitablauf..... 167

Abb. IV-4: Kernfragen zur Konkretisierung des Horizonte-Bezugsrahmens für den Einzelhandel..... 168

Abb. IV-5: Inhaltsübersicht Kapitel IV.2..... 169

Abb. IV-6: Strukturierungsbaum zur systematischen Identifizierung vorhandener und unausgeschöpfter Erfolgspotentiale in Horizont 1..... 171

Abb. IV-7: Ansatzpunkte für die Optimierung des Angebotskonzepts nach Aggregationsstufen..... 172

Abb. IV-8: Zusammenfassender Überblick Kundennutzenversprechen HENNES&MAURITZ..... 176

Abb. IV-9: Bewertung Kundennutzenversprechen von HENNES&MAURITZ..... 177

Abb. IV-10: Entwicklung von HENNES&MAURITZ 1991 bis 1999..... 178

Abb. IV-11: Umpositionierung der HORTEN- und KAUFHOF-Filialen..... 179

Abb. IV-12: Das modifizierte S-C-P-Modell nach PORTER..... 181

Abb. IV-13: Wesentliche Schritte bei der Refokussierung des Betriebsformenportfolios..... 182

Abb. IV-14: Anwendung des S-C-P-Modells im Einzelhandelsunternehmen zur Analyse des bestehenden Betriebsformenportfolios in Horizont 1.... 183

Abb. IV-15: Fallbeispiel zur Festlegung der relevanten Systematisierungskriterien im Structure-Conduct-Performance-Analyserahmen..... 185

Abb. IV-16: Fallbeispiel zur Ermittlung der Erfolgsmuster und (Re)Definition der Zielbetriebsformen..... 186

Abb. IV-17: Fallbeispiel zur Ableitung eines Migrationsplans..... 187

Abb. IV-18: Potentielle Einflußfaktoren der Ergebnisverbesserung einer Betriebsstätte..... 190

Abb. IV-19: Zentrale Bausteine des E<sup>4</sup>mpowerment-Programms von McKinsey.. 191

Abb. IV-20: Bausteine des E<sup>4</sup>mpowerment-Programms am Beispiel von NORDSTROM..... 194

Abb. IV-21: Expansionsstrategischer Handlungsrahmen..... 195

Abb. IV-22: Aktionsraum für eine Flächendurchdringungsstrategie mit bestehendem Betreibermodell.....	196
Abb. IV-23: Verlängerung des Gesamtlebenszyklus einer Betriebsform durch sequentielle Nutzung länderspezifischer Betriebsformenlebenszyklen.....	198
Abb. IV-24: Expansion und Geschäftsentwicklung von WAL*MART im Zeitablauf.....	202
Abb. IV-25: Intensität der Flächendeckung von WAL*MART in den USA.....	202
Abb. IV-26: Übersicht über zentrale Betreibermodelle im Einzelhandel.....	206
Abb. IV-27: Mögliche Aufbaustufen einer Franchisekooperation.....	208
Abb. IV-28: Entwicklung von STARBUCKS im Bereich Einzelhandelsbetriebsformen von 1990 bis 1999.....	210
Abb. IV-29: Flächendurchdringungsstrategie von STARBUCKS mit unterschiedlichen Betreibermodellen.....	211
Abb. IV-30: Stellhebel für die Entwicklung supplementärer Betriebsformen.....	212
Abb. IV-31: Supplementäre Betriebsformen in Form von Standort-/Größenvarianten.....	213
Abb. IV-32: Supplementäre Betriebsformen nach Größenklassen von EDEKA.....	215
Abb. IV-33: Supplementäre Betriebsformen von GAP.....	217
Abb. IV-34: Unternehmensentwicklung GAP INC. von 1990 bis 1999.....	218
Abb. IV-35: Inhaltsübersicht Kapitel IV.3.....	219
Abb. IV-36: Zusammensetzung des Börsenwerts der zehn größten Handelsunternehmen weltweit.....	220
Abb. IV-37: Konzept zum Management von Horizont 3 und Horizont 2.....	224
Abb. IV-38: "Fitness Landscapes" nach BEINHOCKER.....	228
Abb. IV-39: Entwicklung neuer Betriebsformen auf Basis bestehender Kernkompetenzen am Beispiel GAP.....	229
Abb. IV-40: Systematisierung potentieller Ideenquellen für neue Betriebsformen.....	230
Abb. IV-41: Systematisierung von Verfahren zur Ideengewinnung.....	231
Abb. IV-42: Gegenüberstellung zentraler Kreativitätstechniken.....	235
Abb. IV-43: Systematisierung von Betriebsformeninnovationen nach Innovationsart und -grad.....	237
Abb. IV-44: Anwendungsschwerpunkte der Verfahren der Ideengewinnung.....	238

Abb. IV-45: Betriebsformenbeispiele nach Innovationsart und -grad.....	239
Abb. IV-46: Kundennutzenversprechen "B 5 DESIGNER OUTLET CENTER".....	240
Abb. IV-47: Kundennutzenversprechen "COOP-RAILSHOP".....	241
Abb. IV-48: Kundennutzenversprechen INGREDIENTS.....	242
Abb. IV-49: Zweistufiges Vorgehen der Selektion von Betriebsformenideen.....	246
Abb. IV-50: Bewertungsmethoden für Betriebsformenideen.....	248
Abb. IV-51: Eignung der Bewertungsverfahren für die Betriebsformenauswahl..	250
Abb. IV-52: Konkretisierungsstufen der Betriebsformen-Konzeptionierung.....	252
Abb. IV-53: Inhalte der ersten Stufe der Betriebsformen-Konzeptionierung.....	254
Abb. IV-54: Zentrale Positionierungs- und Konkurrenzstrategien im Einzelhandel.....	256
Abb. IV-55: Inhalte der zweiten Stufe der Betriebsformen-Konzeptionierung.....	257
Abb. IV-56: Bausteine einer Roll-out-Strategie.....	258
Abb. IV-57: Zentrale Aktionsparameter der Beschaffungsstrategie.....	260
Abb. IV-58: Zentrale Entscheidungsparameter, Einflußfaktoren und Zielgrößen bei der Gestaltung eines Logistiksystems.....	261
Abb. IV-59: Inhalte der dritten Stufe der Betriebsformen-Konzeptionierung.....	262
Abb. IV-60: Zentrale Phasen beim Testvorgehen .....	265
Abb. IV-61: Zentrale Fragestellungen bei der Zieldefinition und der Festlegung der Testdesign-Parameter.....	266
Abb. IV-62: Zentrale Fragestellungen beim Aufbau des Pilotierungssystems und bei der Durchführung des Tests.....	269
Abb. IV-63: Zentrale Fragestellungen bei der Analyse der Testergebnisse und bei der Konzeptoptimierung.....	271
Abb. IV-64: Bausteine eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses für Betriebsformen.....	274
Abb. IV-65: Beispiel einer Roll-out-Planung.....	276
Abb. IV-66: Beispiel für die Ausgestaltung eines Flächendurchdringungsprozesses.....	279
Abb. IV-67: Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebiets.....	282
Abb. IV-68: Zentrale Standortfaktoren.....	283
Abb. IV-69: Beispiel für ein Roll-out-Management.....	285

**Kapitel V**

- Abb. V-1: Zusammenfassender Überblick über den entwickelten dynamischen Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement.....287
- Abb. V-2: Überblick über die vorgestellten Instrumente zur Konkretisierung des dynamischen Horizonte-Bezugsrahmens.....289



**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
Ac.Man.J.	Academy of Management Journal
AER	The American Economic Review
ASR	American Sociological Review
asw.	absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
Bus.Hor.	Business Horizons
BSR	Business Strategy Review
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
Cal.Man.R.	California Management Review
DB	Deckungsbeitrag
DBW	Die Betriebswirtschaft
Diss.	Dissertation
d.h.	das heißt
ECR	Efficient Consumer Response
Ed.	Edition
et al.	et alii
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FuE	Forschung und Entwicklung
FTD	Financial Times Deutschland
ggf.	gegebenenfalls
Habil.-Schr.	Habilitationsschrift

HBR	Harvard Business Review
HR	Human Relations
Hrsg.	Herausgeber
HWA	Handwörterbuch der Absatzwirtschaft
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWM	Handwörterbuch des Marketings
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
IO	Industrielle Organisation
Jg.	Jahrgang
Jhrh.	Jahrhundert
JoBS	The Journal of Business Strategy
JoM	Journal of Marketing
LZ	Lebensmittel Zeitung
Mark.J.	Marketing Journal
Marketing ZFP	Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarde
m <sup>2</sup>	Quadratmeter
No.	Number
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. Vol.	ohne Volume
S.	Seite
SEK	Schwedische Kronen
sog.	sogenannte

SMR	Sloan Management Review
SMJ	Strategic Management Journal
Sp.	Spalte
RoES	Review of Economics Studies
u.a.	unter anderem
USD	US-Dollar
usw.	und so weiter
Vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WiWo	Wirtschaftswoche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
ZfP	Zeitschrift für Planung
zugl.	zugleich



## **I. Einleitung**

"Das einzig Beständige [im Handel] ist  
der Wandel."

Michael Lerchenmüller (1998), S. 276.

## 1. Problemstellung

In der Einzelhandelslandschaft ist eine zunehmende Dynamik zu beobachten, die mit einer immer **kürzer werdenden Lebensdauer** von Betriebsformen verbunden ist.<sup>1</sup> Dies stellt das Management von Einzelhandelsunternehmen vor große Herausforderungen, insbesondere hinsichtlich einer systematischen und vor allem langfristigen Absicherung ihres Unternehmensbestandes. LERCHENMÜLLER charakterisiert diese Situation treffend, indem er feststellt: "Das einzig Beständige [im Handel] ist der Wandel"<sup>2</sup>. So zeigen empirische Analysen, daß sich die durchschnittliche Lebensdauer von Betriebsformen innerhalb der letzten 25 Jahre ungefähr halbiert hat.<sup>3</sup> Häufig müssen Einzelhandelsunternehmen sich schon nach vier bis fünf Jahren darauf einrichten, daß ohne Konzepterneuerung der Abschwung einer Betriebsform beginnt.<sup>4</sup>

Zurückzuführen ist der stetige und sich immer mehr beschleunigende Veränderungsprozeß von Betriebsformen, welcher mit einem vermehrten Innovationsdruck einhergeht, auf eine **zunehmende Umweltdynamik**. Hierzu zählen insbesondere:

- **Differenziertere Kundenwünsche:** Die Kundenwünsche werden immer heterogener und anspruchsvoller. Darüber hinaus ist zu beobachten, daß die Kunden über Leistungsangebote immer besser informiert sind und ihre Loyalität gegenüber einzelnen Geschäften abnimmt.<sup>5</sup> Die aktuelle Diskussion um das "Smart-Shopper-Verhalten" sowie der seit langem zu beobachtende Wandel vom "Verkäufer-" zum "Käufermarkt" unterstreicht diese Entwicklung.<sup>6</sup>
- **Intensiver Wettbewerb:** Zu der vermehrten Differenzierung der Kundenwünsche kommt eine steigende Wettbewerbsintensität.<sup>7</sup> Hierbei sind drei Punkte von zentraler Bedeutung: Erstens sinkt in Deutschland der Anteil der Einzelhandelsumsätze am gesamten privaten Verbrauch der Konsumenten seit Jahren, während die meisten Handelsbranchen ihre Flächen immer noch vergrößern. Diese Diskrepanz zwischen Angebotsfläche und Konsumentennachfrage erhöht den Innovationsdruck.<sup>8</sup> Zweitens ist eine zunehmende Internationalisierung des Wettbewerbs einhergehend mit Konzentrationsprozessen zu beobachten. International agierende Unternehmen sehen Westeuropa weiterhin als interessantes Expansionsterrain und

---

1 Vgl. AHLERT, D./KOLLENBACH, S./KORTE, C. (1996), S. 98.

2 LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 276.

3 Vgl. BYE BURNS, K. et al. (1997), S. 102.

4 Vgl. NÄTHER, C./OIDTMANN, F. (1998), S. 8.

5 Vgl. NÄTHER, C./OIDTMANN, F. (1998), S. 8.

6 Vgl. GEFFKEN, M. (2000), S. 134 und SPANNAGEL, R./TROMMSDORFF, V. (1999), S. 59 ff. Als "Smart-Shopper-Verhalten" wird die zunehmende Preis-Leistungs-Orientierung der Konsumenten bezeichnet.

7 Vgl. zur Wettbewerbsdynamik im Einzelhandel auch MÖHLENBRUCH, D./NICKEL, S. (1998), S. 9 ff., besonders S. 12. MÖHLENBRUCH/NICKEL sehen als Hintergrund der Wettbewerbsdynamik insbesondere fehlende Schutzrechte für Innovationen und Marktbearbeitungskonzepte, eine hohe Anpassungs- und Dispositionsflexibilität der Wettbewerber sowie quantitative und qualitative Nachfrageveränderungen.

8 Vgl. o.V. (2000 h), S. 32.

wollen erprobte Betriebsformen dorthin übertragen.<sup>9</sup> Drittens stellen E-Commerce-Betriebsformen den traditionellen stationären Einzelhandel vor neue Herausforderungen in der nachhaltigen Profilierung im Wettbewerb um ihre Kunden.<sup>10</sup>

- **Steigende Faktorkosten:** Die erschwerten Marktbedingungen führen für Einzelhandelsunternehmen häufig zu stagnierenden oder sogar sinkenden Umsätzen und somit zu sinkenden Flächenproduktivitäten.<sup>11</sup> Verbunden mit steigenden Faktorkosten wird die Schere zwischen Umsatz und Kosten bei vielen Einzelhandelsunternehmen immer größer und Einzelhandelsunternehmen sehen sich mit hohem Ergebnisdruck konfrontiert.

Erfolgreiche Unternehmen schaffen es jedoch, sich gegen den Trend der Stagnation im Einzelhandel positiv zu entwickeln und sogar zu wachsen.<sup>12</sup> Wesentlicher Erfolgsfaktor dieser Unternehmen ist ein **strategisch ausgerichtetes, systematisches Management** ihrer einzelnen Betriebsformen und ihres Betriebsformenportfolios. Vor dem Hintergrund der Wettbewerbsintensivierung und zunehmenden Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt ist die bloße Fortschreibung einmal getroffener unternehmenspolitischer Entscheidungen in die Zukunft und eine Fokussierung auf die Optimierung des operativen Tagesgeschäfts im Einzelhandel längst nicht mehr ausreichend.<sup>13</sup> Vielmehr ist es für Einzelhandelsunternehmen erforderlich, das Management ihrer Betriebsformen durch strategische Elemente anzureichern. Zentral für die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit eines Einzelhandelsunternehmens und für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch eine nachhaltige Profilierung im Markt ist ein Betriebsformenmanagement, welches systematisch die zu beobachtende Dynamik und die immer kürzere Lebensdauer von Betriebsformen im strategischen Denkansatz berücksichtigt.

Besonders herausfordernd beim Management der Dynamik ist, daß die genaue **Lebensdauer** einer Betriebsform nur **ex post**, nicht aber **ex ante** bestimmt werden kann. Laufende Beobachtungen und Analysen des Unternehmensumfeldes helfen zwar, mögliche Marktveränderungen frühzeitig zu antizipieren, geben aber keine Prognosesicherheit. Um flexibel auf diese nicht genau vorhersehbaren Marktveränderungen reagieren zu können und gleichzeitig den langfristigen Bestand des Unternehmens zu sichern, ist es für Einzelhandelsunternehmen unumgänglich, sich **parallel** mit der

---

<sup>9</sup> Vgl. BOSSHAMMER, U. (2000), S. 38.

<sup>10</sup> Vgl. z.B. MÜLLER-HAGEDORN, L./KAAPKE, A. (1999), S. 193 ff. und o.V. (2000 a), S. 5. Auch wenn laut Marktforschungen ein wesentlicher Umsatzanteil des Einzelhandels im stationären Geschäft verbleibt (vgl. o.V. (2000 a); KRAFT, M./LITFIN, T. (2000), S. 32), bedeutet die Konkurrenz durch E-Commerce einen verschärften Kampf um die im stationären Geschäft verbleibenden Marktanteile.

<sup>11</sup> Nach FRANK/MARSCHNER läßt sich die zu beobachtende Umsatzstagnation im Einzelhandel auch als "Desorientierung des Handelsmanagements" interpretieren. U.a. kennzeichneten "Alles-für-alle-Konzepte mit ungezügelter Diversifizierung die Wirtschaftsszene". Vgl. FRANK, A./MARSCHNER, H.F. (1998), S. 294 und die dort angegebene Literatur. Zur Stagnation im deutschen Einzelhandel vgl. z.B. o.V. (2000 b), S. 25.

<sup>12</sup> Vgl. beispielsweise HENNES&MAURITZ (1991)-(1999) oder LINDENAU, R./HELBIG, T. (2000), S. 88.

<sup>13</sup> Vgl. HARTMANN, R. (1991), S. 3 ff.

Erhaltung und optimalen Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale (d.h. mit bereits im Markt eingeführten Betriebsformen) und mit der Schaffung und dem Aufbau neuer Erfolgspotentiale (d.h. der Entwicklung und Markteinführung neuer Betriebsformen) zu beschäftigen. Systematisches, strategisch ausgerichtetes Betriebsformenmanagement umfaßt diese beiden Dimensionen und trägt somit der Tatsache Rechnung, daß Betriebsformen eine begrenzte, nicht im voraus prognostizierbare Lebensdauer haben und es zudem eine bestimmte, nicht beliebig verkürzbare Zeit dauert, bis eine neue Betriebsform entwickelt, erprobt und am Markt eingeführt ist.<sup>14</sup> Nur wenn bereits frühzeitig über den Aufbau neuer Erfolgspotentiale parallel zur Optimierung des bestehenden Kerngeschäfts nachgedacht wird, kann sichergestellt werden, daß eine neue Betriebsform die bestehende Betriebsform direkt ersetzen kann, sobald diese für den Markt unattraktiv wird.

Gerade in der Einzelhandelspraxis sind derartige strategische Denkweisen, insbesondere die eines systematischen, dynamisch ausgerichteten Betriebsformenmanagements, noch unterentwickelt und nicht konsequent in Handelsorganisationen umgesetzt.<sup>15</sup> Häufig liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf den bestehenden, bereits am Markt eingeführten Betriebsformen und der Optimierung dieser Konzepte vor Ort. Die Betrachtung der Ursachen von Erfolg bzw. Mißerfolg von Handelsunternehmen weist allerdings nachdrücklich darauf hin, daß bewußte Betriebsformentscheidungen, welche Marktveränderungen berücksichtigen und diese proaktiv gestalten, der stillschweigenden Erhaltung (einfachen Fortschreibung) des Status quo deutlich überlegen sind.<sup>16</sup>

In der Einzelhandelsliteratur wurde das Phänomen der Betriebsformendynamik relativ früh aufgegriffen. Jedoch lag der Schwerpunkt der Betrachtung lange Zeit auf evolutionstheoretischen Erklärungen, d.h. auf Erklärungen, warum Betriebsformen sich im Zeitablauf verändern, sowie auf Prognosen, teilweise auch makroökonomischer Art, über die Entwicklung von Betriebsformen bzw. insbesondere von Betriebstypen im Laufe der Zeit. Konkrete Handlungsanleitungen, wie Einzelhandelsunternehmen mit der Dynamik ihrer Betriebsformen umgehen sollen, werden in den evolutionstheoretischen Ansätzen nicht gegeben.<sup>17</sup> Strategische Konzepte, insbesondere die einer integrierten strategischen Marketingplanung, wurden in der Einzelhandelsliteratur im Vergleich zu anderen Branchen relativ spät aufgegriffen. Sie

---

<sup>14</sup> Auch wenn virtuelle Einzelhandelskonzepte *möglicherweise* schneller entwickelt und eingeführt werden können als stationäre Einzelhandelskonzepte, ist beiden eine gewisse Vorlaufzeit in der Entwicklung gemein.

<sup>15</sup> Vgl. auch WITT, F.J. (1992), S. 34.

<sup>16</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 240.

<sup>17</sup> MEYER/FEND konstatieren in diesem Zusammenhang: "Obwohl die Veränderungsdynamik insbesondere für den Handel immer wieder bestätigt wird, findet in der Handelswissenschaft eine Diskussion darüber, wie Veränderungsprozesse gestaltet werden können, bislang kaum statt." MEYER, A./FEND, L. (1998), S. 323.

rückten erst Anfang der 90er Jahre in den Vordergrund.<sup>18</sup> Zwar weisen die in der Literatur vorgestellten strategischen Instrumente teilweise dynamische Elemente auf, sie eignen sich aber nicht als umfassender dynamischer Bezugsrahmen für ein systematisches, strategisches Betriebsformenmanagement.

## 2. Zielsetzung der Arbeit

**Zielsetzung** der Arbeit ist es aufzuzeigen, wie sich Einzelhandelsunternehmen durch systematisches, strategisch ausgerichtetes Betriebsformenmanagement der zu beobachtenden Entwicklung einer immer weiter zunehmenden Dynamik stellen und sogar wachsen können.

Hierfür soll ein strategischer und vor allem auch **dynamischer Bezugsrahmen** entwickelt werden, welcher systematisch auf der zu beobachtenden Dynamik und der immer kürzer werdenden Lebensdauer von Betriebsformen aufbaut und es Einzelhandelsunternehmen als Handlungsanleitung ermöglicht, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Kernziel des Bezugsrahmens ist, das strategische Management bei der **Bewältigung von Komplexität** zu unterstützen, welche insbesondere durch die bereits angesprochene Umweltdynamik und die verkürzte Lebensdauer von Betriebsformen verursacht wird. Dabei tritt das Auslösen und Lenken von Aktivitäten zugunsten der Setzung von Rahmenbedingungen zur Komplexitätsbewältigung in den Hintergrund. Dieser Argumentation folgend wird die Operationalisierung des Bezugsrahmens durch konkrete Instrumente nicht als Kernziel der Arbeit, sondern vielmehr erst als zweiter Schritt gesehen. Daher werden Instrumente zur Operationalisierung des Bezugsrahmens nur zum Zweck seiner Erläuterung und Konkretisierung ohne Anspruch auf Vollständigkeit einbezogen.

Der Bezugsrahmen soll grundsätzlich übergreifend für **alle Formen des Einzelhandels** (stationäre Betriebsformen, Betriebsformen ohne stationären Verkaufsraum, z.B. E-Commerce, und Betriebsformen mit beweglichem Standort) anwendbar sein und situationspezifisch durch verschiedene strategische Planungsmethoden angereichert werden können. Bei der Ausgestaltung des Bezugsrahmens für den Einzelhandel wird zur Reduzierung der Komplexität des Betrachtungsobjekts schwerpunktmäßig auf Unternehmen eingegangen, welche als **Ausgangssituation in ihrem Stammgeschäft über mehrere stationäre Betriebsstätten** einer oder mehrerer Betriebsformen verfügen. Dabei wird aufgrund der strategischen Aktualität auch auf Schnittstellen zu hybriden Betriebsformen in Form von Verbindungen aus Stationär- und Internet-Geschäft,

---

<sup>18</sup> Als prägend für diese Entwicklung kann beispielsweise die Arbeit von HARTMANN genannt werden. Er konstatiert, daß im Einzelhandel die Auseinandersetzung mit den marketingpolitischen Instrumentalvariablen dominiert, es hingegen an einer zielorientierten Bündelung derselben zu einem einheitlichen Strategiekonzept mangelt. Vgl. HARTMANN, R. (1992), insbesondere S. 4.

eingegangen, da diese für Einzelhandelsunternehmen eine wichtige Flexibilitätsdimension darstellen.

### 3. Aufbau der Arbeit

Basierend auf der Einleitung, in der die Problemstellung, die Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit erläutert werden, erfolgt die Erarbeitung des dynamischen Bezugsrahmens für Einzelhandelsunternehmen in vier aufeinander aufbauenden **Kapiteln**.

Zielsetzung von **Kapitel II** der Arbeit ist, die Bedeutung eines strategischen Betriebsformenmanagements für Einzelhandelsunternehmen aufzuzeigen. Zunächst werden als theoretische Grundlagen die Begriffe Einzelhandel und Betriebsform definitorisch abgegrenzt (Kapitel II.1.). Anschließend wird auf die Dynamik von Betriebsformen als zentrale Herausforderung für Einzelhandelsunternehmen eingegangen. Dabei wird anhand von empirischen Beobachtungen die steigende Bedeutung der Dynamik von Betriebsformen aufgezeigt, die Ursachen der Dynamik beschrieben sowie Möglichkeiten und Grenzen einer Vorhersage der Lebensdauer von Betriebsformen erörtert (Kapitel II.2.). Die Ausführungen münden in einer Darlegung des Gegenstands des strategischen Betriebsformenmanagements vor dem Hintergrund zunehmender Dynamik (Kapitel II.3.). Dabei werden die Ziele und Aufgaben des strategischen Betriebsformenmanagements deduktiv aus den allgemeinen Inhalten des strategischen Managements in Verbindung mit den Spezifika von Betriebsformen des Einzelhandels hergeleitet. Basierend auf den Zielen, Aufgaben und Spezifika des strategischen Betriebsformenmanagements wird als Ergebnis von Kapitel II ein Anforderungsprofil an einen Bezugsrahmen des strategischen Betriebsformenmanagements definiert (Kapitel II.4.).

Kernziel von **Kapitel III** ist die Ableitung eines dynamischen Bezugsrahmens als Grundlage für ein strategisches Betriebsformenmanagement. Dafür werden bestehende Konzepte und Ansätze in der Literatur hinsichtlich ihrer Eignung als Bezugsrahmen anhand des definierten Anforderungsprofils überprüft. Zunächst werden die Einzelhandelsliteratur betrachtet und bestehende Ansätze mit Berücksichtigung der Dynamik von Betriebsformen systematisiert, vorgestellt und auf ihre Eignung als Bezugsrahmen kritisch überprüft (Kapitel III.2.). Vor dem Hintergrund der Defizite dieser Ansätze werden ergänzend neue dynamische Strategieansätze aus der allgemeinen Managementliteratur beleuchtet (Kapitel III.3.). Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen wird der gemessen am Anforderungsprofil potentialträchtigste dynamische Managementansatz durch Konkretisierung und Weiterentwicklung des Modellrahmens zu einem allgemeinen Bezugsrahmen überführt. Die Erarbeitung des konzeptionellen Rahmens umfaßt die Definition von Zielen und Prämissen sowie eine theoretische Fundierung durch Integration der Erkenntnisse aus bestehenden Managementansätzen. Darüber hinaus werden die Verbindungen zu anderen Konzepten des strategischen Managements aufgezeigt.

In **Kapitel IV** der Arbeit wird der erarbeitete Bezugsrahmen durch Operationalisierung mit Instrumenten und Illustration von Fallbeispielen konkretisiert. Hierfür wird in Kapitel IV.1. zunächst ein Überblick darüber gegeben, wie der dynamische Bezugsrahmen im Einzelhandel Anwendung findet. Danach werden gemäß der Unterteilung und Systematisierung des Bezugsrahmens detailliert die Erhaltung und Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale (Kapitel IV.2.) und die Schaffung neuer Erfolgspotentiale (Kapitel IV.3.) erörtert.

Abschließend werden in **Kapitel V** die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefaßt und ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf zu diesem Themenbereich gegeben.

Einen zusammenfassenden Überblick über den Aufbau der Arbeit sowie die Ziele und Struktur der einzelnen Kapitel gibt Abb. I-1.

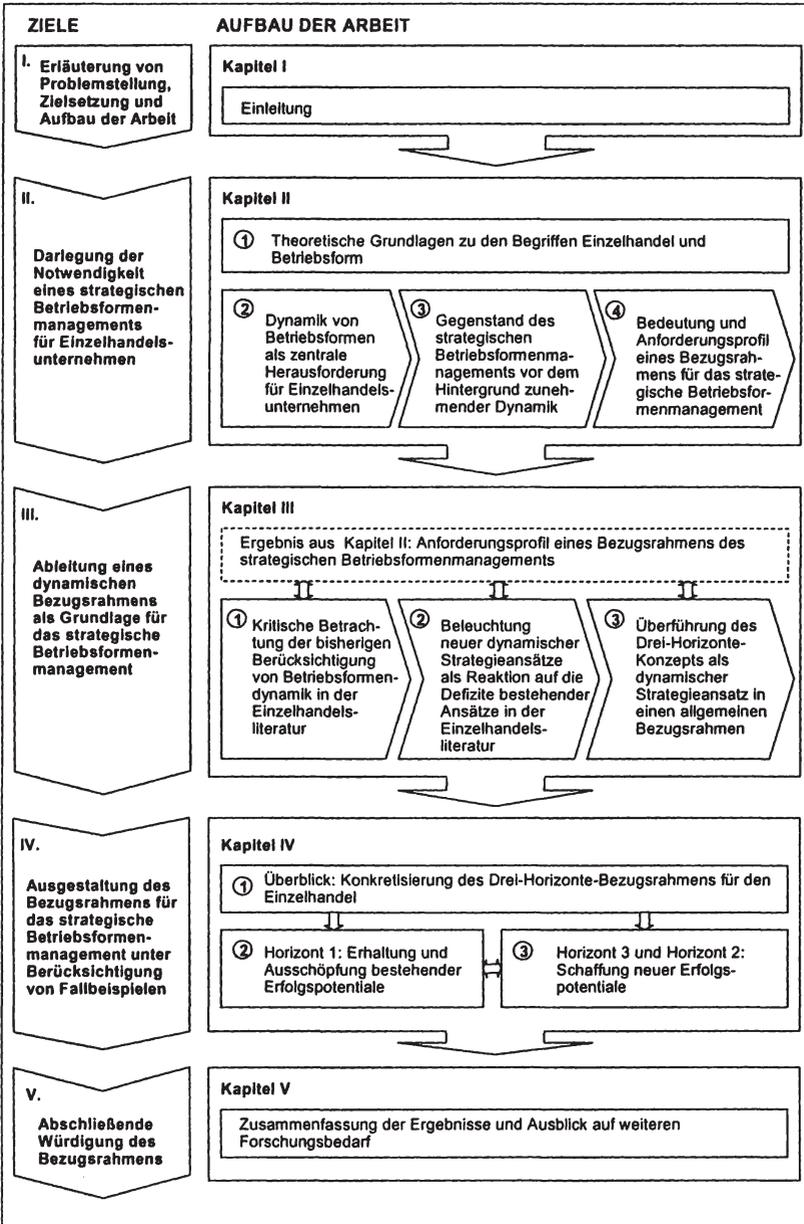


Abb. I-1: Aufbau der Arbeit

## I. Darlegung der Notwendigkeit eines strategischen Betriebsformenmanagements für Einzelhandelsunternehmen

"No company has perfect foresight in predicting emerging strategic innovations. However, lack of certainty is no excuse for inactivity."

Constantinos C. Markides (1999), S. 60.

Im nachfolgenden Kapitel sollen Bezugsobjekt, Inhalt und Bedeutung eines strategischen Betriebsformenmanagements für Einzelhandelsunternehmen erläutert werden. Dabei wird dem in Abb. II-1 veranschaulichten Gang der Analyse gefolgt.

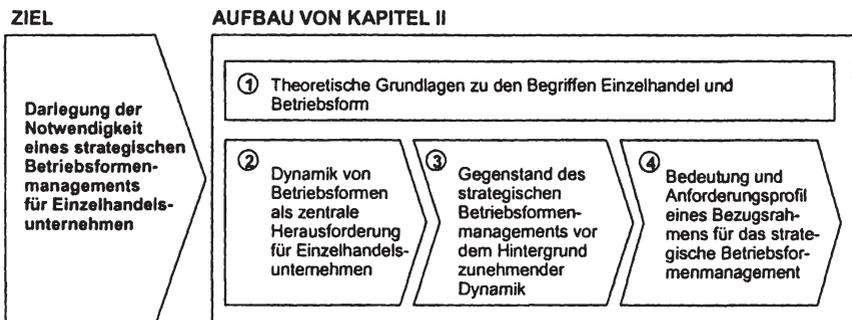


Abb. II-1: Ziel und Aufbau von Kapitel II

## 1. Theoretische Grundlagen zu den Begriffen Einzelhandel und Betriebsform

Für ein tieferes Verständnis der dieser Arbeit zugrundeliegenden spezifischen Problemstellung bedarf es einer Klärung der theoretischen Grundlagen zu den Begriffen Einzelhandel und Betriebsform. Zunächst wird der Einzelhandelsbegriff als Rahmen der Arbeit definiert. Danach wird näher auf die definitorische Abgrenzung des Betriebsformenbegriffs und seine Gestaltungsvariablen eingegangen, da dieser eine wesentliche Basis für die weiteren Ausführungen bildet. Abb. II-2 verdeutlicht den Aufbau dieses Kapitels.

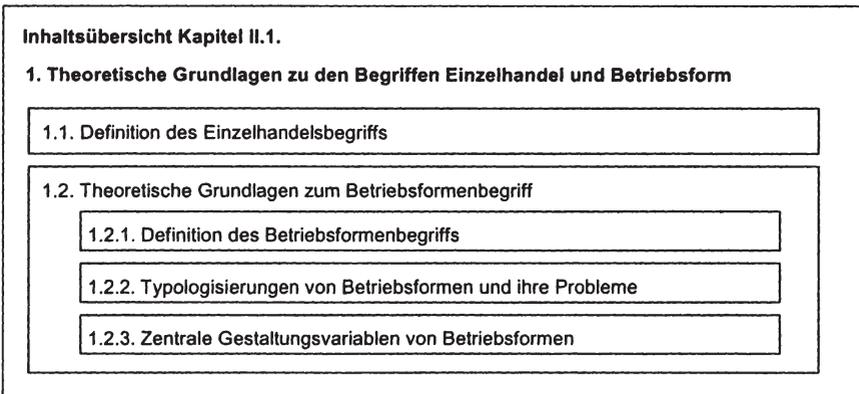


Abb. II-2: Inhaltsübersicht Kapitel II.1.

### 1.1. Definition des Einzelhandelsbegriffs

Der Einzelhandelsbegriff kann aus funktionaler und aus institutionaler Sicht definiert werden. Aus **funktionaler Sicht** wird unter Einzelhandel die "... wirtschaftliche Tätigkeit des Umsatzes von Handelswaren und sonstigen [dazugehörigen] Leistungen an Letztverbraucher"<sup>1</sup> bzw. Letztverwender verstanden. In der klassischen Definition werden nur jene Handelstätigkeiten in die Betrachtung einbezogen, welche sich auf bewegliche Sachgüter beziehen.<sup>2</sup> Ausgeschlossen ist aufgrund seiner spezifischen Problematik der Handel mit Rechten (z.B. Lizenzen), Diensten (z.B. Beförderungs- und Beratungsdienstleistungen), Wertpapieren, Devisen, Immobilien und sonstigen stationären Großanlagen.

<sup>1</sup> AUSSCHUSS FÜR BEGRIFFSDEFINITIONEN (1995), S. 24.

<sup>2</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 1 f. Dies bezieht sich nur auf die Kern-Handelsleistung. Als Zusatzleistung in Verbindung mit beweglichen Sachgütern sind Dienst-, Transport- und andere nicht-materielle Leistungen einbezogen.

Aus **institutionaler Sicht** sind dem Einzelhandel alle Institutionen zuzuordnen, deren Haupttätigkeit darin besteht, Handelswaren inklusive der handelspezifischen Dienstleistung an Letztverbraucher abzusetzen; d.h. Unternehmen<sup>3</sup>, deren Haupttätigkeit der Handel im funktionalen Sinn darstellt. Hierbei sind in der Definition im engeren Sinn nur diejenigen Unternehmen in die Betrachtung einbezogen, die Güter beschaffen, die sie selbst nicht wesentlich be- oder verarbeiten, sondern im Kern physisch unverändert (abgesehen von den handelsüblichen Manipulationen) vorwiegend an private Haushalte absetzen.<sup>4</sup> Der Begriff "absetzen" umfaßt Formen des Verkaufs und der Vermietung/des Leasings. Das erwerbswirtschaftliche Ziel ist keine zwingende Voraussetzung für das Vorliegen von institutionellem Handel.<sup>5</sup> Zumeist handelt es sich beim Einzelhandel im institutionellen Sinn jedoch um erwerbswirtschaftliche Unternehmen. Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen dieser Arbeit zur Reduzierung der Komplexität des Betrachtungsgegenstandes von der Prämisse der Erwerbsorientierung eines Einzelhandelsunternehmens ausgegangen.

## 1.2. Theoretische Grundlagen zum Betriebsformenbegriff

Aufbauend auf der Definition des Einzelhandelsbegriffs können die theoretischen Grundlagen zum Betriebsformenbegriff erörtert werden. Hierfür wird zunächst der Betriebsformenbegriff definiert. Anschließend werden Typologisierungen von Betriebsformen vorgestellt und ihre Probleme aufgezeigt. Das Kapitel mündet in einer Illustration der wesentlichen Gestaltungsvariablen von Betriebsformen unter Berücksichtigung von Fallbeispielen.

### 1.2.1. Definition des Betriebsformenbegriffs

Der Betriebsformenbegriff ist nicht nur einer der zentralen Begriffe in der Handelsbetriebslehre, er zählt auch zu denjenigen Begriffen, für den in der Einzelhandelsliteratur viele Definitionen vorgestellt wurden und um den eine gewisse **Sprachverwirrung** besteht.<sup>6</sup> Während etwa BARTH den Betriebsformenbegriff zur Unterscheidung der Stellung zwischen Urerzeugung und Konsument, d.h. zur Differenzierung der Distributionsstufe Groß- und Einzelhandel, verwendet,<sup>7</sup> findet sich der gleiche Begriff in anderen Quellen zur Differenzierung verschiedener Konzeptionen von Betrieben

---

<sup>3</sup> Auf in der Literatur angebrachte Unterscheidungen zwischen den Begriffen Unternehmen, Unternehmung und Betrieb wird an dieser Stelle verzichtet, statt dessen werden diese Begriffe synonym verwendet. Für Details zu den Begriffen vgl. beispielsweise MACHARZINA, K. (1999), S. 13 f. oder WÖHE, G. (1996), S. 2 ff.

<sup>4</sup> Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 41.

<sup>5</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 16.

<sup>6</sup> Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 5.

<sup>7</sup> Vgl. BARTH, K. (1997), S. 46 f.

innerhalb eines Wirtschaftszweiges.<sup>8</sup> Es erscheint wenig zweckmäßig, die unterschiedlichen Begriffsverwendungen in der Literatur an dieser Stelle zu vertiefen, da dies nicht zur inhaltlichen Klärung des Bezugsobjekts beiträgt. Statt dessen soll in Anlehnung an die im vorherigen Kapitel erfolgte Abgrenzung des Einzelhandelsbegriffs die Betriebsform als Produkt/Objekt des Einzelhandelsunternehmens und somit als ein Verbundgut in Form eines Leistungsbündels aus (gegenständlicher) Ware und unternehmensspezifischer Handelsleistung verstanden werden.<sup>9</sup>

Eine Betriebsform ist gekennzeichnet durch das Erscheinungsbild der einzelhandelspezifischen Leistungserstellung. In einer weiteren Betrachtungsweise handelt es sich bei der Betriebsform um eine mehrdimensionale Kennzeichnung von Elementen der Unternehmenspolitik. Im engeren Sinn werden nur diejenigen Merkmale herangezogen, welche das Erscheinungsbild gegenüber dem Nachfrager prägen.<sup>10</sup> Somit ist die Betriebsform das **Ergebnis einer spezifischen Einzelhandels-Marketing-Konzeption** mit definiertem Einzelhandels-Marketing-Mix und entsprechender inhaltlicher Ausgestaltung und Gewichtung der Marketing-Instrumente sowie seiner vom Kunden wahrgenommenen Umsetzung vor Ort.<sup>11</sup> Letztendlich von Bedeutung für Unterschiede zwischen Betriebsformen ist die Wahrnehmung des Kunden. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit die engere Betriebsformendefinition zugrundegelegt.

Relevant für das Erscheinungsbild einer Betriebsform am Absatzmarkt ist in diesem Zusammenhang das Zusammenspiel von wahrgenommenen Handelsfunktionen, individueller Marketing-Konzeption und spezifischem Faktoreinsatz. Alle drei stellen unterschiedliche **Konkretisierungsstufen** des Wertversprechens<sup>12</sup> gegenüber dem Kunden dar. Abb. II-3 gibt einen Überblick über die Konkretisierungsstufen und ihre inhaltliche Ausgestaltung.

---

<sup>8</sup> Vgl. beispielsweise MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 31 f.; LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 239 ff. Einige Autoren verwenden auch als Begriffsäquivalent für "Betriebsform" den Begriff "Betriebstyp". Da der Begriff Betriebstyp in anderen Literaturquellen wiederum als Oberbegriff für eine Gruppe gleichartiger Betriebsformen verwendet wird, entstehen sprachliche Verwirrungen.

<sup>9</sup> Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 7. Vgl. zu Leistungsbündeln als Absatzobjekte ENGELHARDT, W. H./KLEIN-ALTENKAMP, M./RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993), S. 395 ff.

<sup>10</sup> Vgl. MÜLLER HAGEDORN, L. (1995), Sp. 239 f.

<sup>11</sup> Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1995), Sp. 240; BIDLINGMAIER, J. (1974 a), Sp. 527.

<sup>12</sup> Der Begriff "Wertversprechen" und "Kundennutzenversprechen" wird synonym verwendet.

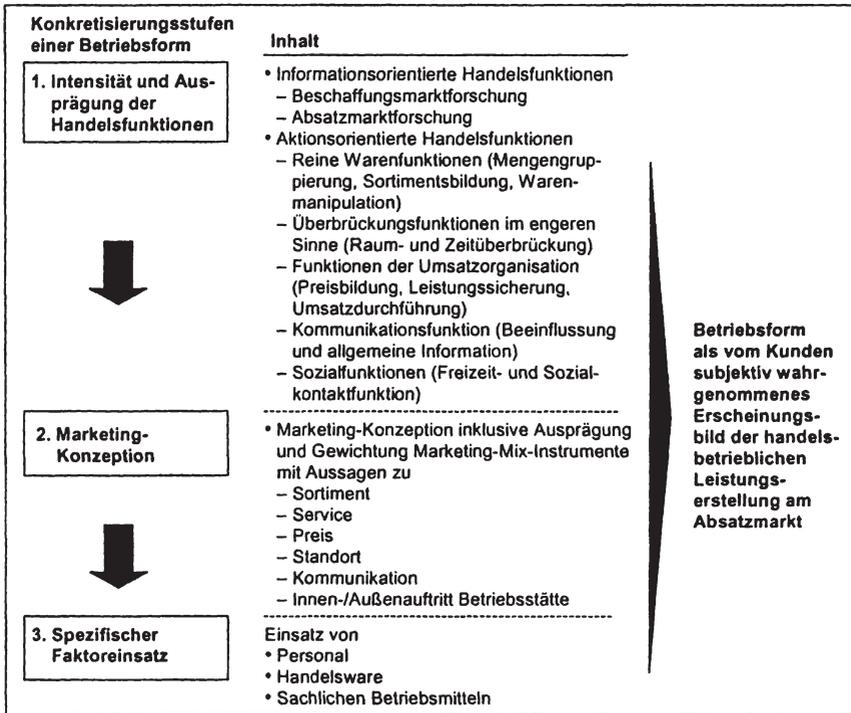


Abb. II-3: Zusammenspiel von Handelsfunktionen, Marketing-Konzeption und Faktoreinsatz für das Erscheinungsbild einer Betriebsform am Absatzmarkt<sup>13</sup>

Anhand der Intensität und Ausprägung ihrer wahrgenommenen **Handelsfunktionen**<sup>14</sup> kann eine Betriebsform in einem ersten Schritt nur grob charakterisiert werden. Sie konkretisiert sich erst in einem zweiten Schritt im Vergleich zum Wettbewerb durch ihre individuelle **Marketing-Konzeption** und die Ausprägung und Gewichtung der

<sup>13</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an die Ausführungen zum Zusammenspiel von Handelsfunktionen, Marketing-Konzeption und Faktoreinsatz von LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 244 ff.  
<sup>14</sup> Bei der folgenden Behandlung von Handelsfunktionen wird aufgrund der geringen praktischen Relevanz (vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 47) auf eine Diskussion möglicher Systematisierungen von Handelsfunktionen verzichtet. Statt dessen wird in Anlehnung an LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 47 ff. einer Systematisierung in informations- und aktionsorientierte Handelsfunktionen gefolgt. Für detaillierte Informationen zu Handelsfunktionen vgl. z.B. BARTH, K. (1996), S. 27 ff.; TIETZ, B. (1993), S. 11 ff.; HANSEN, U. (1990), S. 16 ff.; SEYFFERT, R. (1972), Kap. I; SCHENK, H.-O. (1970); SUNDHOFF, E. (1965), S. 762 ff.; BUDDENBERG, H. (1959), S. 24 ff. Einen Überblick über unterschiedliche Definitionen gibt GLÖCKNER-HOLME, I. (1988), S. 81 ff.

einzelnen Marketing-Mix-Instrumente.<sup>15</sup> Damit ist eine Betriebsform zunächst ein Einzelhandelskonzept, welches in einem dritten Schritt durch **spezifischen Faktoreinsatz**<sup>16</sup> von Personal, Ware und sachlichen Betriebsmitteln<sup>17</sup> in einer Betriebsstätte vor Ort dem Kunden zugänglich gemacht wird. Dabei umfaßt eine Betriebsstätte solche räumlich abgegrenzten Teile des Unternehmens, die Leistungen für den Markt anbieten und dem Kunden zugänglich sind (d.h. keine reinen Lagerhäuser).<sup>18</sup> Mehrere Betriebsstätten können durch eine gleiche Betriebsform gekennzeichnet sein. Um aus Sicht der Kunden eine gleiche Betriebsform über mehrere Betriebsstätten hinweg realisieren zu können, muß das Betriebsformenkonzept standardisierbar und multiplizierbar sein. Diese einzelhandelsspezifischen Charakteristika stellen eine der größten Herausforderungen dar, da insbesondere das eingesetzte Personal und der Betriebsraum in zwei Betriebsstätten fast nie völlig identisch sind.<sup>19</sup> Hieraus folgt, daß eine Betriebsform als Erscheinungsbild der handelsbetrieblichen Leistungserstellung am Absatzmarkt das Ergebnis eines **Zusammenwirkens von sachlichen und menschlichen Komponenten** ist.<sup>20</sup> So hat z.B. das Verkaufspersonal einer Betriebsstätte einen wesentlichen Einfluß auf die vom Kunden wahrgenommene Umsetzung eines Betriebsformenkonzepts und ihren Erfolg am Markt.

In Anlehnung an die vorhergehenden Ausführungen soll zusammenfassend folgende **Definition des Betriebsformenbegriffs** zugrundegelegt werden:

*Eine Betriebsform ist gekennzeichnet durch das Erscheinungsbild der handelsbetrieblichen Leistungserstellung am Absatzmarkt und somit Ausdruck einer spezifischen Einzelhandels-Marketing-Konzeption. Jedes aus Nachfragersicht*

- 
- <sup>15</sup> LERCHENMÜLLER stellt fest, daß "die gesamtwirtschaftlich dem Handel zufallenden Aufgaben in allgemeiner Formulierung kaum für sich alleine genommen ausreichen, um eine bestimmte typische Erscheinungsform des Handels, also eine Betriebsform zu definieren. Die hierzu nötige Präzisierung der Funktionenerfüllung hinsichtlich Ausprägung und Intensität führt zwangsläufig in die Ableitung des einzelbetrieblichen Marketings". Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 245.
- <sup>16</sup> In der Literatur werden die Faktoren der handelsbetrieblichen Leistungserstellung unterschiedlich systematisiert. BARTH, K. (1997), S. 52 ff. unterteilt die Faktoren in Personal, Handelsware und sachliche Betriebsmittel. Letztere umfassen sämtliche mobilen und immobilien Sachgegenstände (mit Ausnahme der Handelsware), die für die Erstellung der Handelsleistung benötigt werden. Damit ist in den sachlichen Betriebsmitteln auch der Betriebsraum enthalten, welcher aufgrund seiner hohen Bedeutung in einigen Quellen separat aufgeführt wird. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 229 ff. betrachtet zusätzlich Kapital als eigenständigen Leistungserstellungsfaktor. Dieser zusätzlichen Differenzierung wird nicht gefolgt, da sich das Kapital über seine Verwendung in den Faktoren Personal, Handelsware und sachliche Betriebsmittel widerspiegelt.
- <sup>17</sup> Die sachlichen Betriebsmittel umfassen auch die Räumlichkeiten, d.h. die überbaute und nicht überbaute Fläche von Einzelhandelsunternehmen, welche für die Abwicklung der Handelstätigkeiten genutzt wird. Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 214.
- <sup>18</sup> Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 42. Die Begriffe "Betriebsstätte", "Ladenlokal" und "Verkaufsstätte" werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Mit dem Begriff Betriebsstätte werden zu meist stationäre Verkaufsräume assoziiert. Denkbar sind jedoch auch virtuelle und mobile Verkaufsstätten.
- <sup>19</sup> Vgl. ausführlich zum Faktoreinsatz BARTH, K. (1999), S. 52 ff. oder LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 200 ff.
- <sup>20</sup> Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 1319.

*profilierter individuelle Einzelhandelskonzept stellt nach dieser Definition eine eigene Betriebsform dar.<sup>21</sup> Änderungen in der Betriebsformenprofilierung in Form einer Umpositionierung konkretisieren sich, sobald sie von den Konsumenten bemerkt werden.*

Die vorgestellte Definition hat drei wesentliche Vorteile:

- **Umfassende Charakterisierung der Realität:** Die mögliche Vielfalt in der Ausgestaltung von Betriebsformen am Markt wird berücksichtigt und eine Betriebsform ihrem eigentlichen Wesen nach charakterisiert. Vorteil hierbei ist, daß explizit auf die zahlreichen möglichen unterschiedlichen Schattierungen der Erscheinungsformen und auf die Relevanz von Detailunterschieden zwischen Betriebsformen hingewiesen wird. Dies verdeutlicht auch die Komplexität der Aufgabenstellung von Einzelhandelsunternehmen.
- **Orientierung am wahrgenommenen Kundennutzen:** Durch die vorgestellte Definition wird deutlich, daß letztendlich der vom Kunden wahrgenommene Nutzen einer Betriebsform relevant ist. Aus Nachfragersicht wahrgenommene und für relevant erachtete Betriebsformenunterschiede sind von Bedeutung, andere sind für eine Profilierung gegenüber dem Wettbewerb unerheblich.
- **Überwindung von Statik:** Sobald sich ein Element der Betriebsform (bewußt oder unbewußt beeinflusst durch das Unternehmen selbst oder die Umweltkonstellation) in der Wahrnehmung der Kunden ändert, verändert sich die Betriebsform. Die vorgestellte Definition berücksichtigt diesen möglichen Wandel einer Betriebsform im Zeitablauf und überwindet somit die Statik, welche vielen in der Literatur vorgestellten Betriebsformendefinitionen, insbesondere Definitionen anhand von konkret festgelegten Merkmalskatalogen, anhaftet.<sup>22</sup> Ähnlichkeiten zwischen einzelnen Betriebsformenkonzepten lassen sich auch bei dieser Definition, z.B. über die Intensität der Konkurrenzbeziehungen, ausdrücken.<sup>23</sup>

### 1.2.2. Typologisierungen von Betriebsformen und ihre Probleme

Betriebsformen gleicher Art werden in der Literatur und Praxis oft zusammengefaßt und unter dem Begriff **Betriebstyp** subsumiert. Nach MÜLLER-HAGEDORN kann ein Betriebstyp als "Menge jener Handelsbetriebe bezeichnet werden, die in einem oder mehreren Merkmalen ähnlich sind"<sup>24</sup>. Zumeist werden für die Typologisierung Merkmale der Absatzpolitik gewählt, die für das Erscheinungsbild des Betriebs

---

21 Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 8.

22 Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 8.

23 Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 8.

24 MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 43.

kennzeichnend sind und die vom Betrieb über einen längeren Zeitraum beibehalten werden.<sup>25</sup>

Da bei den vorgestellten Betriebstypendefinitionen zwar auf Kernmerkmale, nicht jedoch auf einen einheitlichen Satz von Merkmalen und auch nicht auf sämtliche charakterisierende Merkmale zurückgegriffen wird, sind in der Literatur **verschiedene Systematisierungen** von Betriebstypen vorzufinden. Aufgrund der unterschiedlichen Typologisierungs- und Strukturierungslogiken in diesen Systematisierungen lassen sich alle aufgeführten Betriebstypen nicht überschneidungsfrei in einem zusammenfassenden Überblick darstellen.<sup>26</sup> Beispielhaft ist deshalb in Abb. II-4 eine Systematisierung nach MÜLLER-HAGEDORN dargestellt, in der zwischen Betriebstypen mit beweglichem und Betriebstypen mit festem Standort (mit oder ohne Verkaufsraum) unterschieden wird.<sup>27</sup>

Die dargestellten Betriebstypen ohne stationären Verkaufsraum<sup>28</sup> und die Betriebstypen mit beweglichem Standort<sup>29</sup> weisen besondere Charakteristika auf, auf die zur Reduzierung der Komplexität in der Arbeit nicht im Detail eingegangen wird. Auch wenn diese betriebstypenspezifischen Besonderheiten nicht explizit behandelt werden, soll der im nachfolgenden Teil der Arbeit erarbeitete **Bezugsrahmen** allgemeingültig und grundsätzlich auf **sämtliche Einzelhandelsbetriebsformen** anwendbar sein. Für **Beispiele** wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch auf Unternehmen zurückgegriffen, welche als **strategische Ausgangsbasis** über Betriebsformen mit stationärem Verkaufsraum verfügen. Darüber hinaus werden ausgewählte strategisch relevante Schnittstellen zu anderen Betriebsformen bzw. -typen aufgezeigt.

---

25 In der Literatur sind viele Merkmalskataloge erstellt worden. Die meisten beinhalten Merkmale aus dem Bereich der Absatzpolitik. Teilweise werden aber auch andere Merkmale herangezogen (vgl. den Überblick bei GLÖCKNER-HOLME, I. (1988), S. 27 ff.). ALGERMISSEN, J. (1976), S. 108 ff. gibt einen guten Überblick über mögliche Merkmale, indem er vier Merkmalsarten unterscheidet: Merkmale der gesamtwirtschaftlichen Einordnung, Merkmale der Unternehmungs- bzw. Betriebsstruktur, Merkmale der absatzwirtschaftlichen Funktionen und Merkmale des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums.

26 Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 44. Vgl. zur Abgrenzung von Typologisierungen und Klassifizierungen CHMIELEWICZ, K. (1994), S. 72 ff.

27 Für einzelne Betriebstypen sind in der Literatur und in der Praxis wiederum viele, teilweise unterschiedliche Definitionen zu finden (vgl. z.B. BARTH, K. (1996), S. 88 ff. oder LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 260 ff.). Um dieser Begriffsvielfalt entgegenzuwirken, hat ein vom Bundeswirtschaftsministerium eingesetztes Gremium den Katalog E mit Begriffsdefinitionen von Betriebstypen des Einzelhandels vorgelegt. In dieser Arbeit soll dies jedoch nicht weiter vertieft werden. Vgl. AUSSCHUB FÜR BEGRIFFSDEFINITIONEN (1995).

28 Vgl. beispielsweise zu Versandhandel und Sammelbestellern HALLER, S. (1997), S. 225 ff. oder BARTH, K. (1999), S. 91 f.; zu Automatenverkauf LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 270 f., zu Teleselling MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 45 f. und zu E-Commerce ABEND, J./BARRENSTEIN, P. (2000).

29 Vgl. zu ambulantem Handel und Heimdiensten beispielsweise LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 270.

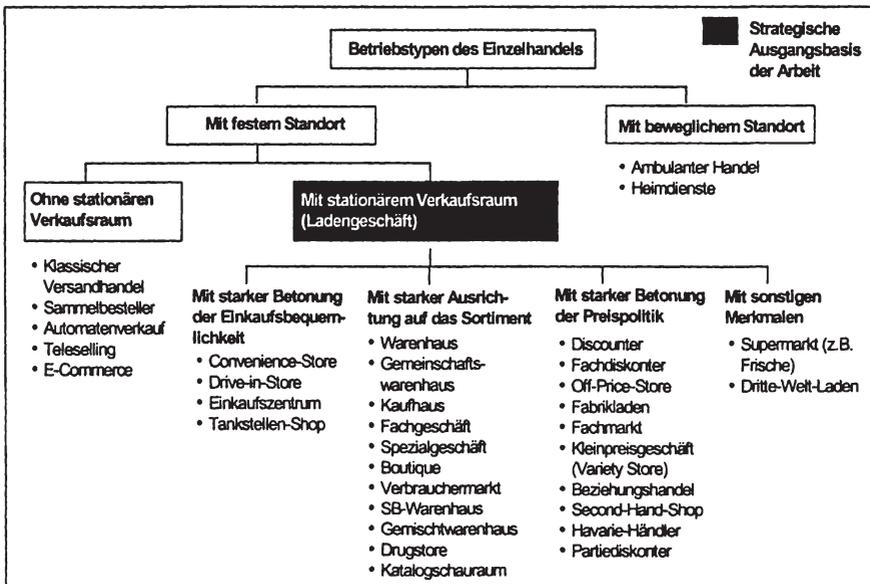


Abb. II-4: Betriebstypen des Einzelhandels<sup>30</sup>

Betriebstypendefinitionen werden in der Literatur und Praxis häufig verwendet. Sie beinhalten jedoch mehrere **Probleme**, die ihre Anwendung gegenüber dem Begriff der Betriebsform einschränken:

- **Keine eindeutige Abgrenzung der Typen:** Betriebstypen werden in der Literatur anhand ihrer Kernmerkmale und nicht anhand sämtlicher charakterisierender Merkmale definiert. Häufig wird nicht einmal auf einen einheitlichen Satz von Kernmerkmalen zurückgegriffen. Hierdurch entstehen Abgrenzungsprobleme und mögliche Überschneidungen zwischen den Betriebstypen, die eine eindeutige Zuordnung von Betriebsformen zu Typen und eine umfassende Systematisierung mit sämtlichen Betriebstypen verhindern. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Mischformen, die nicht genau *einem* bestimmten Typ zugeordnet werden können.<sup>31</sup> Hierdurch werden Analysen von Betriebstypen verzerrt, da einige Betriebsstätten/-formen doppelt zugeordnet oder nicht hinreichend berücksichtigt werden. Dies führt zu einer realitätsverzerrenden Scheingenaugigkeit.
- **Mangelnde Berücksichtigung der Heterogenität von Betriebsformen:** Durch Typenbildung wird die tatsächliche Erscheinungsvielfalt von Betriebsformen, d.h. die verschiedenen Dimensionen und Ausgestaltungsmöglichkeiten von

<sup>30</sup> Modifiziert entnommen aus MÜLLER-HAGEDORN, L. (1995), Sp. 243.

<sup>31</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 252.

Betriebsformen, nur unzureichend berücksichtigt.<sup>32</sup> LERCHENMÜLLER spricht in diesem Zusammenhang von einer "ungerechtfertigten Simplifizierung der Gegebenheiten in der Realität"<sup>33</sup>.

- **Unzureichende Einbeziehung nachfragerrelevanter Merkmale:** Typologisierungen erfolgen anhand ausgewählter Merkmale und vernachlässigen zahlreiche Detailelemente innerhalb eines Typs, die den wahrgenommenen Kundennutzen beeinflussen und zu einer nachhaltigen Differenzierung vom Wettbewerb beitragen können. Dementsprechend können Betriebstypen auch nur als Grobcharakterisierung des angebotenen Nutzenbündels für den Kunden verstanden und in diesem Sinne (zum Beispiel im Rahmen von amtlichen Statistiken, Benchmarking auf grober Ebene) verwendet werden. Sie können jedoch nicht als vollständiges Beschreibungs- und Beurteilungskriterium der nachfragerrelevanten Faktoren einer Betriebsform dienen.
- **Mangelnde Berücksichtigung von Dynamik:** Durch kreative Verknüpfungen von Betriebsformenmerkmalen werden in der Handelspraxis<sup>34</sup> immer neue Betriebsformen entwickelt, die nicht zwingenderweise einem bestehenden Betriebstyp zugeordnet werden können. Zudem können sich durch diesen Innovationsprozeß Konzeptelemente verändern, die in der Entstehungszeit eines Betriebstyps als konstitutiv angesehen wurden, im Zeitablauf jedoch an Bedeutung verlieren und durch neue Merkmale abgelöst werden. Diese Dynamik durch die ständige Veränderung der Einzelhandelsbetriebe im Zeitablauf wird durch statische Typendefinitionen nur unzureichend berücksichtigt.<sup>35</sup>

Die Ausführungen verdeutlichen, daß der Begriff der Betriebsform wesentlich detaillierter ist als der des Betriebstyps. Die Bildung von Betriebstypen kann für spezifische Zwecke, z.B. statistische Auswertungen oder Benchmarking zwischen Unternehmen, sinnvoll sein. Sie eignet sich, wie aus den angeführten Problemen ersichtlich, jedoch nur für eine Grobbetrachtung. Für eine detailliertere Charakterisierung des Bezugsobjektes von Einzelhandelsunternehmen ist der Betriebsformenbegriff, der das *gesamte* Erscheinungsbild der handelsbetrieblichen Leistungserstellung einbezieht, zielführender. Dieser Argumentation folgend, wird im weiteren Verlauf der Arbeit auf dem Begriff der **Betriebsform als Betrachtungsgegenstand** aufgebaut.

---

<sup>32</sup> Eine vollständige Berücksichtigung der Erscheinungsvielfalt kann nur bei einer Anzahl von n-Typologisierungsklassen erfolgen (vgl. ähnlich LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 250 f.). Deshalb ist entsprechend dem situationsspezifischen Zweck der Typen-/Klassenbildung abzuwägen zwischen Anzahl der Klassen und gewünschter Komplexität des Analysegegenstands.

<sup>33</sup> LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 252.

<sup>34</sup> Nachfolgend werden die Begriffe "Handel" und "Einzelhandel" entsprechend der Themenstellung der Arbeit synonym verwendet.

<sup>35</sup> Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 6.

### 1.2.3. Zentrale Gestaltungsvariablen von Betriebsformen

Wie vorhergehend erläutert, konkretisiert sich eine Betriebsform durch die individuelle Ausgestaltung des Einzelhandels-Marketing-Mixes. Hierbei ist es kaum möglich, alle denkbaren Charakteristika und Ausgestaltungsformen von Betriebsformen, die sich durch verschiedenartige Kombinationen der Ausprägungen der einzelnen Marketing-Mix-Instrumente ergeben, darzustellen und zu systematisieren. Vor diesem Hintergrund sollen statt dessen **zentrale Gestaltungsvariablen** von Betriebsformen aufgeführt werden, die ihre Struktur wesentlich beeinflussen. Zielsetzung ist, die Bandbreite zu verdeutlichen, in der sich das Erscheinungsbild von Betriebsformen bewegen kann.<sup>36</sup> Die Erörterung der zentralen Gestaltungsvariablen erfolgt entlang den einzelhandelsbezogenen Marketing-Mix-Elementen, welche in Abb. II-5 verdeutlicht sind.<sup>37</sup> Die Abbildung zeigt, daß jede Betriebsform letztendlich ein **Bündel unterschiedlicher Leistungen** materieller und immaterieller Art entlang des betriebsformenbezogenen Marketing-Mixes darstellt.<sup>38</sup> Wesentlich für ein Einzelhandelsunternehmen ist dabei, diejenigen Leistungsbündel anzubieten, welche für den Kunden relevant und auf seine Bedürfnisse abgestimmt sind und von ihm auch entsprechend honoriert werden. Nur durch eine konsequente Kundenorientierung kann Kundenzufriedenheit und letztendlich auch Kundenbindung erzielt und der langfristige Erfolg einer Betriebsform am Markt sichergestellt werden.<sup>39</sup>

---

36 Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen auch MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 43 f. und TIETZ, B. (1993), S. 538 f.

37 Die Strukturierung der Marketing-Mix-Variablen orientiert sich an gängigen Systematisierungen in der Einzelhandelsliteratur (vgl. z.B. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 380 ff. oder LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 60 ff.) sowie an den zentralen Fragestellungen im Einzelhandel. Die in der Literatur vorgestellte Vielzahl an unterschiedlichen, mehr oder weniger voneinander differierenden Systematisierungen und Begrifflichkeiten für die einzelnen Marketing-Mix-Elemente soll an dieser Stelle nicht näher vertieft werden, da dies den Erkenntnisgewinn für die Themenstellung der vorliegenden Arbeit nicht erhöht. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß Systematisierungen des Marketing-Mixes als theoretisches Konstrukt zur Reduzierung der Komplexität dienen, jedoch einzelne Marketing-Instrumente nicht immer eindeutig einem Element des Marketing-Mixes zugeordnet werden können.

38 Vgl. auch ENGELHARDT, W. H./KLEINALTENKAMP, M./RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993), S. 395 ff.

39 Vgl. zum Zusammenhang von Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung GÜNTER, B. (1998), S. 285 f. Als Kundenorientierung wird die Ausrichtung des Unternehmens auf die mit Zahlungsbereitschaften versehenen Kundenwünsche bezeichnet (vgl. BACKHAUS, K. (1997), S. 26). Sie manifestiert sich als Grundhaltung des Unternehmens darin, daß alle marktrelevanten Maßnahmen von Anbietern unter dem Aspekt der Verbesserung des Kundennutzens gesehen werden (vgl. HANAN, M./KARP, P. (1991), S. 101). Die Kundenorientierung des Anbieters spiegelt sich beim Nachfrager in dem Grad der Kundenzufriedenheit wider, welche beschreibt, inwieweit der Kunde ein seinen Erwartungen entsprechendes Angebot gefunden hat (vgl. LINGENFELDER, M./SCHNEIDER, W. (1991), S. 110, ausführlich zum Konstrukt der Kundenzufriedenheit vgl. z.B. SIMON, H./HOMBURG, C. (1995) und HOMBURG, C./RUDOLPH, B. (1995)). Hierbei ist zu beachten, daß Kundenzufriedenheit nicht zwingend zu einer längerfristig ausgerichteten Kundenbindung führen muß, die sich u.a. in Wiederkäufen der Kunden beim Anbieter widerspiegelt.



Abb. II-5: Zentrale Gestaltungsvariablen einer Betriebsform entlang dem einzelhandelsbezogenen Marketing-Mix

• **Sortiment**

Die Vielfalt der Waren, die ein Einzelhandelsunternehmen als eine nachfrage- und auswahlgerechte Angebots Gesamtheit anbietet, wird als Sortiment bezeichnet.<sup>40</sup> Zentrale Sortimentsmerkmale, welche die Struktur einer Betriebsform beeinflussen, sind der **Gebrauchszustand der Waren** (Neu- oder Gebrauchsgüter), die **funktionale Ausrichtung** des Sortiments (Bedarfsortiment oder lifestyleorientiertes Sortiment)<sup>41</sup> sowie die **Sortimentsart und der -umfang**. Für letzteres sind mehrere Fragestellungen von Relevanz. Einerseits ist die Sortimentsbreite, gekennzeichnet durch die Anzahl der angebotenen Warenkategorien, und andererseits die Sortiments-tiefe, repräsentiert durch die Anzahl der Artikel in den jeweiligen Warenkategorien, von Bedeutung.<sup>42</sup> Darüber hinaus kann die Qualität (hoch, mittel, niedrig) und die Markenorientierung (überwiegend Hersteller- oder Handelsmarken oder beides) des Sortiments ein Differenzierungskriterium im Wettbewerb sein. Zu berücksichtigen ist

<sup>40</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 111.

<sup>41</sup> Ein Beispiel für ein bedarfsorientiertes Sortiment stellen Baumärkte dar. Lifestyleorientierte Sortimente sind beispielsweise in Betriebsformen wie HABITAT oder KOKAI zu finden.

<sup>42</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 112. GÜNTER weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß für eine erfolgreiche Profilierung im Markt insbesondere auch mengenpolitische Aspekte zu berücksichtigen sind. So kann z.B. der "Ausverkauf" von Samstagsbrötchen um 11:00 Uhr je nach Positionierung der Bäckerei im Markt unterschiedliche Wirkungen haben. Einerseits kann es dazu führen, daß die Waren als besonders begehrt und exklusiv wahrgenommen werden. Andererseits können aber auch Stammkunden aufgrund mangelnder Verfügbarkeit der Waren zu Konkurrenz abwandern. Vgl. zur Mengenpolitik GÜNTER, B. (2000), S. 116 ff.

auch die Warengruppenzusammensetzung. So gibt es Einbranchen- (z.B. Fachgeschäfte), Mehrbranchen- und Vielbranchensortimente (z.B. Warenhäuser).<sup>43</sup>

- **Service**

Als "Service" werden in der Einzelhandelsliteratur alle (Dienst)Leistungen<sup>44</sup> verstanden, die zusätzlich zu der eigentlichen Kernleistung, dem Warenverkauf, angeboten werden und diesen ergänzen (Ergänzungscharakter der Serviceleistungen).<sup>45</sup> Zu den zentralen Elementen im Bereich Service zählen der **Umfang der Bedienung** (Eigen- oder Fremdbedienung des Kunden) inklusive der **Art des Inkassos** (durch Personen oder technische Anlagen, z.B. Automatenverkauf, sowie die Akzeptanz von bargeldlosen Zahlungsformen) und die **Art und Qualität der Beratung**. Darüber hinaus von Bedeutung sind angebotene **Zusatzleistungen**. Sie können vielfältige Ausgestaltungsformen haben und nach dem Leistungszeitpunkt unterschieden werden in Leistungen vor, während und nach dem Kaufabschluß. Der Leistungsort kann beim Nachfrager/Verwender, beim Händler oder bei Dritten liegen.<sup>46</sup> Die Art der Zusatzleistungen kann warenabhängig oder -unabhängig sein (vgl. Abb. II-6). Ein Beispiel für warenabhängige Zusatzleistungen ist die Montage von Einrichtungsgegenständen beim Kunden vor Ort nach dem Kauf. Als warenunabhängige Zusatzleistung können z.B. Spielmöglichkeiten für Kinder während des Kaufs angeboten werden. Besondere Bedeutung als Serviceelement und Differenzierungsfaktor kommt auch der **zeitlichen Verfügbarkeit** der Leistungen zu. Hierzu zählen insbesondere die Ladenöffnungszeiten, aber auch die Dauer der Warenezustellung bzw. die Lieferzeiten.<sup>47</sup>

- **Preis/Konditionen**

Die Preispolitik einer Betriebsform im weiteren Sinn umfaßt sämtliche monetären Vereinbarungen, zu denen die Transaktionen erfolgen. Hierzu zählen der Preis der Ware im engeren Sinn und gewährte Konditionen.<sup>48</sup> Wesentliche Gestaltungsvariablen der **Preisstellung** einer Betriebsform sind das Preisniveau und das Preisgefüge. Bezüglich des Preisniveaus kann unterschieden werden in Hoch-, Mittel- und Niedrigpreisniveau. Relevant ist hierbei, ob ein Preisniveau durchgängig für alle angebotenen Waren gilt oder ob für die einzelnen Warengruppen unterschiedliche Preisniveaus definiert werden. Ein Beispiel für letzteres ist das Unternehmen TCHIBO, welches in seinen

---

<sup>43</sup> Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 538.

<sup>44</sup> In der Einzelhandelsliteratur werden Leistungen mit Ergänzungscharakter allgemein als zusätzlicher Dienst für den Kunden verstanden und deshalb als "Dienstleistung" bezeichnet. Dabei wird es als unwesentlich angesehen, in welchem Umfang materielle Vorleistungen für das Angebot bestimmter Dienste erforderlich sind. Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 66.

<sup>45</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 160.

<sup>46</sup> Vgl. für einen Kategorisierungsansatz möglicher Kundendienstleistungen BERKOVEN, L. (1995), S. 166.

<sup>47</sup> HELM/GÜNTER betrachten zeitliche Aspekte der Absatzpolitik aufgrund ihrer zentralen Bedeutung als eigenständige Komponente des Marketing-Mixes. Vgl. GÜNTER, B. (2000), S. 118.

<sup>48</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 171. HALLER nennt dies nicht Preispolitik im weiteren Sinn, sondern verwendet den Begriff der "Kontrahierungspolitik". Ein Überblick über relevante Rechtsvorschriften im Bereich Preis-/Konditionenpolitik findet sich bei AHLERT, D./SCHRÖDER, H. (1989), S. 230.

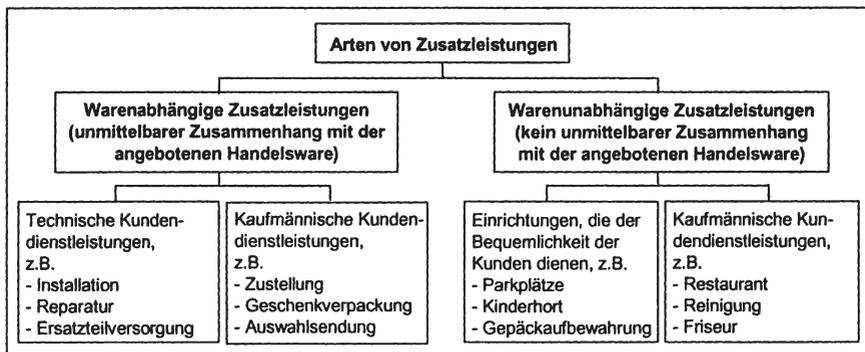


Abb. II-6: Systematisierung von Service-Zusatzleistungen<sup>49</sup>

Filialen eine Mischung aus Food- und Nonfoodsortiment anbietet. Während das Foodsortiment (Kaffeeprodukte) mittelpreisig positioniert ist, wird im Nonfoodbereich ein wechselndes Aktionssortiment zu Niedrigpreisen angeboten. Die vom Kunden wahrgenommene Preisstellung kann beeinflusst werden durch die im Rahmen des Kaufvertrags<sup>50</sup> gewährten **Konditionen** wie Rabatte<sup>51</sup>, Lieferbedingungen (z.B. Übernahme und Kosten des Transports, Verpackung und Versicherung der Lieferung)<sup>52</sup>, Umtauschmöglichkeiten sowie die Zahlungsweise und Absatzfinanzierung. Bei letzterem ist neben Betriebsformen mit Wahl der Zahlungsmöglichkeit zu unterscheiden zwischen Betriebsformen mit geforderter Barzahlung (z.B. Cash&Carry-Geschäfte), Zahlung im voraus (Bestelleinzelhandel, z.B. teilweise im Möbeleinzelhandel) und nachträglicher Zahlung auf Kredit (z.B. in Kreditfachgeschäften, -kaufhäusern). Bezüglich der Absatzfinanzierung gibt es wiederum unterschiedliche Ausgestaltungen der kurz-, mittel- und langfristigen Finanzierung.<sup>53</sup>

#### • Standort

Der Standort legt den Ort der handelsbetrieblichen Leistungserbringung gegenüber dem Kunden fest.<sup>54</sup> Grundsätzlich kann nach der Ausgestaltung des Standortes unterschieden werden zwischen Betriebsformen mit **festem Standort** (ohne/mit

<sup>49</sup> BEREKOVEN, L. (1995), S. 167. Vgl. für eine andere Systematisierung LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 66.

<sup>50</sup> Vgl. zu zentralen Gestaltungsvariablen der Vertragsgestaltung GÜNTER, B. (1995), S. 923 ff.

<sup>51</sup> Rabatte umfassen sowohl direkt gewährte Preisnachlässe für bestimmte Leistungen des Abnehmers im Zusammenhang mit dem Kauf der Ware als auch indirekte Rabatte in Form von Zugaben. Vgl. HALLER, S. (1997), S. 205. Der rechtliche Rahmen ist im Rabattgesetz und in der Zugabenverordnung geregelt.

<sup>52</sup> Insbesondere bei Betriebsformen, die zerbrechliche oder für den Kunden schwer transportierbare Waren anbieten (beispielsweise Porzellanhändler, Anbieter von Möbeln oder Geräten), spielen die Lieferbedingungen eine große Rolle. Vgl. HALLER, S. (1997), S. 205.

<sup>53</sup> Vgl. ausführlich hierzu HALLER, S. (1997), S. 208 ff. Eine Übersicht über relevante Rechtsnormen im Bereich Zahlungskonditionen und Absatzfinanzierung geben AHLERT, D./SCHRÖDER, H. (1989), S. 254.

<sup>54</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 365.

Verkaufsraum) oder **beweglichem** Standort, z.B. Marktstände. Eng verbunden mit der Beweglichkeit des Standortes ist auch die Frage, ob die Betriebsform einen "Holkauf" der Kunden beinhaltet, oder ob der Käufer im Rahmen eines "Bringkaufes" die Ware zu Hause oder an einer bestimmten Örtlichkeit erhält. Ein Beispiel für letzteren ist der Versandhandel.<sup>55</sup> Für stationäre Betriebsformen wird hinsichtlich der **Lage** eines Standortes zumeist nach der Stadtgröße unterschieden zwischen Groß-, Mittel- und Kleinstadtlage sowie Lage auf der grünen Wiese. Innerhalb einer Stadt kann wiederum nach der Kundenfrequenz unterschieden werden zwischen Hauptgeschäfts-, Nebengeschäfts- und Sonderlage mit spezifischem Einzelhandelsmix. Zudem können Betriebsformen eingebunden sein in **Agglomerationen** wie Shopping-Center, die nach unterschiedlichen Geschäftsprinzipien arbeitende Einzelhändler verschiedener Branchen sowie sonstige Dienstleistungsbetriebe (z.B. Kinos, Restaurants) integrieren und hierdurch einen Zusatznutzen<sup>56</sup> für den Kunden stiften.

#### • **Kommunikation**

Merkmale der Kommunikationspolitik sind die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen gemäß spezifischer Erwartungen.<sup>57</sup> Die Art und Intensität der Kundenansprache trägt auch zur Differenzierung von Betriebsformen untereinander bei. Einige Betriebsformen erfordern eine intensive, andere eine weniger intensive Kundenansprache. Wesentliche Elemente der Kommunikationspolitik<sup>58</sup> sind die Art und der Umfang von **Werbung** (regional/überregional sowie die Art und der Umfang der eingesetzten Werbeträger), die **Verkaufsförderung** (Aktionen und Einsatz von Instore-Medien) und die **Öffentlichkeitsarbeit**. Die **Öffentlichkeitsarbeit** umfaßt die planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen Teilöffentlichkeiten mit dem Ziel, bei den Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen.<sup>59</sup> Wesentlich für die Ausgestaltung der Kommunikation ist der Zusammenhang zur Lage/zum Standort einer Betriebsform. So kann es z.B. sein, daß eine Betriebsform in guter Citylage mit hoher Frequenz weniger Werbung bedarf als eine Betriebsform auf der "grünen Wiese", auf die Kunden ohne spezielle Werbe-/Kommunikationsmaßnahmen nicht aufmerksam werden.

---

55 LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 98 wählt eine andere Systematisierung. Er unterscheidet zwischen Distanz- und Treffhandel. Beim Treffhandel sucht der Kunde die festen Räumlichkeiten des Einzelhändlers auf (stationärer Handel) oder dieser kommt mittels mobiler Verkaufseinrichtungen zum oder in die Nähe des Kunden. Beim Distanzhandel werden die Kunden über eine größere räumliche Distanz mit der Ware versorgt.

56 Der Zusatznutzen bezieht sich insbesondere auf zwei Aspekte: Erstens auf den Zusatznutzen durch die spezifische Mischung von Geschäften (Erlebnisorientierung). Zweitens auf die Bequemlichkeit/Erreichbarkeit der Einkaufsstättennutzung durch Agglomeration mehrerer Geschäfte (One-Stop-Shopping-Gedanke). Dies wird häufig unterstützt durch geschäftsübergreifende Zusatzleistungen, z.B. umfangreiche Parkplätze.

57 Vgl. WEIS, H.C. (1995), S. 359, zitiert nach HALLER, S. (1997), S. 251.

58 HALLER, S. (1997), S. 251 zählt zur Kommunikationspolitik auch noch den persönlichen Verkauf, der in dieser Arbeit bereits unter Service abgehandelt wurde.

59 JEFKINS, F. (1992), S. 1 f.

• **Innen-/Außenaustritt**

Durch die innere und äußere Gestaltung der Betriebsstätte wird die Einkaufsatmosphäre beeinflusst. Diese umfaßt die Summe aller Sinneseindrücke, die der Kunde bewußt und unbewußt als individuelles (Raum)Erlebnis wahrnimmt.<sup>60</sup> Sie ist ein gefühlsmäßiger Gesamteindruck, welcher zum Kaufen motiviert oder demotiviert. Für die Erzielung eines positiven Gesamteindrucks sind viele einzelne Faktoren der äußeren und inneren Betriebsstättengestaltung zu beachten. Die **äußere Gestaltung** dient sowohl funktionalen Zielen (z.B. problemloser Zugang zum Objekt oder zu Parkplätzen) als auch ästhetischen Zwecken.<sup>61</sup> Sie umfaßt die Verkaufsstätenumgebung (z.B. Parkplätze), den Baukörper/die Fassade und die Eingangsanlage. Für die **innere Gestaltung** sind optische und nicht-optische Elemente relevant. Nicht-optische Elemente beziehen sich auf Raumtemperatur, Belüftung, Gerüche und Geräusche bzw. Musik. Die optischen Elemente umfassen die Größe und den Zuschnitt der Verkaufsfläche, die Aufteilung der Fläche, die Ladeneinrichtung, die Farbgebung, die Dekoration, die Beleuchtung sowie die Warenplatzierung und -präsentation.<sup>62</sup> Letzteren haben für die Differenzierung im Wettbewerb eine zentrale Bedeutung. Sie beinhalten die Wahl der Art der Warenträger, die Platzierung der Warenträger innerhalb der Verkaufsfläche und die Platzierung der Ware innerhalb der Warenträger.<sup>63</sup>

Die Ausführungen verdeutlichen beispielhaft ohne Anspruch auf Vollständigkeit den **Gestaltungsspielraum** bei der Definition einer Betriebsform. Abb. II-7 gibt einen Überblick über Beispiele von Betriebsformen entlang des betriebsformenbezogenen Marketing-Mixes. Neben den grob skizzierten zentralen Strukturmerkmalen entlang den Elementen der Absatzpolitik sind viele Detailausprägungen der Marketing-Konzeption einer Betriebsform denkbar, die für eine Profilierung im Markt entscheidend sein können und die dazu führen, daß immer wieder neue Betriebsformen am Markt entstehen. Dabei ist nicht nur die Ausprägung der einzelnen Elemente des Marketing-Mixes, sondern auch die individuelle Gewichtung und die Abstimmung der Marketing-Mix-Instrumente untereinander ein wesentlicher Erfolgsfaktor.<sup>64</sup>

---

60 Vgl. HALLER, S. (1997), S. 329 und BEREKOVEN, L. (1995), S. 278.

61 Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 101.

62 Vgl. BEREKOVEN, L. (1995), S. 278.

63 Vgl. HALLER, S. (1997), S. 330.

64 Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 246.

Zentrale Gestaltungsvariablen	Inhalt	Ausgewählte Beispiele
<b>Sortiment</b>		
• Gebrauchszustand der Waren	- Neuwaren/Gebrauchtwaren	- Gebrauchtwaren: Second-hand-Geschäfte, Antiquariate
• Funktionale Ausrichtung des Sortiments	- Bedarfssortiment/lifestyle-orientiertes Sortiment	- Bedarfssortiment: Baumarkt; lifestyleorientiert: Habitat
• Sortimentsumfang	- Überwiegend Hersteller-/Handelsmarken - Warengruppenzusammensetzung: Ein-, Mehr-, Vielbranchen	- Tiefes, wenig breites Sortiment: Spezialgeschäft - Überwiegend Handelsmarken: Aldi - Fachgeschäft vs. Verbrauchermarkt vs. Warenhaus (idealtypisch)
<b>Service</b>		
• Umfang der Bedienung und Art der Beratung	- Eigen-/Fremdbedienung - Umfang der Beratung und Art der Qualifikation	- SB-Geschäft vs. Fachgeschäft - Intensive, qualifizierte Beratung: Spezialgeschäft
• Art des Inkassos	- Personell/durch technische Anlagen	- Durch technische Anlage: Automatenverkauf
• Umfang angebotener sonstiger Zusatzleistungen	- Viel/wenig warenabhängige Zusatzleistungen (ZL) - Viel/wenig warenunabhängige Zusatzleistungen	- Warenabhängige ZL: Servicegeschäft (Installation der gekauften Waren) vs. Abholmarkt (ohne Installation/Service) - Warenunabhängige ZL: Kinderhort bei Ikea
<b>Preis/Konditionen</b>		
• Preisniveau-gefüge	- Hoch/mittel/niedrig	- Niedrigpreisniveau: Discounter
• Konditionen	- Gewährte Rabatte, Lieferbedingungen - Zahlungsweise (bar, im voraus, nachträglich auf Kredit) - Absatzfinanzierung (kurz-, mittel-, langfristig)	- Cash&Carry-Geschäfte vs. Bestelleinzelhandel vs. Kreditkaufhaus
<b>Standort</b>		
• Beweglichkeit des Standortes	- Mit/ohne Verkaufsraum - Beweglicher, fester Standort	- Stationäre Geschäfte vs. Versandhandel oder E-Commerce - Rollende Verkaufsstätte (z.B. Eismann) vs. Geschäft in festem Ladenlokal
• Lage und Frequenz	- Hauptgeschäfts-, Nebengeschäfts-, Sonderlage - Groß-, Mittel-, Kleinstadt	- Sonderlage: Tankstellenshop, Autohaus
• Integration in eine Agglomeration	- Eingebunden/nicht eingebunden in eine Agglomeration	- Geschäfte in Shopping-Centern
<b>Kommunikation</b>		
• Art und Umfang der Werbung	- Regionale, überregionale Werbung, Direktmarketing	- Beispiel für Betriebsformen mit integriertem Kommunikationsansatz zur Kundenbindung: Betriebsformen mit Kundenkarte oder Club-Mitgliedschaften (z.B. Bertelsmann Buchclub)
• Verkaufsförderung	- Verkaufsförderungsaktionen, Einsatz Instore-Medien	
• Öffentlichkeitsarbeit		
<b>Innen-/Außenauftritt</b>		
• Äußere Gestaltung	- Verkaufsstätenumgebung, Baukörper, Eingangsanlage	- Einkaufszentrum mit umfangreichen Parkplätzen
• Innere Gestaltung	- Optische Elemente (Größe der Verkaufsfläche, Raumgestaltung, Ladeneinrichtung, Farbgebung, Dekoration, Beleuchtung, Warenpräsentation) - Nicht-optische Elemente (Raumtemperatur, Belüftung, Geräusche, Gerüche, Musik)	- Branchenuntypisches Ladendesign als Differenzierungsfaktor: Parfümerie Sephora - Laden mit Kunstblumen als Ware, der durch Verwendung von Duftstoffen nach Blumen duftet

Abb. II-7: Beispiele für mögliche Ausgestaltungsspielräume einer Betriebsform<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an TIETZ, B. (1993), S. 538 f. Der Begriff "SB-Geschäft" wurde verkürzt für Selbstbedienungsgeschäft verwendet.

## 2. Dynamik von Betriebsformen als zentrale Herausforderung für Einzelhandelsunternehmen

Vorhergehend wurde das Bezugsobjekt des Einzelhandels, die Betriebsform, definiert und charakterisiert. Auf Basis dieser theoretischen Grundlagen soll nun die zentrale Herausforderung für Einzelhandelsunternehmen, die Dynamik von Betriebsformen, näher erörtert werden. Hierfür werden zunächst empirische Beobachtungen zur steigenden Bedeutung der Dynamik von Betriebsformen für Einzelhandelsunternehmen vorgestellt. Darauf aufbauend werden die Ursachen der Dynamik sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Antizipation von Umweltveränderungen erläutert (vgl. Abb. II-8).

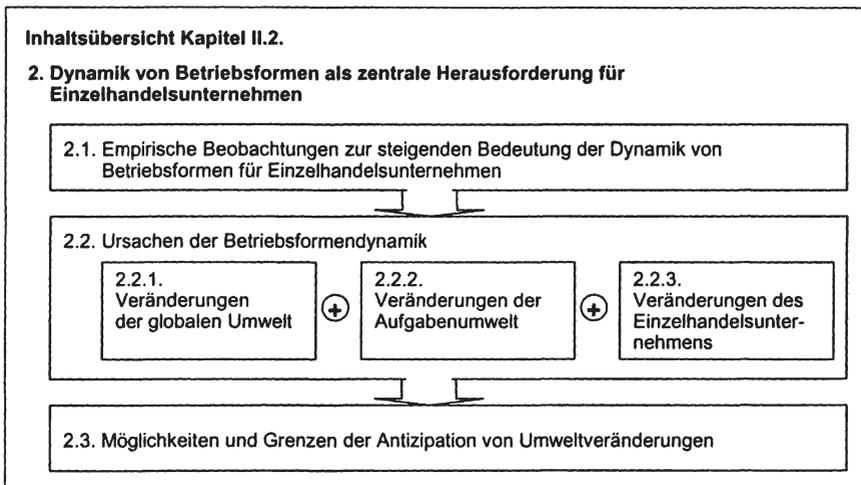


Abb. II-8: Inhaltsübersicht Kapitel II.2.

### 2.1. Empirische Beobachtungen zur steigenden Bedeutung der Dynamik von Betriebsformen für Einzelhandelsunternehmen

Empirische Analysen bestätigen, daß Betriebsformen einer **begrenzten Lebenszeit** unterliegen. Relevant für Einzelhandelsunternehmen ist in diesem Zusammenhang insbesondere, daß sich die durchschnittliche **Lebensdauer** von Betriebsformen im Laufe der Zeit immer weiter **verkürzt** hat. So stellten DAVIDSON und DOODY bereits 1974 in ihren empirischen Untersuchungen fest, daß Betriebsformen zunehmend schneller in ihre Reifephase gelangen: Während beispielsweise das traditionelle Warenhaus etwa 100 Jahre benötigte, um seine Reifephase zu erreichen, brauchten die Supermärkte nur ca. 30 Jahre und die sogenannten "Catalog Showrooms" nur ca. 10

Jahre.<sup>66</sup> Eine aktuellere COMPUSTAT/MCKINSEY-Analyse von Einzelhandelsunternehmen in den USA aus dem Jahr 1996 bestätigt diese Tendenz.<sup>67</sup> So zeigte sich, daß sich die Betriebsformenlebensdauer bei den analysierten Unternehmen innerhalb von 25 Jahren ungefähr halbiert hat (vgl. Abb. II-9).

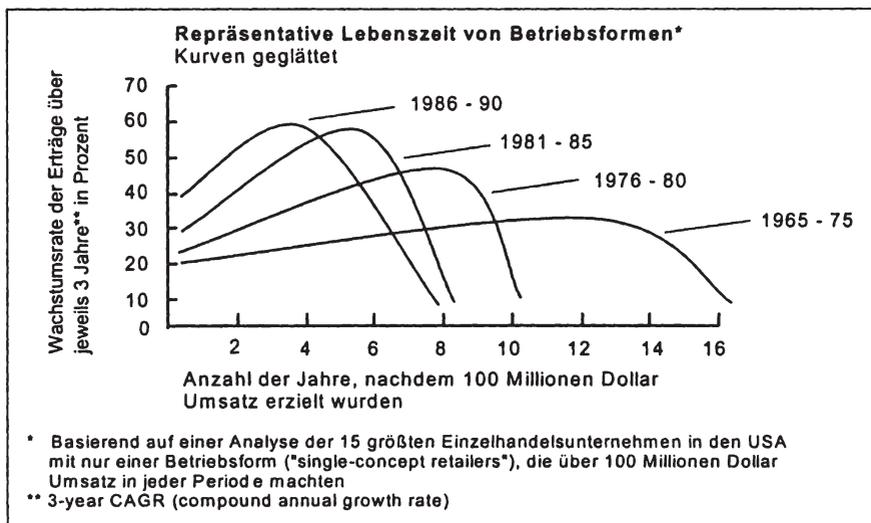


Abb. II-9: Entwicklung der Lebensdauer von Betriebsformen im Zeitablauf<sup>68</sup>

Der Verlust an Attraktivität einer Betriebsform wird seit den 60er Jahren als "Store Erosion", d.h. als physischer und/oder konzeptioneller Verschleiß von Betriebsformen bzw. -stätten (z.B. hinsichtlich der Ladengestaltung oder des Sortiments-/Serviceangebots), bezeichnet.<sup>69</sup> Durch Veränderungen im Umfeld nutzen sich die am Markt befindlichen Betriebsformen ab. Sie verlieren Marktanteile und werden durch neue am Markt entstehende Betriebsformen ersetzt.<sup>70</sup> Deshalb sind managementpolitische Maßnahmen notwendig, um veraltete Betriebsformen wieder an die neuen

<sup>66</sup> Vgl. DAVIDSON, W.R./DOODY, A.F. (1974), zitiert nach GLÖCKNER-HOLME, I. (1988), S. 70. Ergänzend dazu findet sich ein Überblick über die Entwicklung bedeutender Betriebstypen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels im Zeitablauf bei LINGENFELDER, M./LAUER, A. (1999), S. 39.

<sup>67</sup> Die Ergebnisse sind publiziert in BYE BURNS, K. et al. (1997), S. 100 ff.

<sup>68</sup> COMPUSTAT/MCKINSEY-ANALYSE entnommen und übersetzt aus BYE BURNS, K. et al. (1997), S. 102. Weiterführende Angaben zu Art und Charakteristika der analysierten Unternehmen sowie zur Berücksichtigung sonstiger Faktoren (z.B. Relaunches, d.h. Vergleichbarkeit der Jahre untereinander) werden in der Publikation nicht gemacht. Die Grundtendenz verkürzter Lebenszyklusdauern von Betriebsformen bleibt jedoch trotz dieser Mängel bestehen und wird auch von anderen Analysen in der Literatur bestätigt.

<sup>69</sup> Vgl. APPLEBAUM, W.S. (1968), S. 42 ff.; BARTH, K. (1976), S. 176 ff.; BERGER, S. (1977); MÜLLER-HAGEDORN, L. (1995), Sp. 249.

<sup>70</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 56.

Umweltbedingungen anzupassen oder um neue Betriebsformen zu entwickeln, die langfristig ältere Betriebsformen ersetzen können.

Derartige **managementpolitische Maßnahmen** müssen **frühzeitig** in Betracht gezogen werden. So zeigt beispielsweise eine weitere Analyse von COMPUSTAT/MCKINSEY von einst erfolgreichen Einzelhändlern, die in drei aufeinanderfolgenden Jahren zunehmende Verluste verzeichneten, daß fast die Hälfte dieser Unternehmen sich von dem Ergebniseinbruch nicht wieder erholen konnte bzw. sogar Konkurs anmelden mußte (vgl. Abb. II-10). Die restlichen Einzelhändler brauchten häufig mehr als vier Jahre, um auf ihr ursprüngliches Ergebnisniveau zurückzukehren.

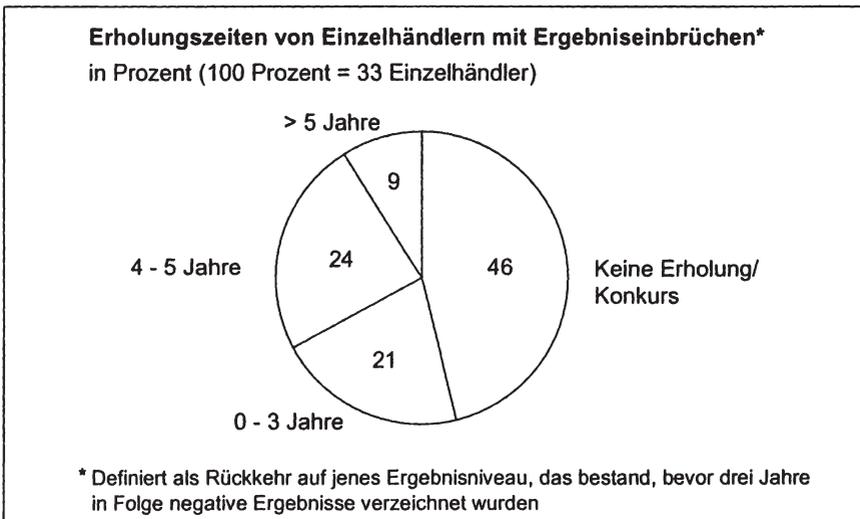


Abb. II-10: Erholungszeiten von Einzelhändlern mit Ergebniseinbrüchen<sup>71</sup>

Als Fazit läßt sich feststellen, daß einhergehend mit der immer kürzer werdenden durchschnittlichen Lebenszeit von Betriebsformen die Anforderungen an Einzelhandelsunternehmen, sich langfristig erfolgreich im Markt zu positionieren, steigen. Die Herausforderung, ein gutes Betriebsformenkonzept auf den Markt zu bringen und auszudehnen, welches im Vergleich zu Wettbewerbern nachhaltigen Kundennutzen stiftet, stellt sich immer wieder von neuem.

<sup>71</sup> COMPUSTAT/MCKINSEY-Analyse. Erstmals publiziert in BYE BURNS, K. et al. (1997), S. 102; Darstellung entnommen aus NÄTHER, C./OIDTMANN, F. (1998), S. 9. Es werden keine Angaben zum Analysezeitraum gemacht. Aus dem inhaltlichen Kontext läßt sich schließen, daß es sich um die Jahre 1983-96 handelt.

## 2.2. Ursachen der Betriebsformendynamik

Betriebsformendynamik wird hervorgerufen durch Veränderungen von **unternehmensexternen und unternehmensinternen Faktoren**. Unternehmensexterne Faktoren werden in der Literatur nach dem Kriterium der Verursachung wiederum unterteilt in Veränderungen der globalen Umwelt (Makro-Umwelt, allgemeine Umwelt, weiteres Umfeld) und Veränderungen der Aufgabenumwelt (Mikro-Umwelt, näheres Umfeld) des Unternehmens.<sup>72</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, daß zwischen globaler Umwelt, Aufgabenumwelt und dem Unternehmen selbst vielfältige Wechselwirkungen und **Interdependenzen** bestehen, so daß die Identifikation des Auslösers einer Faktorveränderung im Einzelfall schwerfallen kann.

### 2.2.1. Veränderungen der globalen Umwelt

Die **globale Umwelt** beinhaltet die Rahmenbedingungen des geographischen Raumes, innerhalb dessen sämtliche Aktivitäten der am Markt agierenden Handelsunternehmen stattfinden.<sup>73</sup> Die Einflüsse dieser rahmensetzenden Umweltbedingungen wirken auf eine größere Anzahl von Unternehmen und sind genereller Natur.<sup>74</sup> Faktoren der globalen Umwelt haben einen *mittelbaren* Einfluß auf die Betriebsformenentwicklung.<sup>75</sup> Häufig werden sie auch als "nicht kontrollierbare Variablen"<sup>76</sup> bezeichnet, da sie in der Regel nicht oder nur geringfügig durch Entscheidungen eines einzelnen Handelsunternehmens beeinflußt werden können. Beschrieben werden kann das weitere Umfeld anhand verschiedener, sowohl mit dem Unternehmen als auch interdependent miteinander verbundener Umweltelemente, wobei eine Unterteilung in **fünf Komponenten** sinnvoll erscheint:<sup>77</sup>

**1. Politisch-rechtliche Umwelt:** Die politisch-rechtliche Umwelt beinhaltet Einflußfaktoren von seiten des Staates (inklusive des gesamten politischen Systems) oder anderer gesetzgebender Körperschaften. Insbesondere relevant für die Veränderung von Betriebsformen im Einzelhandel sind beispielsweise Zulassungsbeschränkungen, Baunutzungsverordnungen, das Wettbewerbsgesetz, das Steuergesetz, das Umweltschutzgesetz und das Ladenschlußgesetz. So hat letzteres beispielsweise zum Entstehen des Automatenverkaufs geführt, welcher den Verkauf bestimmter Güter auch außerhalb der gesetzlich gestatteten Öffnungszeiten ermöglicht. Ein weiteres Beispiel für Einflüsse der politisch-rechtlichen Umwelt ist die Einführung der Baunutzungsverordnung, welche den Bau großflächiger Betriebsformen

---

72 Vgl. HALLER, S. (1997), S. 57 f.

73 Vgl. HARTMANN, R. (1992), S. 78.

74 Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 18.

75 Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 18.

76 Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 57.

77 In Anlehnung an WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 185 ff.; MACHARZINA, K. (1999), S. 18 ff.; KREIKEBAUM, H. (1997), S. 40 ff.; NIESCHLAG, R./DICTEL, E./HÖRSCHGEN, H. (1997), S. 40 ff. und HINTERHUBER, H.H. (1992), S. 78 f.

außerhalb von City und Sondergebieten untersagt.<sup>78</sup> Durch diese Verordnung entstanden die Betriebstypen "Klein-Verbrauchermarkt", "Fachmarkt" und "Fachdiskonter", welche in der Praxis zusammengefaßt als "Typ 1000" bezeichnet werden.<sup>79</sup>

2. **Ökonomische Umwelt:** Die ökonomische Umwelt umfaßt die Entwicklung gesamtwirtschaftlicher Einflußfaktoren einschließlich der Entwicklung der Import- und Exportländer. Zu diesen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zählen beispielsweise das Bruttosozialprodukt, das Bruttoinlandsprodukt, Konjunkturphasen, das verfügbare Pro-Kopf-Einkommen, die Beschäftigungssituation, die Konsumneigung, Geldwertschwankungen, das Zinsniveau, Wechselkurse, der Zustand der Infrastruktur und Branchenentwicklungen.<sup>80</sup> So ist beispielsweise bei höherem verfügbarem Einkommen pro Familie eine Tendenz der Kunden zur Bedürfnisbefriedigung auf höherer Stufe (vermehrter Kauf von Hobby-/Freizeit- und Luxuswaren, vermehrter Fokus auf erlebnisorientierten Einkauf gegenüber dem Kauf kostengünstiger Waren zur Befriedigung der Grundbedürfnisse) zu beobachten. Hierdurch können sich in Ländern mit hohem Pro-Kopf-Einkommen andere Betriebsformen entfalten als in Dritte-Welt-Ländern.
3. **Technologische Umwelt:** Technologische und technische Entwicklungen aller Art werden unter dem Stichwort "technologische Umwelt" zusammengefaßt.<sup>81</sup> Für den Einzelhandel relevant sind hier beispielsweise die Entwicklung von Scannertechnologien, Chip-Cards und Multimedia/Internet. So haben Fortschritte in multimedialer Technik dazu geführt, daß der Bereich Beratung/Service in Betriebsformen durch eine weitere Dimension angereichert wurde. Häufig wird in Ladenlokalen die Kundenberatung über Verkaufspersonal durch virtuelle Beratungsterminals, die Informationen zum Sortiment beinhalten, ergänzt.<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. ausführlich zu Entwicklungen und Implikationen der Baunutzungsverordnung AHLERT, D./SCHRÖDER, H. (1999), S. 241 ff.

<sup>79</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 279. Die Entstehung des Klein-Verbrauchermarktes kann ausschließlich als Resultat der Baunutzungsverordnung angesehen werden, für die Entstehung von Fachmarkt und Fachdiskonter war dies jedoch nur eine von mehreren Entstehungsursachen.

<sup>80</sup> Vgl. zu möglichen Einflußfaktoren bzw. Indikatoren der Entwicklung der ökonomischen Umwelt beispielsweise KREIKEBAUM, H. (1997), S. 43; BENETT, L. (1997), S. 134 ff.; DAVID, F.R. (1995), S. 119; WRIGHT, P./PRINGLE, C./KROLL, M. (1994), S. 22 ff.; JOHNSON, G./SCHOLLES, K. (1993), S. 82 oder GÄLWEILER, A. (1986), S. 350.

<sup>81</sup> Es ist zwischen Technologie und Technik zu differenzieren; insofern ist der Begriff "technologische Umwelt" im eigentlichen Sinn zu eng gefaßt und es müßte "technologische und technische Umwelt" heißen. Technologie ist die praktische Anwendung von naturwissenschaftlichen oder technischen Prinzipien zur Realisierung von Leistungsmerkmalen von Produkten oder Prozessen, die typischerweise an den F&E-Arbeitsgebieten der Wettbewerber in einer Industrie erkennbar ist. Technik stellt die Anwendung einer Technologie dar. Die Anwendung der Technik führt zu konkreten Produkten. Vgl. WEIBER, R. (1995), S. 43.

<sup>82</sup> Vgl. zu dem Einsatz neuer/interaktiver Medien am Point of Sale beispielsweise SWOBODA, B. (1996) sowie MÜLLER-HAGEDORN, L./PREIBNER, M. (1999), S. 147 ff.

- 4. Soziokulturelle Umwelt:** Die soziokulturelle Umwelt umfaßt diejenigen Einflußfaktoren, die aus der gesellschaftlichen Umgebung im weiteren Sinne auf das Unternehmen einwirken.<sup>83</sup> Hierzu zählen demographische Strukturmerkmale (z.B. Alters-, Einkommens-, Familien- und Bildungsstruktur, Nationalitäten und Religionszugehörigkeiten), sozio-organisatorische Strukturmerkmale (z.B. gesellschaftliche Organisationen wie Kammern und Verbände sowie Medien und deren Einfluß) und normative Strukturmerkmale (gesellschaftliche Normen und Werte).<sup>84</sup> So ist beispielsweise in der Bundesrepublik Deutschland eine Zunahme an berufstätigen Single-Haushalten zu beobachten, die vermehrt Wert auf Bequemlichkeit und zeitlich flexibles Einkaufen legen und hierdurch den Trend zum Nachbarschaftsladen als "Convenience Store", z.B. in Tankstellenshops oder Kiosken, fördern.<sup>85</sup> Ein anderes Beispiel ist die zu beobachtende Freizeitorientierung, welche den allgemeinen Trend zum erlebnisorientierten Einkaufen unterstützt.<sup>86</sup> Die "Mega-Malls", welche eine Vielzahl an Geschäften, Restaurants und Cafés sowie sonstige Freizeitangebote umfassen, basieren auf diesem Trend.<sup>87</sup>
- 5. Ökologische Umwelt:** Die ökologische Umwelt umfaßt sowohl physische Bedingungen wie Klima und Geographie als auch ökologische Einstellungen und Aktivitäten wie Umweltbewußtsein und wettbewerbliches Umweltengagement. Die ökologische Umwelt kann für das Handelsunternehmen eine zusätzliche Anforderung, aber auch eine Chance hinsichtlich der Betriebsformendifferenzierung im Wettbewerb bedeuten. Einerseits muß sich das Unternehmen an den bestehenden gesellschaftlichen Normen des Umweltschutzes orientieren. Andererseits können durch umweltpolitisches Engagement (z.B. besondere Verpackung der Ware) Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Beispielsweise sind durch steigendes Umweltbewußtsein in der Bevölkerung Betriebsformen des Einzelhandels entstanden, die nur umweltfreundliche Produkte oder sogenannte "Öko-Produkte" verkaufen.

---

<sup>83</sup> Vgl. KREIKEBAUM, H. (1997), S. 45.

<sup>84</sup> Änderungen der normativen Strukturmerkmale werden in der Literatur häufig auch unter dem Stichwort "Wertewandel" diskutiert. Vgl. hierzu beispielsweise AMELUNG, T./CORSEPIUS, U. (1991), S. 41 oder ULRICH, H. (1990), S. 71.

<sup>85</sup> Vgl. zu Tankstellen als Convenience-Store SPANNAGEL, R. TROMMSDORFF, V. (1999), S. 69; ZENTES, J./SWOBODA, B. (1998); WOLF, F. (1996), S. 39 ff. Mit dem Schlagwort "Convenience" (Bequemlichkeit/Annehmlichkeit) wird allgemein der Trend beschrieben, daß sich Einzelhandelsunternehmen zunehmend um die Zufriedenheit ihrer Kunden bemühen, indem sie ihre Leistungspalette über traditionelle Sortimentsgrenzen hinaus erweitern und ergänzende, die Einkaufsbequemlichkeit fördernde Zusatzleistungen anbieten. Vgl. ZENTES, J. (1996), S. 227 ff.

<sup>86</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 57.

<sup>87</sup> Prominente Beispiele für Mega-Malls sind die WEST EDMONTON MALL in Kanada, mit einer heutigen Nutzfläche von ca. 470 000 qm, ca. 830 Geschäften, ca. 140 Cafés und Restaurants sowie einem umfassenden Entertainment-Angebot, z.B. 20 Kinos, einem See mit Delphinen sowie Roll- und Schlittschuhbahnen. Ein weiteres Beispiel ist die MALL OF AMERICA in den USA sowie das nach dem Muster amerikanischer Mega-Malls gebaute CENTROO. Vgl. TIETZ, B. (1992), S. 544 sowie ZENTES, J./SWOBODA, B. (1999), 111 ff.

## 2.2.2. Veränderungen der Aufgabenwelt

Die **Aufgabenwelt** beschreibt die Struktur, das Verhalten und die Handlungsergebnisse von Interessengruppen, Institutionen und Einzelpersonen, mit denen das Handelsunternehmen *direkt* interagiert.<sup>88</sup> Der Grad der Beeinflussbarkeit der Aufgabenwelt durch das betrachtete Handelsunternehmen hängt von seiner jeweiligen Stellung im Markt sowie der Stellung der zugehörigen Branche ab. In der Literatur werden unterschiedliche Systematisierungen und Analysewerkzeuge für Veränderungen in der Aufgabenwelt verwendet.<sup>89</sup> Zusammenfassend lassen sich die Einflußfaktoren der Aufgabenwelt in **sechs Komponenten** systematisieren:

1. **Kunden:** Änderungen der Kundenbedürfnisse bzw. der Kundenstruktur können auf eine Vielzahl möglicher Einflußfaktoren zurückgeführt werden. Mögliche Faktoren können beispielsweise demographische, soziographische oder psychographische Veränderungen in der Kundenstruktur des Unternehmens, aber auch Verhaltensumstellungen aufgrund einer veränderten Mittelausstattung sein. Ein Beispiel für letzteres ist der motorisierte Großeinkauf. Im Laufe der Zeit konnte eine immer weiter ansteigende Ausstattung der deutschen Haushalte mit PKWs beobachtet werden. Hierdurch wurde die Überbrückung größerer Entfernungen leichter möglich, so daß in Randzonen der Städte großflächige Einzelhandelsbetriebsformen auf der "grünen Wiese" entstehen konnten. Die Markteinführung dieser Betriebsformen wäre ohne eine Erhöhung der Mobilität in den Haushalten kaum möglich gewesen.<sup>90</sup>
2. **Lieferanten:** Zu den Lieferanten eines Einzelhandelsunternehmens zählen nicht nur die Hersteller selbst, sondern auch der Großhandel und die Verbundsysteme des Handels.<sup>91</sup> Änderungen in der Lieferantenpolitik können vielfältiger Art sein und sich in zahlreichen Einzelkomponenten auf die Gestaltung einer Betriebsform auswirken. Ein Beispiel sind die Bestrebungen von Herstellern, im Rahmen kooperativer Partnerschaften mit ihren Einzelhandelskunden gesamtgesellschaftliche ECR- und

---

<sup>88</sup> Vgl. THOMAS, P.S. (1974), S. 27.

<sup>89</sup> Vgl. z.B. die Ausführungen bei MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 159 f.; LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 279; THEIS, H.-J. (1999), S. 80 f. oder die Systematisierung der Branchenstrukturanalyse nach PORTER, M.E. (1996), S. 22 ff.

<sup>90</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 281 f. Letztendlich ist die Einführung dieser Betriebsform das Resultat eines Zusammenspiels zweier Faktoren der weiteren Umwelt: der ökonomischen Umwelt (steigendes Haushaltseinkommen) und der soziokulturellen Umwelt (Wunsch nach mehr Mobilität für alle erwachsenen Familienmitglieder). Änderungen in der weiteren Umwelt haben wiederum Einfluß auf die nähere Umwelt des Einzelhandelsunternehmens, nämlich das Verhalten seiner aktuellen und potentiellen Kunden. Dies verdeutlicht, wie eng die weitere und nähere Umwelt eines Unternehmens miteinander verzahnt sind.

<sup>91</sup> In einigen Literaturquellen werden dem Beschaffungsmarkt auch der Arbeitsmarkt, der Kapitalmarkt und Energiebezugsquellen zugeordnet. Vgl. beispielsweise KREIKEBAUM, H. (1997), S. 44 f.

Category-Management-Konzepte zu entwickeln, welche eine größere Kundenorientierung zum Ziel haben.<sup>92</sup>

**3. Konkurrenten:** Der Einfluß von Konkurrenten auf die Betriebsformenveränderung eines Handelsunternehmens erfolgt über die Intensität des Wettbewerbsdrucks um den Kunden. Betriebsformenänderungen bei Konkurrenten können Handelsunternehmen dazu zwingen, diese Änderungen zu übernehmen oder mit anderen, eigenen Betriebsformenänderungen zu reagieren. Aufgabe der Konkurrenzforschung ist es, möglichst detailliert und zeitnah über geplante und reale Betriebsformenänderungen der Wettbewerber informiert zu sein, um im eigenen Unternehmen frühzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen entwickeln zu können.<sup>93</sup> In die Konkurrenz Betrachtung sind sowohl aktuelle Konkurrenten als auch potentielle neue Konkurrenten einzubeziehen. Potentielle neue Konkurrenten können (Handels-) Unternehmen mit ähnlichen Betriebsformen oder (Handels) Unternehmen mit substitutiven Betriebsformen sein.<sup>94</sup> Beispielsweise zwingen neue Internet-Betriebsformen durch Wettbewerbsstrategien überragender Sortimentskompetenz oder durch preisaggressive Strategien Handelsunternehmen dazu, ihre bestehenden traditionellen Betriebsformenkonzepte zu restrukturieren, zu erweitern oder völlig zu erneuern. Ein konkretes Beispiel ist hier der klassische Versandhandel, der durch E-Commerce erheblichem neuem Wettbewerb ausgesetzt ist. Ein weiteres Beispiel ist die Einführung des Internetanbieters AMAZON.COM, der mit seiner großen Sortimentskompetenz in Verbindung mit schnellen Liefermöglichkeiten zum Verwender eine neue Konkurrenzform für stationäre Buchhandelsbetriebsformen darstellt.

**4. Arbeitnehmer:** Arbeitnehmer nehmen individuell durch die Qualität ihrer eigenen Arbeit und gesamtheitlich über den Arbeitsmarkt (verfügbares Angebot sowie Qualität und Preis des verfügbaren Angebots) Einfluß auf das Erscheinungsbild einer Betriebsform am Markt. Eine Betriebsform muß in ihrer geforderten Personalstruktur und -qualität darauf aufbauen, was auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht. Änderungen in der Struktur des Arbeitsmarktes können wiederum die Betriebsform beeinflussen. Beispielsweise erfordern Fachgeschäfte typischerweise eine hohe Beratungskompetenz und somit eine hohe Qualifikation des Verkaufspersonals. Die Qualifikation der Arbeitnehmer im Einzelhandel kann jedoch in verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich sein. Bei der Übertragung einer

---

<sup>92</sup> ECR ("Efficient Consumer Response") beschreibt eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel. Der Leitgedanke besteht darin, "durch eine strikte Orientierung an den Kundenwünschen ("consumer") und einer wirtschaftsstufenübergreifenden Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette ("efficient response") strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen" (THEIS, H.-J. (1999), S. 583). Vgl. ausführlich zu ECR z.B. HEYDT, A. von der (1997) und zum Category Management als einen Kernbaustein des ECR z.B. MEFFERT, H./WAGNER, H./BACKHAUS, K. (1995).

<sup>93</sup> Ausführlich zur Konkurrenzanalyse vgl. beispielsweise THEIS, H.-J. (1999), S. 362 ff.; KREIKEBAUM, H. (1997), S. 121 ff.; AEBERHARDT, K. (1996), S. 141 ff. oder KOTLER, P./BLIEMEL, F. (1999), S. 391 ff.

<sup>94</sup> Dies umfaßt produzierende Unternehmen mit Vorwärtsintegration.

Betriebsform in ein anderes Land müssen diese Unterschiede berücksichtigt werden, was gegebenenfalls zu Betriebsformenanpassungen führen kann.

5. **Kapitalgeber:** Kapitalgeber entscheiden bei der Anlage ihres Kapitals im wesentlichen nach Rendite- und Risikogesichtspunkten und beeinflussen durch das gezielte Zur-Verfügung-Stellen ihres Kapitals die Entwicklung von Betriebsformen. Bei neuen Betriebsformen kann es beispielsweise sein, daß Kapitalanleger nur solche Betriebsformen fördern, die eine schnelle Hochlaufkurve versprechen, um bereits kurzfristig Gewinne realisieren zu können bzw. um ihr Risiko zu minimieren. Dies verdeutlicht, daß die Attraktivität einer Betriebsform aus Sicht der Kapitalgeber einen kritischen Faktor für ihre Etablierung und Expansion am Markt darstellen kann.<sup>95</sup> Dabei muß die Attraktivität einer Betriebsform nicht zwingenderweise positiv korreliert sein mit ihrem aktuellen Ergebnisbeitrag, sondern kann auch wesentlich beeinflusst werden von den sich am Kapitalmarkt bildenden Erwartungen.
6. **Weitere Stakeholder (Unternehmen, Institutionen und Einzelpersonen):** Neben den aufgeführten Einflußnehmern können weitere Typen von Stakeholdern<sup>96</sup> des Unternehmens Einfluß ausüben auf die Dynamik von Betriebsformen. Beispielsweise zählen hierzu Absatzhelfer wie Marketing- und Werbeagenturen, Marktforschungsinstitute, Auskunfteien und Adressenverlage, die nicht unmittelbar in die Absatzkette eingegliedert sind, sondern das Unternehmen bei der Wahrnehmung seiner Funktionen unterstützen.<sup>97</sup>

### 2.2.3. Veränderungen des Einzelhandelsunternehmens

Veränderungen im Einzelhandelsunternehmen selbst können auch die Ursache für Dynamik von Betriebsformen sein. Die Veränderungen können sowohl in Form von Restriktionen als auch als Potential auftreten.<sup>98</sup> Einerseits kann es beispielsweise sein, daß aufgrund fehlenden Know-hows der Mitarbeiter (= **Restriktion**) eine neue Technologie im Geschäftsbetrieb nicht eingeführt wird. Die Betriebsform veraltet daraufhin im Vergleich zu Wettbewerbern, die über diese Technologie verfügen, und wird letztendlich für den Markt unattraktiv, so daß das Unternehmen sie vom Markt nehmen muß. Weitere Beispiele für mögliche Restriktionen sind fehlende Finanzmittel oder eine traditionsorientierte Firmenkultur, welche Veränderungen entgegenwirken. Andererseits können Veränderungen im Unternehmen auch als **Potential** auftreten. So können beispielsweise durch kreative Ideen des Einzelhandelsunternehmens und ihre Umsetzung neue Betriebsformen am Markt entstehen.

---

<sup>95</sup> Die Expansion bzw. Etablierung einer Betriebsform hängt jedoch nicht alleine von externen Kapitalgebern ab, sondern auch von den unternehmensinternen Finanzierungsmöglichkeiten.

<sup>96</sup> Als Stakeholder werden alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens bezeichnet. Vgl. zum Stakeholder-Ansatz z.B. POST, J.E./FREDERIK, W.C./LAWRENCE, A. T./WEBER, J. (1996), insbesondere S. 6 und S. 16.

<sup>97</sup> Vgl. THEIS, H.-J. (1999), S. 81 f.

<sup>98</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 282.

Unternehmensinterne Veränderungen können im wesentlichen auf drei Ursachen zurückgeführt werden: Erstens kann eine Veränderung der zur Verfügung stehenden Ressourcen- und Fähigkeitenbasis (z.B. Finanzmittel, Sachmittel, Personal, Know-how) mittelbare Auswirkungen auf die am Markt erbringbare Leistung des Handelsunternehmens und somit auch auf die Betriebsform haben. Zweitens können Veränderungen in den Unternehmensprozessen, in denen die verfügbaren Ressourcen kombiniert werden, die Marktleistung beeinflussen. Drittens kann das eigentliche Produkt des Handelsunternehmens, die Betriebsform, direkt verändert werden. Direkte Veränderungen der Betriebsform können entweder durch Rekombination von Elementen am Markt bekannter Erscheinungsformen oder durch Entwicklung völlig neuer Betriebsformenkonzepte beispielsweise anhand von Kreativitätstechniken entstehen.

Einen zusammenfassenden Überblick über mögliche Ursachen von Betriebsformenänderungen sowohl aus dem eigenen Unternehmen als auch aus der engeren und weiteren Unternehmensumwelt gibt Abb. II-11. Alle genannten Einflußfaktoren sind direkt oder indirekt miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Die ursprüngliche Quelle der Betriebsformenänderung ist deshalb häufig schwierig zu identifizieren. Oftmals sind auch Veränderungen in mehreren Einflußfaktoren für die Dynamik einer Betriebsform verantwortlich. Zielsetzung eines Unternehmens sollte es deshalb sein, alle Faktoren laufend zu beobachten, um Veränderungen möglichst frühzeitig antizipieren zu können.

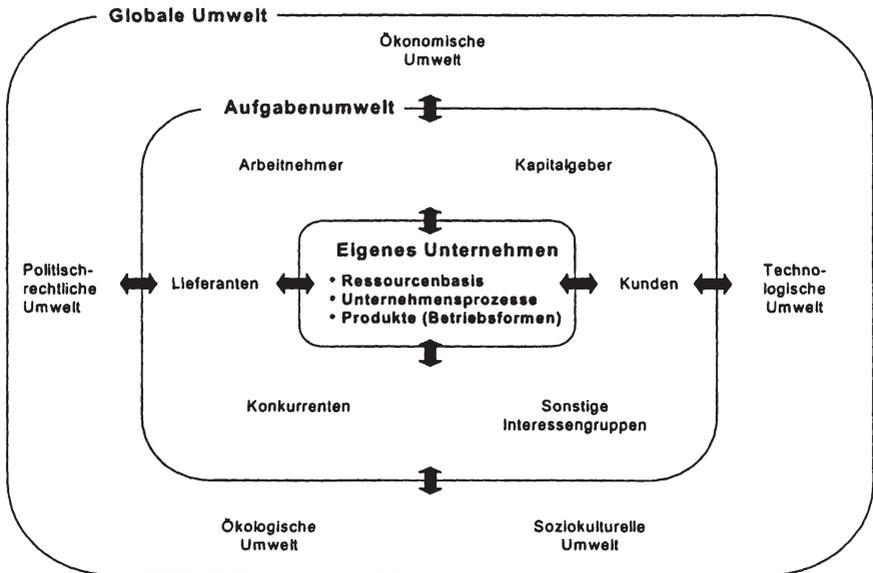


Abb. II-11: Interdependente Ursachen der Betriebsformendynamik

### 2.3. Möglichkeiten und Grenzen der Antizipation von Umweltveränderungen

Die Ausführungen des vorhergehenden Kapitels verdeutlichen, daß ein Einzelhandelsunternehmen und seine Betriebsformen in ein komplexes System vielfältig verbundener und sich permanent verändernder Variablen eingebunden sind. Derartige Systeme sind aufgrund der Komplexität der Wirkungszusammenhänge und Kausalitäten nur schwer zu prognostizieren und durch eine hohe Unsicherheit über ihre zukünftige Entwicklung gekennzeichnet.<sup>99</sup> Kernursache für die hohe Prognoseunsicherheit sind die in der wissenschaftlichen Literatur als "punctuated equilibrium" und "path dependence" bezeichneten Phänomene.<sup>100</sup> "Punctuated Equilibrium" liegt vor, wenn ein System inhärent gekennzeichnet ist durch Perioden relativer Konstanz in Abwechslung mit Perioden drastischen Wandels.<sup>101</sup> "Path Dependence" bedeutet, daß kleine, zufällige Änderungen einer Variablen zu einem Zeitpunkt aufgrund der vielfältigen Wirkungsketten weitreichende und starke Auswirkungen auf das ganze System haben können.<sup>102</sup> Konsequenz dieser beiden Phänomene ist, daß vergangenheitsorientierte Daten kein guter Indikator für zukünftige Entwicklungen sind und somit statistische Auswertungen wenig Aussagegehalt bieten.<sup>103</sup> Einfache Fortschreibungen von Vergangenheitsdaten und Ceteris-Paribus-Analysen einzelner Umweltfaktoren können sogar zu massiven Fehlentscheidungen führen. Allenfalls sinnvoll ist eine laufende Beobachtung sämtlicher Indikatoren, um im Sinne eines Frühwarnsystems sich anbahnende Umweltänderungen möglichst frühzeitig zu erkennen und mit entsprechenden managementpolitischen Maßnahmen darauf zu reagieren.<sup>104</sup> KLIMECKI/GMÜR charakterisieren die Ausgangssituation treffend mit den Worten: "Dynamik und Komplexität sind inzwischen gleichsam Schlüsselbegriffe zur Charakterisierung der Bedingungen geworden, unter denen Management stattfindet, da die Sicherheit der Umfeldbedingungen zunehmend unsicherer geworden ist".<sup>105</sup>

Trotz dieser hohen Unsicherheit über zukünftige Umweltentwicklungen ist, wie auch MARKIDES konstatiert, ein "lack of certainty ... no excuse for inactivity"<sup>106</sup>. Dies bedeutet, daß ein Unternehmen Umweltveränderungen und ihre Konsequenzen für die eigene Unternehmung nicht reaktiv abwarten sollte. Vielmehr sollte es aktiv anstreben, die Unsicherheit über die zukünftige Umweltentwicklung explizit bei der Planung seiner Aktivitäten einzubeziehen. Die zentrale Frage lautet somit:

---

<sup>99</sup> Vgl. WILLIAMSON, P.J. (1999), S. 2.

<sup>100</sup> Vgl. BEINHOCKER, E.D. (1999), S. 97.

<sup>101</sup> Für eine Diskussion des "Punctuated Equilibrium" in komplexen Systemen vgl. BAK, P. (1994).

<sup>102</sup> Vgl. zum Phänomen des "Path dependence" bezogen auf den Forschungsbereich Betriebswirtschaft ARTHUR, W.B. (1994).

<sup>103</sup> Vgl. BEINHOCKER, E.D. (1999), S. 97.

<sup>104</sup> Vgl. für einen beispielhaften Aufbau eines derartigen Frühwarnsystems BARTH, K. (1998), S. 42 f.

<sup>105</sup> Vgl. KLIMECKI, R.G./GMÜR, M. (1997), S. 206.

<sup>106</sup> Vgl. MARKIDES, C.C. (1999), S. 60.

*Wie können Einzelhandelsunternehmen vor dem Hintergrund der nicht sicher vorhersagbaren Umweltdynamik ihre zukünftigen, betriebsformenbezogenen Aktivitäten derart planen, daß der langfristige Unternehmenserfolg gesichert ist?*

Mit dieser Frage beschäftigt sich das strategische Betriebsformenmanagement, welches nachfolgend näher erläutert werden soll.

### 3. Gegenstand des strategischen Betriebsformenmanagements vor dem Hintergrund zunehmender Dynamik

Die vorhergehenden Ausführungen zeigen, daß die zunehmende Dynamik und die einhergehende Verkürzung der durchschnittlichen Lebensdauer von Betriebsformen eine große Herausforderung für Einzelhandelsunternehmen darstellt. Nachfolgend sollen die Implikationen der Betriebsformendynamik für das strategische Management erläutert werden. Hierfür wird im ersten Schritt der Gegenstand des strategischen Managements allgemein abgegrenzt. In einem zweiten Schritt werden dann die allgemeinen Inhalte auf Betriebsformen übertragen und spezifiziert (vgl. Abb. II-12).

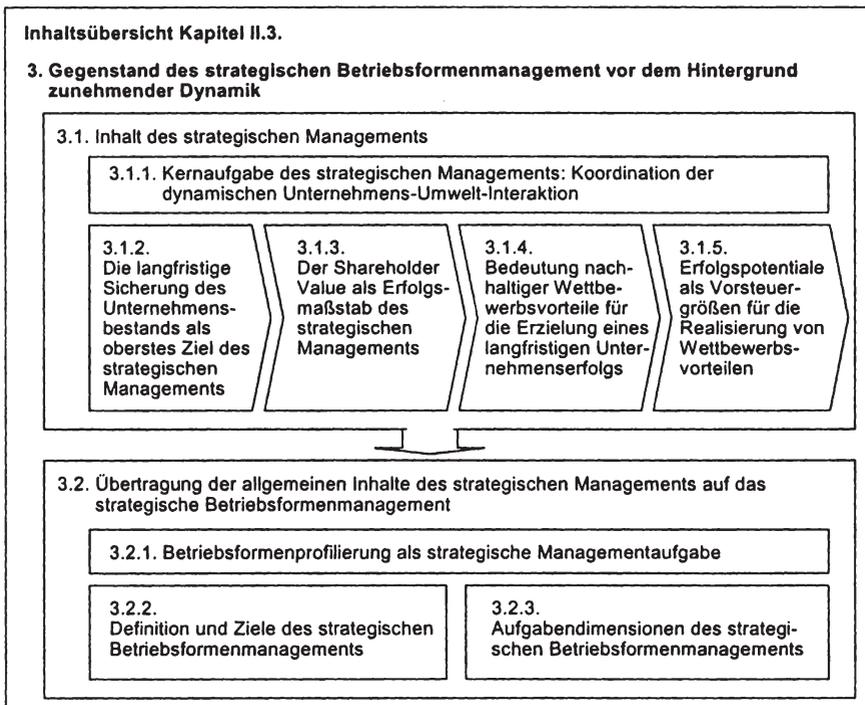


Abb. II-12: Inhaltsübersicht Kapitel II.3.

### 3.1. Inhalt des strategischen Managements

Um zu verdeutlichen, daß die Bewältigung der Dynamik von Betriebsformen in den Aufgabenbereich des strategischen Managements fällt, bedarf es zunächst einer definitorischen Begriffsabgrenzung und einer Beleuchtung seiner Kernaufgabe, der Koordination der Unternehmens-Umwelt-Interaktion. Auf Basis dieser Definition und Aufgabenabgrenzung wird dann der Gegenstand des strategischen Managements in vier Schritten weiter konkretisiert. Zunächst werden die obersten Ziele des strategischen Managements erläutert und im zweiten Schritt mögliche Erfolgsmaßstäbe der Zielerreichung kritisch beurteilt. Darauf aufbauend werden als weitere Operationalisierungsstufen der oberen Unternehmensziele das Konstrukt der Wettbewerbsvorteile und der Erfolgspotentiale vorgestellt.

#### 3.1.1. Kernaufgabe des strategischen Managements: Koordination der dynamischen Unternehmens-Umwelt-Interaktion

In der Literatur ist eine Vielzahl an **Definitionen von Management** zu finden, welche mehr oder weniger voneinander differieren.<sup>107</sup> Im Kern beinhalten jedoch alle Ausführungen die Definition von LEONTIADES, der konstatiert:

*"The essence of Management is the creation, adaption and coping with change".<sup>108</sup>*

Management kann aus funktionaler, prozessualer und institutionaler Sicht betrachtet werden. **Funktionale Merkmale** beschreiben die Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte, wobei Entscheidung, Planung, Organisation/Steuerung und Kontrolle im Rahmen der Leitung offener sowie technischer Systeme in sachbezogener und personeller Hinsicht zentrale Managementfunktionen darstellen.<sup>109</sup> Der Begriff "Leitung" verdeutlicht, daß Managementfunktionen Aufgaben der nicht-ausführenden Art sind. **Institutionale Merkmale** heben auf Träger, Organe oder Personen (Manager) der dargestellten Funktionen und damit auf strukturelle Beziehungszusammenhänge ab. Durch **prozessuale Merkmale** wird dem Umstand Rechnung getragen, daß Management als Folge von Vorgängen aufgefaßt werden kann, die sich zwischen Individuen oder Gruppen im Zeitablauf durch deren Handeln ergeben.<sup>110</sup>

Grundsätzlich kann sich Management auf unterschiedliche Hierarchieebenen beziehen und strategischen und operativen Charakter aufweisen.<sup>111</sup> Das **strategische Management**, welches im Fokus der vorliegenden Arbeit steht, stellt den Handlungsrahmen für das operative Management dar und ist ihm somit übergeordnet. Im Vordergrund des strategischen Managements steht die Koordination zwischen der Evolution des

---

<sup>107</sup> Vgl. beispielsweise für eine Übersicht an Definitionen MACHARZINA, K. (1999), S. 30 f.

<sup>108</sup> LEONTIADES, M. (1982), zitiert nach MACHARZINA, K. (1999), S. 31.

<sup>109</sup> Vgl. KRYSSTEK, U. (1981), S. 11 f. und STAEHLE, W. (1989), S. 48 ff.

<sup>110</sup> Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 31.

<sup>111</sup> Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 37.

Unternehmens und dessen Umwelt. Die zentrale Aufgabe besteht darin, aus Umwelt-diskontinuitäten resultierende Verlust- und Erfolgspotentiale zu erkennen und darauf aufbauend die Unternehmensaktivitäten zur Abwehr bzw. Ausschöpfung derselben Potentiale zur längerfristigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit proaktiv zu gestalten.<sup>112</sup> In diesem Zusammenhang ist von zentraler Bedeutung, daß die Interaktion mit der Umwelt nicht nur reaktiv, sondern auch im Sinne einer aktiven Umweltgestaltung und -beeinflussung gelebt wird. Zusammenfassend kann somit in Anlehnung an MACHARZINA folgende **Definition des strategischen Managements** zugrundegelegt werden:

*"Strategisches Management ist die Gesamtheit derjenigen Handlungen der verantwortlichen Akteure, welche die Gestaltung und Abstimmung (Koordination) der Unternehmens-Umwelt-Interaktion im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Gegenstand haben und diesen grundlegend richtungsweisend beeinflussen."*<sup>113</sup>

Entscheidungen und Handlungen des strategischen Managements lassen sich in Abgrenzung zum operativen Management durch folgende **konstitutive Merkmale** charakterisieren:<sup>114</sup>

- **Grundsatzcharakter:** Grundsatzentscheidungen umfassen alle Entscheidungen, die weiteren Entscheidungsbedarf auslösen und den Alternativenraum von Folgeentscheidungen einschränken.
- **Langfristige Weichenstellung und hohe Bindungswirkung:** Entscheidungen mit langfristiger Weichenstellung beeinflussen die Ausrichtung des Unternehmens wesentlich und zumeist auch mit einer hohen zeitlichen Reichweite. Somit sind derartige Entscheidungen zugleich durch eine hohe Bindungswirkung für das Unternehmen gekennzeichnet, d.h. sie können nicht oder nur unter Inkaufnahme größerer Schwierigkeiten wieder rückgängig gemacht werden.
- **Hohe Tragweite/hoher monetärer Wert:** Entscheidungen mit hoher Tragweite weisen entweder eine hohe (immaterielle) Wertebeladenheit, beispielsweise mit sozialen oder politischen Normen, und/oder einen hohen monetären Wert für das Unternehmen auf.
- **Geringer Strukturierungsgrad:** Aufgrund der hohen Komplexität und/oder der Neuartigkeit der Problemstellung sowie der geringen Prognosesicherheit der (langfristigen) Einflußfaktoren haben strategische Entscheidungen zumeist einen

---

<sup>112</sup> Vgl. TYLL, A. (1989), S. 26 ff.

<sup>113</sup> Leicht modifiziert in Anlehnung an MACHARZINA, K. (1999), S. 38.

<sup>114</sup> Konstitutive Merkmale modifiziert in Anlehnung an GIRGENSOHN, T. (1979), S. 63 ff. Vgl. für einen Überblick über in der Literatur erwähnte Merkmale von Managemententscheidungen MACHARZINA, K. (1999), S. 37.

geringen Strukturierungs- und Detaillierungsgrad. Sie sind eher qualitativer Art und ihr Ergebnis ist wegen der Prognosenotwendigkeit mit Unsicherheit behaftet.

Entscheidungen des **operativen Managements** weisen diese Charakteristika nicht auf. Als Aktivitäten des laufenden Tagesgeschäfts sind sie vielmehr gekennzeichnet durch eine leichtere Revidierbarkeit, geringere Tragweite, geringere Komplexität und einen höheren Strukturierungs-/Detaillierungsgrad als strategische Aktivitäten.

Die Ausführungen verdeutlichen, daß das strategische Management im Kern eine Orientierungs-, Entscheidungs- und Verantwortungsaufgabe hat.<sup>115</sup> Dabei steht nach ULRICH die **geistige Bewältigung der Komplexität** als Kernaufgabe im Zentrum des strategischen Managements, wobei das Auslösen und Lenken von Aktivitäten zugunsten der Setzung von Rahmenbedingungen zur Komplexitätsbewältigung in den Hintergrund tritt.<sup>116</sup> Die für das strategische Management verantwortlichen Akteure umfassen vorrangig die Mitglieder des oberen und obersten Managements.<sup>117</sup>

Wesentlich für den Erfolg des strategischen Managements ist seine **Zielgerichtetheit**.<sup>118</sup> Deshalb sollen nachfolgend die obersten Ziele des strategischen Managements, ihre Erfolgsmaßstäbe und mögliche Operationalisierungen erläutert werden.

### 3.1.2. Die langfristige Sicherung des Unternehmensbestands als oberstes Ziel des strategischen Managements

In neueren Literaturquellen herrscht weitgehende Übereinstimmung darüber, daß das **oberste Ziel**<sup>119</sup> des strategischen Managements in der **Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands** besteht.<sup>120</sup> Dies umfaßt nicht nur die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit (Existenzsicherungsziel) und die Erhaltung des Status quo der Unternehmensposition, sondern auch die Weiterentwicklung des Unternehmens. Diese in der Literatur vertretene Auffassung bestätigen auch neuere

---

<sup>115</sup> Vgl. SANDIG, C. (1966), S. 54.

<sup>116</sup> Vgl. ULRICH, H. (1984), S. 247.

<sup>117</sup> Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 38.

<sup>118</sup> Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 33.

<sup>119</sup> Auf eine Definition des Zielbegriffs wird an dieser Stelle aufgrund der Vielzahl in der Literatur vorgestellter Definitionen, denen jedoch allen eine gewisse Ähnlichkeit gemeinsam ist, verzichtet. Für einen Überblick zu Zielbegriffen vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 155 und die dort angegebenen Quellen. Beispielhaft können die Definition von RICHARDS (1987): "A goal is defined as a planned position or result to be achieved" oder die Definition von KAPPLER (1975): "Ziele sind gewünschte Zustände (Zukunftsentwürfe), aus denen sich Kriterien zur Normierung und Messung von Verhaltensweisen, bzw. Konsequenzen dieser Verhaltensweisen ableiten lassen", herangezogen werden.

<sup>120</sup> Vgl. beispielsweise MACHARZINA, K. (1999), S. 209 und WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 121 sowie die dort angegebenen Literaturquellen.

empirische Studien, aus denen sich branchenübergreifend<sup>121</sup> folgende Entwicklungstendenzen bezüglich der primären Ziele des strategischen Managements in Unternehmen ableiten lassen:<sup>122</sup>

- Vergangenheits- und gegenwartsorientierte Ziele bzw. Zielgrößen (klassische ertragswirtschaftliche Größen wie erzielte(r) Gewinn und Rendite) scheinen ihre Vorrangstellung als zentrale Steuerungsgrößen gegenüber zukunftsorientierten Größen zu verlieren.
- Stärker strategische, zukunftsorientierte Unternehmensziele wie die Sicherung des Unternehmensbestands oder die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens treten für das strategische Management in den Vordergrund.
- Anspruchs- und bezugsgruppenorientierte Ziele (beispielsweise eine hohe Qualität des Angebots) scheinen für Unternehmen zunehmend an Bedeutung zu gewinnen, sie sind jedoch dem Ziel der Sicherung des langfristigen Unternehmensbestandes untergeordnet.

Auch wenn die Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands als oberstes Ziel des Unternehmens angesehen werden kann, ist es dennoch so global, daß es einer weiteren **Operationalisierung** bedarf. Die Operationalisierung dieses obersten Ziels erfolgt unter Berücksichtigung von zwei Aspekten. Erstens, indem Erfolgsmaßstäbe zur Messung der Zielerreichung festgelegt werden. Zweitens, indem geklärt wird, wie ein Unternehmen diesen langfristigen Erfolg erzielen kann, d.h. indem Vorsteuergrößen für die Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands ermittelt werden. Dies soll nachfolgend erläutert werden.

### **3.1.3. Der Shareholder Value als Erfolgsmaßstab des strategischen Managements**

Das oberste Unternehmensziel, die langfristige Sicherung des Unternehmensbestands, konkretisiert sich in der Erzielung eines langfristigen Erfolgs des Unternehmens. Somit stellt sich die Frage, welche Größen den **Erfolg** als

---

<sup>121</sup> Unterschiedliche empirische Studien lassen erkennen, daß die beobachteten Entwicklungstendenzen in der Rangfolge von Unternehmenszielen weitgehend unabhängig von situativen Faktoren wie der Branche sind. Vgl. hierzu FRITZ, W./FÖRSTER, F./RAFFÉE, H./SILBERER, G. (1985), S. 379 f. und FRITZ, W./FÖRSTER, F./WIEDMANN, K.-P./RAFFÉE, H. (1988), S. 572. Die Studie von FRITZ/FÖRSTER/RAFFÉE und SILBERER umfaßt explizit eine große Anzahl Betriebsformen des Einzelhandels (Kaufhaus- und Versandhandelskonzerne sowie Facheinzelhandelsbetriebe), so daß die ermittelten Zieltendenzen auch für diesen Wirtschaftszweig gelten.

<sup>122</sup> Vgl. zu Zusammenfassung und Vergleich der Ergebnisse der Studien MACHARZINA, K. (1999), S. 172 f. Für detaillierte Informationen zu den neueren empirischen Studien vgl. TÖPFER, A. (1985), S. 241 ff.; FRITZ, W./FÖRSTER, F./RAFFÉE, H./SILBERER, G. (1985), 375 ff.; FRITZ, W./FÖRSTER, F./WIEDMANN, K.-P./RAFFÉE, H. (1988), S. 567 ff.; RAFFÉE, H./FRITZ, W. (1992), S. 303 ff. Für eine kritische Analyse der empirischen Zielforschung vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 175 f.

Formalziel<sup>123</sup> des strategischen Managements abbilden können. Bei der Diskussion dieser Frage stehen in der Literatur klassische Gewinnmaximierungsansätze und modernere, wertorientierte Konzepte im Vordergrund.<sup>124</sup>

Die **traditionelle Zieldiskussion** basiert weitgehend auf der **Gewinnmaximierungsthese**. Sie umfaßt zwei Ausprägungen: Zum einen absolute Größen, wie den Jahresüberschuß oder das Betriebsergebnis, zum anderen relative Größen wie die Umsatz-, Gesamt- oder Eigenkapitalrentabilität. BREID (Abb. II-13) gibt einen Überblick über jahresabschlußorientierte Erfolgsmaßstäbe des strategischen Managements.<sup>125</sup>

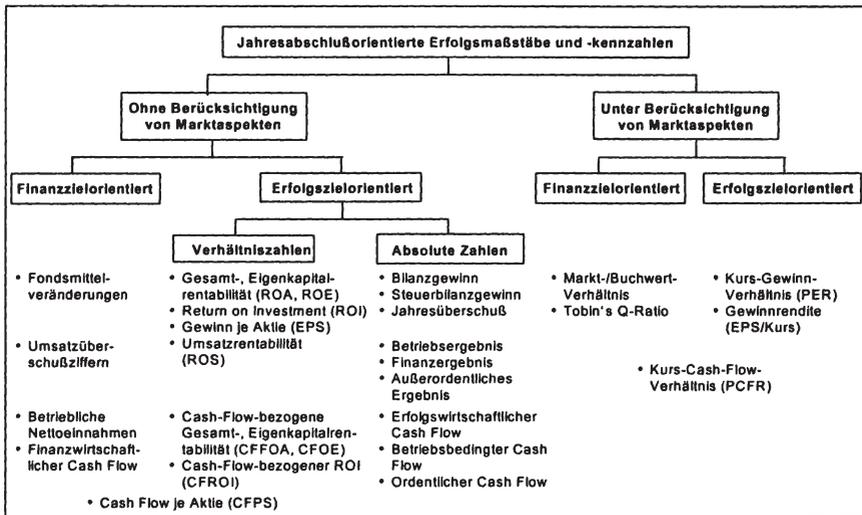


Abb. II-13: Überblick über jahresabschlußorientierte Erfolgsmaßstäbe und -kennzahlen nach BREID<sup>126</sup>

Gemeinsames Merkmal und auch gleichzeitig wesentliche Kritik der Gewinnmaximierungsansätze ist, daß ihre Erfolgsmaßstäbe auf **zeitpunkt- bzw. periodenbezogenen, vergangenheitsorientierten Größen** basieren.<sup>127</sup> Hierdurch

123 Nach SCHMIDT besteht die Gesamtheit der (ökonomischen) Ziele einer Unternehmung aus drei Zielkategorien: 1. Leistungszielen (z.B. Absatzziele), 2. Finanzzielen (z.B. Liquiditätsziele) und 3. Erfolgszielen (z.B. Rentabilitätsziele). Leistungs- und Finanzziele bilden als wirtschaftliche Sachziele den Gegenstandsbereich des Wirtschaftens in der Unternehmung ab. Erfolgsziele spiegeln als wirtschaftliche Formalziele den Umfang der angestrebten Wirtschaftlichkeit bei der Verfolgung von Sachzielen wider. Vgl. Schierenbeck, H. (2000), S. 62. Somit ist der Erfolg als Formalziel immer unter gleichzeitiger Sicherung der verfügbaren Liquidität und der definierten Leistungsqualität zu verstehen.

124 Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 160 ff. oder WELGE, M./AL-LAHAM, A. (1999), S. 128 ff.

125 Vgl. für einen Überblick über anglo-amerikanische Erfolgsmaßstäbe z.B. BARNEY, J.B. (1997), S. 36 ff.

126 Entnommen aus BREID, V. (1994), S. 75.

127 Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 166.

können **Informationsdefizite** entstehen, welche GÜNTHER in fünf Punkten zusammenfaßt: <sup>128</sup>

- mögliche Informationsverzerrungen durch Ansatz- und Bewertungswahlrechte,
- mangelnde Berücksichtigung von Investitionserfordernissen (strategische Investitionen für den Aufbau von Erfolgspotentialen werden nicht berücksichtigt),
- mangelnde Berücksichtigung geschäftsfeldspezifischer Risiken und Risiken unterschiedlicher Strategien,
- fehlende Berücksichtigung des Zeitwerts des Geldes (Inflation) und der Zeitpräferenzen der Aktionäre,
- mangelnde Korrelation zwischen jahresabschlußorientierten Kennzahlen und der Wertentwicklung am Kapitalmarkt.<sup>129</sup>

Diejenigen Informationsdefizite, die sich auf das Wesen und die Wahlrechte des externen Rechnungswesens beziehen, können teilweise dadurch eliminiert werden, daß man sich (kalkulatorischer) Daten aus dem internen Rechnungswesen bedient. Es bleibt jedoch die Kritik der Perioden- und Vergangenheitsorientierung bestehen, aus der mögliche **dysfunktionale Verhaltenswirkungen**<sup>130</sup> entstehen können.<sup>131</sup>

Da sich das traditionelle Gewinnkonzept aufgrund seiner Kritikpunkte nicht, allenfalls nur sehr eingeschränkt, als zentraler Erfolgsmaßstab für das strategische Management eignet, wurden **wertorientierte Ansätze** wie das **Shareholder-Value-Konzept**<sup>132</sup> entwickelt. Dieses entstand Anfang der 80er Jahre im anglo-amerikanischen Sprachraum und ist heute in unterschiedlichen Varianten in der Theorie und Praxis weit verbreitet.<sup>133</sup> Sein Anspruch ist es, "eine stärker strategische Ausrichtung des Managements zu unterstützen und sich sowohl als Zielgröße des strategischen Managements

---

<sup>128</sup> Vgl. ausführlich hierzu GÜNTHER, TH. (1997), S. 50 ff.

<sup>129</sup> So führt laut empirischen Studien ein Wachstum des Gewinns je Aktie bei börsennotierten Unternehmen nicht zwingend auch zu einer Steigerung des Aktienkurses.

<sup>130</sup> Dysfunktionale Verhaltensweisen liegen vor, wenn die Verhaltenswirkungen bei den Aufgabenträgern von der ursprünglichen Intention des Planungsverantwortlichen abweichen. Nach LAWLER/RHODE bezeichnet Dysfunktionalität dabei das Phänomen der Einhaltung der Zielvorgaben bei gleichzeitiger Nichterreichung des angestrebten Zustands. Vgl. LAWLER, E.E./RHODE, J.G. (1976), S. 83. Vgl. ausführlich zu Dysfunktionalitäten von Steuerungssystemen HOFFJAN, A. (1998), S. 93 ff. und KARLOWITSCH, M. (1997).

<sup>131</sup> Gefahr für derartiges Verhalten besteht, wenn kurzfristige periodische Erfolge die Basis für die Leistungsbeurteilung der Entscheidungsträger bilden. So können z.B. individuelle Präferenzen zu einer einseitigen Orientierung am operativen Erfolg führen, während strategisch notwendige Investitionen, die in dieser Periode nicht aktivierbar sind, von den Entscheidungsträgern unterlassen werden. Vgl. BREID, V. (1994), S. 77.

<sup>132</sup> Vgl. zum Shareholder-Value-Konzept BEA, F.X. (1997), S. 541 ff.; HACHMEISTER, D. (1997a), S. 556 ff. und (1997b), S. 823 ff.; SIEGERT, T./BÖHME, M./PFINGSTEN, F./PICOT, A. (1997), S. 471 ff.; HARDTMANN, G. (1996); SIEGERT, T. (1995), S. 580; RASTER, M. (1995); RAPPAPORT, A. (1994) und (1986); COPELAND, T./KOLLER, T./MURRIN, J. (1994); LEWIS, TH.G. (1994); BÜHNER, R. (1994a), (1994b), S. 9 ff. und (1990).

<sup>133</sup> Auch deutsche Vorstände propagieren ca. seit Mitte der 90er Jahre eine Ausrichtung am Shareholder Value. Vgl. BADEN, K. (1995), S. 146 ff.

als auch zur langfristigen Bewertung von Strategien gleichermaßen zu eignen<sup>134</sup>. Den Ausgangspunkt bildet der Gedanke, das strategische Management konsequent auf die finanziellen Interessen der Anteilseigner auszurichten.<sup>135</sup> Zielgröße ist der Marktwert eines Unternehmens, wobei dieser aus der Ertragskraft des Unternehmens in der Zukunft errechnet wird.<sup>136</sup> Wesentlich hierbei ist die Differenzierung zwischen Unternehmenswert und Shareholder Value. Während der Unternehmenswert sich aus der Summe des Wertes von Fremd- und Eigenkapital errechnet, bezieht sich der Shareholder Value allein auf den Wert des Eigenkapitals.<sup>137</sup> Die Zielsetzung des Managements besteht in der Maximierung des Shareholder Values, d.h. in der Maximierung des (zumeist in Aktien verkörperten) Eigentümervermögens.<sup>138</sup>

In der Literatur existiert eine Vielzahl von Definitionen und Berechnungsmethoden für den Shareholder Value.<sup>139</sup> Eine mögliche Methode ist die Bruttomethode nach RAPPAPORT, in der die Finanzierung des Unternehmens als gesonderter Bewertungstatbestand berücksichtigt wird (vgl. Abb. II-14).<sup>140</sup> Der Shareholder Value errechnet sich demnach indirekt aus dem Unternehmenswert in der Betrachtungsperiode ( $WU_0$ ) abzüglich dem Wert des Fremdkapitals in der Betrachtungsperiode ( $WFK_0$ ).

Unternehmenswert = Wert des Fremdkapitals + Wert des Eigenkapitals (Shareholder Value)

<=> Shareholder Value = Unternehmenswert - Wert des Fremdkapitals

Abb. II-14: Zusammenhang von Unternehmenswert und Shareholder Value<sup>141</sup>

Der Marktwert des Fremdkapitals wird durch Kapitalisierung des Fremdkapitals mit einem marktüblichen Fremdkapitalzinssatz errechnet. Der Unternehmenswert berechnet sich nach RAPPAPORT gemäß der in Abb. II-15 aufgeführten Formel.

<sup>134</sup> WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 131.

<sup>135</sup> Vgl. RAPPAPORT, A. (1994), S. 6 ff.

<sup>136</sup> Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 166.

<sup>137</sup> Vgl. WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 134.

<sup>138</sup> Vgl. SÜCHTING, J. (1991), S. 279.

<sup>139</sup> Vgl. BÜHNER, R. (1996), S. 334 ff.

<sup>140</sup> Bei der Nettomethode wird die Finanzierung des Unternehmens nicht als gesonderter Bewertungstatbestand berücksichtigt, d.h. der berechnete Unternehmenswert ist direkt der Unternehmenswert ohne den Wert des Fremdkapitals (= Shareholder Value). Vgl. hierzu beispielsweise MACHARZINA, K. (1999), S. 166.

<sup>141</sup> Vgl. RAPPAPORT, A. (1994), S. 53.

$$WU_0 = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1+k)^t} + \frac{RW_n}{(1+k)^n} + WNV_0$$

$WU_0$  = Unternehmenswert in der Betrachtungsperiode  
 $BCF_t$  = Betrieblicher Cash Flow in der Periode t  
 $RW_n$  = Restwert am Ende des Planungszeitraums (Periode n)  
 $k$  = Gewichteter, risikoangepaßter Kapitalkostensatz  
 $WNV_0$  = Wert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens in der Betrachtungsperiode

Abb. II-15: Berechnung des Unternehmenswerts nach RAPPAPORT<sup>142</sup>

Wie ersichtlich, errechnet sich der Unternehmenswert aus der Summe der über die künftigen Jahre mit einem gewichteten, risikoangepaßten Zinssatz abgezinsten betrieblichen Cash Flows, die ein Unternehmen in diesem Zeitraum erwirtschaften wird, dem Restwert am Ende des Planungszeitraums sowie, falls vorhanden, dem Wert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens.

Das Shareholder-Value-Konzept zeichnet sich durch große Vorteile aus. Abb. II-16 verdeutlicht die wesentlichen Vorteile zusammenfassend in Anlehnung an GÜNTHER.

Vorteile	Art und Weise der Umsetzung
• Zukunftsbezug	➔ Durch Berücksichtigung der aus dem Bewertungsobjekt (z.B. aus einer Geschäftseinheit) fließenden zukünftigen Cash Flows und durch den unendlichen Betrachtungszeitraum (Restwert-Betrachtung)
• Mehrperiodigkeit	➔ Durch Diskontierung eines Stroms zukünftiger Cash Flows
• Berücksichtigung des Zeitwerts des Geldes	➔ Durch Abdiskontierung nominaler Cash Flows mit einem nominalen Diskontierungsfaktor
• Zahlungsorientierung	➔ Durch Berücksichtigung von Cash Flows anstatt z.B. von Gewinnen
• Berücksichtigung von Risiken	➔ Durch Abdiskontierung mit einem risikoangepaßten Zinssatz
• Marktwertorientierung	➔ Durch Verwendung von Zahlungsgrößen statt Buchgrößen, durch Bezug auf Marktwerte statt Buchwerte (z.B. beim eingesetzten Vermögen)
• Berücksichtigung des Finanzierungsbedarfs zukünftigen Wachstums	➔ Durch Abzug der Investition in das Anlagevermögen und in das Working Capital von den Cash Flows

Abb. II-16: Vorteile des Shareholder-Value-Ansatzes<sup>143</sup>

Trotz dieser umfassenden Vorteile werden in der Literatur hinsichtlich des Shareholder-Value-Ansatzes auch Kritikpunkte angebracht. Hierzu zählen:

<sup>142</sup> Entnommen aus WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 135, Inhalte nach RAPPAPORT, A. (1994), S. 50 ff.

<sup>143</sup> Inhaltlich entnommen aus GÜNTHER, TH. (1997), S. 204.

- **Methodische Probleme:** Die Vielzahl der in der Literatur vorgestellten und z.T. auch kontrovers diskutierten Definitionen und Berechnungsmethoden für den Shareholder Value zeigt, daß methodische Fragen noch ungeklärt sind bzw. vielleicht nicht eindeutig beantwortet werden können. Dies umfaßt insbesondere Fragen der Bestimmung des Cash Flows, des Restwerts und der Kapitalkosten.<sup>144</sup>
- **Konzeptionelle Fragen:** Fraglich ist, ob eine Orientierung an den Erwartungen der Aktionäre, welche einen nur begrenzten Einblick in die Geschäftspolitik haben, wirklich zu einer Steigerung des Unternehmenswerts und nicht nur zu einem vorübergehenden Anstieg des Aktienkurses führt.<sup>145</sup>
- **Mangelnde Berücksichtigung der Interessen anderer Stakeholder:** Der Ansatz ist auf die Gewinnerzielungsinteressen der Shareholder ausgerichtet. Interessen anderer Stakeholder, z.B. Mitarbeiter, Kunden oder gesellschaftliche Gruppen, werden nicht explizit berücksichtigt.<sup>146</sup> Kritisiert wird deshalb in einigen Quellen, daß dies nicht vereinbar sei mit neueren Modellen, in denen das Unternehmen als Koalition verschiedener Interessengruppen verstanden wird.<sup>147</sup> MACHARZINA relativiert diese Kritik jedoch durch das Argument, daß letztlich alle Interessengruppen den langfristigen Erhalt des Unternehmens anstreben. Somit kann, trotz des Wertsteigerungsziels der Shareholder, aufgrund partieller Übereinstimmung der Ziele der Charakter des Unternehmens als interessenpluralistisches System erhalten bleiben.<sup>148</sup>
- **Fehlende prozessuale Gestaltung des Strategiebewertungsprozesses:** Der Shareholder-Value-Ansatz liefert zwar Anhaltspunkte für die inhaltliche Ausrichtung des Strategiebewertungsprozesses. Die konkrete Umsetzung innerhalb der Organisation eines Unternehmens wird jedoch nicht thematisiert.<sup>149</sup> Dies schmälert seine Eignung als Erfolgsmaßstab allerdings nicht, da situationspezifisch zielentsprechende Planungsinstrumente hinzugezogen werden können.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß der strategische Unternehmenserfolg nicht nur an vergangenheitsorientierten Daten gemessen werden kann. In die Betrachtung einbezogen werden muß auch der langfristig orientierte Shareholder Value.

---

144 Vgl. WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 145. Exakt kann der Wert eines Anteils durch den Eigner erst festgestellt werden, wenn dieser verkauft wird. Vgl. WAGNER, H. (1997), S. 95.

145 Dies gilt insbesondere für große Kapitalgesellschaften. Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 167.

146 Vgl. ENGELHARDT, W.H./FREILING, J. (1998), S. 566.

147 Vgl. BECKER, G. (1995), S. 124.

148 Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 167. Ähnlich argumentieren COPELAND/BUGHIN, die auf Basis einer empirischen Analyse herausfanden, daß ein Fokus auf die Generierung von Shareholder Value in Unternehmen die Produktivität fördert und Ressourcen freisetzt, von denen Stakeholder aller Art langfristig profitieren können. Vgl. COPELAND, T.E./BUGHIN, J. (1997), S. 156 ff. Auch BAETGE, J. (1997), S. 115 konstatiert, daß Stakeholder-Interessen durch ein Shareholder-Value-Management nicht verdrängt werden. In Konfliktsituationen müssen die Stakeholder-Interessen jedoch im Sinne der Shareholder verwirklicht werden.

149 Vgl. WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 145.

Dieser präzisiert und operationalisiert als Formalziel des strategischen Managements den strategischen Erfolgsbegriff und das globale Oberziel einer langfristigen Sicherung des Unternehmensbestands.

### 3.1.4. Bedeutung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für die Erzielung eines langfristigen Unternehmenserfolgs

Ein langfristiger Unternehmenserfolg, ausgedrückt durch den Shareholder Value des Unternehmens, kann nur durch den Aufbau und die Erzielung nachhaltiger, langfristiger Wettbewerbsvorteile erreicht werden. Damit stellt sich zunächst die Frage, was genau ein Wettbewerbsvorteil ist und welche Ursachen ihm zugrunde liegen. Die in der Literatur vorgestellten Definitionen und Begrifflichkeiten von Wettbewerbsvorteilen sind vielfältig.<sup>150</sup> In dieser Arbeit soll der Begriff anhand der Definition von PLINKE<sup>151</sup> erörtert werden, der einen Wettbewerbsvorteil bezeichnet als

*"Fähigkeit eines Anbieters, im Vergleich zu seinen aktuellen oder potentiellen Konkurrenten nachhaltig effektiver (mehr Nutzen für den Kunden zu schaffen = Kundenvorteil) und/oder effizienter zu sein (geringere Selbstkosten zu haben oder schneller zu sein = Anbietervorteil)".<sup>152</sup>*

Nach dieser Definition bestimmen der Kunden- und der Anbietervorteil als Summe die Position eines Unternehmens im Wettbewerb, welche sich langfristig im Shareholder Value des Unternehmens ausdrückt. Beide Vorteile kennzeichnen die Mehrleistung des Anbieters im Vergleich zu seinen Wettbewerbern.<sup>153</sup> Im Fokus des Interesses steht somit die relative Wettbewerbsposition, d.h. die Position eines Anbieters im Vergleich zu seinen Konkurrenten, wobei das Resultat relevanter Unterschiede von Bedeutung ist.

Der Anbietervorteil beschreibt die Kostensituation eines Anbieters durch die relativen Stückkosten für ein gegebenes Leistungsbündel im Vergleich zu seinen

---

<sup>150</sup> So spricht beispielsweise AAKER von "Sustainable Competitive Advantage", PORTER, SIMON und PLINKE von "Competitive Advantage" bzw. "Wettbewerbsvorteil" und BACKHAUS von "komparativem Konkurrenzvorteil". Vgl. AAKER, D.A. (1988), S. 35; SIMON, H. (1988b), S. 1 ff.; BACKHAUS, K. (1997), S. 21 ff.; PLINKE, W. (2000), S. 66 ff.; PORTER, M.E. (1999).

<sup>151</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen PLINKE, W. (1995), S. 3 ff. und (2000), S. 3 ff.

<sup>152</sup> PLINKE, W. (2000), S. 89. PLINKE definiert in diesem Zusammenhang Effektivität als "externes Leistungsmaß, das angibt, inwieweit ein Unternehmen den Erwartungen und Ansprüchen seiner Kunden gerecht wird" und Effizienz als "internes Leistungsmaß, das das Verhältnis von Output zu Input angibt". PLINKE, W. (2000), S. 86.

<sup>153</sup> Eine Systematisierung möglicher Kombinationen von Anbieter- und Kundenvorteil findet sich (allerdings unter einer anderen Begrifflichkeit) bei HUNT, S.D./MORGAN, R. M. (1995), S. 7.

Wettbewerbern.<sup>154</sup> Ein Anbietervorteil *kann* zum Kundenvorteil werden, indem die günstigeren Kosten eines Anbieters in Form von günstigeren Preisen an den Kunden weitergegeben werden. Ein Anbieter kann jedoch auch seine günstigere Kostenposition in Form höherer Gewinne realisieren und diese wiederum in die Weiterentwicklung seines Geschäfts im Vergleich zum Wettbewerb investieren.<sup>155</sup>

Der **Kundenvorteil** drückt den Netto-Nutzen-Unterschied (Leistung selbst abzüglich dem Preis der Leistung) im Vergleich zum Wettbewerb aus, den der Kunde bei dem betrachteten Leistungsbündel eines Anbieters subjektiv empfindet. Wesentlich ist, daß dem Kunden nicht nur ein im Vergleich zum Wettbewerb überlegenes Leistungsbündel angeboten wird, sondern daß der Unterschied vom Kunden wahrgenommen und als relevant erachtet wird sowie gegenüber dem Wettbewerb verteidigungsfähig ist.<sup>156</sup> Die Überlegenheit eines Angebots kann dabei daraus resultieren, daß das Leistungsbündel als besser, kostengünstiger und/oder schneller (zeitsparender) als vergleichbare Wettbewerbsangebote empfunden wird.<sup>157</sup>

Wesentlich für die relative Wettbewerbsposition ist ihre **Nachhaltigkeit**. Diese bezieht sich nicht nur auf die aktuelle Position eines Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb, sondern auch auf die Fähigkeit, diese Position in der Zukunft zu erhalten. CHAHARBAGHI/LYNCH haben darauf hingewiesen, daß ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil nach diesem Verständnis nicht als vergangenheitsorientiertes statisches Konstrukt gesehen werden kann, sondern aufgrund der vorliegenden Umweltdynamik vielmehr als zukunftsorientierter **dynamischer Prozeß** zu verstehen ist, welcher proaktiv gestaltet werden muß.<sup>158</sup> Damit stellt sich die Frage, was die Basis dieses dynamischen Prozesses bildet bzw. was die Ursachen derart nachhaltiger relativer Wettbewerbsvorteile sind.

---

154 Eine günstigere Kostenposition kann einerseits auf niedrigeren Faktorkosten und andererseits auf höherer Produktivität eines Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb beruhen. Eine höhere Produktivität kann aus überlegenen Potentialen oder effizienteren Prozessen resultieren (vgl. PLINKE, W. (1995), S. 77). PLINKE betont, daß Effizienzvorteile erst Wettbewerbsvorteile sind, wenn sie sich in einer überlegenen Leistung des Anbieters gemessen an Kosten- oder Netto-Nutzen-Vorteilen widerspiegeln. Vgl. PLINKE, W. (1995), S. 70.

155 Vor diesem Hintergrund kann der Anbietervorteil auch bezeichnet werden als Grad, in dem ein Unternehmen seine eigenen Interessen verwirklichen und seinen Wettbewerbsvorteil ausbauen kann.

156 Vgl. auch SIMON, H. (1988b), S. 464.

157 Vgl. GÜNTER, B. (1997), S. 215 f. GÜNTER weist darauf hin, daß der Verlässlichkeitsvorteil (stärkere Gewißheit/Sicherheit über die Leistung) aufgrund seiner hohen Bedeutung trotz Überschneidungen mit den bereits genannten Vorteilsdimensionen ggf. auch als eigenständige Überlegenheitsquelle betrachtet werden sollte.

158 Vgl. CHAHARBAGHI, K./LYNCH, R. (1999), S. 45 ff. Diese Hervorhebung der dynamischen Komponente eines Wettbewerbsvorteils hat in der Literatur in den letzten Jahren vor dem Hintergrund zunehmender Umweltdynamik verstärkte Verbreitung gefunden. Vgl. beispielsweise DAY, G.S./REIBENSTEIN, D.J. (1998), insbesondere S. 67 ff. und WILLIAMS, J.R. (1998), S. 4 ff.

**Ursachen relativer Wettbewerbsvorteile** können nach PLINKE in Input- und Outputvorteilen begründet sein.<sup>159</sup> Als **Inputvorteile** werden alle Faktoren zusammengefaßt, die es dem Anbieter ermöglichen, eine bestimmte Leistung kostengünstiger als der Wettbewerb zu erbringen. Diese Faktoren umfassen beispielsweise Fähigkeiten, Ressourcen, Strukturen und Systeme und führen zu einem relativen Kostenunterschied des Anbieters. Alle Inputfaktoren bilden gemeinsam die Voraussetzung für das Angebot eines Unternehmens, welches es im Wettbewerb einsetzt, den Output. Als Output wird das gesamte Erscheinungsbild eines Unternehmens am Markt bezeichnet. Dabei sind **Outputvorteile** "Gründe der Überlegenheit, die in der Wertschätzung des Kunden liegen"<sup>160</sup>. Outputvorteile führen zu einem Netto-Nutzen-Unterschied des Kunden und sind somit in Abgrenzung zum Kostenunterschied des Anbieters eine *sichtbare* Quelle der Differenzierung.<sup>161</sup>

Jede Maßnahme zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sollte zumindest an einer der genannten Ursachen für Wettbewerbsvorteile ansetzen und kann zu überlegener Effizienz und/oder Effektivität eines Anbieters führen. Hierdurch entstehen **Wettbewerbsbarrieren** in Form von Markteintritts- oder Imitationsbarrieren sowie Kundenloyalität. Letztendlich spiegelt sich der Wettbewerbsvorteil im Marktanteil/Gewinn einer Periode bzw. im langfristigen Shareholder Value des Unternehmens wider. Erwirtschaftete Mittel kann ein Unternehmen wiederum in den Ausbau seiner Vorteilsposition reinvestieren. Je dynamischer die Umwelt, desto mehr Bedeutung kommt der Fähigkeit eines Unternehmens zu, diese Vorteilsposition flexibel an wechselnde Umweltbedingungen anzupassen. Abb. II-17 verdeutlicht das Zusammenspiel der einzelnen Elemente eines Wettbewerbsvorteils.<sup>162</sup>

An den Ausarbeitungen von PLINKE wird in der Literatur **kritisiert**, daß der Anbieter- und Kundenvorteil hinsichtlich ihrer Markt- und Wettbewerbsorientierung nicht auf einer Ebene stehen und deshalb **nur der Kundenvorteil als Wettbewerbsvorteil** zu bezeichnen ist.<sup>163</sup> Begründet wird diese Auffassung darin, daß ein Wettbewerbsvorteil

<sup>159</sup> Die Basis hierzu bilden die Arbeiten von DAY, G.S. (1984) und DAY, G.S./WENSLEY, R. (1988), S. 1 ff.

<sup>160</sup> PLINKE, W. (2000), S. 76.

<sup>161</sup> In früheren Arbeiten verwendet PLINKE eine andere Systematisierung und unterscheidet die Ursachen eines Wettbewerbsvorteils in Potential-, Prozeß- oder im Programmunterschiede eines Unternehmens. *Potentiale* definiert er dabei als Fähigkeiten und Ressourcen, d.h. die Gesamtheit der Faktoren, die ein Anbieter zur Erreichung der von ihm angestrebten Ziele einsetzen kann. *Prozesse* stellen die Gesamtheit der Abläufe des Geschäfts dar und werden ermöglicht durch spezifische Verknüpfung von Potentialen. Gemeinsam bestimmen Potentiale und Prozesse das individuelle Angebot eines Unternehmens, sein *Programm*. Dies umfaßt die Gesamtheit der Leistung, die an den Markt getragen wird sowie die Forderung der Gegenleistung vom Kunden. Vgl. PLINKE, W. (1995), S. 68. Durch diese Kausalkette wird der Zusammenhang zwischen Input- und Outputvorteilen klarer deutlich.

<sup>162</sup> Eine ähnliche Darstellung findet sich bei DAY, G.S./WENSLEY, R. (1988), S. 2 ff. Der wesentliche Unterschied der beiden Darstellungen liegt in der Systematisierung der Ursachen eines Wettbewerbsvorteils. Während PLINKE zwischen Input- und Outputvorteilen unterscheidet, sprechen DAY/WENSLEY allgemein gefaßt von überlegenen Ressourcen und überlegenen Fähigkeiten.

<sup>163</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden beispielsweise GÜNTER, B. (1997), S. 215 f. sowie BACKHAUS, K. (1995), S. 17 ff. und in etwas relativierter Form BACKHAUS, K. (1997), S. 21 ff.

erst dann vorliegt, wenn der Vorteil für den Kunden *direkt sichtbar* ist, d.h. wenn das Leistungsangebot eines Anbieters vom Kunden in seiner subjektiven Wahrnehmung als relevant erachtet wird und von ihm als überlegen gegenüber anderen Alternativen eingestuft wird. Anbietervorteile stellen dagegen eine ressourcenbedingte Überlegenheit eines Anbieters gegenüber Wettbewerbern dar, die nicht oder noch nicht marktrelevant ist. Nach diesem Verständnis handelt es sich bei **Anbietervorteilen** nur um **potentielle Wettbewerbsvorteile**, "die erst auf dem Realisierungsweg über vom Abnehmer wahrgenommene Kundenvorteile zu echten und tatsächlichen Wettbewerbsvorteilen werden können"<sup>164</sup>. Unabhängig von dieser Diskussion besteht in der Literatur jedoch wesentliche Einigkeit darüber, daß Unternehmen im Kern zur Sicherung ihres langfristigen Bestands an den von PLINKE definierten Ursachen von Wettbewerbsvorteilen ansetzen müssen. Aufgrund dieser zentralen Bedeutung der Ursachen eines Wettbewerbsvorteils wird nachfolgend mit Hilfe des Konstrukts der Erfolgspotentiale näher darauf eingegangen.

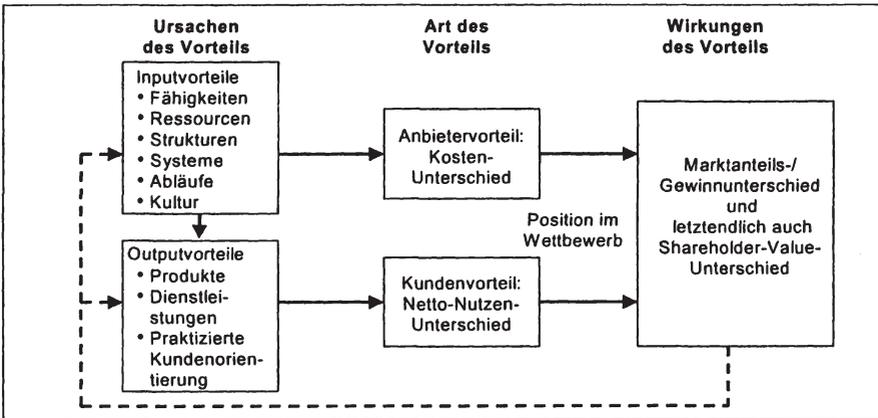


Abb. II-17: Ursachen und Wirkungen von Wettbewerbsvorteilen nach PLINKE<sup>165</sup>

<sup>164</sup> GÜNTER, B. (1997), S. 215.

<sup>165</sup> Modifiziert entnommen aus PLINKE, W. (1995), S. 68 und (2000), S. 74. Die Umsetzung des Positionsvorteils im Wettbewerb konkretisiert sich nach PLINKE in einem überlegenen Ergebnis, welches sich periodenbezogen nach unterschiedlichen Kriterien, beispielsweise Marktanteil oder Gewinn, messen läßt. Da sich diese Kriterien jedoch letztendlich im Shareholder Value des Unternehmens widerspiegeln, wurde in der Darstellung unter dem Kriterium "Wirkungen des Vorteils" der Shareholder Value eingefügt. Hierdurch wird erstens eine Verbindung vom Konstrukt des Wettbewerbsvorteils zum Shareholder Value als Erfolgsmaßstab erreicht. Zweitens wird somit stärker dem Charakter eines *nachhaltigen* Wettbewerbsvorteils Rechnung getragen, welcher zukunftsorientiert über einen längeren Zeitraum wirkt.

### 3.1.5. Erfolgspotentiale als Vorsteuergrößen für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen

Wie vorab beschrieben, werden die Grundpfeiler für einen langfristigen Unternehmenserfolg durch nachhaltige Wettbewerbsvorteile bereits weit vor ihrer Realisierung gesteckt. Daher sind zukunftsgerichtete Maßgrößen als Vorsteuergrößen des oberen Unternehmensziels und als Handlungsanleitung des strategischen Managements sinnvoll. In der deutschsprachigen Literatur wird hierfür zumeist das **Konstrukt der Erfolgspotentiale** von GÄLWEILER<sup>166</sup> herangezogen.<sup>167</sup> Als Erfolgspotential versteht GÄLWEILER allgemein gefaßt

*"das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um Erfolgsrealisierung geht".*<sup>168</sup>

Somit bestimmen Erfolgspotentiale "das letztendlich mögliche und erreichbare Maß an ökonomischer Effizienz"<sup>169</sup>. Als wesentliches gemeinsames Charakteristikum von Erfolgspotentialen wird gesehen, daß für ihre Schaffung ein längerer Zeitraum notwendig ist, der grundsätzlich nicht beliebig verkürzt werden kann. Beispiele hierfür sind Produktinnovationen, der Aufbau nachhaltiger Marktpositionen, aber auch die Schaffung effizient und effektiv funktionierender Organisationen in den einzelnen Funktionalbereichen eines Unternehmens. Nach FISCHER kann dabei zwischen externen Erfolgspotentialen (Marktpotential) und internen Erfolgspotentialen (Kosten- bzw. Leistungspotential) unterschieden werden.<sup>170</sup> Insofern umfaßt die Definition der Erfolgspotentiale nach GÄLWEILER sämtliche Ursachen eines Wettbewerbsvorteils, d.h. sowohl Input- als auch Outputvorteile.<sup>171</sup>

Erfolgspotentiale<sup>172</sup> sind den Größen Erfolg (Formalziel) und Liquidität (parallel notwendiges Sachziel) zeitlich vorgelagert und geben deshalb als Vorsteuergrößen Hinweise über die zukünftige Erfolgs- und Liquiditätssituation des Unternehmens.<sup>173</sup> Basis der Verwendung von Erfolgspotentialen als strategische Steuerungsgröße ist die

---

166 Vgl. GÄLWEILER, A. (1990), S. 26 f. und GÄLWEILER, A. (1986), S. 133 f.

167 Vgl. z.B. MACHARZINA, K. (1999), S. 209 ff. oder WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 121 ff.

168 GÄLWEILER, A. (1990), S. 26.

169 GÄLWEILER, A. (1986), S. 133.

170 Vgl. FISCHER, TH.M. (1993), S. 16.

171 Vgl. auch Kap. II.3.1.3.

172 Manche Autoren fügen noch eine weitere Operationalisierungsstufe ein, indem sie zwischen Erfolgspotentialen und Erfolgsfaktoren trennen. In Abgrenzung zu Erfolgspotentialen wird von Erfolgsfaktoren angenommen, daß sie den unternehmensbezogenen Erfolg oder Mißerfolg direkt beeinflussen (vgl. z.B. WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 124). Bei der Abschätzung von Erfolgspotentialen über die Hilfsgröße Erfolgsfaktoren ist jedoch zu beachten, daß diese durch komplexe Wirkungsrelationen und Kausalstrukturen miteinander verzahnt sind und exakte Aussagen über die Erfolgswirkungen von Strategien immer mit einer gewissen Unsicherheit verbunden sind. Für einen systematisierenden Überblick von Erfolgsfaktoren vgl. BREID, V. (1994), S. 37 und ihren Wirkungsrelationen und Kausalstrukturen WILDE, K.D. (1989), S. 54 ff.

173 Vgl. WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 127.

Überlegung, daß hohe Gewinne in der Gegenwart, welche (früher und heute) vielfach von Handelsunternehmen als Erfolgsindikatoren herangezogen wurden bzw. werden, nicht zwingend auf fundierte, langfristig nutzbare Leistungsreserven des Unternehmens und nachhaltige Wettbewerbsvorteile hinweisen müssen.<sup>174</sup> So kann z.B. über materielle und immaterielle Substanzschmälerungen im Unternehmen eine Verbesserung des kurzfristigen Periodenerfolgs erreicht werden.<sup>175</sup> Im Gegensatz dazu dienen Ziele und Strategien mit Langfristperspektive dazu, die Unternehmenssubstanz zu erhalten und zu verbessern. Zusammenfassend zeigt sich die Vorsteuerfunktion von Erfolgspotentialen in folgenden Zusammenhängen:<sup>176</sup>

- Erfolgspotentiale bestimmen die Obergrenze für den realisierbaren Erfolg.
- Das strategische Management kann durch den Aufbau und die Erhaltung von Erfolgspotentialen nur Voraussetzungen mit Erfolgchancen schaffen. Die letztendliche Realisierung dieser Chancen erfolgt durch das operative Management.
- Erfolg, Erfolgspotentiale und Liquidität können sich entgegengesetzt entwickeln. Deshalb erfordern alle drei Größen eine permanente Steuerung.

Erfolgspotentiale nehmen eine **bedeutende Stellung hinsichtlich der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen** ein, da sie die Voraussetzung für die Erzielung eines dauerhaften Erfolgs des Unternehmens sind. Verfügen Unternehmen nachhaltig über leistungsstärkere oder kostengünstigere Erfolgspotentiale als die Konkurrenz, entsteht ein Wettbewerbsvorteil.<sup>177</sup> Als Konkurrenz sind sowohl aktuelle als auch potentielle Konkurrenten zu betrachten. "Nachhaltig" umfaßt dabei einerseits, daß die Erfolgspotentiale schwer zu imitieren bzw. zu kopieren sind und andererseits, daß dies nicht nur kurzfristig, sondern auch für einen längeren Zeitraum gilt.<sup>178</sup> Inwieweit derartige überlegene Erfolgspotentiale letztendlich den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen, entscheidet sich bei Realisierung/Nutzung der Potentiale.

Zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und zur Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands ist es **Aufgabe des strategischen Managements**, (strategische) Erfolgspotentiale aufzubauen, zu erhalten und weitgehend auszuschöpfen.<sup>179</sup> Durch

---

<sup>174</sup> Auf diesem Gedankengang basiert auch die Balanced Scorecard, ein Anfang der 90er Jahre entwickeltes Instrument zur Leistungssteuerung, welches die jeder Strategie und dem letztendlichen Unternehmenserfolg implizit innewohnenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen explizit transparent macht. Dabei werden leistungsorientierte Ergebnistreiber identifiziert, welche einen engen inhaltlichen Zusammenhang zu Erfolgspotentialen aufweisen. Vgl. zur Balanced Scorecard BERENS, W./KARLOWITSCH, M./MERTES, M. (2000), S. 23 ff. und KARLOWITSCH, M. (2000).

<sup>175</sup> Vgl. SCHNEIDER, D. (1992), S. 236.

<sup>176</sup> Vgl. GALWEILER, A. (1990), S. 29 ff.

<sup>177</sup> In Abhängigkeit davon, ob die Erfolgspotentiale zur Realisierung von Anbieter- oder Kundenvorteilen genutzt werden, entsteht ein potentieller oder echter Wettbewerbsvorteil (vgl. Kap. II.3.1.4.)

<sup>178</sup> Der Begriff der Nachhaltigkeit muß branchenspezifisch interpretiert und auch relativiert werden, da einige Branchen dynamischer sind als andere.

<sup>179</sup> Die Ausschöpfung impliziert nicht die eigentliche Realisierung der Erfolgspotentiale, sondern die Schaffung der Voraussetzungen/Rahmenbedingungen für ihre Realisierung durch das operative Management.

Diskontinuitäten im Unternehmensumfeld können Erfolgspotentiale eines Unternehmens beeinflusst und auch negativ beeinträchtigt werden. Deshalb umfaßt die Sicherung des unternehmensbezogenen Erfolgspotentials auch die Bewältigung und Vermeidung derartiger, insbesondere abrupt auftretender Diskontinuitäten. Die Bewältigung der Diskontinuitäten im Rahmen der Erfolgspotentialsicherung und -entwicklung ist nicht nur reaktiv, sondern auch als **proaktive Form des Managements** zu verstehen.<sup>180</sup> So können beispielsweise bestimmte Entwicklungen in der Unternehmensumwelt bewußt durch das Unternehmen selbst ausgelöst werden, um so Marktchancen besser nutzen zu können. Nach diesem Verständnis ist das Konstrukt der Erfolgspotentiale analog zum Konstrukt der Wettbewerbsvorteile **dynamisch**.

In den vorhergehenden Ausführungen wurde das Zusammenspiel von Unternehmenserfolg, Erfolgsmaßstab, Wettbewerbsvorteilen und Erfolgspotentialen erläutert. Abb. II-18 verdeutlicht die thematisierten Inhalte im Überblick.

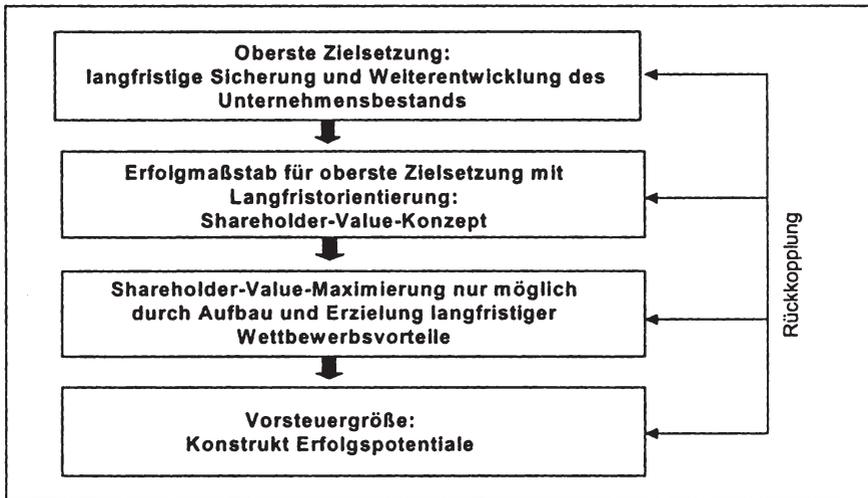


Abb. II-18: Zusammenhänge zwischen Erfolg, Erfolgsmaßstab, Wettbewerbsvorteil und Erfolgspotentialen

Als **zusammenfassende Definition** läßt sich somit festhalten:

*Kernziel des strategischen Managements ist, den langfristigen Bestand des Unternehmens durch den Aufbau, die Erhaltung und die möglichst weitgehende Ausschöpfung von strategischen, im Vergleich zu Wettbewerbern nachhaltig*

<sup>180</sup> Während traditionelle Ansätze des strategischen Managements eher reaktiven Charakter haben, fordern moderne Ansätze auch eine (pro)aktive, umweltbezogene Form des strategischen Managements. Vgl. hierzu z.B. MACHARZINA, K. (1999), S. 23 ff.; MORGAN, G. (1988); DYLLIK, T. (1988); ACHLEITNER, P.M. (1985).

*leistungsstärkeren und/oder kostengünstigeren Erfolgspotentialen umfassend zu sichern und zu erweitern. Langfristiger Erfolgsmaßstab ist dabei der Shareholder Value.*

### **3.2. Übertragung der allgemeinen Inhalte des strategischen Managements auf das strategische Betriebsformenmanagement**

Im nachfolgenden Kapitel soll erörtert werden, wie das strategische Management auf Betriebsformen Anwendung findet. Bevor jedoch die Ziele und Aufgaben des strategischen Managements auf Betriebsformen übertragen werden können, bedarf es einer Explikation, warum die Betriebsformenprofilierung, verstanden als Entwicklung und Erhaltung nachhaltig wettbewerbsfähiger Betriebsformen, eine strategische Managementaufgabe darstellt.

#### **3.2.1. Betriebsformenprofilierung als strategische Managementaufgabe**

Wie in der Literatur immer wieder betont, ist das Pendant zum Markenartikel in der Industrie die Betriebsform im Einzelhandel.<sup>181</sup> Als Produkt und somit Kernbetrachtungsobjekt des Einzelhandels stellt die Betriebsform und ihr wahrgenommener Kundennutzen ein zentrales Element zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und einen wesentlichen Stellhebel für den langfristigen Erfolg eines Einzelhandelsunternehmens dar. Dabei zeichnen sich Entscheidungen über die Wahl oder Änderung einer Betriebsform durch vier Charakteristika aus:

- 1. Grundsatzcharakter:** Durch die Wahl einer Betriebsform wird die grundsätzliche Form der Bearbeitung des Absatzmarktes festgelegt. Somit bilden Betriebsformenentscheidungen die Rahmenbedingung für die Ausgestaltung aller folgenden Aktivitäten in der Wertschöpfungskette eines Einzelhandelsunternehmens. MÜLLER-HAGEDORN zählt die Wahl einer Betriebsform aus diesem Grund zu den konstitutiven Entscheidungen eines Einzelhandelsunternehmens, d.h. zu all denjenigen Entscheidungen, die "nur selten getroffen werden und die für viele laufende Entscheidungen als Datum angesehen werden müssen"<sup>182</sup>.
- 2. Langfristige Weichenstellung und hohe Bindungswirkung:** Betriebsformenentscheidungen beeinflussen das Konzept der handelsbetrieblichen Leistungserstellung eines Unternehmens nicht nur wesentlich, sondern auch längerfristig und mit einer hohen zeitlichen Reichweite.<sup>183</sup> Da sie die grundlegenden Weichen für die Positionierung eines Unternehmens im Markt stellen, können sie nur unter Inkaufnahme eines großen Aufwands wieder rückgängig gemacht werden und weisen somit eine hohe Bindungswirkung auf.

---

<sup>181</sup> Vgl. beispielsweise TIETZ, B. (1993), S. 1319.

<sup>182</sup> MÜLLER-HAGEDORN, L. (1993), S. 65.

<sup>183</sup> Vgl. BARTH, K. (1997), S. 46.

3. **Hohe Tragweite/hoher monetärer Wert:** Eng verbunden mit der langfristigen Weichenstellung einer Betriebsformenentscheidung ist ihre hohe monetäre Tragweite. Die Entwicklung neuer Betriebsformen und ihre anschließende Einführung auf dem Markt sowie die Änderung einer Betriebsform binden Finanzmittel und andere Ressourcen eines Unternehmens über einen längeren Zeitraum, bevor positive Cash Flows generiert werden können. Fehlentscheidungen bei der Wahl einer Betriebsform führen somit zu einer Fehlallokation von Ressourcen und Finanzmitteln. Zudem können sich Fehlentscheidungen hinsichtlich der Betriebsformenprofilierung, sobald sie am Markt sichtbar sind, negativ auf alle Stakeholder eines Unternehmens auswirken. Dies betrifft insbesondere Imageschäden bei Kunden, Vertrauensrückgänge bei Kapitalgebern und Lieferanten sowie negative Auswirkungen auf die Arbeitnehmer und ihre Loyalität zum Unternehmen.
4. **Geringer Strukturierungsgrad:** Betriebsformenentscheidungen sind durch einen geringen Strukturierungs- und Detaillierungsgrad gekennzeichnet. Der Grund hierfür liegt in der hohen Komplexität der Wirkungszusammenhänge der Umwelt, in welche Betriebsformen eines Einzelhandelsunternehmens eingebunden sind und aufgrund dessen Prognosen über die zukünftige Attraktivität einer Betriebsform für den Markt mit einer hohen Unsicherheit behaftet sind. Werden innovative Betriebsformen entwickelt, wird diese Unsicherheit durch die Neuartigkeit der Problemstellung und die mangelnden Vergleichsmaßstäbe noch verstärkt. Mit sukzessiver Realisierung der Betriebsform verringert sich der Grad der Unsicherheit und es erfolgt eine Konkretisierung des Betrachtungsobjekts.

Vor dem Hintergrund des Grundsatzcharakters, der langfristigen Weichenstellung und der hohen Tragweite der Entscheidung sowie des geringen Strukturierungsgrads der Problemstellung kann die Betriebsformenwahl und -profilierung als **strategische Entscheidung**, die originäre Aufgabe des oberen Managements ist, bezeichnet werden. Diese Entscheidung, mit der festgelegt wird, wie der Absatzmarkt durch eine Betriebsform grundsätzlich bearbeitet werden soll, ist keine einmalige Entscheidung, sondern vielmehr ein **laufender Prozeß**, in dem immer wieder die nachhaltige Profilierung einer einmal gewählten Betriebsform im Markt überprüft wird. Bei Verlust an Attraktivität für den Kunden gilt es, die Betriebsform an die veränderten Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsbedingungen anzupassen oder gegebenenfalls sogar neue Betriebsformen am Markt einzuführen.<sup>184</sup>

### 3.2.2. Definition und Ziele des strategischen Betriebsformenmanagements

Betrachtet man die Betriebsformenprofilierung als strategische Managementaufgabe, so kann der allgemeine Gegenstand des strategischen Managements auf

---

<sup>184</sup> Vgl. ähnlich MÜLLER-HAGEDORN, L. (1993), S. 65. AHLERT spricht in diesem Zusammenhang von "flexibilitätsorientierter Einkaufsstättenpositionierung", d.h. "ein eigenständiges und unverwechselbares [Betriebsformen]Profil im relevanten Absatzmarkt zu erlangen und evolutionär fortzuentwickeln". Vgl. AHLERT, D. (1994), S. 284.

Betriebsformen übertragen werden. Hiernach läßt sich folgende **Definition von strategischem Betriebsformenmanagement** ableiten:

*Strategisches Betriebsformenmanagement umfaßt die Gesamtheit derjenigen Handlungen der verantwortlichen Akteure eines Einzelhandelsunternehmens, welche die Gestaltung und Abstimmung (Koordination) der betriebsformenbezogenen Unternehmens-Umwelt-Interaktion im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Gegenstand haben und diesen grundlegend richtungsweisend beeinflussen.*

Nach diesem Verständnis wird strategisches Betriebsformenmanagement als aktive und reaktive Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten, d.h. als Evolution gesehen.<sup>185</sup> Somit steht die Unternehmens-Umwelt-Interaktion bzw. die Abstimmung von Betriebsform und Umwelt sowie das aktive Management der Betriebsformendynamik im Zeitablauf im Fokus der Betrachtung. Da jene Unternehmensbereiche den Mittelpunkt des strategischen Betriebsformenmanagements darstellen, die durch intensive Interaktionsbeziehungen zur Umwelt zu kennzeichnen sind, werden die Problemstrukturen des strategischen Managements wesentlich von Marketingaspekten dominiert.<sup>186</sup>

Dabei ist es das oberste Ziel des strategischen Betriebsformenmanagements,

*den langfristigen Bestand des Einzelhandelsunternehmens durch den Aufbau, die Erhaltung und die möglichst weitgehende Ausschöpfung von strategischen, im Vergleich zu Wettbewerbern nachhaltig leistungsstärkeren und/oder kostengünstigeren, betriebsformenbezogenen Erfolgspotentialen umfassend zu sichern und zu erweitern.*

Als **Erfolgsmaßstab** des strategischen Betriebsformenmanagements kann analog zu den Ausführungen zum allgemeinen strategischen Management der Shareholder Value herangezogen werden.

### 3.2.3. Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements

Basierend auf der definierten Zielsetzung lassen sich die **Aufgaben** des strategischen Betriebsformenmanagements entlang von **drei Dimensionen** systematisieren: Erstens der Objektdimension, zweitens der zeitlichen Dimension und drittens der funktionalen Dimension. Abb. II-19 verdeutlicht die einzelnen Aufgabendimensionen, welche alle eng miteinander verzahnt sind.

---

<sup>185</sup> MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 226.

<sup>186</sup> Vgl. BARTH, K. (1997), S. 123.

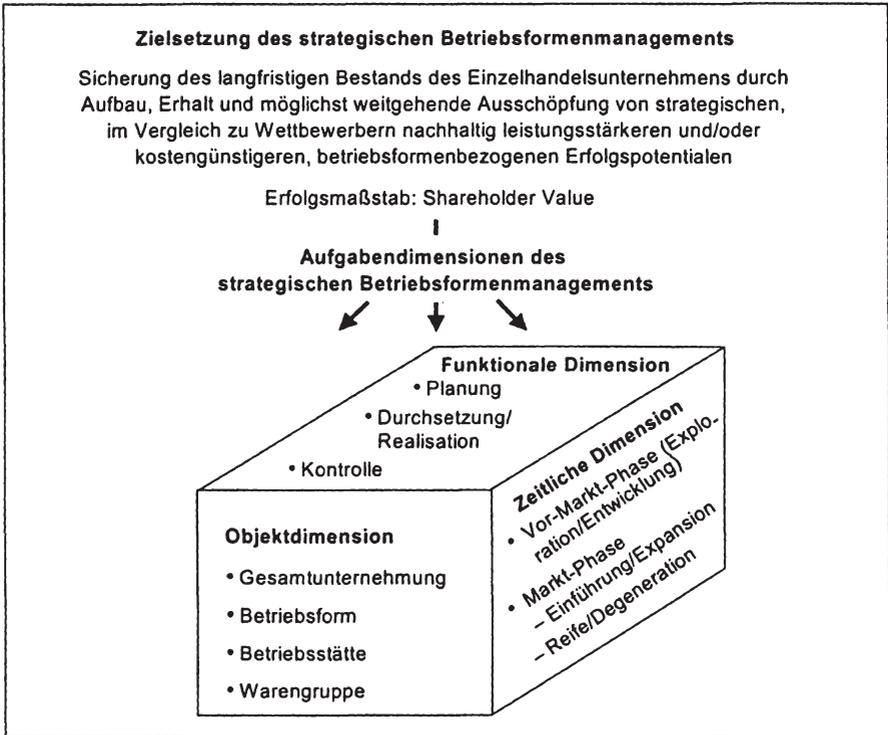


Abb. II-19: Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements

• **Objektdimension des strategischen Betriebsformenmanagements**

Durch die Objektdimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements wird der Betrachtungsgegenstand näher spezifiziert. Hierbei sind im Kern vier **Objektdimensionen** zu differenzieren:<sup>187</sup>

1. **Ebene der Gesamtunternehmung:** Allgemein gefaßt werden auf Gesamtunternehmensebene sämtliche aktuellen und potentiellen Geschäftsbereiche eines Unternehmens betrachtet. Im Rahmen dieser Arbeit sollen zur Komplexitätsreduzierung der Themenstellung auf Gesamtunternehmensebene jedoch nur diejenigen Geschäftsbereiche betrachtet werden, die dem Einzelhandel zugeordnet werden können. Somit sind sämtliche Fragestellungen relevant, welche die optimale Ausgestaltung des aktuellen und potentiellen Betriebsformenportfolios eines Einzelhandelsunternehmens betreffen. Hierzu zählen beispielsweise Fragen der

<sup>187</sup> Vgl. ähnlich HARTMANN, R. (1992), S. 54.

Zusammensetzung des Portfolios mit Betriebsformen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien, die optimale Mischung von Betriebsformen unterschiedlicher Branchen-/Sortimentsausrichtung sowie Fragen der sinnvollen Gesamtanzahl an Betriebsformen je nach unternehmensspezifischer Ausgangssituation.

- 2. Ebene der Betriebsform:** Auf Betriebsformenebene sind in Abgrenzung zur Gesamtunternehmensebene mit Portfoliosicht sämtliche Fragestellungen relevant, die eine *einzelne* Betriebsform betreffen. Unter dem Begriff Betriebsform werden, wie bereits definiert,<sup>188</sup> alle Betriebsstätten eines Unternehmens subsumiert, die gleiche Konzeptelemente aufweisen und somit gegenüber dem Kunden ein gleiches Erscheinungsbild haben. Welche konstitutiven Merkmale eine Betriebsstätte jeweils aufweisen muß, um eine bestimmte Betriebsform zu repräsentieren, wird unternehmensspezifisch definiert. Dabei sollte einerseits festgelegt werden, welche Standards Betriebsstätten einer definierten Betriebsform grundsätzlich einhalten sollen und andererseits, welche spezifischen Ausgestaltungsspielräume notwendig bzw. möglich sind, ohne jedoch das angestrebte Kundennutzenversprechen zu verwässern. Darüber hinaus werden die Aufgabenstellungen auf Betriebsformenebene wesentlich determiniert durch das Entwicklungsstadium bzw. die Lebensphase einer Betriebsform. So ist es z.B. für neue Betriebsformenideen insbesondere relevant, ein wettbewerbsfähiges Kundennutzenversprechen zu formulieren, dieses möglichst präzise durch ein entsprechendes Betriebsformenkonzept

widerzuspiegeln und anschließend die Betriebsform bestmöglich am Markt einzuführen und zu verbreiten. Für bereits am Markt etablierte Betriebsformen besteht die Kernaufgabe dagegen im Erhalt und Ausbau der Marktposition. Gegebenenfalls sind notwendige Optimierungen oder ein Relaunch zu reflektieren.

- 3. Ebene der Betriebsstätte:** Eine Betriebsstätte umfaßt solche räumlich abgegrenzten Teile einer Unternehmung, die Leistungen für den Markt anbieten und dem Kunden zugänglich sind. Sie ist somit die kleinste institutionale Einheit innerhalb einer Einzelhandelsorganisation mit Kundenkontakt.<sup>189</sup> Je nach Betreiberkonzept<sup>190</sup> ist sie rechtlich selbständig oder nicht. Auf Ebene der Betriebsstätte sind alle Fragestellungen relevant, die durch die Umsetzung des Betriebsformenkonzepts in der Betriebsstätte vor Ort - unter Berücksichtigung der zentral festgelegten Rahmenbedingungen - beeinflussbar sind. Eine zentrale Frage ist beispielsweise, ob alle Betriebsstätten ein angemessenes und vor allem gleich hohes Erfolgsniveau aufweisen können, oder ob einzelne Betriebsstätten negativ vom durchschnittlichen Erfolg abweichen und wenn ja, warum. Wesentlicher Stellhebel und Erfolgsfaktor ist neben dem Betriebsstättenstandort häufig die jeweilige Führung, Motivation und Produktivität des Personals einer Betriebsstätte. Auch ist relevant, inwieweit

---

<sup>188</sup> Vgl. Kap II.1.2.

<sup>189</sup> Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 42.

<sup>190</sup> Die Wahl der Betreiberform für die Betriebsstätten, beispielsweise Franchising oder Filialen in Eigenbetrieb, beeinflusst wesentlich auch ihre rechtliche Stellung.

zentrale Vorgaben, definierte Standards und Empfehlungen der Vertriebsleiter von den einzelnen Betriebsstätten eingehalten werden.

4. **Ebene der Warengruppe:**<sup>191</sup> Als Ware wird die Materie bzw. die Sache bezeichnet, welche Gegenstand der Handelstätigkeit ist.<sup>192</sup> Waren gleicher Art werden nach gemeinsamen Merkmalen zu Warengruppen zusammengefaßt. Während auf Betriebsformenebene bereits die grundlegenden Charakteristika und die grundlegende Struktur des Sortiments einer Betriebsform festgelegt werden, sind die Fragen auf Warengruppenebene weitaus detaillierter und betreffen im wesentlichen das Category Management. Kernfragen auf dieser Ebene sind - immer vor dem Hintergrund des definierten Kundennutzenversprechens der Betriebsform - die grundsätzliche Ein-/Auslistung einer Warengruppe sowie ihre Positionierung in der Betriebsstätte (im Regal- und Aktionsraum) inklusive der Wahl der Artikel.

Da Fragestellungen auf Warengruppenebene jedoch Fragen der grundsätzlichen Betriebsformenwahl und -ausgestaltung nachgeordnet sind, soll diese Objektebene des strategischen Betriebsformenmanagements im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter vertieft werden.

- **Zeitliche Dimension des strategischen Betriebsformenmanagements**

Die zeitliche Dimension trägt der Tatsache Rechnung, daß Betriebsformen einer begrenzten Lebensdauer unterliegen und somit einen Prozeß von ihrer Entstehung bis hin zur ihrer Degeneration durchwandern. Dabei umfaßt die Aufgabe des strategischen Managements **alle Lebensphasen** einer Betriebsform. Unabhängig davon, wie die einzelnen Lebensphasen einer Betriebsform sich im konkreten Fall letztendlich ausgestalten bzw. wie sie unterteilt werden, können grundsätzlich **zwei Phasen** unterschieden werden:

1. **Vor-Markt-Phase:** Die Vor-Markt-Phase umfaßt sämtliche Aktivitäten, die erfolgen müssen, bevor eine Betriebsform am Markt eingeführt werden kann. Hierzu zählen die Exploration der Problemstellung und die Ideenentwicklung und -konkretisierung. Zu beachten ist, daß die Vor-Markt-Phase auch die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen umfaßt. Dies bedeutet, daß der Prozeß bereits beginnt, bevor eine Betriebsform in Form einer Idee in ihren Grundzügen geboren wird. Zur Schaffung der Rahmenbedingungen gehören beispielsweise die Zieldefinition und die Festlegung der organisatorischen Rahmenbedingungen und Grundsätze.

---

<sup>191</sup> Insbesondere auf dieser Objektebene sind weitere Unterteilungen denkbar, beispielsweise in Warengruppe, Produktgruppe, Produkt und Artikel. Die notwendige und auch sinnvolle Detaillierung wird wesentlich bestimmt von der Art der Betriebsform und ihrer Anzahl Unterkategorien in den einzelnen Warengruppen (Sortimentsbreite und -tiefe).

<sup>192</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 61.

2. **Markt-Phase:** Die Markt-Phase beginnt mit der Einführung einer Betriebsform am Markt (erste Ladeneröffnung) und reicht über ihre sukzessive Expansion bis hin zur Reifephase und schließlich Degeneration. Da in der **Einführungs-/Expansionsphase** noch wesentliche Kapazitäten aufgebaut werden, während in der **Reife-/Degenerationsphase** die Betriebsform bereits voll am Markt etabliert ist, erscheint es sinnvoll, diese Phasen voneinander zu trennen, da das Betriebsformenmanagement hier mit unterschiedlichen Aufgaben konfrontiert ist.

• **Funktionale Dimension des strategischen Betriebsformenmanagements**

Mit der Hervorhebung der funktionalen Dimension ist die Erkenntnis verknüpft, daß die Koordinationsaufgabe des strategischen Betriebsformenmanagements und die damit verbundenen Entscheidungen keinen punktuellen Charakter haben, sondern als Prozeß zu deuten sind. Die einzelnen Phasen dieses Prozesses zeigen dabei einen logisch-genetischen Zusammenhang und bilden einen komplexen, sich ständig wiederholenden **Managementzyklus**.<sup>193</sup> Dieser Managementzyklus ist durch Vor- sowie durch Rückkopplungsbeziehungen gekennzeichnet und umfaßt **drei wesentliche Aufgaben**. Abb. II-20 verdeutlicht die funktionale Dimension und ihre Elemente, welche sich über alle Objektebenen und entlang allen zeitlichen Ebenen des strategischen Betriebsformenmanagements erstrecken.<sup>194</sup>

1. **Planung:** In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen von Planung. Die weiteste und im Rahmen der Themenstellung am sinnvollsten erscheinende Definition von Planung umfaßt die Phasen Zielbildung, Problemanalyse, Alternativensuche, Prognose und Bewertung sowie die letztendliche Entscheidung über das weitere Vorgehen. Nach diesem Verständnis ist Planung ein systematischer Prozeß der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen.<sup>195</sup> Dabei ist Planung in dem Sinne rational, als im Gegensatz zum rein intuitiven Handeln oder sogenannten Ad-hoc-Entscheidungen bewußtes zielgerichtetes Denken und methodisch-systematisches Vorgehen dominieren.<sup>196</sup>

2. **Durchsetzung/Realisation:** Auf Basis der getroffenen Entscheidung erfolgt die Durchsetzung und Realisation der beschlossenen Maßnahmen. Die Durchsetzungsphase tritt als eigenständiger Problemkreis zwischen Entscheidung und Realisation auf, wenn diese beiden Phasen aufgabenmäßig oder organisatorisch voneinander getrennt sind. In der Realisationsphase geht es dann darum, die Umsetzung der

---

<sup>193</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 131 ff.

<sup>194</sup> Bedingt durch den zyklischen Charakter des Managementprozesses kann sich die in der Abbildung dargestellte Makrostruktur des Managementzyklus grundsätzlich auch als Mikrostruktur innerhalb der einzelnen Phasen teilweise oder vollständig wiederholen. Somit läßt sich jede einzelne Phase wieder in Unterphasen zerlegen, die einen formal gleichen Aufbau wie das Gesamtschema aufweisen. Vgl. SCHIERENBECK, H. (2000), S. 87.

<sup>195</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H. (2000), S. 91.

<sup>196</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H. (2000), S. 92.

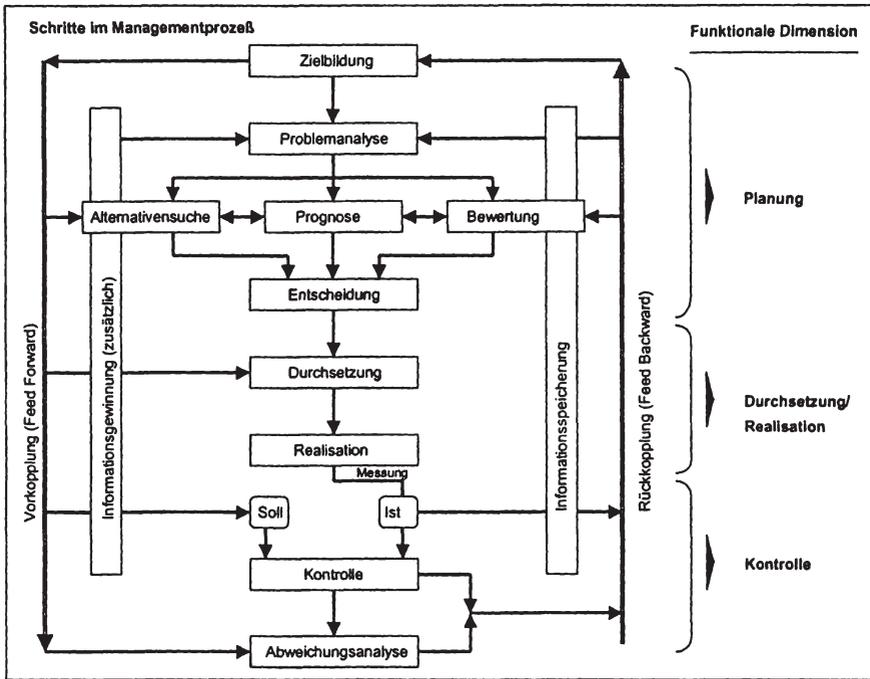


Abb. II-20: Der Managementprozess aus funktionaler Sicht (Managementzyklus) nach WILD<sup>197</sup>

getroffenen Entscheidungen sicherzustellen. Wesentliche Steuerungskomponenten sind hierbei das "Kennen", "Können", "Wollen" und "Dürfen" der beteiligten Personen.<sup>198</sup> Hierbei ist zu beachten, daß die Aufgaben des strategischen Betriebsformenmanagements nur nicht-ausführender Art sind.

3. **Kontrolle:** Auf Basis der Durchsetzung und Realisation erfolgt die Kontrolle, welche prozessual gesehen als Bindeglied zu nachfolgenden Planungs- und Steuerungsprozessen und zugleich als deren Impulsgeber fungiert.<sup>199</sup> Sie umfaßt neben Soll/Ist-Vergleichen auch Abweichungsanalysen, welche Rückkopplungen in die vorgelagerten Phasen des Managementprozesses erfordern.

<sup>197</sup> Modifizierte Darstellung in Anlehnung an WILD, J. (1982), S. 37. WILD rechnet die Entscheidung nicht zur Phase der Planung, sondern sieht sie als getrennten Tatbestand.

<sup>198</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H. (2000), S. 89.

<sup>199</sup> Damit bildet die Kontrolle nicht den Abschluß, sondern das Komplement des Planungsprozesses. Vgl. hierzu DELFMANN, W. (1993), Sp. 3232 ff.

Die Ausführungen verdeutlichen, daß alle drei vorgestellten Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements sowohl innerhalb ihrer jeweiligen Komponenten als auch untereinander eng miteinander verzahnt sind. Somit können diese Aufgabendimensionen nicht als isolierte Teilprobleme betrachtet werden, sondern müssen vielmehr im Gesamtkontext analysiert werden.

#### 4. Bedeutung und Anforderungsprofil eines Bezugsrahmens für das strategische Betriebsformenmanagement

Vorhergehend wurde der Gegenstand des strategischen Betriebsformenmanagements definiert und seine Aufgabendimensionen erläutert. Hierauf aufbauend soll ein Anforderungsprofil für einen strategischen Bezugsrahmen des Betriebsformenmanagements formuliert werden. Bevor jedoch näher auf die konkreten Anforderungen an einen derartigen Bezugsrahmen eingegangen wird, soll zunächst seine Bedeutung für das Management dargelegt werden (vgl. Abb. II-21).

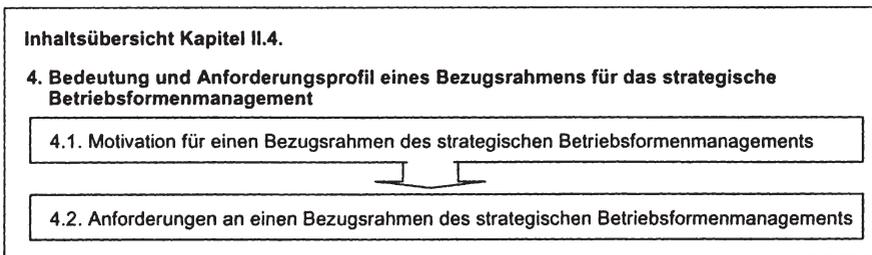


Abb. II-21: Inhaltsübersicht Kapitel II.4.

#### 4.1. Motivation für einen Bezugsrahmen des strategischen Betriebsformenmanagements

Wie bereits thematisiert,<sup>200</sup> steht die geistige **Bewältigung von Komplexität**, in diesem Fall insbesondere die Umweltdynamik und ihre vielfältigen Wirkungszusammenhänge sowie die damit einhergehende Herausforderung verkürzter Betriebsformenlebensdauern für Einzelhandelsunternehmen, im Zentrum des strategischen Managements. Dabei tritt das Auslösen und Lenken von Aktivitäten zugunsten der **Setzung von Rahmenbedingungen** zur Komplexitätsbewältigung in den Hintergrund. Dieses Verständnis von strategischem Management wirft bei tieferer Betrachtung für die vorliegende Problemstellung **zwei Fragen** auf:

1. Wie ist das Zusammenspiel von Rahmenbedingungen und Instrumenten konkret zu verstehen und welche Bedeutung bzw. Rolle kommt beiden jeweils zu?

<sup>200</sup> Vgl. Kap. II.3.1.1.

## 2. Wie können die Rahmenbedingungen für das Betriebsformenmanagement unter Berücksichtigung seines Gegenstandes und seiner Spezifika konkret ausgestaltet werden?

Zur Beantwortung der **ersten Frage** erweist es sich als sinnvoll, aktuelle Diskussionen in der Literatur aufzugreifen. In den letzten Jahren hat die kritische wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzung mit einzelnen Instrumenten der strategischen Planung zu einer Relativierung ihrer Bedeutung geführt.<sup>201</sup> Der Schwerpunkt liegt nunmehr auf dem **strategischen Denken selbst** und auf seinem eigentlichen Ziel, der Erzielung komparativer Wettbewerbsvorteile zur Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands. Als Resultat dieser veränderten Sichtweise kommt den **strategischen Instrumenten** nun eine **Unterstützungsfunktion** in dem Sinne zu, daß sie den Prozeß der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, welcher sowohl eine kreative als auch analytische Komponente besitzt, unterstützen sollen. Wie auch von KREIKEBAUM betont "ist es notwendig, die Bedingungen der Anwendung von methodischen Hilfsmitteln zu erkennen und eine kritische Distanz zu den Instrumenten zu gewinnen."<sup>202</sup> Bei differenzierter Anwendung einzelner Instrumente kann es dazu kommen, daß diese aus dem Gesamtkontext gerissen werden und der Beziehungszusammenhang mit anderen strategischen Größen vernachlässigt wird. Um der Gefahr einer Überbetonung eines einzelnen Planungsinstrumentes entgegenzuwirken, sollten die Instrumente einerseits dem Planungsrahmen untergeordnet und andererseits auch sinnvoll miteinander (synergetisch und auch gegenseitig kontrollierend) verknüpft werden. Zudem sollten die Instrumente auf die Fähigkeiten, Bedingungs- und Interessen der Beteiligten abgestimmt sein.

Vor diesem Hintergrund konzentriert sich die vorliegende Arbeit nicht auf einzelne Planungsinstrumente zur Lösung von Teilproblemen. Sie beschäftigt sich vielmehr mit der **zweiten Frage**, d.h. wie können die Rahmenbedingungen zur Komplexitätsbewältigung, welche den Gesamtzusammenhang in den Betrachtungsmittelpunkt stellen, konkret ausgestaltet werden? Zielsetzung ist dabei, einen den einzelnen Planungsinstrumenten **übergeordneten Bezugsrahmen** für das strategische Betriebsformenmanagement zu erarbeiten, welcher

- Einzelhandelsunternehmen hilft, die vorgestellte Problemkomplexität in einer gesamtheitlichen und zugleich auf die wesentlichen Punkte fokussierten Betrachtung geistig zu bewältigen und
- es ermöglicht, einzelne Planungsinstrumente in den Gesamtrahmen situationsspezifisch einzubeziehen und zielgerichtet zu verknüpfen.

Die wesentlichen Elemente eines derartigen Bezugsrahmens sollen nachfolgend in Form eines Anforderungsprofils definiert werden.

---

<sup>201</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden KREIKEBAUM, H. (1997), S. 29 ff.

<sup>202</sup> KREIKEBAUM, H. (1997), S. 31 und die dort angegebene Literatur.

## 4.2. Anforderungen an einen Bezugsrahmen des strategischen Betriebsformenmanagements

Ein Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement sollte Einzelhandelsunternehmen helfen, das vorliegende Planungsproblem unter Berücksichtigung seiner Spezifika zielorientiert zu lösen. Vor diesem Hintergrund erscheint folgendes **Anforderungsprofil** für einen Bezugsrahmen sinnvoll, wobei sich die Anforderungen aus drei Bereichen herleiten lassen:

### 1. Allgemeine Anforderungen an ein wissenschaftliches Konstrukt

Der Bezugsrahmen sollte die Anforderungen an ein wissenschaftliches Konstrukt erfüllen, d.h. **theoretisch fundiert und empirisch nicht widerlegt sein**.<sup>203</sup> Nach CHMIELEWICZ wird die Güte eines wissenschaftlichen Konstrukts durch vier Kriterien bestimmt: Erstens durch seine Allgemeinheit, d.h. die Universalität des Konstrukts in bezug auf die definierte Problemstellung, zweitens durch seine Bestimmtheit hinsichtlich der Präzision von Zielen, Prämissen und Aussagen, drittens durch seinen Informationsgehalt<sup>204</sup> in bezug auf die Realität und viertens durch seinen Wahrheitsgehalt aus logischer und faktischer Sicht.<sup>205</sup> Letzteres impliziert, daß der Bezugsrahmen konform sein sollte mit Beobachtungen in der Praxis. Insbesondere sollte keine empirische Falsifikation vorliegen (Popper-Kriterium).<sup>206</sup> Zudem sollte er auf den bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen aufbauen. Dies beinhaltet auch, daß Verbindungen zu bestehenden Methoden und Instrumenten des strategischen Managements aufgezeigt werden können.

### 2. Anforderungen abgeleitet aus den allgemeinen Charakteristika des strategischen Managements

Aus dem Wesen des strategischen Managements können vier Anforderungen abgeleitet werden:

- **Komplexitätsreduzierend:** Kernaufgabe des strategischen Management ist die geistige Bewältigung der vorliegenden Problemstellungskomplexität hinsichtlich der Koordination der Unternehmens-Umwelt-Interaktion.<sup>207</sup> Ein geeigneter Bezugsrahmen sollte diese Aufgabe unterstützen, indem er die vorliegende Komplexität reduziert und auf die wesentlichen Inhalte fokussiert (komprimierende Wirkung mit Realitätsbezug). Darüber hinaus sollte der Bezugsrahmen auf seine

---

203 Vgl. ausführlich zu dieser Thematik CHMIELEWICZ, K. (1994), insbesondere S. 90 ff. und RAFFÉE, H./ABEL, B. (1979).

204 Der Informationsgehalt steigt mit der Allgemeinheit und Bestimmtheit des Konzepts.

205 Vgl. CHMIELEWICZ, K. (1994), S. 123 ff.

206 Vgl. detailliert zum Popper-Kriterium auch POPPER, K.R. (1966), S. 15 f., 39 ff., 54 und 220 f. Nach POPPER hat eine Falsifikation einen endgültigen Charakter, während eine empirische Verifikation nur vorläufig sein kann (Asymmetrie beider Größen).

207 Vgl. Kap. II.3.1.1.

Zielgruppe, das Top-Management,<sup>208</sup> zugeschnitten sein (Primat der Benutzerfreundlichkeit und Anwendungsorientierung).<sup>209</sup> Hierzu zählt insbesondere eine leicht verständliche und allen Beteiligten kommunizierbare Struktur des Bezugsrahmens. Analysemodelle, die selbst eine hohe Komplexität aufweisen, z.B. aufgrund komplizierter Rechenmodelle oder umfassender Variablensysteme, erfüllen diesen Anspruch nicht.<sup>210</sup>

- **Handlungsleitend (normativ):** Der Bezugsrahmen sollte über eine reine deskriptive und explikative Analyse der Planungssituation hinausgehen sowie dazu beitragen, die Planungssituation zu strukturieren, zu analysieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten (normativer Charakter). Dies impliziert auch, daß die Handlungsempfehlungen einen Ex-ante-Charakter und nicht einen Ex-post-Charakter aufweisen.
- **Flexibel/Berücksichtigung von Unsicherheit:** Die vorliegende Planungssituation ist durch eine dynamische Umwelt mit einer Vielzahl an Variablen und Wirkungszusammenhängen gekennzeichnet. Prognosen über die zukünftige Umweltentwicklung sind deshalb mit hoher Unsicherheit behaftet. Der Bezugsrahmen sollte diese Unsicherheit über die Umweltentwicklung für das strategische Betriebsformenmanagement "handhabbar" machen. Dies bedeutet, daß er eine *flexible* Anpassung an wechselnde Umweltbedingungen gewährleistet.
- **Zielorientiert:** Ein Bezugsrahmen sollte die Ziele des strategischen Managements unterstützen. Bezogen auf Betriebsformen bedeutet dies, daß er unter dem Primat der Shareholder-Value-Maximierung den langfristigen Bestand des Einzelhandelsunternehmens durch den Aufbau, die Erhaltung und die möglichst weitgehende Ausschöpfung von strategischen, im Vergleich zu Wettbewerbern nachhaltig leistungsstärkeren und kostengünstigeren, betriebsformenbezogenen Erfolgspotentialen umfassend sichert und erweitert. Resultat dieser Zielorientierung ist eine aktive, grundlegende und richtungsweisende Beeinflussung der Unternehmens-Umwelt-Interaktion.

---

208 Unter Top-Management wird im allgemeinen die obere und mittlere Führungsebene eines Unternehmens verstanden.

209 Dies entspricht charakteristischen Anforderungen des "Decision Calculus". Dieser umfaßt Grundsätze für die Konstruktion von Entscheidungsmodellen, die die Effizienz der Strategie-/Marketing-Planung erhöhen. Sie umfassen vor allem die Forderung nach Einfachheit, Benutzungssicherheit, Prüfbarkeit, Anpassungsfähigkeit, Vollständigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Vgl. LITTLE, J.D.C. (1977), S. 127 f.

210 Letztendlich ist die Wahrnehmung von Komplexität je nach subjektivem Empfinden und individuellen Fähigkeiten immer unterschiedlich.

### 3. Anforderungen abgeleitet aus den Spezifika des strategischen Betriebsformenmanagements

Ein Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement eignet sich nur dann, wenn er seine Spezifika, d.h. seine Aufgabendimensionen berücksichtigt. Dies bedeutet konkret:

- **Alle Objektdimensionen umfassend:** Wie vorhergehend erläutert, umfassen die Objektdimensionen des Betriebsformenmanagements die Gesamtunternehmens-, die Betriebsformen- und die Betriebsstättenebene.<sup>211</sup> Ein Bezugsrahmen sollte alle diese Ebenen einbeziehen und somit gleichermaßen sowohl die optimale Ausgestaltung des aktuellen und potentiellen Betriebsformenportfolios als auch das Management der Erfolgspotentiale auf der Ebene einzelner Betriebsformen und Betriebsstätten thematisieren. Ein Bezugsrahmen, welcher all diese Objektdimensionen einbezieht bzw. flexibel einbeziehen kann, kann als "dynamisch aus Objektsicht" charakterisiert werden.
- **Alle zeitlichen Dimensionen umfassend:** Die zeitliche Komponente umfaßt alle Lebensphasen einer Betriebsform von der Vor-Markt-Phase bis hin zur Markt-Phase. Die Lebensdauer einer Betriebsform und ihre Entwicklung in der Markt-Phase spiegelt die Auswirkungen der Umweltdynamik, unabhängig davon, ob von dem Einzelhandelsunternehmen aktiv beeinflußt oder reaktiv wahrgenommen, wider. Ein Bezugsrahmen, welcher diese zeitliche Dimension ex ante einbezieht, kann als "dynamisch im Zeitablauf" charakterisiert werden. Durch die Verknüpfung mit unterschiedlichen Objektebenen bezieht sich diese zeitlich-dynamische Betrachtungsperspektive nicht nur auf einzelne Betriebsformen, sondern auf das gesamte Betriebsformenportfolio als Summe aller Betriebsformen eines Unternehmens.
- **Alle funktionalen Dimensionen umfassend:** Die funktionale Ebene des Betriebsformenmanagements umfaßt die Leitung von Systemen durch ihre Planung, Durchsetzung/Realisation und Kontrolle. Als übergeordnetes Konstrukt sollte ein Bezugsrahmen die Rahmenbedingungen für diese drei funktionalen Dimensionen setzen und ihre Aufgabenstellungen unterstützen. Ein Bezugsrahmen, welcher als Basis für alle funktionalen Dimensionen geeignet ist, kann aus funktionaler Sicht als dynamisch gekennzeichnet werden. Funktionale Dynamik kann nur vorliegen, wenn der Bezugsrahmen Ex-ante-Charakter besitzt und so bereits in der Planungsphase eingesetzt werden kann und danach sukzessive die Phase der Steuerung und Kontrolle unterstützt. Eignet sich der Bezugsrahmen nur zur Ex-post-Analyse, kann er allein der Kontrolle dienen und allenfalls in Form von Erfahrungseffekten als Rückkopplung in die Planung einfließen.

---

<sup>211</sup> Die Warengruppenebene wird, wie bereits in Kapitel II.3.2.3. erörtert, für die Entwicklung des Bezugsrahmens nicht näher betrachtet, da Fragestellungen auf dieser Ebene der grundsätzlichen Betriebsformenwahl und -ausgestaltung nachgelagert sind.

Werden sowohl die Objektdimensionen als auch die zeitlichen und funktionalen Dimensionen einbezogen und miteinander verzahnt, so kann der Bezugsrahmen als "voll dynamisch" bezeichnet werden, da unterschiedliche Betrachtungsebenen berücksichtigt und flexibel in den Analysefokus gestellt werden können. Darüber hinaus sind Entwicklungen im Zeitablauf in den einzelnen Dimensionen bzw. durch ihre Verzahnung untereinander in die Betrachtung einbezogen.

Abb. II-22 verdeutlicht zusammenfassend das definierte Anforderungsprofil auf dessen Basis nachfolgend ein Bezugsrahmen abgeleitet werden soll.

<b>Anforderungsprofil Bezugsrahmen</b>	
<b>Art der Anforderung</b>	<b>Inhalt</b>
1. Allgemeine Anforderungen an ein wissenschaftstheoretisches Konstrukt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theoretisch fundiert und empirisch nicht widerlegt</li> </ul>
2. Anforderungen abgeleitet aus den allgemeinen Charakteristika des strategischen Managements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexitätsreduzierend und benutzerorientiert</li> <li>• Handlungsleitend (normativ)</li> <li>• Flexibel/Berücksichtigung von Unsicherheit</li> <li>• Zielorientiert</li> </ul>
3. Anforderungen abgeleitet aus den Spezifika des strategischen Betriebsformenmanagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voll dynamisch und flexibel entlang den Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alle zeitlich-prozessualen Dimensionen umfassend</li> <li>– Alle Objektdimensionen umfassend</li> <li>– Alle funktionalen Dimensionen umfassend</li> </ul> </li> </ul>

*Abb. II-22: Anforderungsprofil an einen Bezugsrahmen des strategischen Betriebsformenmanagements*

### III. Ableitung eines dynamischen Bezugsrahmens als Grundlage für das strategische Betriebsformenmanagement

"What's needed is a model [...] where innovation, change, and uncertainty are the natural state of things."

Eric D. Beinhocker (1997), S. 28.

In den vorangehenden Ausführungen wurde die Notwendigkeit und Bedeutung eines systematischen, dynamisch ausgerichteten Betriebsformenmanagements verdeutlicht und ein Anforderungsprofil an einen Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement definiert. Aus diesen Erkenntnissen soll nachfolgend ein geeigneter Bezugsrahmen abgeleitet werden. Zunächst werden dafür die bestehenden Ansätze in der Einzelhandelsliteratur hinsichtlich ihrer Eignung überprüft. Danach werden neue dynamische Strategieansätze der allgemeinen Managementliteratur beleuchtet. Die Analyse mündet in der Ableitung eines dynamischen Bezugsrahmens als Grundlage für das strategische Betriebsformenmanagement (vgl. Abb. III-1).

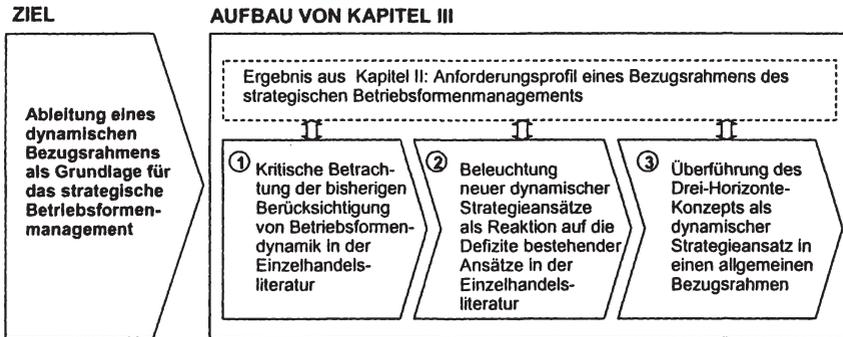


Abb. III-1: Ziel und Aufbau von Kapitel III

## 1. Kritische Betrachtung der bisherigen Berücksichtigung von Betriebsformendynamik in der Einzelhandelsliteratur

Für eine kritische Betrachtung der bisherigen Berücksichtigung von Betriebsformendynamik in der Einzelhandelsliteratur bedarf es zunächst einer Systematisierung der bestehenden Forschungsstränge. Deshalb wird im vorliegenden Kapitel zunächst ein Überblick über die Ansätze mit Berücksichtigung von Betriebsformendynamik gegeben. Danach werden ausgewählte Ansätze des jeweiligen Forschungsstrangs erläutert und anschließend auf ihre Eignung hin überprüft. Abb. III-2 verdeutlicht als Inhaltsübersicht den Aufbau des vorliegenden Kapitels.

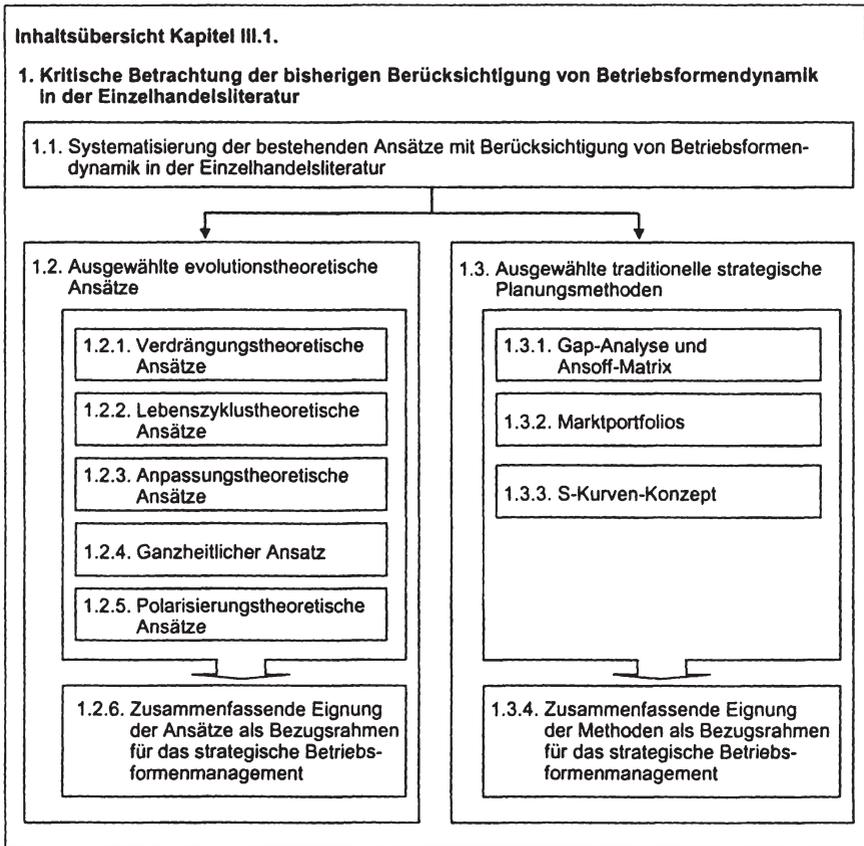


Abb. III-2: Inhaltsübersicht Kapitel III.1.

### 1.1. Systematisierung der bestehenden Ansätze mit Berücksichtigung von Betriebsformendynamik in der Einzelhandelsliteratur

In der Einzelhandelsliteratur sind zwei Forschungsgebiete zu finden, die direkt oder indirekt die Dynamik von Betriebsformen berücksichtigen: erstens die evolutionstheoretischen Ansätze und zweitens die traditionellen strategischen Planungsmethoden (vgl. Abb. III-3). Fokus der **evolutionstheoretischen Ansätze** ist die Erklärung der am Markt zu beobachtenden Betriebsformendynamik. Im Zentrum ihrer Analyse stehen die Fragen, warum Betriebsformen einer Dynamik unterliegen, wie sie sich im Zeitablauf entwickeln und wie die Betriebsformenvielfalt begründet werden kann (deskriptiver und explikativer Betrachtungsschwerpunkt). Diese Fragestellungen wurden in der Einzelhandelsliteratur früh aufgegriffen und lange Jahre umfassend diskutiert.<sup>1</sup>

Die **traditionellen strategischen Planungsmethoden** versuchen im Gegensatz zu den evolutionstheoretischen Ansätzen nicht primär, die Betriebsformendynamik zu erläutern, sondern vielmehr, betriebsformenrelevante strategische Planungssituationen zu strukturieren und Normstrategien abzuleiten.<sup>2</sup> Sie sind zumeist aus dem allgemeinen strategischen Management entstanden und wurden später auf den Einzelhandel übertragen und im Rahmen dieses Prozesses teilweise auch modifiziert. Die strategische Planung rückte in der Einzelhandelsliteratur im Vergleich zu anderen Branchen relativ spät in den Vordergrund. Als prägend für die Entwicklung einer integrierten strategischen Planung und Übertragung strategischer Planungsinstrumente auf den Einzelhandel ist die Arbeit von HARTMANN (1992) zu nennen.<sup>3</sup> Einzelne strategische Planungsinstrumente wurden jedoch schon früher übertragen.

Nachfolgend sollen ausgewählte evolutionstheoretische Ansätze und traditionelle strategische Planungsmethoden erläutert und anhand des definierten Anforderungsprofils hinsichtlich ihrer Eignung für das strategische Betriebsformenmanagement überprüft werden. Wird der Anspruch der allgemeinen Voraussetzungen, insbesondere der theoretischen Fundierung, dabei derart verletzt, daß der gesamte Aussagegehalt des Ansatzes nichtig wird und sich auch keine Teilelemente des Ansatzes für einen allgemeinen Bezugsrahmen verwenden lassen, wird zur Reduzierung der Komplexität im Rahmen dieser Arbeit in einigen Fällen darauf verzichtet, die weiteren Kriterien noch zu überprüfen.

---

<sup>1</sup> Erste Ansätze finden sich bereits um 1930. Vgl. MCNAIR, M.P. (1931).

<sup>2</sup> Entsprechend diesem Verständnis von strategischen Planungsmethoden werden Instrumente der Situationsanalyse und Marktforschungsmethoden nicht in die Betrachtung einbezogen, da diese nur der Analyse und Prognose des Marktes und seiner Entwicklung sowie der Analyse der Stellung des Unternehmens im Markt dienen. Sie helfen jedoch nicht, die relevante Planungssituation handlungsleitend zu strukturieren und entsprechende Normstrategien abzuleiten.

<sup>3</sup> Vgl. HARTMANN, R. (1992).

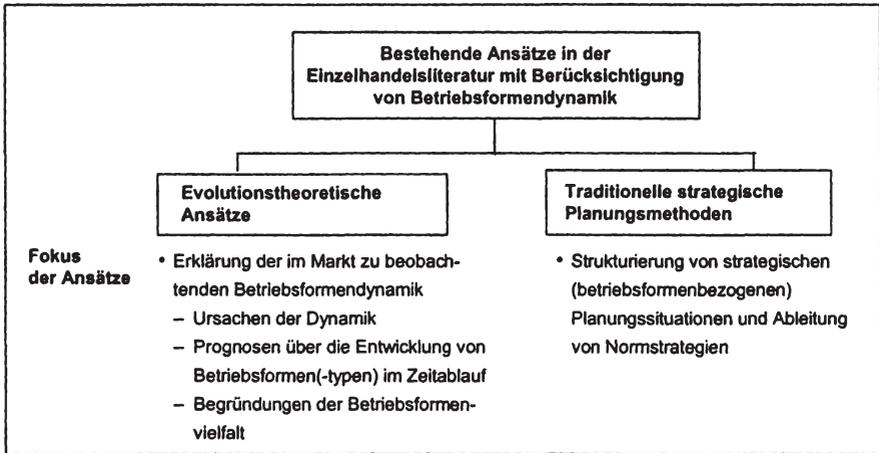


Abb. III-3: Inhaltlicher Fokus bestehender Ansätze in der Einzelhandelsliteratur mit Berücksichtigung von Betriebsformendynamik

Zunächst werden die Evolutionstheorien diskutiert, da diese zeitlich früher entstanden sind und die Übertragung der traditionellen Planungsinstrumente auf den Einzelhandel teilweise auf den Erkenntnissen dieser Theorien aufbaut.

## 1.2. Ausgewählte evolutionstheoretische Ansätze

In der Literatur sind zahlreiche evolutionstheoretische Ansätze entwickelt worden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen deshalb nur ausgewählte Ansätze mit Relevanz für die Themenstellung diskutiert werden. Abb. III-4 zeigt die betrachteten Ansätze im Überblick. Für eine umfassende Darstellung sämtlicher Ansätze wird auf die einschlägige Literatur verwiesen.<sup>4</sup>

Von den betrachteten Ansätzen wurden in der Einzelhandelsliteratur die verdrängungstheoretischen und lebenszyklustheoretischen Ansätze über einen langen Zeitraum mit hoher Intensität diskutiert. Deshalb werden diese ausführlicher erläutert. Die restlichen Ansätze werden in entsprechender Kürze dargestellt. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß die Lebenszyklusbetrachtung sowohl zu den evolutionstheoretischen Ansätzen als auch in ihrer normativen Form zu den traditionellen strategischen Planungsmethoden gezählt werden kann. Um Wiederholungen zu vermeiden, werden die Lebenszykluskonzepte nur einmal unter den evolutionstheoretischen Ansätzen

<sup>4</sup> Neben den betrachteten Ansätzen werden in der Literatur noch der marktstückentheoretische, der makrotheoretische, der transaktionskostentheoretische, der dialektische und der gegenmachttheoretische Ansatz vorgestellt. Vgl. zu einer umfassenden Darstellung und Beurteilung der Evolutionstheorien MEYER-OHLE, H. (1995), S. 5 ff.; BÖHLER, J. (1993), S. 9 ff. und GLÖCKNER-HOLME, I. (1988), S. 60 ff.

erläutert, da sie in diesem Forschungsstrang erstmalig auf den Einzelhandel angewendet wurden. Streng genommen sind die verdrängungstheoretischen Ansätze eine Sonderform der lebenszyklustheoretischen Ansätze. Sie werden jedoch aufgrund ihres spezifischen Aussagegehaltes und Entstehungshintergrunds in der Literatur eigenständig betrachtet.<sup>5</sup>

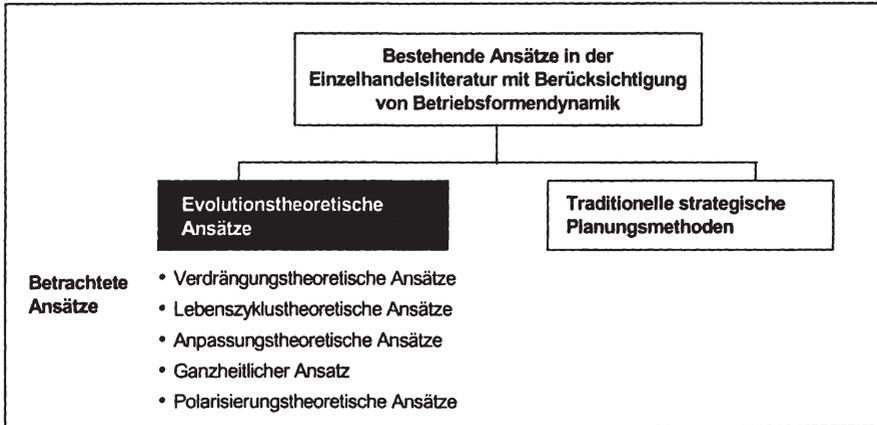


Abb. III-4: Betrachtete evolutionstheoretische Ansätze

### 1.2.1. Verdrängungstheoretische Ansätze

Die von TIETZ unter dem Begriff "verdrängungstheoretische Ansätze"<sup>6</sup> subsumierten Theorien beschreiben die Variation von Betriebsformen im Zeitablauf und fußen auf den Arbeiten zum "Wheel of Retailing" von MCNAIR (1931)<sup>7</sup> und dem in Deutschland von NIESCHLAG (1954)<sup>8</sup> entwickelten Werk zur "Dynamik der Betriebsformen". Basis beider Werke ist die Unterteilung des Lebenszyklus von Betriebsformen in Phasen unterschiedlicher Preisstellung. NIESCHLAG beschränkt sich mit Verweis auf Abgrenzungsschwierigkeiten auf nur zwei Lebenszyklusphasen: Entstehung und Aufstieg als erste Phase, Reife und Assimilation als zweite Phase.<sup>9</sup> MCNAIR definiert den Lebenszyklus, den er als "Wheel" bezeichnet, im ansonsten inhaltlich sehr ähnlichen Ansatz in vier Phasen, Entstehung, Aufschwung, Annäherung und Integration bzw. Rückzug:

<sup>5</sup> Vgl. beispielsweise BÖHLER, J. (1993), S. 9 ff.

<sup>6</sup> Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 1315.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden MCNAIR, M.P. (1931), S. 30 ff.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden NIESCHLAG, R. (1954). In dieser Arbeit werden die Inhalte seiner Thesen noch als Gesetz postuliert. In seinen späteren Arbeiten wird dieser Anspruch nicht mehr erhoben. Vgl. NIESCHLAG, R. (1974), Sp. 366 ff.; NIESCHLAG, R./KUHN, G. (1980), S. 85 ff. und MÜLLER-HAGEDORN, L. (1985), S. 24.

<sup>9</sup> Die Zweistufigkeit wird erstmals deutlich herausgearbeitet in: NIESCHLAG, R. (1974), Sp. 366 ff.

- **Entstehung:** In der Entstehungsphase versuchen Unternehmen, neue Betriebsformen mit Hilfe einer aggressiven Preispolitik am Markt einzuführen. Eine solche Politik läßt sich beispielsweise realisieren durch günstigeren Einkauf, eine minimale Ladenausstattung oder durch ein reduziertes Leistungsangebot.<sup>10</sup>
- **Aufschwung:** Die Aufschwungphase zeigt den Markterfolg der preisaggressiven Geschäftspolitik. Aufgrund ihrer absatzpolitischen Konzeption können neue Betriebsformen ihren Umsatz kontinuierlich steigern und Marktanteile gewinnen. Diese Phase ist durch Degressionseffekte und eine günstige Gewinnentwicklung gekennzeichnet.
- **Annäherung:** Nach einiger Zeit läßt die Attraktivität der ursprünglichen Geschäftspolitik nach bzw. reicht nicht mehr aus, um Stammkunden zu halten und/oder neue Kundenzielsegmente anzusprechen. Dieses beruht darauf, daß sich konventionelle konkurrierende Betriebsformen der neuen Betriebsform annähern. Umsatz- und Gewinnentwicklung stagnieren. Die Reaktion darauf ist ein sogenanntes "Trading-up", d.h. die preisorientierte Marketing-Politik der neuen Betriebsform wird durch Betonung der Leistungs politik abgelöst. Mögliche Beispiele hierfür sind Sortimentsausweitung, Intensivierung von Zusatz- und Serviceleistungen sowie Verbesserungen der Ladenausstattung. Diese Instrumente des Nicht-Preiswettbewerbs haben Kosten- und Preissteigerungen zur Folge.
- **Integration bzw. Rückzug:** Es kommt zu einer Assimilation der ehemals innovativen Betriebsformen und der etablierten Betriebsformen. Ausstattung und Sortiment der neuen und der alten Geschäfte gleichen sich einander an. Diese Assimilation beruht einerseits auf dem Trading-up der ehemals innovativen Betriebsformen und andererseits darauf, daß etablierte Betriebsformen Marketing-Elemente der Innovatoren übernehmen. Durch den Vorgang der Assimilation geht der Wettbewerbsvorsprung der Innovatoren verloren. Dies öffnet eine Marktlücke im System und es entsteht Raum für den Markteintritt neuer, preisaggressiver Betriebsformen. Der Prozeß beginnt von neuem.

Der verdrängungstheoretische Ansatz wurde aus mehreren Gründen in der Literatur kritisiert.<sup>11</sup> Ein Kernkritikpunkt bezieht sich auf die **Monokausalität** des Erklärungsmodells.<sup>12</sup> Das Auftreten neuer Betriebsformen im Markt wird in eine Richtung dimensioniert und allein auf preispolitische Aspekte zurückgeführt. In der Praxis sind jedoch auch andere absatzpolitische Instrumente zu beobachten, mit deren Hilfe innovative Konzepte am Markt eingeführt werden können. HOLLANDER hat früh

---

10 Mögliche Ausprägungen eines reduzierten Leistungsangebots sind eine reduzierte Produktpalette, geringe Serviceleistungen oder der Wegfall zusätzlicher Dienstleistungen.

11 Vgl. ausführlich hierzu MARZEN, W. (1986), S. 279 ff., der nachgewiesen hat, daß die Verdrängungstheorie von der wirtschaftlichen Entwicklung in allen Punkten nicht bestätigt worden ist.

12 NIESCHLAG erwähnt zwar Ausnahmen von einer Betriebsformeneinführung mit Hilfe der Preispolitik, geht aber nicht näher auf diese anderen Möglichkeiten der Betriebsformenevolution ein. Vgl. hierzu auch KÖHLER, F.W. (1990), S. 59 f.

Gegenbeispiele für die Thesen von NIESCHLAG/MCNAIR aufgezeigt.<sup>13</sup> Hierzu zählt der Automatenverkauf, bei welchem in der Anfangsphase ein hohes Preisniveau verbunden mit einem hohen Convenience-Niveau zu beobachten war. Ein weiteres Beispiel sind die Vorortwarenhäuser in den USA, die als Nachbarschaftsläden eine ständige Lieferbereitschaft in Verbindung mit Standort-Convenience zum Schwerpunkt ihrer Marketingpolitik gemacht haben und Dienstleistungs- und Entgeltpolitik von Anfang an auf hohem Niveau halten.<sup>14</sup> Auch bezüglich der Phase Reife und Assimilation können Gegenbeispiele aus der Praxis zu den Hypothesen von NIESCHLAG/MCNAIR festgestellt werden. So kann bei Markteintritt auf hohem Qualitäts- und Preisniveau später zwecks Erweiterung der Zielgruppe ein sogenanntes "Trading-down" auf der Grundlage eines reduzierten Leistungsprogramms mit entsprechender Niedrigpreispolitik stattfinden. Die Ausführungen verdeutlichen, daß das "Wheel of Retailing" in mehrere Richtungen laufen kann. In Anknüpfung an die langjährige Diskussion um die Theorie<sup>15</sup> hat KÖHLER 1990 die Entscheidungsalternativen für Marktzutritt und Marktbehauptung in vier strategische Pfade systematisiert (vgl. Abb. III-5):<sup>16</sup>

1. Markteintritt mit hohem Preisniveau und dessen Beibehaltung,
2. Markteintritt mit hohem Preisniveau und Trading-down,
3. Markteintritt mit Niedrigpreisen und deren Beibehaltung,
4. Markteintritt mit Niedrigpreisen und Trading-up.

Diese Systematisierung von KÖHLER ergänzt die Erklärung von NIESCHLAG durch drei weitere Ablaufmuster. Sie zeigt jedoch - wie auch in den Prämissen der Modellerweiterung von KÖHLER konstatiert - nur strategische Pfade und keine direkten operativen Handlungsmöglichkeiten auf.<sup>17</sup>

Eng verbunden mit der Monokausalität ist die Kritik, daß **innovatorische Modifikationen** von bestehenden Betriebsformen, beispielsweise Redefinitionen der Zielstandorte, Änderungen des Sortiments, Vergrößerungen bzw. Verkleinerungen der Verkaufsfläche, vernachlässigt werden. Hierdurch wird ein möglicher Relaunch der Betriebsform und somit eine Verlängerung des Lebenszyklus nicht betrachtet.

---

<sup>13</sup> Vgl. HOLLANDER, S. (1960), S. 40. Auch BIDLINGMAIER hat untersucht, inwieweit die auf NIESCHLAG und MCNAIR beruhende These valide ist. Vgl. BIDLINGMAIER, J. (1974 b), S. 281 ff.

<sup>14</sup> Es können aber auch Beispiele aus anderen Ländern genannt werden: So sind in Japan aus hochstiligen Kimonofachgeschäften die japanischen Warenhäuser hervorgegangen. Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 1316.

<sup>15</sup> Vgl. für einen Überblick der Diskussion im deutschsprachigen Raum OEHME, W. (1992), S. 404 f. Für ein Resümee der Diskussion im anglo-amerikanischen Raum vgl. BROWN, S. (1990), S. 143 ff.

<sup>16</sup> Auf die möglichen Laufrichtungen des "Wheel of Retailing" hat BARTH bereits 1988 hingewiesen. Vgl. hierzu BARTH, K. (1988), S. 117 f.

<sup>17</sup> Vgl. KÖHLER, F.W. (1990), S. 61.

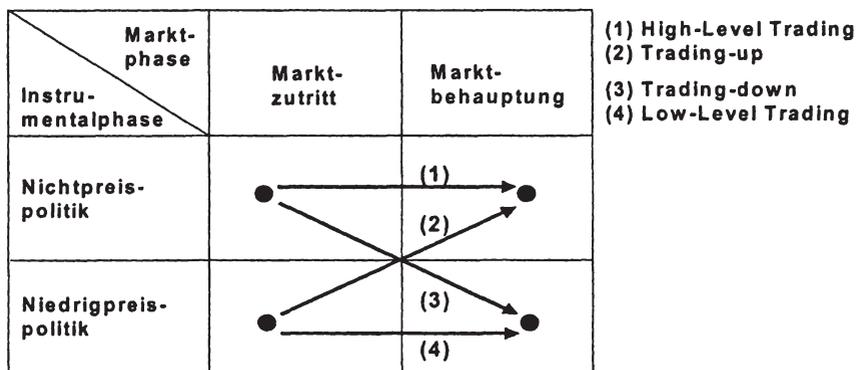


Abb. III-5: Entscheidungsalternativen für Marktzutritt und Marktbehauptung nach KÖHLER<sup>18</sup>

Die Kritik der mangelnden Berücksichtigung von **konjunkturellen Phasen** hinsichtlich der betriebsformbezogenen Preispolitik geht auf BARTH zurück.<sup>19</sup> Laut BARTH darf die Analyse des evolutorischen Prozesses von Betriebsformen nicht nur im direkten Zusammenhang mit Funktionenerfüllung, Wettbewerb und Preisbildung gesehen werden. Vielmehr solle die konjunkturelle Entwicklung mit einbezogen werden, da diese maßgeblich die Funktionenerfüllung und die Preiselastizität der Nachfrage determiniere.

Auch wird kritisiert, daß das dem verdrängungstheoretischen Ansatz zugrundeliegende Lebenszyklusmodell von Betriebsformen, wie alle Lebenszyklusmodelle, eine **geringe zeitliche Operationalität** aufweist.<sup>20</sup> Bezüglich des Zeitraums von der Entstehung einer Betriebsform bis zu ihrer möglichen Assimilation werden keine Schätzwerte gegeben. Es werden keine Kriterien definiert, anhand derer die Länge der einzelnen Entwicklungsphasen bestimmt werden kann. Somit hat das Modell einen **Ex-post-Charakter**, da definitive Kurvenverläufe erst auf Basis realer Daten ersichtlich sind. Für die Entscheidungsunterstützung könnte allenfalls mit beschränktem Aussagegehalt ex ante auf Analogien von Lebenszyklen ähnlicher Betriebsformen bei ähnlichen Umweltkonstellationen zurückgegriffen werden. Dies erscheint aufgrund der hohen Prognoseunsicherheit zukünftiger Umweltkonstellationen wenig zweckmäßig.

<sup>18</sup> Entnommen aus KÖHLER, F.W. (1990), S. 61. Die Begrifflichkeiten sind aus der Originalversion von KÖHLER entnommen.

<sup>19</sup> Vgl. BARTH, K. (1997), S. 119.

<sup>20</sup> Vgl. BARTH, K. (1997), S. 119.

Methodisch zweifelhaft ist auch die alleinige Zugrundelegung des **idealtypischen Lebenszyklus** für die Strategieauswahl.<sup>21</sup>

Die Monokausalität und der Ex-post-Charakter des Ansatzes führen zu einer mangelnden Erfüllung der allgemeinen Anforderungen an ein wissenschaftliches Konstrukt und der Anforderungen aus den Charakteristika des strategischen Managements. Auch hinsichtlich der **Aufgabendimensionen** des strategischen Betriebsformenmanagements leistet der Ansatz **wenig Hilfestellung**. Aus Objektsicht wird nur die Betriebsformenebene, in zeitlicher Dimension nur die Markt-Phase und in funktionaler Hinsicht nur die Kontrollphase berücksichtigt.

Zusammenfassend kann deshalb festgestellt werden, daß die Verdrängungstheorie **keinerlei Gestaltungshinweise** für das strategische Betriebsformenmanagement gibt. Positiv zu würdigen ist jedoch, daß dieser Ansatz, der im Kern bereits um 1930 entwickelt wurde, die jahrelange Diskussion zur Betriebsformendynamik angestoßen hat und die Basis für später entstandene lebenszyklustheoretische Ansätze bildet.

### 1.2.2. Lebenszyklustheoretische Ansätze

Entwickelt wurden die lebenszyklustheoretischen Ansätze durch die Übertragung der Produktlebenszyklustheorie der Industrie auf Betriebsformen des Handels. Sie basieren auf einer gewissen Zwangsläufigkeit des Werdens und Vergehens von Betriebsformen in Analogie zu biologischen Abläufen.<sup>22</sup> Somit läßt sich der zuerst formulierte verdrängungstheoretische Ansatz, wie bereits thematisiert, ex post als Spezialform bzw. Vorläufer der lebenszyklustheoretischen Ansätze interpretieren.<sup>23</sup>

Vom lebenszyklustheoretischen Ansatz existieren **verschiedene Varianten** mit unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten und unterschiedlichen Phaseneinteilungen des Lebenszyklus. Diese Theorien lassen sich in **drei zentrale Forschungsrichtungen** einteilen.<sup>24</sup>

1. Ein Strang zur Lebenszyklusforschung, entwickelt in den USA, legt ihrem institutionellen Lebenszyklusmodell die sogenannte **logistische Gleichung** zugrunde, welche allgemeine Wachstumsvorgänge darstellt, die an Kapazitätsgrenzen stoßen. Charakteristisch für diesen Strang ist die Arbeit von DAVIDSON et al.<sup>25</sup> Zu dieser Forschungsrichtung gehören auch eine Vielzahl empirischer Arbeiten, die nach Ursachen für bestimmte Verlaufsmuster konkreter Betriebstypen forschen, jedoch

---

<sup>21</sup> Relativierend für die Kritik der geringen zeitlichen Operationalisierbarkeit des Lebenszyklusmodells in der Verdrängungstheorie ist zu bemerken, daß NIESCHLAG selbst bereits von einer Verschmelzung der verschiedenen Phasen des Lebenszyklus spricht. Vgl. KÖHLER, F.W. (1990), S. 61.

<sup>22</sup> Vgl. BEREKOVEN, L. (1990), S. 19.

<sup>23</sup> Vgl. BERGER, S. (1977), S. 97.

<sup>24</sup> Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 14 ff.

<sup>25</sup> Vgl. DAVIDSON, W.R. et al.: The Retail Intelligence System, Confidential Report of Management Horizons, Inc., zitiert nach BÖHLER, J. (1993), S. 14 und 15.

keine betriebsformen- bzw. betriebstypenübergreifenden Aussagen über allgemeine Determinanten der Betriebsformenentwicklung liefern.<sup>26</sup> Aufgrund der mangelnden Allgemeingültigkeit der Verlaufsmuster soll diese Forschungsrichtung nicht weiter vertieft werden.

2. Ein zweiter Strang der Lebenszyklusforschung konstatiert basierend auf empirischen Forschungen eine Tendenz zur zeitlichen **Abfolge von Betriebsformen mit spezialisiertem und allgemeinem Sortiment**.<sup>27</sup> Es wird davon ausgegangen, daß Konsumenten wechselweise Universal- und Spezialgeschäfte bevorzugen und damit einen Wechsel der Marktbedeutung von Einbranchen- und Mehrbranchenbetriebsformen verursachen.<sup>28</sup> Dieser Ansatz kann als zu allgemein gehalten und begrenzt in seinen Aussagen zur Betriebsformendynamik charakterisiert werden.<sup>29</sup> Er erklärt beispielsweise nicht die Koexistenz von unterschiedlichen Betriebsformen und wird deshalb im Rahmen dieser Arbeit analog zum ersten Strang der Lebenszyklustheorie nicht weiter verfolgt.
3. Der in der deutschen Literatur am häufigsten zitierte dritte Strang der Lebenszyklustheorie basiert auf der weitergehenden Forschung zum Begriff "**Store Erosion**"<sup>30</sup> und wurde wesentlich von BERGER geprägt.<sup>31</sup> BERGER unterscheidet zwischen endogener und exogener Store Erosion. Die **endogene Store Erosion** bezieht sich auf die physische Abnutzung und Veralterung der Ladeneinrichtung und kann durch operative Maßnahmen (reine Erneuerung der Einrichtung) behoben werden. Die **exogene Store Erosion** thematisiert dagegen den konzeptionellen Veralterungsprozeß der Leistungskomponenten (z.B. hinsichtlich Standort und/oder Sortiments-/Servicekonzept). Sie liegt aufgrund des Grundsatzcharakters der Problemstellung im originären Aufgabenbereich des strategischen Betriebsformenmanagements. Nach BERGER setzt der Veralterungsprozeß einer Betriebsform bereits am Tag der Ladeneröffnung ein.<sup>32</sup> Es ist von großer Bedeutung, den Zeitpunkt zu erkennen, an dem die Veralterung so evident wird, daß Umpositionierungsmaßnahmen ergriffen werden müssen. Um diesen Zeitpunkt zu bestimmen, wurde von BERGER das **Konzept der Wirkungsphasen** entwickelt. Ähnlich wie bei der Theorie zum Produktlebenszyklus wird die Entwicklung der Umsatz- und Deckungsbeitragskurven in Phasen eingeteilt. Aus der kombinierten Betrachtung der Entwicklung von Umsatz- und Deckungsbeitragskurve leitet BERGER entsprechende Strategie-/

26 Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 15.

27 In der amerikanischen Literatur wird in diesem Zusammenhang von "General-Specific-General-Zyklus" gesprochen. Vgl. GIST, R.E. (1968), S. 97 ff.

28 GLÖCKNER-HOLME, I. (1988), S. 72.

29 TIETZ relativiert den Aussagegehalt der Theorie, indem er konstatiert, daß die "Theorie eher als ein Erklärungsversuch für zeitweise Gewichtsverschiebungen zwischen Betriebsformen mit allgemeinen und speziellen Sortimenten aufgefaßt werden kann" als ein Erklärungsversuch der Betriebsformendynamik. Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 1318.

30 Vgl. zum Begriff der Store Erosion auch Kapitel II.2.1.

31 Vgl. hierzu und zum folgenden BERGER, S. (1977).

32 Vgl. BERGER, S. (1977), S. 14 f.

Marketing-Mix-Empfehlungen ab.<sup>33</sup> Der lebenszyklustheoretische Ansatz hat somit deskriptiven und normativen Charakter. Abb. III-6 zeigt die Wirkungsphasen der Store Erosion im Rahmen eines idealtypischen Lebenszyklus von Betriebsformen.

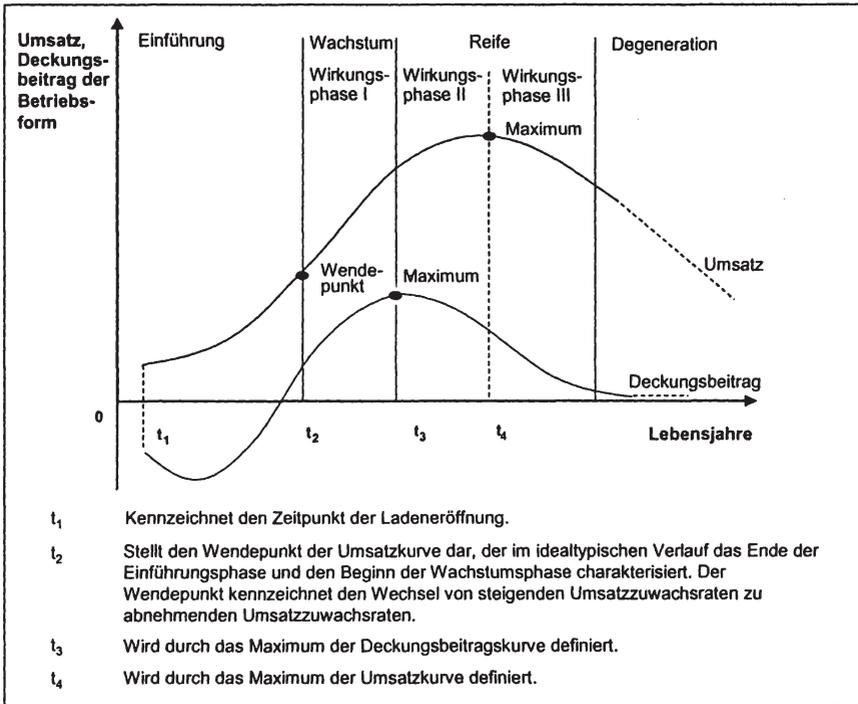


Abb. III-6: Darstellung der Wirkungsphasen der Store Erosion im Rahmen des idealtypischen Lebenszyklus nach BERGER<sup>34</sup>

Die Wirkungen des Ladenverschleißes setzen schon frühzeitig ein und nehmen in den einzelnen Wirkungsphasen sukzessive zu. Wirkungsphase I ist zunächst nur durch eine degressive Umsatzsteigerung gekennzeichnet. In Wirkungsphase II kommen zur degressiven Umsatzsteigerung sinkende Deckungsbeiträge hinzu, was nach BERGER auf eine stark fortschreitende Verschleißerscheinung einer Betriebsform hindeutet. Ohne Maßnahmen verstärkt sich der Verschleiß weiter (Wirkungsphase III) und mündet in einer letztendlichen Degeneration der Betriebsform.

33 Die Beobachtungen von BERGER gelten nur für die Wirtschaftsstufe des Einzelhandels. Für den Großhandel sind ähnliche Entwicklungsverläufe nicht festzustellen, da er sich nicht wie der Einzelhandel an kürzerfristige Bedürfnisveränderungen direkt anpassen muß. Deshalb sind Änderungen im Großhandel zumeist nur technischer oder organisatorischer Art. Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 277.

34 Leicht modifiziert entnommen aus BERGER, S. (1977), S. 194.

Deshalb sollte zu Beginn der Wirkungsphase II mit **Gegenmaßnahmen** begonnen werden,<sup>35</sup> hierzu zählen beispielsweise Umpositionierungsmaßnahmen (Relaunch) oder die Planung einer neuen innovativen Betriebsform.<sup>36</sup> Diese **Relaunch-Möglichkeit** wird von einigen Autoren explizit im Lebenszyklusmodell berücksichtigt. So unterteilen ENIS, LA GRACE und PRELL die Reifephase noch einmal in "Behauptung" und "Variation".<sup>37</sup> Diese Modifikation des s-förmigen Kurvenverlaufs im klassischen Lebenszyklusmodell macht deutlich, daß die Lebenszyklusentwicklung auch Folge und nicht nur Ursache von aktiv gestaltbaren Marketing-Maßnahmen ist.<sup>38</sup>

**Vorteil** des Lebenszykluskonzepts ist die gute **Strukturierung strategisch relevanter Planungssituationen** für das Management von Betriebsformen. Es verdeutlicht, daß Betriebsformen unterschiedliche Phasen von ihrer Markteinführung bis zu ihrem Niedergang durchwandern, die unterschiedliche Implikationen für das Unternehmen haben und unterschiedliche Anforderungen an das Management stellen. Hinzu kommt, daß die Lebenszyklustheorie im Gegensatz zu anderen evolutionstheoretischen Ansätzen nicht von einer Irreversibilitätsannahme ausgeht.<sup>39</sup> So kann das "Wheel of Retailing" durch Relaunching-Maßnahmen bewußt zurückgedreht werden.

Der **Nachteil** des Lebenszykluskonzepts liegt, analog zu den verdrängungstheoretischen Ansätzen, in seiner **geringen Operationalisierbarkeit**. Dies bezieht sich sowohl auf die Ausprägung und Form der Lebenszykluskurve als auch auf ihren zeitlichen Verlauf. Empirisch lassen sich solche Verläufe zwar feststellen,<sup>40</sup> allgemeingültige Aussagen über die Dauer einzelner Zyklusphasen bzw. über die Gesamtdauer des Zyklus scheinen allerdings kaum möglich.<sup>41</sup> Betriebsformenindividuell kann ein Lebenszyklus variieren; in aller Regel weicht er sogar erheblich vom idealisierten Verlauf ab.<sup>42</sup> Das Lebenszykluskonzept hat somit einen **Ex-post-Charakter**, da sich definitive Kurvenverläufe erst nach Erfassung realer Daten ergeben.<sup>43</sup>

Auch kritisiert werden die **Beurteilungskriterien** "Umsatz" und "Deckungsbeitrag". Hierbei ist zu berücksichtigen, daß ein sinkender Umsatz mehr Ursachen haben kann, als im Lebenszykluskonzept dargestellt wird.<sup>44</sup> Für eine Beurteilung der Umsatzentwicklung sind die Entwicklung von Preis und Menge getrennt zu analysieren, da auch

35 Vgl. BERGER, S. (1977), S. 9, S. 192 ff. und S. 220 ff.; GLÖCKNER-HOLME, I. (1988), S. 71 ff.; KUHLMIEER, A. (1980), S. 42 ff.

36 Vgl. BERGER, S. (1977), S. 161, S. 197 und S. 234 ff.

37 Vgl. ENIS, B. M./LA GRACE, R./PRELL, A. E. (1977), S. 50.

38 Vgl. MATHIEU, G. (1978), S. 126.

39 Vgl. BRUNGS, S.A. (1991), S. 108.

40 Vgl. auch Kap. II.2.1.

41 Nach empirischen Untersuchungen weisen sogar Betriebsstätten, welche einem Betriebstyp zugeordnet werden können, verschiedene Lebenszyklen auf.

42 Vgl. BERGER, S. (1977), S. 243 ff.

43 Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 16.

44 Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 228.

sinkende Preise der Grund für eine Umsatzsenkung sein können. Darüber hinaus signalisieren sinkende Umsätze nicht zwangsläufig eine Verschleißerscheinung einer Betriebsform. So kann eine Umsatzschwäche beispielsweise in mangelnder Warenverfügbarkeit aufgrund von Logistikproblemen, in Problemen der Führung oder in einer Nichtverfügbarkeit von Personal begründet sein. Ist sich ein Unternehmen dessen nicht bewußt, kann es zu Fehlentscheidungen kommen.

Die angesprochenen Schwachstellen des Lebenszyklusmodells führen zu einer mangelnden Erfüllung der Anforderungen, welche aus den allgemeinen Charakteristika des strategischen Managements abgeleitet wurden. Eine Komplexitätsreduktion und normative Handlungsanleitung für das vorliegende Planungsproblem erfolgt nur ex post. Der Faktor Unsicherheit wird nicht explizit berücksichtigt. Zudem weist der Ansatz keine Zielorientierung i.S. der Shareholder-Value-Maximierung auf.

Betrachtet man die **Aufgabendimensionen** des strategischen Betriebsformenmanagements, so läßt sich feststellen, daß auch diese durch das Lebenszykluskonzept nicht umfassend abgedeckt werden. Aus Objektsicht wird nur die Betriebsformenebene thematisiert. Zudem sind aufgrund des Ex-post-Charakters nicht alle funktionalen Dimensionen erfüllt. Auf der zeitlichen Dimension umfassen viele lebenszyklustheoretische Ansätze, insbesondere die in der Einzelhandelsliteratur häufig thematisierten Ansätze wie der von BERGER, nur die Markt-Phase. Um diesem Kritikpunkt entgegenzuwirken, haben einige Autoren das Lebenszykluskonzept um die Vor-Markt-Phase erweitert. Abb. III-7 verdeutlicht eine derartige Lebenszyklusdarstellung mit Vor-Markt- und Markt-Phase.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß das Lebenszykluskonzept eine gute Strukturierung der Betriebsformenlebensphasen bietet. Wesentliche Anforderungen des strategischen Betriebsformenmanagements werden jedoch insbesondere aufgrund des Ex-post-Charakters des Lebenszykluskonzepts nicht erfüllt. Dieser Kernkritikpunkt des Ansatzes kann jedoch umgekehrt auch als Besonderheit bzw. Anforderung verstanden werden, welche ein Einzelhandelsunternehmen beim Management seiner Betriebsformen berücksichtigen sollte. Da der Lebenszyklus einer Betriebsform in seinem genauen Verlauf nur ex post ermittelt werden kann und durch viele Faktoren beeinflusst wird, ist es sinnvoll, daß diese Unsicherheit vom Management bei seiner Strategieentwicklung berücksichtigt wird. Dies kann z.B. durch darauf abgestimmte Managementverfahren und entsprechend flexible Organisationsstrukturen unterstützt werden. Somit kehrt sich die Kritik am Lebenszyklusmodell um zur Forderung eines **bewußten Managements eben dieser Charakteristika**.

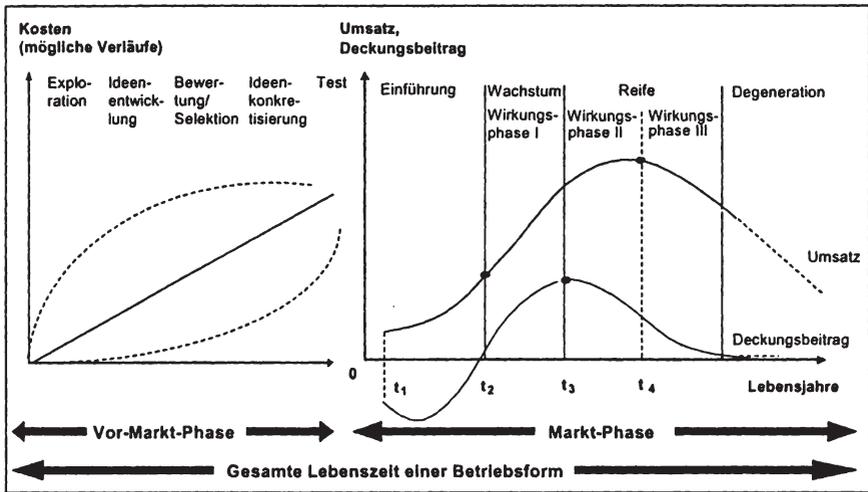


Abb. III-7: Systematisierung des Lebenszyklus einer Betriebsform in der Vor-Markt-Phase und Markt-Phase<sup>45</sup>

### 1.2.3. Anpassungstheoretische Ansätze

Die anpassungstheoretischen Ansätze<sup>46</sup>, begründet auf MOSER (1974), basieren auf dem Konzept des "Survival of the Fittest", der Lehre CHARLES DARWINS, wonach eine sinnvolle Anpassung an die Umgebung die Voraussetzung für das Überleben der Art darstellt. MOSER versteht den Handel als **adaptives soziales System** und versucht Wandlungsprozesse mit Hilfe der Kybernetik zu erklären.<sup>47</sup> Demnach kann das System Handel nur überleben, wenn Umweltveränderungen frühzeitig erkannt und die betriebliche Struktur schnell an diese Veränderungen angepaßt werden. Die Basis für das Überleben von Betriebsformen bilden deshalb **systematische Umweltanalysen**, wobei als Umweltsegmente Konsumenten, Produzenten und der Staat unterschieden werden. Die Entstehung neuer Betriebsformen wird mit einer Übertragung amerikanischer Betriebsformen auf den europäischen Markt mit einem Time-lag begründet.

**Vorteil** dieses Ansatzes ist, daß betriebsformenverändernde Determinanten, wenn auch mit mangelnder Vollständigkeit, aufgezeigt werden und auf die Notwendigkeit

<sup>45</sup> Die Phaseinteilungen von Vor-Markt- und Markt-Phase werden in der Literatur je nach Verwendungszweck unterschiedlich gewählt. Vgl. für eine derartige Unterteilung mit Vor-Markt-Phase PFEIFFER, W./BISCHOF, P. (1982), S. 136. Einen umfassenden Überblick über Lebenszykluskonzepte gibt HÖFT, U. (1992).

<sup>46</sup> Vgl. ausführlich hierzu beispielsweise GIST, R.R. (1968), S. 83 f. Am konkretesten auf Betriebsformen bezogen ist der Ansatz von MOSER. Vgl. MOSER, D. (1974).

<sup>47</sup> Vgl. BEREKOVEN, L. (1995), S. 19.

detaillierter Umweltanalysen hingewiesen wird.<sup>48</sup> Als **Fundamentalkritik** werden Gründe für eine *echte* Innovation von Betriebsformen jedoch nicht genannt.<sup>49</sup> Zudem weist die heuristische Time-lag-Erklärung keine Gültigkeit für Pionierländer auf.<sup>50</sup> Konkrete strategische Handlungsanweisungen für das Management, wie Betriebsformen angepaßt werden können und wie dieser Wandel systematisch gemanagt werden kann, werden nicht aufgezeigt. Zusammenfassend kann somit konstatiert werden, daß durch den primär global-explikativen Aussagegehalt des Ansatzes wesentliche Kriterien des Anforderungsprofils vernachlässigt werden. Dies gilt neben der theoretischen Fundierung insbesondere für die Ziel- und Handlungsorientierung sowie für die umfassende Berücksichtigung der Aufgabendimensionen, weshalb sich der Ansatz für das strategische Betriebsformenmanagement nicht eignet.

#### 1.2.4. Ganzheitlicher Ansatz

GLÖCKNER-HOLME (1988)<sup>51</sup> versuchte in einem **ganzheitlichen Ansatz** die Erklärungsaspekte bekannter Theorien in einem Modell zu integrieren. Hierfür unterscheidet sie zwischen **genereller Umwelt**, der **Aufgabenumwelt** (Marktpartner des Handelns) und **betriebsinternen Faktoren**.<sup>52</sup> Die generelle Umwelt (gesetzliche, politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche, technologische und ökologische Bedingungen) bildet den Rahmen des wirtschaftlichen Handelns. Die Faktoren der Aufgabenumwelt (Marktpartner, Marktbeeinflusser auf der Beschaffungsseite und Konkurrenten) beeinflussen sich gemeinsam mit den betriebsinternen Faktoren gegenseitig.

**Vorteil** dieses Ansatzes ist, daß er nicht durch die Monokausalität vieler vorheriger Erklärungsansätze gekennzeichnet ist. Auch werden mögliche Ursachenquellen der Betriebsformendynamik sehr gut beschrieben. **Nachteilig** ist, daß der Ansatz aufgrund seines ganzheitlichen Anspruchs durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet ist. Zudem erfolgt, ähnlich wie bei MOSER, keine über die Beschreibung möglicher Bestimmungsfaktoren für Betriebsformenänderungen hinausgehende Analyse der Zusammenhänge (rein explikativer Ansatz). Auch GLÖCKNER-HOLME selbst sieht in ihrem Ansatz nur den Rahmen für die betriebsformenevolutorische Analyse.<sup>53</sup> Zusammenfassend gesehen sensibilisiert der Ansatz zwar für eine detaillierte Umweltanalyse, er liefert aber darüber hinaus keinerlei zielorientierte Handlungsanweisungen entlang den Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements.

---

48 Vgl. GLÖCKNER-HOLME, I. (1988), S. 64.

49 Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 19.

50 Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 19.

51 Vgl. GLÖCKNER-HOLME, I. (1988).

52 Analoge Systematisierung in Kap. II.2.2.

53 Vgl. GLÖCKNER-HOLME, I. (1988), S. 101.

### 1.2.5. Polarisierungstheoretische Ansätze

Die polarisierungstheoretischen Ansätze basieren auf der These einer Tendenz im Einzelhandel zur **Polarisierung von Betriebsformen nach Angebotseigenarten**. Dabei wird die Polarisierung in der Literatur an unterschiedlichen Merkmalen festgemacht und führt somit auch zu unterschiedlichen Aussagen. So sieht BEREKOVEN die Betriebsformenentwicklung beispielsweise als "Ergebnis zwischen Grund- und Zusatznutzen und damit zwischen Erlebnishandel und Discountvertrieb"<sup>54</sup>. TIETZ spricht von einer räumlichen Polarisierung. Randlagen seien eher mit mittlerem Qualitätsniveau besetzt und Citylagen eher der Standort von Betriebsformen mit höchster Qualität.<sup>55</sup>

Dieser Ansatz bietet zwar interessante Denkanstöße für die erfolgreiche Positionierung einer Betriebsform im Markt,<sup>56</sup> ist aber durch eine geringe Operationalisierung gekennzeichnet. BEREKOVEN führt dies darauf zurück, daß der Ansatz noch nicht explizit als Theorie formuliert wurde.<sup>57</sup> Für die Ableitung eines Bezugsrahmens des strategischen Betriebsformenmanagements sind die Aussagen insgesamt nicht hilfreich, so daß die Erfüllung der einzelnen Anforderungskriterien nicht mehr überprüft werden muß.

### 1.2.6. Zusammenfassende Eignung der Ansätze als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement

Der zusammenfassende Aussagegehalt der vorgestellten evolutionstheoretischen Ansätze entlang dem definierten Anforderungsprofil des strategischen Betriebsformenmanagements erschließt sich aus Abb. III-8. Aus ihr ist ersichtlich, daß die Evolutionstheorien primär Erklärungsversuche dafür geben, **warum eine Dynamik** unter den Betriebsformen besteht und warum immer wieder neue Betriebsformen am Markt entstehen. Hierbei beleuchtet jede der dargestellten Theorien unterschiedliche Aspekte, wobei die Güte der Ansätze wesentlich voneinander differiert. Es konnte jedoch keine Theorie entwickelt werden, die übergreifend für die Erklärung aller Entwicklungen von Einzelhandelsbetriebsformen herangezogen werden kann.<sup>58</sup> Eine solche Theorie würde folglich auch den Anspruch erheben, die Entwicklung von Betriebsformen bzw. zumindest von Betriebstypenklassen *ex ante* prognostizieren zu können. Diese Forderung scheint aufgrund der Vielzahl der Einflußfaktoren auf die Betriebsformenentwicklung und ihrer komplexen Interdependenzen fraglich.<sup>59</sup> Allenfalls kann der Anspruch erhoben werden, die Einflußfaktoren (Ursachenquellen) und mögliche Frühindikatoren für die Dynamik möglichst präzise zu identifizieren, damit ein Einzel-

54 Vgl. BEREKOVEN, L. (1995), S. 19 f.

55 Vgl. TIETZ, B. (1985), S. 1324.

56 Aus diesem Grund ordnet BÖHLER den Ansatz auch eher der Marketing-Theorie als der Betriebsformentheorie zu. Vgl. BÖHLER, J. (1993), S. 32.

57 Vgl. BEREKOVEN, L. (1995), S. 19 f.

58 Vgl. BEREKOVEN, L. (1995), S. 19 f.

59 Es ist beispielsweise nicht möglich, das Konsumentenverhalten sicher zu prognostizieren. Da dies Einfluß auf die Betriebsformenentwicklung hat, kann diese auch nicht vollständig prognostiziert werden.

handelsunternehmen diese analysieren kann und bei Umweltänderungen möglichst schnell reagieren kann. Diese Notwendigkeit von Umweltanalysen wird auch aus dem anpassungstheoretischen und aus dem ganzheitlichen Ansatz deutlich.

Am **aussagekräftigsten** für das strategische Betriebsformenmanagement sind von den evolutionstheoretischen Ansätzen die **Lebenszyklustheorien**, die - insbesondere in Verbindung mit empirischen Analysen - die Marktdynamik bestätigen und die einzelnen Lebenszyklusphasen, wenn auch ex post, systematisieren. Hierdurch wird darauf aufmerksam gemacht, daß in den einzelnen Lebenszyklusphasen unterschiedliche Ansprüche an das Management bestehen.

Wie die Dynamik der Betriebsformen aus Sicht eines Einzelhandelsunternehmens berücksichtigt werden sollte und welche Implikationen sie im einzelnen für das Management hat, wird aufgrund des primär explikativen Charakters der Ansätze nicht bzw. nur vereinzelt in Fragmenten beleuchtet. Es **werden keine konkreten strategischen Handlungsanweisungen** gegeben, wie der Wandel aktiv gemanagt werden kann, d.h. wie die Entwicklung einer am Markt bereits bestehenden Betriebsform aktiv gesteuert werden kann, wie neue Betriebsformen entwickelt und am Markt eingeführt werden können und welche Anforderungen an das Management vor dem Hintergrund der unsicheren Umweltentwicklung bestehen.

Auch hinsichtlich der **spezifischen Aufgabendimensionen** des strategischen Betriebsformenmanagements weisen die Evolutionstheorien wesentliche **Defizite** auf. So deckt kein Ansatz die Objektdimension, die zeitliche Dimension und die funktionale Dimension umfassend ab.

Somit sind die evolutionstheoretischen Ansätze - bis auf den lebenszyklustheoretischen Ansatz - für das strategische Betriebsformenmanagement von **geringer Relevanz**.

		● Trifft voll zu    ① Trifft teilweise zu    ○ Trifft nicht zu			
		Art des Ansatzes			
Anforderungs-kriterium	Verdrängungs-theoret. Ansatz	Lebenszyklus-theoret. Ansatz	Anpassungs-theoret. Ansatz	Ganzheitlicher Ansatz	Polarisierungs-theoret. Ansatz
1. Theoretisch fundiert und empirisch nicht falsifiziert	○ Monokausale Erklärung der Dynamik, Ex-post-Charakter	● Existenz Lebenszyklus empirisch bewiesen, Kurvenverlauf mit Normstrategien idealtypisch, Ex-post-Charakter, Store-Erosion nicht alleinige Erklärung für Umsatz- und DB-Veränderung	○ Heuristische Erklärung der Dynamik basierend auf Time-lag-These ohne Allgemeingültigkeit für Pionierländer, selektive Auf- und Umstellung Umwelt-determinanten	● Ganzheitlicher, nicht monokausaler Ansatz	○ Noch nicht als Theorie formuliert
2.					
• Komplexitätsreduzierend	● Ex post einfach verständlich in Darstellung und Inhalt; ex ante nicht komplexitätsreduzierend	● Ex post einfach zu ermitteln; ex ante nicht komplexitätsreduzierend	● Betriebsformenverändernde Determinanten werden selektiv aufgezeigt	● Systematisierung Ursachen der Dynamik, aber: hohe Komplexität aufgrund von ganzheitlichem Anspruch	○ Keine Aussage möglich
• Handlungsleitend (normativ)	○ Geringe zeitliche Operationalisierbarkeit, Ex-post-Charakter	● Geringe zeitliche Operationalisierbarkeit, Ex-post-Charakter	○ Nein, primär explikativer Ansatz	○ Nein, explikativer Ansatz	○ Nein, explikativer Ansatz
• Flexibel/Berücksichtigung von Unsicherheit	○ Nein, da Ex-post-Charakter	○ Nein, da Ex-post-Charakter	○ Nein, da explikativer Ansatz	○ Nein, da explikativer Ansatz	○ Nein, da explikativer Ansatz
• Zielorientiert	● Ergebnisbezug, aber keine Shareholder-Value-Orientierung	● Ergebnisbezug, aber keine Shareholder-Value-Orientierung	○ Nicht erwähnt aufgrund von explikativem Charakter	○ Nicht erwähnt aufgrund von explikativem Charakter	○ Nicht erwähnt aufgrund von explikativem Charakter
3.					
• Alle Objekt-dimensionen umfassend	○ Nur Betriebsformenebene	○ Nur Betriebsformenebene	○ Nur Betriebsformenebene	● Nur Betriebsformenebene	● Nur Betriebsformenebene
• Alle zeitlichen Dimensionen umfassend	● Nur Markt-Phase einbezogen, diese jedoch differenziert	● Umfaßt je nach Ansatz Vor-Markt- und Markt-Phasen	○ Nur Markt-Phase einbezogen, ohne diese zu differenzieren	○ Nur Markt-Phase einbezogen, ohne diese zu differenzieren	○ Nur Markt-Phase einbezogen, ohne diese zu differenzieren
• Alle funktionalen Dimensionen umfassend	○ Aufgrund Ex-post-Charakter nicht alle funktionalen Dimensionen erfüllt	● Aufgrund Ex-post-Charakter nicht alle funktionalen Dimensionen erfüllt	○ Nicht erwähnt	○ Nicht erwähnt	○ Nicht erwähnt
Zusammenfassender Aussagegehalt	Begrenzte prognostische Relevanz und mangelnde Allgemeingültigkeit der Normstrategien	Gute Typologisierung strategisch relevanter Planungssituationen; realer Lebenszyklus jedoch nur ex post ermittelbar	Betriebsformenverändernde Determinanten werden selektiv aufgezeigt; keine strategischen Handlungsanweisungen	Detaillierte Systematisierung der Ursachen der Betriebsformendynamik; keine strategischen Handlungsanweisungen	Explikative Aussagen wenig informativ für strategisches Betriebsformenmanagement

Abb. III-8: Überblick über die Eignung der Evolutionstheorien als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement

### 1.3. Ausgewählte traditionelle strategische Planungsmethoden

Ähnlich wie bei den evolutionstheoretischen Ansätzen ist in der Literatur auch eine Vielzahl an strategischen Planungsmethoden<sup>60</sup> entwickelt worden, welche sich mehr oder weniger voneinander differieren. Im Rahmen dieser Arbeit sollen zur Vermeidung unnötiger Komplexität deshalb nur ausgewählte strategische Planungsmethoden erörtert werden, die eine große Verbreitung in der Literatur sowie Anwendung im Einzelhandel gefunden haben und eine Relevanz für die Themenstellung aufweisen. Diese sind die Gap-Analyse mit Ansoff-Matrix, Marktportfolios und das S-Kurven-Konzept (vgl. Abb. III-9). Die Inhalte dieser Methoden werden nachfolgend erläutert und auf ihre Eignung hin überprüft.

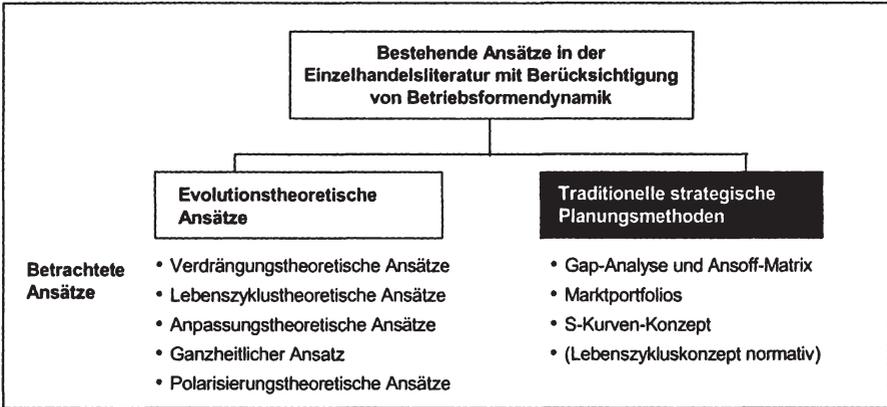


Abb. III-9: Betrachtete traditionelle strategische Planungsmethoden<sup>61</sup>

#### 1.3.1. Gap-Analyse und Ansoff-Matrix

Aufgrund ihres ergänzenden Charakters werden die Gap-Analyse und die Ansoff-Matrix gemeinsam betrachtet. Da die Ansoff-Matrix an den Ergebnissen der Gap-Analyse ansetzt, wird zunächst die Gap-Analyse erläutert.

- **Gap-Analyse**

Die Gap-Analyse (Lückenanalyse) soll erste Anhaltspunkte aufzeigen, ob Einzelhandelsunternehmen zum Analysezeitpunkt bereits ausreichend vorgesorgt haben, um

---

<sup>60</sup> Der in der Literatur gängige Begriff "Planungsmethoden" ist etwas eng gewählt, da die zugehörigen Instrumente auch zu Steuerungs- und Kontrollzwecken verwendet werden können.  
<sup>61</sup> Das Lebenszykluskonzept ist in Klammern dargestellt, da dies bereits bei den Evolutionstheorien behandelt wurde und deshalb unter dem Gliederungspunkt "ausgewählte traditionelle strategische Planungsmethoden" nicht mehr erläutert wird.

ihre zukünftigen Zielerwartungen erfüllen zu können.<sup>62</sup> Zu diesem Zweck werden im definierten Bezugszeitraum zwei **Zukunftsprojektionen**, die angestrebte Entwicklung (Soll-Größe) und der ohne zusätzliche Unternehmensaktivitäten zu erwartende Zielerreichungsgrad (fortgeschriebene Ist-Werte des Basisgeschäfts)<sup>63</sup> miteinander verglichen. Die Differenz zwischen Entwicklungsgrenze und Basisgeschäft wird als **Ziellücke** bezeichnet. Die Zielgröße(n) können unternehmensspezifisch bestimmt werden, beispielsweise als Umsatz oder Gewinn.

Dieser klassische Ansatz der Gap-Analyse ist in der Literatur auf verschiedene Art und Weise modifiziert worden. Von Bedeutung sind vor allem zwei Beiträge: Erstens eine Unterteilung der Ziellücke in eine **operative** und eine **strategische Lücke** (vgl. Abb. II-10).<sup>64</sup> Die operative Lücke ist zu verstehen als Differenz zwischen dem Basisgeschäft und dem durch sogenannte "unterstützende" Maßnahmen, wie Rationalisierung oder Motivation von Mitarbeitern, realisierbaren Zielerreichungsgrad (potentielles Basisgeschäft). Die strategische Lücke ergibt sich aus der Differenz zwischen potentielltem Basisgeschäft und gewünschter Gesamtentwicklung.

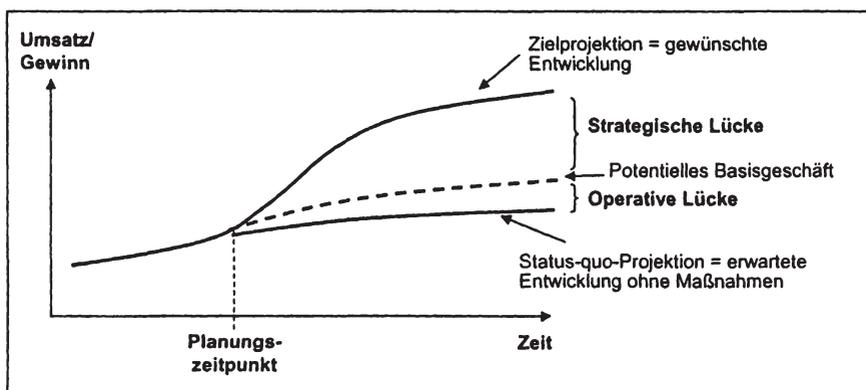


Abb. III-10: Operative und strategische Lücke in der Gap-Analyse<sup>65</sup>

Die zweite Modifikation der Gap-Analyse unterscheidet zwischen **gedeckter** und **ungedekter** Lücke, indem laufende Projekte für die Zieldivergenzinterpretation berücksichtigt werden.<sup>66</sup> Bereits initiierte Projekte, die zur Schließung der Lücke beitragen können, werden mit Erfolgswahrscheinlichkeiten belegt und bilden in

<sup>62</sup> Vgl. ROVENTA, P. (1981), S. 77.

<sup>63</sup> Für die Extrapolation der Vergangenheitswerte können unterschiedliche Methoden angewendet werden. Vgl. hierzu HARTMANN, R. (1992), S. 121 f. und die dort angegebene Literatur.

<sup>64</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend KREIKEBAUM, H. (1973), S. 20 ff. oder KREIKEBAUM, H. (1997), S. 134 f.

<sup>65</sup> Leicht modifiziert entnommen aus KREIKEBAUM, H. (1997), S. 134.

<sup>66</sup> Vgl. hierzu insbesondere TRUX, W./KIRSCH, W. (1979), S. 225 f.

Summe den gedeckten Teil der Ziellücke. Der restliche Teil der Lücke wird als ungedeckt bezeichnet.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Gap-Analyse nur einen allgemeinen Rahmen als Grundlage für weitere Analysen schafft. Sie ist ein **grobes strategisches Planungs- und Analyseinstrument** und muß durch weitere Instrumente ergänzt werden. Folglich wird auch das Prognoseproblem, welches sich insbesondere in einer dynamischen Umwelt stellt, sowohl für die Entwicklung des Basisgeschäfts als auch für die Entwicklungsgrenze ausgeklammert. Auch fehlt eine Ursachenanalyse für die identifizierte Ziellücke. Gleichmaßen fehlen Angaben zu Indikatoren, mit denen der Beitrag einzelner Maßnahmen zur Schließung der Lücke gemessen werden kann. Aufgrund dieser Charakteristika erfüllt die Gap-Analyse zwar die allgemeinen Anforderungen an ein wissenschaftliches Konstrukt. Sie eignet sich jedoch aufgrund ihres globalen Aussagegehalts und Anwendungscharakters nicht als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement, da keinerlei Handlungsanleitungen zur Bewältigung dieser spezifischen Problemstellung gegeben werden. Aus diesem Grund wird darauf verzichtet, die Erfüllung der einzelnen Anforderungskriterien konkret zu analysieren. Dennoch kann die Gap-Analyse, die sich durch ihre Flexibilität auszeichnet, zur Identifikation von Zieldivergenzen bei Teilproblemen sinnvoll herangezogen werden.

Die Gap-Analyse kann auf unterschiedlichen Aggregationsebenen durchgeführt werden, wobei ihre Anwendung im Produkt-Markt-Bereich dominiert.<sup>67</sup> Für diesen Bereich ist die Ansoff-Matrix ein häufig verwendetes **Komplementärintstrument**.<sup>68</sup> Während die Gap-Analyse Zieldivergenzen im Zeitablauf aufzeigt, hilft die Ansoff-Matrix, strategische Alternativen zu strukturieren und zu klassifizieren, um die identifizierte Ziellücke zu schließen (normative Ergänzung der Gap-Analyse).

- **Ansoff-Matrix**

Die Produkt-Markt-Matrix von ANSOFF (1965) typologisiert Strategien, die sich aus bestehenden und neuen Produkt-Markt-Kombinationen ergeben.<sup>69</sup> Da das Produkt des Einzelhandels die Betriebsform darstellt, findet die Ansoff-Matrix auf den Einzelhandel Anwendung, indem Betriebsform-Markt-Kombinationen betrachtet werden (Abb. III-11).

---

<sup>67</sup> Vgl. zu anderen Anwendungsbereichen der Gap-Analyse im Einzelhandel HARTMANN, R. (1992), S. 127 ff.

<sup>68</sup> Vgl. HARTMANN, R. (1992), S. 120.

<sup>69</sup> Vgl. ANSOFF, H.I. (1965), S. 108 f. In der Literatur sind unterschiedliche Varianten der Ansoff-Matrix vorgestellt worden. Ein Beispiel aus der allgemeinen Strategieforschung ist die Auswahlmatrix für programmstrukturbezogene Entscheidungen von MEYER (vgl. MEYER, A. (1996), S. 62). Im Einzelhandel hat die Investitionsstrategiematrix von DREXEL große Verbreitung gefunden (vgl. DREXEL, G. (1983), S. 3 ff.). Da diese Varianten keinen zusätzlichen Aussagegehalt für die dieser Arbeit zugrundeliegende Problemstellung geben, sollen sie nicht näher erörtert werden.

<b>Betriebs- form</b>	<b>bestehende</b>	<b>neue</b>
<b>Markt</b>		
<b>bestehende</b>	<b>I</b> Marktdurch- dringung	<b>II</b> Betriebsformen- entwicklung
<b>neue</b>	<b>III</b> Marktentwick- lung	<b>IV</b> Diversifikation

Abb. III-11: Ansoff-Matrix für Einzelhandelsunternehmen<sup>70</sup>

- **Marktdurchdringung:** Bei einer Strategie der Marktdurchdringung soll die Position von bestehenden Betriebsformen auf bestehenden Märkten verbessert werden. Wesentliches Ziel ist, den relativen Marktanteil (mengen- und/oder wertbezogen) zu erhöhen. Im Einzelhandel kann dies durch unterschiedliches Vorgehen erzielt werden. Letztendlich zielen jedoch alle Vorgehensweisen auf die Erhöhung des Durchschnittsbons je Kunde und/oder auf die Erhöhung der Anzahl der Kaufakte ab. Mögliche Maßnahmen können an sämtlichen Elementen des betriebsformenbezogenen Marketing-Mixes, beispielsweise an der Kommunikationspolitik oder Preis- und Konditionenpolitik, ansetzen.
- **Betriebsformenentwicklung:** Werden auf bereits bestehenden Märkten neue Betriebsformen eingeführt und etabliert, so liegt eine Strategie der Betriebsformenentwicklung vor. Mit dieser Strategie können zwei Ziele verfolgt werden. Erstens kann eine Angebotserweiterung mit der Absicht einer Vergrößerung der Zielgruppe angestrebt werden. Zweitens kann eine Betriebsformensubstitution (Ersatz alter Betriebsformen durch neue Betriebsformen) bezweckt werden. Die Notwendigkeit einer Betriebsformensubstitution ergibt sich aus dem Lebenszyklus der Betriebsform und entsteht dann, wenn ein Relaunch für die alte Betriebsform nicht mehr möglich bzw. wirtschaftlich nicht mehr attraktiv ist.
- **Marktentwicklung:** Bei Marktentwicklung wird versucht, neue Märkte mit bestehenden Betriebsformenkonzepten zu erschließen. Neue Abnehmergruppen können durch eine geographische Markterweiterung (regionale, nationale oder internationale Expansion) oder durch Erschließung neuer Marktsegmente im bestehenden geographischen Raum angesprochen werden.

<sup>70</sup> Modifiziert für Einzelhandelsunternehmen in Anlehnung an ANSOFF, H.I. (1965), S. 109.

- **Diversifikation:** Die Einführung neuer Betriebsformen auf neuen Märkten wird als Diversifikationsstrategie bezeichnet. Hierfür gibt es verschiedene Motivationen, beispielsweise Wachstumsziele, eine Reduktion oder Streuung des Risikos, die Ausnutzung von Synergievorteilen oder den Aufbau eines neuen Kerngeschäfts zwecks Ersatz einer alten, für den Markt unattraktiver werdenden Betriebsform.<sup>71</sup> Nach Art und Ausmaß der Abweichung vom bestehenden Leistungsprogramm können horizontale, vertikale und laterale Diversifikationsstrategien unterschieden werden.<sup>72</sup> Horizontale Diversifikation beschreibt eine Ausweitung des Leistungsprogramms um Betriebsformen, die mit den bestehenden Betriebsformen in sachlichem oder funktionalem Zusammenhang stehen, ohne daß die Wertschöpfungstiefe vergrößert wird. Vertikale Diversifikation integriert vor- oder nachgelagerte Dienstleistungs- bzw. Produktionsstufen.<sup>73</sup> Bei horizontaler und vertikaler Diversifikation besteht somit ein Zusammenhang zwischen den alten und neuen Markt-Leistungs-Kombinationen. Bei lateraler Diversifikation besteht dieser Zusammenhang dagegen nicht mehr.<sup>74</sup>

Für die Auswahl zwischen den vier dargestellten Strategien schlägt ANSOFF eine Orientierung am **Gesetz der abnehmenden Synergien**<sup>75</sup> vor. Danach sind die größten synergetischen Effekte bei Marktdurchdringung, die geringsten bei Diversifikation zu erreichen. Die Synergieeffekte in den übrigen beiden Feldern werden von den spezifischen situativen Umwelt- und Unternehmensbedingungen bestimmt, so daß hier eine Rangfolge hinsichtlich des Ausmaßes der Synergie nicht pauschal festgelegt werden kann. So sind beispielsweise bei Kernkompetenzen des Einzelhandelsunternehmens im Bereich Betriebsformeninnovation die größeren Synergien für die Strategie der Betriebsformenentwicklung zu erwarten, bei Kernkompetenzen im Bereich Standortmanagement/Vertrieb liegen dagegen die größeren Synergien für die Strategie der Markterweiterung vor.

**Vorteil** der Ansoff-Matrix ist ihre **einfache, klare Strukturierung**. Sie dient der grundsätzlichen Strukturierung der künftigen Betätigungsfelder eines Unternehmens

---

<sup>71</sup> Vgl. zu möglichen Motiven z.B. PEARCE, J./ROBINSON, R.B. (1997), S. 230, BARNEY, J.B. (1997), S. 385, DÖHMEN, H.P. (1991), S. 195 ff., GEBERT, F. (1983), S. 82 ff. oder ANSOFF, H.I. (1965), S. 129 f.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 437 ff. In der Literatur werden unterschiedliche Systematisierungen von Diversifikationsstrategien vorgenommen. Während in der deutschsprachigen Literatur eine Unterteilung in horizontale, vertikale und laterale Diversifikation gebräuchlich ist, wird im anglo-amerikanischen Sprachraum zumeist von horizontaler, vertikaler, konzentrischer (related) und konglomerater (unrelated) Diversifikation gesprochen.

<sup>73</sup> Für Einzelhandelsunternehmen ist nach diesem Verständnis nur eine Rückwärtsintegration denkbar.

<sup>74</sup> Im Rahmen dieser Arbeit werden nur horizontale Diversifikationsstrategien betrachtet. Vertikale Diversifikationsstrategien in der Form, daß Einzelhändler auch Großhandels- oder Herstellerfunktionen übernehmen, werden im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet, da der Gegenstand der vorliegenden Arbeit sich auf den Einzelhandel beschränkt. Mögliche laterale Diversifikationsstrategien werden auch nur auf den Einzelhandel bezogen.

<sup>75</sup> Vgl. ANSOFF, H.I. (1965), S. 77 ff. oder ROVENTA, P. (1981), S. 82.

und beschreibt, welche Wege sich zur Schließung strategischer Lücken bieten.<sup>76</sup> Insofern hat die Matrix aufgrund ihrer Zukunftsorientierung auch eine gewisse dynamische Komponente.

Die Ansoff-Matrix bietet jedoch auch Ansatzpunkte für Kritik. Erstens ist das Gesetz der abnehmenden Synergien aus wissenschaftstheoretischer Sicht "zwischen einer Daumenregel und Heuristik einzuordnen".<sup>77</sup> Da nur aus synergetischen Gesichtspunkten argumentiert wird und keine direkte Ergebnisorientierung (Shareholder Value) vorliegt, wird häufig kritisiert, daß die Ansoff-Matrix "nicht mehr zum Ausdruck bringt als dem Bewährten treu zu bleiben".<sup>78</sup> Im Gegensatz dazu können häufig aber gerade bei Unternehmenssituationen, in denen große Änderungen des Unternehmensumfeldes, insbesondere in der Bedarfsstruktur der Kunden, zu beobachten sind, bestehende Betriebsformen und Märkte unattraktiv werden und allein Diversifikationsstrategien eine ausreichende Absicherung des Unternehmensbestandes gewährleisten bzw. neues Wachstum für das Unternehmen generieren.<sup>79</sup>

Zweitens werden bei der Ansoff-Matrix **nur Wachstumsstrategien** berücksichtigt.<sup>80</sup> Mögliche unternehmensspezifisch notwendige Konsolidierungsstrategien bzw. notwendige operative Optimierungen des bestehenden Kerngeschäfts werden in der Matrix nicht direkt angesprochen. Dabei kann es situationspezifisch durchaus sinnvoll sein, zunächst ein bestehendes Betriebsformenkonzept zu optimieren bzw. das Betriebsformenportfolio zu konsolidieren, bevor (für das gleiche Konzept) eine Expansionsstrategie ausgearbeitet werden kann. Dies kann bei der Ansoff-Matrix, insbesondere im Quadranten Marktdurchdringung, allenfalls *implizit* abgeleitet werden, da bei genauer Konkretisierung dieser Strategie eventuell vorab als Maßnahme eine Optimierung für sinnvoll befunden wird.

Drittens bietet die Ansoff-Matrix als suchfeldanalytisches Instrument keine Möglichkeit, konkrete und vor allem operationalisierbare Handlungsempfehlungen für das strategische Betriebsformenmanagement abzuleiten. Wie Unternehmen vom Ist-Zustand zum gewünschten Soll-Zustand gelangen, wird nicht erläutert. Allenfalls sind **grobe Rückschlüsse** auf eine möglicherweise sinnvolle Strategie möglich.<sup>81</sup>

Viertens kann nur von einer **ingeschränkten Dynamik** gesprochen werden, da die unsichere Umweltentwicklung und die Implikationen der Lebenszyklusdynamik von

---

76 Einige Autoren (vgl. z.B. BECKER, J. (1998), S. 416) sehen die Ansoff-Matrix auch als Instrument zur Schließung der gesamten Ergebnislücke. Diese Auffassung wird in dieser Arbeit nicht geteilt, da operative Maßnahmen wie Rationalisierung oder Motivation der Mitarbeiter, welche sich nicht in Form eines Kundenvorteils am Markt sichtbar widerspiegeln und somit Wachstum generieren, in der Ansoff-Matrix nicht thematisiert werden.

77 MACHARZINA, K. (1999), S. 251.

78 MACHARZINA, K. (1999), S. 253.

79 Vgl. ähnlich HARTMANN, R. (1992), S. 122.

80 Vgl. zu diesem Kritikpunkt auch HARTMANN, R. (1992), S. 123.

81 Vgl. HARTMANN, R. (1992), S. 122 f.

Betriebsformen (optimale Mischung von etablierten und neuen Geschäften, frühzeitige Generierung neuer Geschäftsoptionen) sowie die einzelnen Entwicklungsphasen einer Betriebsform (Vor-Markt-Phase und Markt-Phase) nicht explizit berücksichtigt werden. Damit verbunden ist eine Vernachlässigung der Betrachtung der unterschiedlichen Objektebenen des Betriebsformenmanagements. Aus funktionaler Sicht sind zwar grundsätzlich alle Ebenen denkbar, sie werden jedoch nicht thematisiert.

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, daß die Ansoff-Matrix sich nur für eine **grobe Strukturierung möglicher Wachstumsstrategien** eignet. Aufgrund ihrer eingeschränkten Aussagekraft und ihrer mangelnden Berücksichtigung der spezifischen Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements kann sie jedoch nicht als übergeordneter Bezugsrahmen herangezogen werden.

### 1.3.2. Marktportfolios

Der Grundgedanke des Portfolios stammt aus dem finanzwirtschaftlichen Bereich, wo ein Portfolio die optimale Mischung mehrerer Investitionsmöglichkeiten nach den Kriterien Gewinn und Risiko bezeichnet.<sup>82</sup> Die Basis der strategischen Portfolioanalyse bilden Planungseinheiten eines Unternehmens in Form von Markt-Leistungs-Kombinationen, sogenannte strategische Geschäftsfelder (SGF). Ziel ist, die zu erwartenden Ressourcen in solche SGF zu lenken, in denen die Marktaussichten günstig erscheinen und die Unternehmung relative Wettbewerbsvorteile nutzen kann.<sup>83</sup> Die strategische Portfolioanalyse dient sowohl der Situationsanalyse als auch der Klärung strategischer Stoßrichtungen.

Für das strategische Portfoliomanagement wurde eine Vielzahl zweidimensionaler Matrix- und Rasterdarstellungen entwickelt.<sup>84</sup> Die Dimensionen der sogenannten "Marktportfolios" beinhalten **Umwelt- und Unternehmensfaktoren**. Aufbauend auf der Bewertung externer Chancen und Risiken (Attraktivität des Marktes) und interner Stärken und Schwächen (Wettbewerbsposition) erfolgt eine Positionierung der SGF in der Matrix. Je nach Portfoliovariante wird für die jeweilige Dimension entweder eine einzelne Variable oder ein Indexwert, der aus der Aggregation mehrerer Indikatoren bzw. Erfolgsfaktoren hervorgeht, herangezogen. Die Matrixkoordinaten werden in charakterisierende Intervalle unterteilt, so daß verschiedene Matrixfelder entstehen. Jedes Feld hat typische Charakteristika hinsichtlich Finanzmittelerzeugung/-verbrauch und zukünftiger Wettbewerbschancen. Aus dieser Charakterisierung werden

---

<sup>82</sup> Vgl. MARKOWITZ, H. (1967), S. 588 ff.

<sup>83</sup> Vgl. GABELE, E. (1987), S. 343.

<sup>84</sup> Vgl. wahlweise zur nachfolgenden Darstellung von Portfoliokonzepten HOFER, C./SCHENDEL, D. (1978); ROVENTA, P. (1981); DUNST, K.H. (1983); KREIKEBAUM, H. (1997), S. 74 ff.; MACHARZINA, K. (1999), S. 259 ff.; WELGE, K./AL LAHAM, A. (1999), S. 334 ff. Verschiedene Portfoliokonzeptionen zur strategischen Planung in stagnierenden Märkten werden bei HINDER, W. (1991), S. 461 ff. diskutiert. Zur Darstellung von Portfoliokonzepten für den Einzelhandel vgl. z.B. WITT, F.-J. (1992), S. 33 ff.; HARTMANN, R. (1992), S. 88 ff. oder THEIS, H.-J. (1999), S. 409 ff.

spezifische "Normstrategien" für die Ressourcenallokation zur Realisierung eines optimalen Zielfortfolios abgeleitet.

Das bekannteste Beispiel von Marktportfolios<sup>85</sup> ist die **Vier-Felder-Matrix** der BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), welche in Abb. III-12 dargestellt ist.<sup>86</sup> Die Vier-Felder-Matrix wurde basierend auf empirischen Studien, bei denen sich als typische Determinanten für Erfolgspotentiale von SGF der **relative Marktanteil** und das **Marktwachstum** herauskristallisierten, entwickelt.<sup>87</sup> Der relative Marktanteil wird durch die Relation des eigenen Marktanteils zu dem des größten Konkurrenten bestimmt. Die Zweiteilung dieser Achse in "niedrig und "hoch" erfolgt bei einem relativen Marktanteil von 1 (eigener Marktanteil gleich dem der Konkurrenten).<sup>88</sup> Die Marktwachstumsachse wird zweigeteilt in über- und unterdurchschnittliches Wachstum, wobei es dem Anwender überlassen bleibt, an welchem Vergleichsmaßstab er die erwartete Marktwachstumsrate mißt. Der Ansatz basiert auf den Hypothesen des **Erfahrungskurven-** und des **Lebenszykluskonzepts**. Nach der Erfahrungskurve sinken mit steigender Absatzmenge die durchschnittlichen Stückkosten aufgrund kumulierter Erfahrung, technischem Fortschritt sowie Größendegressions- und Rationalisierungseffekten.<sup>89</sup> Der relative Marktanteil wird als Indikator für das aus der Erfahrungskurve abgeleitete Kostensenkungspotential gewählt. Das Marktwachstum wird als Steigungsmaß des Lebenszyklus<sup>90</sup> interpretiert.

In Abhängigkeit von der Quantifizierung der Bewertungsdimensionen werden die SGF in der Matrix positioniert und entsprechende **Normstrategien** abgeleitet.

- **"Question Marks"**, SGF mit niedrigem relativen Marktanteil und hoher Marktwachstumsrate, befinden sich in der Einführungs- oder frühen Wachstumsphase und generieren zumeist noch keinen positiven Netto-Cash-Flow. Kann durch gezielten Ausbau des Marktanteils eine Star-Position erzielt werden, so empfiehlt sich eine Investitionsstrategie, andernfalls eine Desinvestitionsstrategie.

---

85 Vgl. für einen zusammenfassenden Überblick über die absatzmarktorientierten Portfolios WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 339.

86 Vgl. hierzu und zum folgenden THEIS, H.-J. (1999), S. 409 ff.

87 Vgl. BOSTON CONSULTING GROUP (1970). Nach der PIMS-Studie gelten Marktanteil und Marktwachstum als die Haupterfolgskriterien eines SGF. Vgl. zur PIMS-Studie LUCHS, R.A./MÜLLER, R. (1985), S. 79 ff.

88 In einigen Literaturquellen wird auch eine Trennlinie von 1,5 gezogen. Vgl. RAINER, M. (1986), S. 78.

89 Vgl. ausführlich zum Erfahrungskurvenkonzept HENDERSON, B.D. (1986), insbesondere S. 19. Es wird konstatiert, daß jeweils bei einer Verdoppelung der im Zeitablauf kumulierten Produktmenge mit einem potentiellen Rückgang der Kosten (bezogen auf konstante Geldwerte) um 20 bis 30% zu rechnen ist. Das Wort "potentiell" besagt jedoch, daß es nicht automatisch zu einer Kostensenkung kommt. Vielmehr kommt es durch Degressionseffekte in den einzelnen Funktionalbereichen zu Kostensenkungschancen, die - wenn sie wahrgenommen werden - auch zu Kostensenkungen führen.

90 Zum Lebenszykluskonzept vgl. Kap. II.1.2.2.

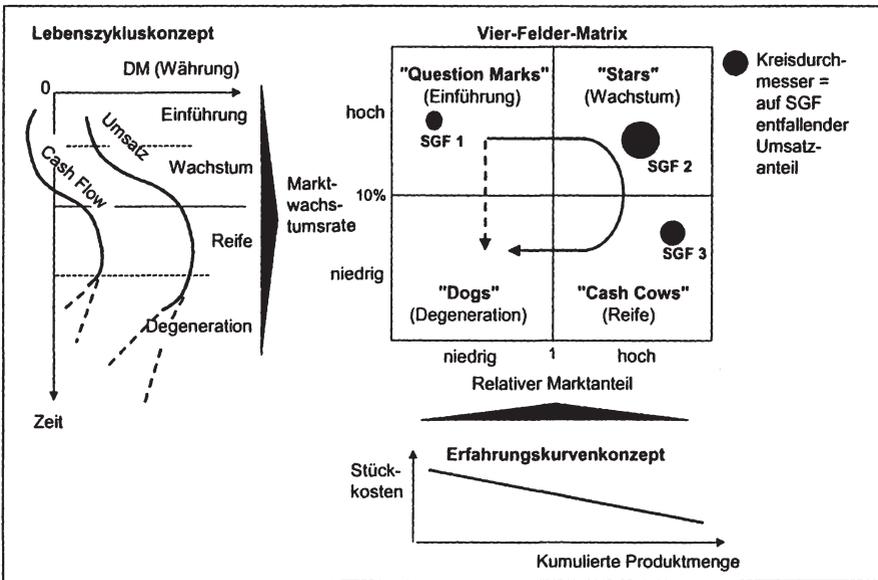


Abb. III-12: Zusammenhang zwischen Lebenszykluskonzept, Erfahrungskurvenkonzept und Vier-Felder-Matrix von BCG<sup>91</sup>

- "Stars" verfügen über hohes Marktwachstum und hohen Marktanteil. Da sie eine wichtige Grundlage für die zukünftige Geschäftsentwicklung bilden, ist eine Investitions- bzw. Wachstumsstrategie zu empfehlen. Der Ausbau des hohen Marktanteils erfordert die sofortige Reinvestition der erwirtschafteten Mittel.
- "Cash Cows" sind SGF in der Reifephase auf kaum noch wachsenden bzw. stagnierenden Märkten, die über eine gute Marktposition verfügen. Aufgrund der starken Wettbewerbsposition tragen sie in hohem Maße zum derzeitigen Gesamt-Cash Flow bei. Es wird eine Abschöpfungsstrategie ohne hohe Investitionen empfohlen. Der generierte Cash Flow dient der Unterstützung anderer SGF.
- "Dogs" umfassen SGF in der Degeneration mit niedrigem Marktwachstum und niedrigem Marktanteil. Sie sind zumeist nur durch einen unverhältnismäßig hohen Ressourceneinsatz in günstigere strategische Positionen zu bringen. Aufgrund ihres negativen Einflusses auf den Cash Flow empfiehlt sich zumeist eine Desinvestitionsstrategie. Alternativ kann eine Mutationsstrategie<sup>92</sup> ("Umwidmung")

<sup>91</sup> Modifiziert in Anlehnung an WÖHE, G. (1996), S. 147. Die Trennlinie beim Marktwachstum ist beispielhaft gewählt.

<sup>92</sup> Vgl. DREXEL, G. (1983), S. 2. Die Mutationsstrategie war in der ursprünglichen Variante der BCG-Matrix nicht berücksichtigt.

strategischer Geschäftseinheiten)<sup>93</sup> verfolgt werden. Zumeist werden Standorte und Personal beibehalten und nur die Sortiments- und Kommunikationsstrategie geändert. So können beispielsweise Bedienungsgeschäfte im Lebensmitteleinzelhandel umgewidmet werden zu Delikateßläden.

<b>Markt- wachstum</b>	hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cash Flow Einnahmen ./. Ausgaben</li> <li style="text-align: center;">= Netto-Cash-Flow</li> <li>• Normstrategie</li> </ul>	<b>Question Marks</b> + - - - - - Investitions- oder Desinvestitionsstrategie	<b>Stars</b> +++(+) - - - 0/+ Investitions-/ Wachstumstrategie	
	niedrig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cash Flow Einnahmen ./. Ausgaben</li> <li style="text-align: center;">= Netto-Cash-Flow</li> <li>• Normstrategie</li> </ul>	<b>Dogs</b> + -(-) 0/- Desinvestitions- strategie	<b>Cash Cows</b> +++ - ++ Abschöpfungs- strategie	
				niedrig	hoch
				<b>Relativer Marktanteil</b>	

Abb. III-13: Cash-Flow-Entwicklung und Normstrategien der Vier-Felder-Matrix<sup>94</sup>

Ein Portfolio gilt als **ausgewogen**, wenn der durch Cash Cows generierte und durch Desinvestitionen bei Dogs freigesetzte Netto Cash Flow reicht, um den Ausbau von Question Marks und Stars zu finanzieren. Langfristig sollte sich ein Portfolio selbst finanzieren und eine angemessene Verzinsung des gebundenen Kapitals sichern.<sup>95</sup>

Der Vorteil der BCG-Matrix liegt in der integrierten Sichtweise der Lebenszyklusphase einzelner Betriebsformen und des Betriebsformenportfolios. Ein weiterer Vorteil ist die weitgehende Quantifizierbarkeit der Bewertungsdimensionen und die einfache Operationalisierung. Es sind jedoch **sechs zentrale Nachteile** zu konstatieren:

1. Bei der **Bildung und Abgrenzung der SGF** sind Schwierigkeiten festzustellen. Weiterhin bestehen häufig **Interdependenzen** zwischen SGF. Solche möglichen

<sup>93</sup> HALLER, S. (1997), S. 407.

<sup>94</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an RAINER, M. (1986), S. 78.

<sup>95</sup> Für das Geschäftsvolumen gilt folgende Verteilung als idealtypisch: 40 bis maximal 60% des Gesamtumsatzes (des gesamten Deckungsbeitrags) durch Cash Cows, ca. 30% Umsatz mit Stars, mindestens 10% Umsatz durch Question Marks und maximal 10 bis 20% Umsatz mit Dogs. Vgl. MÜLLER, R. (1986), S. 80.

Synergien und Verbunde werden in der Analyse vernachlässigt.<sup>96</sup> Zu diesen allgemeinen Problemen kommen einzelhandelsbezogene Besonderheiten. SGF können grundsätzlich auf drei Ebenen gebildet werden: auf Betriebsformen-, Betriebsstätten- und Warengruppenebene. Auf Betriebsformenebene werden möglichst überschneidungsfreie SGF durch Aggregation sämtlicher Betriebsstätten, die durch "eine gleichartige Wahrnehmung der Handelsfunktionen nach Inhalt, Ausmaß und Intensität zu kennzeichnen sind"<sup>97</sup>, gebildet. Problematisch ist, daß betriebsstätten-spezifische Einflußfaktoren und die Marktlage nur auf hohem Aggregationsniveau betrachtet werden. Somit eignet sich diese Abgrenzung nur für Betriebsformenstrategien, nicht jedoch für die Entwicklung betriebsstättenbezogener Verbesserungsprogramme.<sup>98</sup> Eine betriebsstätten- oder warenbezogene SGF-Definition berücksichtigt zwar diese spezifischen Einflußfaktoren, ist aber gleichzeitig durch eine höhere Komplexität gekennzeichnet, die mit zunehmender Anzahl Betriebsstätten und Warengruppen die Planungstransparenz reduziert.<sup>99</sup>

2. Der Ansatz beruht auf der Annahme einer **generellen Gültigkeit von Lebenszyklus- und Erfahrungskurve** sowie auf dem daraus abgeleiteten Zusammenhang zu den Bewertungsdimensionen. Die Mängel des Lebenszykluskonzepts wurden bereits in Kap. II.1.2. aufgezeigt. Auch die allgemeine Gültigkeit der Erfahrungskurve wird angezweifelt.<sup>100</sup> Empirisch ist sie nicht falsifizierbar, da bei Beobachtung anderer Verläufe angenommen wird, daß ein Kostensenkungspotential zwar nicht realisiert wurde, es aber dennoch existiert.<sup>101</sup> Zudem ist eine theoretisch fundierte Analyse des Effekts schwierig, da sich der Gesamteffekt nicht in seine Einzelbestandteile zerlegen läßt.<sup>102</sup> Für den Einzelhandel sind dem Verfasser empirische Quantifizierungen des Erfahrungskurveneffekts nicht bekannt. Grundsätzlich sprechen jedoch keine handelsspezifischen Charakteristika für eine Übertragung der Erfahrungskurve und der Kritik an derselben auf den Handel.<sup>103</sup>
3. Die Verwendung einer vierzelligen Matrix führt zu einer **Simplifizierung**, welche dem jeweiligen Einzelfall häufig nicht gerecht wird. Durch die grobe Einteilung in "niedrig" und "hoch" können viele SGF auf der Grenze zwischen zwei oder mehreren Kategorien liegen. Für diese SGF fehlen jedoch Normstrategien.<sup>104</sup>

---

96 Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 1451.

97 Vgl. BARTH, K. (1997), S. 140. Vgl. auch Kap. II.1.2.2.

98 Vgl. THEIS, H.-J. (1999), S. 372 f.

99 Vgl. BARTH, K. (1997), S. 140.

100 Vgl. auch SCHOLZ, C. (1987), S. 176 und 178.

101 Vgl. GABELE, E. (1981), S. 49.

102 Vgl. WACKER, P.A. (1980), S. 55 ff.

103 Vgl. ausführlich zur Anwendung der Erfahrungskurve im Handel MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 171 f. und HARTMANN, R. (1992), S. 100 f. Nach HARTMANN liegt die Vermutung nahe, daß Erfahrungskurven im Einkauf und Vertrieb (wesentliches Element in der Wertschöpfungskette des Einzelhandels) weniger steil verlaufen als in der Fertigung.

104 Vgl. beispielsweise auch NÄTHER, C. (1993), S. 101.

4. **Relativer Marktanteil und Marktwachstum** sind nur jeweils *einer* von mehreren möglichen Indikatoren, die zur Erfassung von Erfolgspotentialen herangezogen werden können. Die Bedeutung des Marktanteils wird eingeschränkt durch die Tatsache, daß auch kleine SGF erfolgreich am Markt arbeiten können.<sup>105</sup> Zudem lassen sich Betriebsformen beobachten, die bei Marktschrumpfung und Ausscheiden schwacher Konkurrenten stark wachsen. Dies stellt einen Widerspruch zur Annahme, Marktanteilserhöhungen seien am ehesten in Wachstumsmärkten möglich, dar.<sup>106</sup>
5. Eng verbunden mit der Kritik der Bewertungskriterien ist die mangelnde **Shareholder-Value-Orientierung**. Hierdurch werden die Anforderungen eines wertorientierten strategischen Managements nicht erfüllt.
6. In die Analyse werden nur **SGF** einbezogen, die bereits **am Markt** eingeführt sind. Alternativen in der Ideengenerierung oder Konzeptionierung, die über noch keinen externen Markt verfügen, aber wesentlich zum zukünftigen Geschäftserfolg beitragen können, werden nicht berücksichtigt bzw. erst in die Betrachtung einbezogen, wenn Wettbewerber diese bereits marktlich nutzen.<sup>107</sup> Mögliche langfristige Wettbewerbsvorteile durch neue Konzepte werden somit systematisch vernachlässigt und zukunftsorientiertes Denken nicht angeregt. Deshalb wird die BCG-Matrix häufig auch als "statisch" bezeichnet, da die Umweltdynamik sowie die Unsicherheit über ihre Entwicklung nicht hinreichend berücksichtigt werden.

Ausgehend von der Kritik an der BCG-Matrix sind **weitere Portfolioansätze** entwickelt worden. Von besonderer Relevanz sind hierbei **drei Modifikationen**:

1. **Multifaktorielle Portfolios**: Auf Basis der Kritik an den einfaktoriellem Bewertungsdimensionen wurden multifaktorielle Portfolios entwickelt. Prominentestes Beispiel ist die Neun-Felder-Matrix (MCKINSEY), welche die multifaktoriellen Maßstäbe "Marktattraktivität" und "relative Wettbewerbsvorteile" umfaßt, die aus Faktorenlisten abgeleitet werden.<sup>108</sup> Dem Anwender bleibt es selbst überlassen, die für den Einzelfall am besten geeigneten Faktoren und deren Gewichtung<sup>109</sup> als Bewertungsmaßstab auszuwählen. Aus der Analyse der Bewertungsmaßstäbe werden die Normstrategien abgeleitet. Vorteil der Matrix ist ihre hohe Flexibilität

<sup>105</sup> Vgl. die empirischen Studien von WOO, C.Y. (1987); (1983) und WOO, C.Y./COOPER, A.C. (1982).

<sup>106</sup> Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 1454.

<sup>107</sup> Vgl. WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 342 und WOLFRUM, B. (1992 a), S. 315.

<sup>108</sup> Vgl. für eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Faktoren z.B. WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1992), S. 208 ff.; HINTERHUBER, H.H. (1992), S. 122 ff. oder HAMMER, R.M. (1991), S. 180 f. Auf die notwendigen Modifikationen dieser Kriterien für den Einzelhandel hat MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 173 hingewiesen. DREXEL, G. (1981), S. 160 ff. hat die Faktoren einzelhandelsspezifisch so modifiziert, daß eine neue Matrix mit den Dimensionen "relative Marktposition" und "Betriebstypen-Attraktivität" entstanden ist.

<sup>109</sup> Die Zusammenführung der Faktoren erfolgt zumeist mit Hilfe einer gewichteten Punktbewertung bzw. mit Hilfe von Scoring-Modellen. Für eine allgemeine Beschreibung dieser Verfahren vgl. z.B. ZANGENMEISTER, C. (1971) oder BERENS, W. (1992), S. 44 ff.

und die Berücksichtigung situationsspezifischer Gegebenheiten. Damit verbunden ist jedoch das Problem der Eindeutigkeit und intersubjektiven Nachprüfbarkeit der Lösung, so daß eine Scheingenauigkeit der Normstrategien entsteht.<sup>110</sup>

2. **Wertorientierte Portfolios:** An der Kritik einer mangelnden Shareholder-Value-Orientierung der Marktportfolios setzen wertorientierte Portfolios<sup>111</sup> an. Diesen liegt die Forderung zugrunde, daß die von den Anteilseignern zur Verfügung gestellten Ressourcen in erster Linie für eine Steigerung des Unternehmenswerts (Shareholder Value) zu verwenden sind. In einem Unternehmen mit mehreren SGF ist dabei die Strategie so auszurichten, daß der Wert des Gesamtkapitals größer ist als die isolierten Wertbeiträge der einzelnen SGF.<sup>112</sup> Bekannte Beispiele sind das Wertbeitragsportfolio von BCG<sup>113</sup>, die Value-Creation-Matrix von REIMANN<sup>114</sup> und die Performance-Matrix von GÜNTHER<sup>115</sup>. Nachteil dieser Portfolios ist, daß eine integrierte Sicht von Vor-Markt-Phase und Markt-Phase auch bei diesen Portfolios nicht erfolgt. Zudem wird die Umweltdynamik und die Notwendigkeit strategischer Innovationen nicht hinreichend berücksichtigt. Darüber hinaus sind die vorgestellten Konzepte aufgrund ihrer unterschiedlichen Kennzahlen nicht vergleichbar.
3. **Technologieportfolios:** Technologieportfolios<sup>116</sup> sind aus der Kritik einer fehlenden Berücksichtigung der Vor-Markt-Phase entstanden und bewerten das technologische Potential einer Geschäftsoption in der Vor-Markt-Phase. Wie der Name bereits suggeriert, sind sie primär auf technologieorientierte Produkte zugeschnitten und eignen sich wenig für Betriebsformen. Zudem erfolgt auch bei diesen Portfolios keine integrierte Sicht von Vor-Markt- und Markt-Phase einer Geschäftsoption, so daß wiederum nur Teilprobleme beleuchtet werden.

Zusammenfassend kann als **Stärke** der (Markt-)Portfolios ihre komplexitätsreduzierende Verdichtung und Visualisierung vieler planungsrelevanter Informationen für die Analyse, sowohl auf der Ebene einzelner Betriebsformen als auch aus Sicht des gesamten Betriebsformenportfolios, konstatiert werden.<sup>117</sup> Besonderer **Mangel** der Marktportfolios ist die Scheingenauigkeit der Normstrategien, die unzureichende Shareholder-Value-Orientierung und die ungenügende Berücksichtigung der Umweltdynamik mit einer integrierten Sichtweise der Vor-Markt- und Markt-Phase von Betriebsformen. Die neueren Portfolioansätze setzen zwar an diesen Kritikpunkten an,

<sup>110</sup> Vgl. WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 346.

<sup>111</sup> Vgl. WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999), S. 348. Vgl. ausführlich zu wertorientierten Portfolios im Überblick beispielsweise GÜNTHER, T. (1997), S. 342 ff.

<sup>112</sup> Vgl. GÜNTHER, T. (1997), S. 341.

<sup>113</sup> Vgl. LEWIS, TH.G. (1994), S. 79.

<sup>114</sup> Vgl. REIMANN, B.C. (1990), S. 130.

<sup>115</sup> Vgl. GÜNTHER, T. (1997), S. 371.

<sup>116</sup> Vgl. hierzu z.B. TYLL, A. (1989), S. 175 ff.; A.D. LITTLE (1988), S. 94 ff.; SERVATIUS, H.G. (1988), S. 52 ff. und (1985), S. 112 ff.; BROSE, P./CORSTEN, H. (1983), S. 348 ff.; KRUBASIK, E.G. (1982), S. 30 ff.

<sup>117</sup> Vgl. HARTMANN, R. (1992), S. 89.

beleuchten ihrerseits jedoch auch wiederum nur Teilprobleme des strategischen Betriebsformenmanagements. Als Fazit können die Portfolioansätze nicht als Gesamtbezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement verwendet werden, sie geben jedoch interessante Aufschlüsse und Hinweise für die Analyse spezifischer Situationen und Teilprobleme von Geschäftsoptionen.

### 1.3.3. S-Kurven-Konzept

Auf der Basis empirischer Analysen zum Innovationsverhalten in der Industrie hat FOSTER<sup>118</sup> das S-Kurven-Konzept entwickelt. In der Literatur wird die S-Kurve häufig im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Technologien verwandt, sie findet jedoch in ihrer ursprünglichen Definition auch auf andere Bereiche, z.B. auf Produkte, Dienstleistungen und Einzelhandelsbetriebsformen Anwendung. Die S-Kurve zeigt den Zusammenhang zwischen den Investitionen, die ein Unternehmen für die Entwicklung oder Verbesserung eines Produktes bzw. Prozesses tätigt, und dem Ergebnis, welches das Unternehmen im Gegenzug für diese Investitionen erhält (vgl. Abb. III-14).

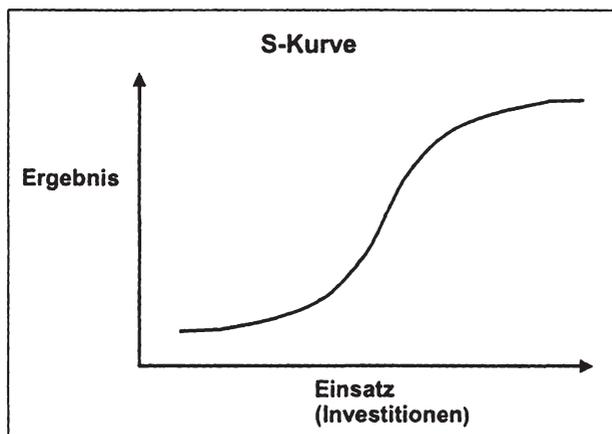


Abb. III-14: Die S-Kurve nach FOSTER<sup>119</sup>

Nach der S-Kurven-Hypothese führen die ersten Investitionen nur zu einem geringen Output. Der Grenzertrag steigt nur langsam an. Nach Überwindung einer Innovationschwelle lassen sich größere Ergebnissteigerungen zu geringen zusätzlichen Kosten realisieren, da das angesammelte Wissen seine volle Wirkung entfaltet. Im Laufe der Zeit nimmt der Grenzertrag jedoch wieder ab und weitere Fortschritte können nur zu

<sup>118</sup> Vgl. zum S-Kurven-Konzept FOSTER, R. (1986), insbesondere S. 27 ff.

<sup>119</sup> Entnommen aus FOSTER, R. (1986), S. 102.

stark steigenden Kosten erzielt werden. Die Technologie/das Produkt/der Prozeß<sup>120</sup> hat ihre/seine Grenzen erreicht. FOSTER vertritt die Meinung, daß viele Unternehmen zu lange an einer Entwicklungsstufe bzw. an einem bestehenden Leistungsbündel festhalten. Begründet wird dies mit einem Festhalten an eingefahrenen Denkweisen und Konzepten. Hierdurch werden Ressourcen gebunden, die effizienter in die Entwicklung eines neuen Leistungsbündels investiert werden könnten. Erfolgreiche Unternehmen dagegen wechseln zum richtigen Zeitpunkt auf ein neues Leistungsbündel (vgl. Abb. III-15). Idealtypischerweise sollten sich die alte und die neue Kurve für eine gewisse Zeit überlappen.<sup>121</sup> Wenn die vorherige Kurve abflacht, kann der Sprung auf den Expansionsbereich der nächsten Kurve erfolgen. Die Übertragung von Erfahrungen ermöglicht ein ständig steigendes Ergebnis.

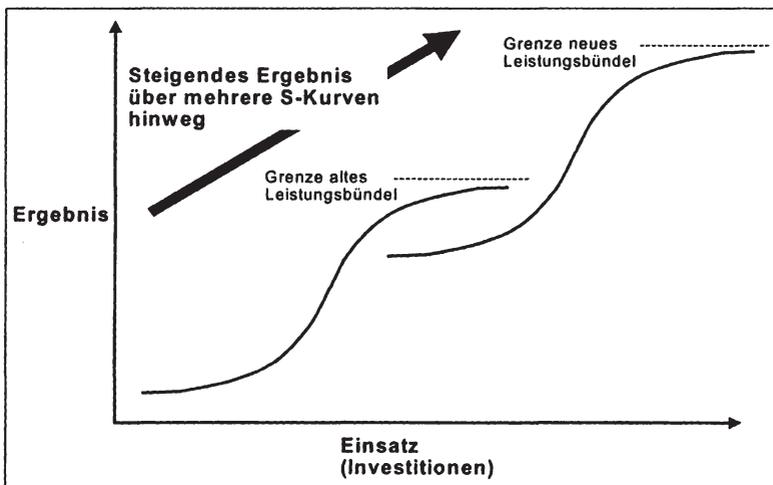


Abb. III-15: Sich überlappende S-Kurven nach FOSTER<sup>122</sup>

Vorteil der S-Kurve ist, daß sie ein verständliches, leicht zu handhabendes (Visualisierungs)Instrument darstellt und Entscheidungsträger für zu treffende strategische

<sup>120</sup> Eine Differenzierung zwischen Technologie, Prozeß und Produkt ist für die Aussage der S-Kurve nicht zwingend erforderlich (vgl. FOSTER, R. (1986), S. 33). Die Technologie kann ein Prozeß sein (z.B. ein chemischer Prozeß), der selbst bereits ein Produkt darstellt. Andererseits kann sich die Technologie aber auch auf gewisse Kenntnisse oder einen Prozeß (z.B. ein bestimmtes Produktionsverfahren) beziehen, welche die Erstellung mehrerer Produkte ermöglichen. Unabhängig hiervon ist jedoch allen gemeinsam, daß sie früher oder später ihre Grenzen erreichen. Entweder, weil die Technologie, das Produkt oder der Prozeß selbst oder, weil wesentliche Komponenten davon an ihre Grenzen stoßen.

<sup>121</sup> Vgl. hierzu auch FOSTER, R. (1986), S. 102 ff.

<sup>122</sup> Leicht modifizierte Darstellung in Anlehnung an FOSTER, R. (1986), S. 102. Vgl. ähnlich auch KRUBASIK, E.G. (1982), S. 29 f.

Entscheidungen sensibilisiert.<sup>123</sup> Dennoch ist als **Nachteil** der Aussagegehalt (Zusammenhang von Investitionseinsatz und Ergebniswirkung im Zeitablauf) relativ allgemein gehalten und es werden **wenig konkrete Handlungsanweisungen** gegeben, wann genau auf eine neue S-Kurve "gesprungen" werden sollte und wie der Inhalt der neuen S-Kurve ermittelt werden kann. Zudem werden die Umweltdynamik und die Unsicherheit über ihre Entwicklung sowie die spezifischen Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements und ihre Interdependenzen nicht thematisiert. Somit kann die S-Kurve allenfalls als **Zusatzinformation** für die Lösung von Problemen, nicht jedoch als übergeordneter Bezugsrahmen verwendet werden.

#### 1.3.4. Zusammenfassende Eignung der Methoden als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement

Der Aussagegehalt der erläuterten Ansätze ist in Abb. III-16 noch einmal zusammenfassend dargestellt. Aus der Abbildung ist ersichtlich, daß alle traditionellen strategischen Planungsmethoden trotz ihrer Kritikpunkte **wertvolle Informationen bzw. Handlungsoptionen** für das strategische Betriebsformenmanagement aufzeigen.

**Vorteil** der Ansätze ist, daß sie das Planungsproblem mit unterschiedlichem Aussage-schwerpunkt komplexitätsreduzierend strukturieren. **Problematisch** ist jedoch, daß die Ansätze entweder einen relativ **globalen Charakter** aufweisen (Gap-Analyse/S-Kurve) oder ihre Normstrategien aufgrund mangelnder Allgemeingültigkeit durch eine **Scheingenaugigkeit** zu charakterisieren sind (Ansoff-Matrix, (Markt-) Portfolios). Zudem kann eine mangelnde Berücksichtigung von Unsicherheit und, mit Ausnahme der wertorientierten Portfolios, auch eine mangelnde Shareholder-Value-Orientierung festgestellt werden.

Insbesondere zu kritisieren ist die **mangelnde Dynamik** der Ansätze entlang den Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements. Die meisten Ansätze thematisieren nur Ausschnitte einzelner Lebensphasen, so daß (vernachlässigt man die teilweise auftretende Scheingenaugigkeit der Normstrategien) auch nur Teilprobleme des strategischen Betriebsformenmanagements gelöst werden können. Nur die Ansoff-Matrix bezieht implizit durch Thematisierung bestehender und neuer Betriebsformen die Vor-Markt-Phase und die Markt-Phase ein. Auch die integrierte Betrachtung der Objektebenen ist wenig ausgeprägt. So lassen, abgesehen von der global formulierten Gap-Analyse, nur die Marktportfolios eine betriebsformenbezogene und -übergreifende Sicht zu. In der funktionalen Dimension sind dagegen grundsätzlich alle Betrachtungsebenen denkbar, sie werden jedoch nicht explizit thematisiert.

Aufgrund ihrer spezifischen Defizite eignet sich zusammenfassend keine der dargestellten traditionellen Planungsmethoden als übergeordneter Bezugsrahmen. Sie können nur als Instrumente innerhalb eines Bezugsrahmens zur Bearbeitung von **Teilproblemstellungen** fungieren.

---

<sup>123</sup> Vgl. BEA, F.X./HAAS, J. (1997), S. 569.

		● Trifft voll zu    ◐ Trifft teilweise zu    ○ Trifft nicht zu			
<b>Ansatz</b>					
<b>Anforderungskriterium</b>	<b>Gap-Analyse</b>	<b>Ansoff-Matrix</b>	<b>Marktportfolios</b>	<b>S-Kurven-Konzept</b>	
<b>1. Theoretisch fundiert und empirisch nicht falsifiziert</b>	● Grobes Planungs- und Analyseinstrument	① Gesetz der abnehmenden Synergien heuristische Dau-menregel, nur Wachstumsstrategien berücksichtigt	① Normstrategien nicht allgemeingültig; Scheingenauigkeit hinsichtlich Bewertungsdimensionen	① Globaler Charakter, an selektiven Beispielen erörtert	
<b>2.</b>					
• <b>Komplexitätsreduzierend</b>	● Einfach verständlich, fokussierte Informationsverdichtung, Aussagegehalt global	● Einfach verständlich, gute Informationsverdichtung bzgl. Unternehmens-Umwelt-Interaktion	● Einfach verständlich, gute Informationsverdichtung bzgl. Unternehmens-Umwelt-Interaktion	● Einfach verständlich in Darstellung und Inhalt, Aussagegehalt relativ global	
• <b>Handlungsleitend (normativ)</b>	○ Keine normativen Handlungsempfehlungen	● Normstrategien nach Gesetz der abnehmenden Synergien; keine Anleitung wie Unternehmen von Ist-in Soll-Zustand gelangt	● Normstrategien auf Basis Bewertung Unternehmens- und Umweltfaktoren	● Normstrategie: frühzeitiger Sprung auf neue S-Kurve, jedoch keine nähere Konkretisierung	
• <b>Flexibel/Berücksichtigung von Unsicherheit</b>	○ Nein	○ Nein	○ Nein	○ Nein	
• <b>Zielorientiert</b>	● Zielbezug flexibel an jeweilige Unternehmensziele anpassbar; kein expliziter Shareholder-Value-Bezug	① Sicherung Unternehmensbestand indirekt über Wachstumsstrategien; kein Shareholder-Value-Bezug	① Direkter Zielbezug; Shareholder-Value-Orientierung jedoch nur im wertorientierten Portfolio	① Direkter, periodenübergreifender Ergebnisbezug; Begriff Ergebnis jedoch nicht näher spezifiziert	
<b>3.</b>					
• <b>Alle Objekt-dimensionen umfassend</b>	① Alle Objekt-ebenen denkbar, jedoch nicht explizit auf die Problemstellung der einzelnen Ebenen zugeschnitten	① Nur Betriebs-formenebene; keine Betrachtung optimaler Portfolio-zusammensetzung	● Betrachtung einzelner SGF und Zusammen-setzung Portfolio (SGF i.d.R. Betriebsform, aber auch andere Abgrenzung denkbar)	① Objektdimension nicht spezifiziert, grundsätzlich Anwendung auf Warengruppen-, Betriebsstätten- und Betriebsformenebene denkbar; keine Portfoliobe-trachtung enthalten	
• <b>Alle zeit-lichen Dimen-sionen umfassend</b>	● Dynamisch über Zeitbezug; jedoch keine explizite Einbeziehung unterschiedlicher Lebenszyklusphasen	① Durch Thematisierung bestehender und neuer Betriebs-formen wird implizit Markt- und Vor-Markt-Phase einbezogen	① Nur Markt-Phase differenziert betrachtet, keine explizite Berücksichtigung von Innovationen; Ausnahme: Technologieport-folios	① Markt-Phase direkt einbezogen, Vor-markt-Phase indirekt über Investition-en einbezogen; einzelne Phasen jedoch nicht näher spezifiziert	
• <b>Alle funk-tionalen Dimen-sionen umfassend</b>	① Für alle funk-tionalen Ebenen anwendbar, jedoch nicht expliziert	① Nicht erwähnt, jedoch grund-sätzlich alle funktionalen Ebenen denkbar	① Einsatz im Rahmen aller funktionalen Ebenen denkbar	① Nicht erwähnt, jedoch grund-sätzlich alle funktionalen Ebenen denkbar	
<b>Zusammenfassender Aussagegehalt</b>	Sinnvoll, um Zieldivergenzen im Zeitablauf aufzuzeigen; durch andere Instrumente zu ergänzen; keine normativen Handlungsanweisungen für strat. Betriebs-formenmanagement	Grobe Strukturierung möglicher zukünftiger Betätigungsfelder des Unternehmens zur Schließung strategischer Lücken; rein suchfeldanalytischer Nutzen	Gute Verdichtung von planungsrelevanten Informationen insbesondere auf der Ebene des Betriebsformenportfolios	Gute Systematisierung des Zusammenhangs zwischen Investitionen und der (Weiter)Entwicklung von Objekten; keine umfassende Betrachtung des betriebsformenbezogenen Planungsproblems	

Abb. III-16: Überblick über die Eignung traditioneller strategischer Planungsinstrumente als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement

## 2. Beleuchtung neuer dynamischer Strategiekonzepte als Reaktion auf die Defizite bestehender Ansätze in der Einzelhandelsliteratur

Wie im vorhergehenden Kapitel erläutert, weisen die bestehenden Ansätze in der Einzelhandelsliteratur wesentliche Defizite auf. Hierzu zählt insbesondere die mangelnde Dynamik der Ansätze, welche ein systematisches und strategisch ausgerichtetes Betriebsformenmanagement nachhaltig erschwert. Vor diesem Hintergrund sollen nachfolgend neue dynamische Strategieansätze aus der allgemeinen Managementliteratur beleuchtet werden, welche sich mit dieser Problematik auseinandersetzen, jedoch noch nicht für den Einzelhandel konkretisiert wurden. Zunächst werden deshalb die theoretischen Grundlagen (Hintergrund der Entstehung, Kernaussagen und zugehörige Konzepte) dargestellt. Danach werden ausgewählte Ansätze dieses Forschungsbereichs näher erörtert und hinsichtlich ihrer Eignung als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement überprüft (vgl. Abb. III-17).

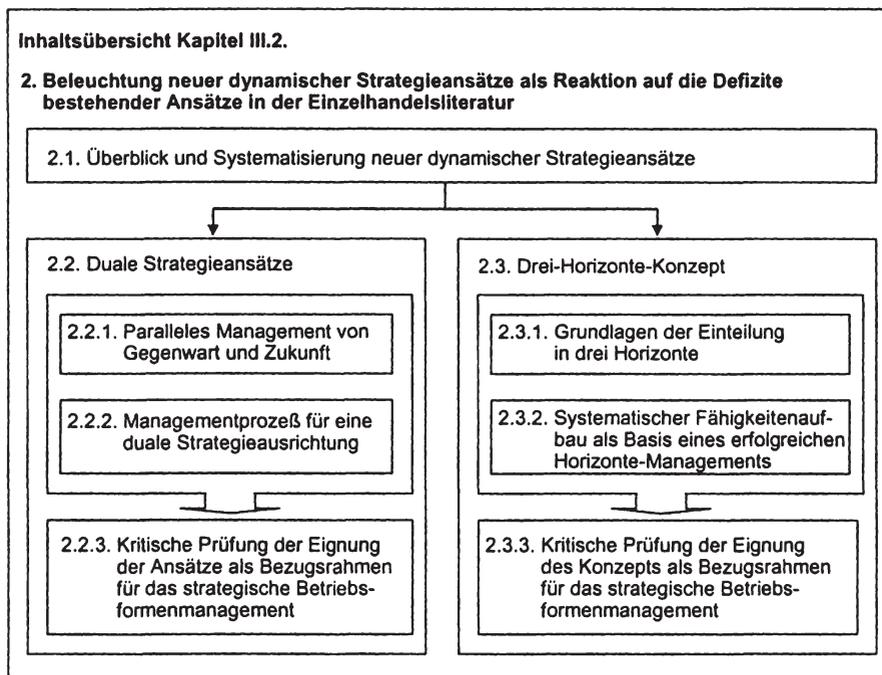


Abb. III-17: Inhaltsübersicht Kapitel III.2.

## 2.1. Überblick und Systematisierung neuer dynamischer Strategieansätze

Mit zunehmender Umweltdynamik stellt die flexible Anpassung an nicht im voraus antizipierbare Umweltveränderungen eine zunehmende Herausforderung für Einzelhandelsunternehmen dar. Damit rückt die **strategische Flexibilität**, welche ein Einzelhandelsunternehmen in die Lage versetzt, Strategiewechsel durchzuführen und sich an Umweltveränderungen anzupassen, in den Vordergrund der Betrachtung.<sup>124</sup> Nach AAKER/MASCARENHAS kann strategische Flexibilität definiert werden als

*"the ability of the organization to adapt to substantial, uncertain, and fast occurring (relative to the required action time) environmental changes that have a meaningful impact on the organization's performance"*<sup>125</sup>.

Aus der Definition wird deutlich, daß der Zugang zum Konstrukt der strategischen Flexibilität nur über eine **dynamische Betrachtung** möglich ist.<sup>126</sup> Vor diesem Hintergrund soll nachfolgend ein Überblick über neue dynamische Strategieansätze erfolgen und diese für die weitere Analyse systematisiert werden.

Die **neuen dynamischen Strategieansätze** entstanden aus der Kritik einer zu starken Statik bestehender strategischer Managementansätze und beschäftigen sich mit **systematischem Strategiewechsel** sowie mit dem Management von "Static Efficiency" und "Dynamic Efficiency". Nach GHEMAWAT/COSTA können die beiden Begriffe wie folgt voneinander abgegrenzt werden: "**static efficiency** ... involves continuous search for improvements within a fixed set of initial conditions and **dynamic efficiency** ... involves continuous consideration of initial conditions".<sup>127</sup> Durch die aktive Auseinandersetzung mit statischer *und* dynamischer Effizienz rückt neben dem Management des Stammgeschäfts das Innovationsmanagement zur

<sup>124</sup> Vgl. BURMANN, C. (1999).

<sup>125</sup> AAKER, D.A./MASCARENHAS, B. (1984), S. 74. Nach dieser Definition bezieht sich die strategische Flexibilität auf die sogenannte "Handlungsflexibilität" eines Unternehmens. Diese umfaßt die Aktionsflexibilität (Handlungsspielraum), Prozeßflexibilität (Handlungsschnelligkeit) und Strukturflexibilität (Handlungsbereitschaft) eines Unternehmens. Sie ist abzugrenzen von der "Built-in-Flexibilität", welche darauf abzielt, durch Maßnahmen der Risikoversorge, z.B. Streuung der Unternehmensaktivitäten auf unterschiedliche Märkte bzw. Marktpartner, den negativen Einfluß von Umweltveränderungen auf den Unternehmenserfolg gering zu halten. Beide Flexibilitätskonzepte sind zumindest partiell substituierbar. Im aktuellen Schrifttum ist jedoch eine Abkehr von der defensiven Built-in-Flexibilität zu beobachten. Grund hierfür ist der hohe Kapitalbedarf mit der Gefahr der "Verzettelung" ohne Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Die Handlungsflexibilität, erhöht dagegen aktiv die Reaktionskapazität eines Unternehmens und verschafft ihr Freiheitsgrade in der Reaktion auf Umweltänderungen. Vgl. zu Dimensionen von Flexibilität MEFFERT, H. (1985), S. 124 f.

<sup>126</sup> Vgl. MEFFERT, H./BURMANN, C. (2000), S. 185.

<sup>127</sup> GHEMAWAT, P./COSTA, R.I.J.E. (1993), S. 59 (Hervorhebungen durch den Verfasser). Wie ersichtlich, wird in dieser Definition nicht exakt zwischen den Begriffen "Effizienz" und "Effektivität" unterschieden. Vielmehr kann "Static Efficiency" übersetzt werden mit der Herausforderung, eine hohe Effizienz und kontinuierliche Verbesserungen im Stammgeschäft zu erzielen. "Dynamic Efficiency" charakterisiert dagegen die Herausforderung, eine hohe Effektivität bei der Erschließung neuer Märkte zu gewährleisten. Vgl. MEFFERT, H./BURMANN, C. (2000), S. 196.

Identifikation neuer potentialträchtiger Geschäftsfelder von einer temporär zu erfüllenden, abgrenzbaren Sonderaufgabe in den Mittelpunkt des strategischen Managements bzw. der marktorientierten Unternehmensführung.<sup>128</sup>

Auf diese Herausforderung wurde in ihren Grundzügen - wenn auch mit anderer Begrifflichkeit und anderem Themenfokus - bereits früher in unterschiedlichen Forschungsbereichen hingewiesen. Insbesondere zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Arbeiten aus dem Bereich Systemtheorie von ASHBY (1956)<sup>129</sup>, BURNS/STALKER (1961)<sup>130</sup> sowie ARGYRIS/SCHON (1974)<sup>131</sup>, die Arbeiten aus dem Bereich Technologie- und Innovationsmanagement von ABERNATHY (1978)<sup>132</sup> und HESKETT (1987)<sup>133</sup> sowie die Arbeiten zum Thema Flexibilitätsforschung von MARSHAK/NELSON (1962)<sup>134</sup>, JONES/OSTROY (1984)<sup>135</sup> sowie von KLEIN (1984)<sup>136</sup> und CARLSSON (1989)<sup>137</sup>. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Umweltdynamik wurde im Forschungszweig strategisches Management die Notwendigkeit einer aktiven Auseinandersetzung mit statischer und dynamischer Effizienz von Wissenschaftlern und Unternehmensberatungen in den 90er Jahren wieder aufgegriffen. Nach MEFFERT/BURMANN zählen zu den zentralen Konzepten dieser neuen dynamischen Strategieansätze:<sup>138</sup>

- "Business Migration" und "Dekonstruktion/Wertschichtenwettbewerb",
- "Value Migration"/"strategisches Business Design",
- "Dual Strategies" und "Dynamic Strategies",
- "Drei-Horizonte-Konzept"/"Alchimie des Wachstums".

All diesen Konzepten ist gemein, daß sie von dynamischen Unternehmensumwelten ausgehen und als Kernelement den systematischen Strategiewechsel eines

---

<sup>128</sup> Vgl. MEFFERT, H./BURMANN, C. (2000), S. 197. Der enge Bezug von statischer und dynamischer Effizienz zur strategischen Flexibilität wird bei BLACK/BOAL deutlich, die konstatieren: "Strategic flexibility involves the simultaneous attainment of current performance while maintaining the capacity to change to enable the attainment of future performance". Vgl. BLACK, J.A./BOAL, K.B. (1997), S. 154.

<sup>129</sup> Vgl. ASHBY, W. (1956).

<sup>130</sup> Vgl. BURNS, T./STALKER, G.M. (1961).

<sup>131</sup> Vgl. ARGYRIS, C./SCHON, D. (1974).

<sup>132</sup> Vgl. ABERNATHY, W. J. (1978).

<sup>133</sup> Vgl. HESKETT, J.L. (1987).

<sup>134</sup> Vgl. MARSHAK, T./NELSON, R.R. (1962), S. 42 ff.

<sup>135</sup> Vgl. JONES, R.A./OSTROY, J.M. (1984), S. 13 ff.

<sup>136</sup> Vgl. KLEIN, B.H. (1984).

<sup>137</sup> Vgl. CARLSSON, B. (1989), S. 179 ff.

<sup>138</sup> Vgl. MEFFERT, H./BURMANN, C. (2000), S. 197. Neben den aufgeführten Konzepten beschäftigen sich noch eine Vielzahl weiterer Quellen in der Literatur mit dynamischen Strategien. Diese sollen im Rahmen der Arbeit jedoch nicht näher beleuchtet werden, da sie entweder nur auf die allgemeine Problemstellung hinweisen, ohne ein konkretes Konzept vorzustellen, Spezialliteratur für spezifische Branchen darstellen (vgl. z.B. zur High-Tech-Branche MOORE, G.A. (1999)) oder sich primär aus Sicht der Organisationstheorie mit dem Themenbereich beschäftigen (vgl. z.B. "Myopia of Learning" von LEVINTHAL, D.A./MARCH, J.G. (1993), S. 95 ff. und "Competing on the Edge" von BROWN, S.L./EISENHARDT, K.M. (1998)).

Unternehmens im Zeitablauf thematisieren. Sie beleuchten die Problemstellung jedoch aus **unterschiedlichen Perspektiven**.

- **"Business Migration" und "Dekonstruktion/Wertschichtenwettbewerb"**

Das Gedankengut zu "Business Migration" und "Dekonstruktion/Wertschichtenwettbewerb" wurde wesentlich geprägt durch die Arbeiten von PAULS (1998)<sup>139</sup> und HEUSKEL (1999)<sup>140</sup>, welche sich mit branchenübergreifenden Leistungsangeboten beschäftigen. Dabei bezeichnet der Begriff **"Business Migration"** nach PAULS die "... organische Wanderung eines Unternehmens in neue Geschäftsbereiche, die zum Zusammenwachsen oder Verschmelzen zweier Wettbewerbsschauplätze (Branchen) führt, die ehemals eindeutig voneinander abgegrenzt werden konnten. Hierbei rekonfiguriert das Unternehmen einzelne (Kern-)Kompetenzen in einer neuen Leistungsarchitektur, um branchenübergreifend wesentliche Nutzenwerte zu adressieren, die vor der Migration eindeutig einzelnen Branchen isoliert zugeordnet werden konnten. Diese Nutzenwerte nimmt der Kunde wahr und mißt ihnen Bedeutung zu."<sup>141</sup> Wesentlicher Vorteil des Ansatzes von PAULS ist die integrierte Sichtweise von (Kern-)Kompetenzen eines Unternehmens und den Kundenanforderungen.<sup>142</sup> Auch HEUSKEL beschäftigt sich mit den Mustern, Ursachen und Wirkungen eines Wettbewerbs jenseits von Industriegrenzen, der traditionelle Markt- und Unternehmensstrukturen "dekonstruiert". Dabei bezeichnet **Dekonstruktion** die Auflösung der klassischen Wertschöpfungsketten innerhalb von Unternehmen und die Entwicklung der einzelnen Wertschichten zu eigenen Märkten.<sup>143</sup> Ein Beispiel hierfür, welches auch von HEUSKEL angeführt wird, ist die Entwicklung der Tankstellen von reinen Benzinverkaufsstellen zu Tankstellenshops mit Convenience-bezogenem Lebensmittelsortiment.<sup>144</sup> Diese Betriebsformen stellen eine Verschmelzung der Öl- und Lebensmittelbranche dar und nutzen die hohe Flächendurchdringung und langen Öffnungszeiten der Tankstellen für ihr Convenience-Angebot (Migration der Ölkonzerne auf der Wertschicht Vertrieb). Themenschwerpunkt der Ansätze von PAULS und HEUSKEL ist die Erläuterung des Phänomens des Zusammenwachsens von Branchen durch Wanderung von Unternehmen in neue Geschäftsbereiche. Versteht man, analog der zugrunde gelegten Betriebsformendefinition der vorliegenden Arbeit,<sup>145</sup> Absatzobjekte als

---

<sup>139</sup> PAULS, S. (1998).

<sup>140</sup> HEUSKEL, D. (1999).

<sup>141</sup> PAULS, S. (1998), S. 135. Den Kernunterschied zur Diversifikation sieht PAULS darin, daß "... die Migrationen Aktivitätsfelder eröffnen, die in dieser Form zuvor nicht bestanden". Vgl. PAULS, S. (1998), S. 140.

<sup>142</sup> Vgl. PAULS, S. (1998), S. 123 ff. Die Kernkompetenzen legen dabei das Vermögen und damit das Können des Unternehmens fest. Die Bedürfnisse der Kunden bilden die Nachfrage nach der Gestalt bzw. den Einsatzmöglichkeiten dieser Kernkompetenzen ab.

<sup>143</sup> Vgl. HEUSKEL, D. (2000), S. 371 und OETINGER, B. VON (2000), S. 255 ff. Aktiv formuliert bedeutet Dekonstruktion das Auseinandernehmen der historisch gewachsenen funktionalen Unternehmensorganisation, der Wertschöpfungskette, und das Rekombinieren der einzelnen Elemente (Ressourcen, Aktivitäten und Kompetenzen) zu neuen Geschäftsmodellen.

<sup>144</sup> Vgl. HEUSKEL, D. (2000), S. 372.

<sup>145</sup> Vgl. Kapitel II.1.2.

Leistungsbündel, so sind von vornherein per Definition branchenübergreifende Kundennutzenversprechen des Einzelhandels analog dem Beispiel der Tankstellenshops im Gestaltungsspielraum inbegriffen. Neben der Analyse branchenübergreifender neuer Geschäftsoptionen bieten die Ansätze jedoch keine konkreten Handlungsanweisungen zum systematischen Management des *allgemeinen* Geschäftsportfolios eines Unternehmens im Zeitablauf. Ein Management des bestehenden Stammgeschäfts und die Entwicklung neuer Geschäftsoptionen innerhalb einer Branche werden nicht behandelt. Aufgrund des engen Betrachtungsfokus und der daraus resultierenden geringen Relevanz für die dieser Arbeit zugrundeliegenden Problemstellung werden die Ansätze nachfolgend nicht weiter verfolgt.

- **"Value Migration"/"strategisches Business Design"**

Das Konzept der "Value Migration", auch "strategisches Business Design" genannt, ist aus der Unternehmensberatungspraxis (BOSTON CONSULTING GROUP) entstanden und fußt im wesentlichen auf der Arbeit von SLYWOTZKY (1996).<sup>146</sup> "Strategisches Business Design" beschreibt eine "Methode der Strategieentwicklung, die externe Einflußfaktoren vor internen berücksichtigt".<sup>147</sup> Kernelement ist die Forderung, sämtliche Elemente des Business Designs, d.h. die aus dem Kundennutzenversprechen resultierende Ausgestaltung der Wertschöpfungskette eines SGF, laufend dynamisch an den sich ändernden Kundenprioritäten auszurichten. Neben der Analyse der Kunden werden auch andere Einflußfaktoren der Unternehmensumwelt betrachtet.<sup>148</sup> Darauf aufbauend werden in einem nächsten Schritt die Ausrichtung und die Fähigkeiten des Unternehmens hinzugezogen. Änderungen im Business Design können gleichermaßen branchenbezogen wie -übergreifend sein. Dabei weist SLYWOTZKY darauf hin, daß die Änderungen nicht zwingendermaßen auf der Entwicklung neuer Technologien beruhen müssen, sondern sich zunehmend auch auf andere Elemente der Leistungsarchitektur, beispielsweise auf die Logistik, das Betreiberkonzept oder das Distributionssystem, beziehen.<sup>149</sup> Als Beispiel für die Entwicklung eines in den 60er Jahren für den französischen Markt neuartigen kundenorientierten Business Designs für kostengünstige Distribution wird das Unternehmen CARREFOUR angeführt.<sup>150</sup> Zur damaligen Zeit war der französische Einzelhandel durch ein stark fragmentiertes System von Kleinhändlern gekennzeichnet, das sowohl von den

---

<sup>146</sup> Vgl. SLYWOTZKY, A.J. (1996) sowie ergänzend für Fallbeispiele auch SLYWOTZKY, A.J./MORRISON, D.J. (1997) und (1999). In engem Zusammenhang zu den Inhalten der "Value Migration" stehen die Arbeiten zum Thema "Value Innovation", welche den Betrachtungsfokus strategischen Denkens auf den Kunden und nicht auf den Wettbewerb legt. Vgl. hierzu KIM, W.C./MAUBORGNE, R. (1999), S. 41 ff. und (1997), S. 102 ff.

<sup>147</sup> SLYWOTZKY, A.J. (1997), S. 7. Die Kerngedanken des strategischen Business Designs wurden 1983 entwickelt und sind vor dem Hintergrund zu verstehen, daß sich Unternehmensberatungen zu dieser Zeit häufig mit Strategiemethoden beschäftigten, welche von innen nach außen gerichtet waren und auf Kosten und Total Quality Management fokussiert waren.

<sup>148</sup> Vgl. SLYWOTZKY, A.J. (1997), S. 23.

<sup>149</sup> Vgl. SLYWOTZKY, A.J. (1997), S. 29 ff.

<sup>150</sup> Vgl. zu diesem Beispiel SLYWOTZKY, A.J. (1997), S. 42 ff.

Kunden (insbesondere von der zunehmenden Anzahl Doppelverdiener) als auch von den Lieferanten als unbequem und unwirtschaftlich empfunden wurde. Das CARREFOUR-Selbstbedienungswarenhaus, welches 1963 erstmals in einem Pariser Vorort eröffnet wurde und über ein umfangreiches Food-/Nonfoodsoriment auf einer Verkaufsfläche von durchschnittlich 9.300 m<sup>2</sup> verfügte, bot seinen Kunden dagegen bequemes Einkaufen "unter einem Dach" bei gleichzeitig wirtschaftlicher Lieferantenbelieferung. Nach SLYWOTZKY durchläuft jedes Business Design, unabhängig von seiner konkreten Ausgestaltung, einen Lebenszyklus mit den Phasen Wertsteigerung, Stabilität und Wertverlust.<sup>151</sup> Bei absehbarem Wertverlust ist frühzeitig ein neues Business Design zu entwickeln, um den langfristigen Unternehmensbestand sicherzustellen.<sup>152</sup> Letztendlich ist der Ansatz ein Aufgreifen des seit längerer Zeit konstatierten Appells der Marketing-Wissenschaft zu einer stärkeren Kunden-/Marktorientierung im Strategieentwicklungsprozeß.<sup>153</sup> Es werden eine Vielzahl hilfreicher Anregungen für eine flexible Strategieplanung gegeben. Die Ausführungen konzentrieren sich im wesentlichen auf die Illustration von situationspezifischen Fallstudien. Es wird keine übergreifende konkrete Planungsmethode vorgestellt, die auf ihre Eignung als strategischer Bezugsrahmen hin überprüft werden könnte. Deshalb wird der Ansatz von SLYWOTZKY nachfolgend eigenständig nicht näher erläutert. Bei der Illustration von Fallbeispielen werden seine Ausführungen jedoch hinzugezogen.

#### • "Dual Strategies" und "Dynamic Strategies"

Die unter dem Begriff "Dual Strategies" (ABELL)<sup>154</sup> und "Dynamic Strategies" (MARKIDES)<sup>155</sup> subsumierten Ansätze befassen sich im Gegensatz zu der Arbeit von SLYWOTZKY weniger mit der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung eines Kundennutzenversprechens, sondern stellen vielmehr eine strategische Methode bzw. einen Denkansatz für die gesamtheitliche Planung der Geschäftsaktivitäten im Zeitablauf dar. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Umweltdynamik ist die Kernforderung des Ansatzes, das Management des aktuellen Stammgeschäfts eines Unternehmens und die Entwicklung neuer Geschäftsoptionen nicht als sequentielle, sondern als **parallele Unternehmensaktivitäten** auszugestalten.<sup>156</sup> Um ein derartiges paralleles

<sup>151</sup> Vgl. SLYWOTZKY, A.J. (1997), S. 52.

<sup>152</sup> Operationalisiert wird die Beurteilung der Lebenszyklusphase eines Business Designs durch die Kennzahl Marktwert/Umsatz (nur für Unternehmen mit *einem* Business Design möglich). Welche Richtwerte in Abhängigkeit von der Branche zur Beurteilung des Übergangs von einer Phase in eine andere verwendet werden sollten, wird jedoch nicht konkretisiert. Vgl. SLYWOTZKY, A.J. (1997), S. 54 ff. Durch diese Operationalisierung können allenfalls Schätzungen der Lebenszyklusphase erzielt werden, eine Analyse des realen Verlaufs der Entwicklung des Business Designs ist erst ex post möglich.

<sup>153</sup> Vgl. zu Kundenorientierung im Einzelhandel z.B. SPANNAGEL, R./TROMMSDORF, V. (1999), S. 57 ff. und zu marktorientierter Unternehmensführung z.B. BRUHN, M./MEFFERT, H./WEHRLE, F. (1994).

<sup>154</sup> Vgl. ABELL, D. F. (1999), S. 73 ff. sowie ABELL, D. F. (1993).

<sup>155</sup> Vgl. MARKIDES, C.C. (1999a), S. 55 ff. und ergänzend MARKIDES, C.C. (1998), S. 31 ff. und (1997), S. 9 ff.

<sup>156</sup> Diese These wurde von ABELL erstmalig vorgestellt in: ABELL, D.F. (1993).

Management effektiv umzusetzen, muß ein entsprechender Managementprozeß etabliert und die Organisation inklusive Leistungsmessungs- und Anreizsystem zielentsprechend ausgestaltet werden.<sup>157</sup> Die Ausführungen verdeutlichen, daß der Begriff "duale Strategien" die Inhalte der Ansätze von ABELL/MARKIDES genauer charakterisiert als der von MARKIDES geprägte, globaler gehaltene Begriff der "dynamischen Strategien". Dieser Argumentation folgend, wird im Rahmen dieser Arbeit der Begriff "dynamische Strategieansätze" allgemein im übergeordneten Kontext für Ansätze mit expliziter Berücksichtigung von Strategiewechseln im Zeitablauf verwendet, während der Begriff "duale Strategien" das parallele Management im Sinne einer Zweiteilung des strategischen Aktionsbereichs kennzeichnen soll.

- **"Drei-Horizonte-Konzept"/"Alchimie des Wachstums"**

Das **"Drei-Horizonte-Konzept"**, auch bekannt unter dem Begriff **"Alchimie des Wachstums"**, stammt aus der Unternehmensberatungspraxis (MCKINSEY) und wurde, wie auch der Name andeutet, ursprünglich als Wachstumskonzept entwickelt.<sup>158</sup> Ähnlich wie die dualen Strategieansätze basiert das Horizonte-Konzept auf der Forderung eines simultanen Managements von Geschäften unterschiedlicher Entwicklungsstadien.<sup>159</sup> Der Unterschied zwischen beiden Ansätzen besteht darin, daß im Horizonte-Konzept der strategische Aktionsbereich explizit in **drei differenzierte Konkretisierungsstufen** unterteilt wird,<sup>160</sup> während im Ansatz von MARKIDES/ABELL eine Zweiteilung vorgenommen wird. Darüber hinaus beschäftigt sich das Horizonte-Konzept ausführlich mit dem systematischen Fähigkeitenaufbau zur Sicherstellung einer effektiven Strategieumsetzung.<sup>161</sup>

Zusammenfassend sind in Abb. III-18 die Forschungsschwerpunkte der einzelnen neuen dynamischen Strategieansätze verdeutlicht. Da sowohl der duale Ansatz von ABELL/MARKIDES als auch der Drei-Horizonte-Ansatz von BAGHAI/COLEY/WHITE interessante Hinweise zur dynamischen Strategieplanung im Sinne der dieser Arbeit zugrundeliegenden Problemstellung geben, sollen sie nachfolgend hinsichtlich ihrer Eignung als strategischer Bezugsrahmen des Betriebsformenmanagements näher beleuchtet werden. Die Themen Business und Value Migration werden dagegen aufgrund der geringen Relevanz für die Themenstellung nicht näher behandelt.

---

<sup>157</sup> Vgl. ABELL, D.F. (1999), S. 78 ff.

<sup>158</sup> Vgl. hierzu als amerikanische Originalversion BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999a) oder in deutscher Übersetzung BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999b).

<sup>159</sup> Vgl. BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999b), S. 5.

<sup>160</sup> Vgl. BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999b), S. 4 ff.

<sup>161</sup> Vgl. BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999b), S. 79 ff.

Ansätze	Vertreter	Inhaltlicher Fokus	Zusammenhang zur Problemstellung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Business Migration" und</li> <li>• "Dekonstruktion"/ "Wertschichtenwettbewerb"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauls</li> <li>• Heuskel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erläuterung des Phänomens des Zusammenwachsens von Branchen durch Wanderung von Unternehmen in neue Geschäftsbereiche</li> <li>• Strategien im Wertschichtenwettbewerb</li> </ul>	<p>Keine nähere Betrachtung aufgrund geringer Relevanz für spezifische Problemstellung der Arbeit</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Value Migration"/ "strategisches Business Design"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slywotzky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamische Ausrichtung des "Business Designs" nach Kundenprioritäten; allgemeine Forderung der Berücksichtigung externer vor internen Einflußfaktoren</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Duale Strategien"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abell</li> <li>• Markides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management des Stammgeschäfts und der Entwicklung neuer Geschäftsoptionen als <i>parallele</i> Aktivitäten</li> </ul>	<p>Nähere Betrachtung hinsichtlich ihrer Eignung als strategischer Bezugsrahmen</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drei-Horizonte-Konzept/ "Alchimie des Wachstums"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baghai/ Coley/ White</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simultanes Management von <i>mehrerer</i> Geschäftsoptionen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien (drei Entwicklungsstadien als Minimalanforderung: Stammgeschäft, aufstrebende Geschäfte und neue Geschäftsideen)</li> </ul>	

Abb. III-18: Systematisierung neuer dynamischer Strategieansätze und Bedeutung der Ansätze für die Themenstellung der Arbeit

## 2.2. Duale Strategieansätze

In seinen Grundzügen wurde der Gedanke dualer Strategien bereits 1968 in einer Publikation der BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) erwähnt.<sup>162</sup> BCG konstatierte, daß einige ihrer erfolgreichen großen Klienten zwei Arten von Planung anwendeten: Einerseits "Action Planning" und andererseits "Planning for Strategic Change". "Action Planning" bezog sich auf die Planung der aktuellen und zukünftigen Aktivitäten zur Sicherstellung von Erfolg im bestehenden Stammgeschäft des Unternehmens. "Planning for Strategic Change" sollte die Fähigkeit eines Unternehmens, wesentliche Managemententscheidungen über die Unternehmensentwicklung vor dem Hintergrund sorgfältig untersuchter, langfristig erwarteter Umweltentwicklungen zu

<sup>162</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden ROSETTI, C.O. (1968), zitiert nach ABELL, D.F. (1999), S. 74.

beurteilen, verbessern. Häufig bedeutete "Management for Change" traditionelle Gewohnheiten und Verfahren im Unternehmen zu revidieren und die Ausrichtung des Unternehmens wesentlich zu ändern.

Die Aussagen fanden zum damaligen Zeitpunkt in der Literatur und Praxis jedoch wenig Beachtung.<sup>163</sup> Ein wesentlicher Grund dafür mag darin liegen, daß sich der Forschungsbereich strategische Planung in den 60er Jahren gerade erst entwickelte und der Aussagegehalt der Erkenntnisse von BCG nicht hinreichend erkannt wurde. Ein anderer Grund mag darin liegen, daß die Umweltdynamik in den meisten Branchen noch weniger ausgeprägt war und Unternehmen im Durchschnitt über einen längeren Zeitraum mit einer einzelnen Strategie und Konzentration auf das bestehende Stammgeschäft erfolgreich sein konnten. Die Bedeutung dualer Strategien stieg mit zunehmender Umweltdynamik an und wurde in den 90er Jahren insbesondere von ABELL und MARKIDES wieder aufgegriffen.<sup>164</sup>

### 2.2.1. Paralleles Management von Gegenwart und Zukunft

In ihren Kernaussagen sind die Arbeiten von ABELL und MARKIDES ähnlich.<sup>165</sup> Beide vertreten die Forderung nach einer **simultanen Betrachtung von aktuellem Stammgeschäft und zukünftigen Geschäftsoptionen** im Sinne eines dualen Strategieansatzes. Ausgangspunkt dieser dualen Betrachtung ist die Erkenntnis, daß viele Unternehmen in ihrer strategischen Planung nicht klar zwischen Gegenwart und Zukunft differenzieren, sondern vielmehr ihr bestehendes Stammgeschäft in die Zukunft fortschreiben. In einer dynamischen Umwelt gefährden derartige Strategieausrichtungen aufgrund ihres statischen Charakters jedoch den langfristigen Unternehmensbestand. Dagegen langfristig erfolgreich am Markt sind nach MARKIDES sogenannte "**strategische Innovatoren**", d.h. Unternehmen, die permanent proaktiv nach neuen nachhaltigen strategischen Positionen suchen und fundamental neue Geschäftsideen am Markt etablieren.<sup>166</sup> Als Beispiel aus der Einzelhandelsbranche nennt MARKIDES das Unternehmen KRESGE, welches 1959 unter dem Vorsitz von HARRY CUNNINGHAM mit 803 etablierten Betriebsstätten als "Variety Store Chain" zum damals größten Discounter in den USA umpositioniert wurde. CUNNINGHAM selbst kommentiert seine strategische Innovation mit den Worten "Discounting at that time

---

<sup>163</sup> Vgl. ABELL, D.F. (1999), S. 74.

<sup>164</sup> Als weiterer Vertreter dieser Auffassung kann WILLIAMSON genannt werden. Dieser konkretisiert den Gedanken dualer Strategien jedoch nicht so tiefgehend wie ABELL/MARKIDES. Vgl. WILLIAMSON, P.J. (1999), S. 2.

<sup>165</sup> Vgl. ABELL, D.F. (1993) und (1999) sowie MARKIDES, C.C. (1999a).

<sup>166</sup> Vgl. zu diesem Begriff MARKIDES, C.C. (1997), S. 9 ff. und (1998), S. 55 ff. Eine "strategische Innovation" wird hier konkret definiert als "a fundamental reconceptualization of what the business is all about that, in turn, leads to a dramatically different way of playing the game in an existing business" (MARKIDES, C.C. (1998), S. 32).

had a terrible odor ... if I had announced my intentions ahead of time, I never would have made president".<sup>167</sup>

Um einerseits nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld durch ein Denken in strategischen Innovationen im Unternehmen zu institutionalisieren und andererseits gleichzeitig die Abschöpfung des bestehenden Stammgeschäfts sicherzustellen, brauchen Unternehmen **duale Strategien**, d.h. eine Strategie für das aktuelle Geschäft und eine Strategie für die Zukunft. ABELL differenziert in diesem Zusammenhang zwischen "Today for Today"-Strategien und "Today for Tomorrow"-Strategien.<sup>168</sup>

- **"Today-for-Today"-Strategien**

Gegenstand von "Today-for-Today"-Strategien ist das **Management des aktuellen Stammgeschäfts** eines Unternehmens. Dieses umfaßt die Koordination der aktuellen Geschäftstätigkeit mit den Interaktionspartnern im Markt (beispielsweise Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten, Kapitalgebern und Mitarbeitern). Today-for-Today-Strategien sind nicht nur statisch auf die reine Geschäftsabwicklung ausgerichtet, sondern befassen sich auch mit der Optimierung und Weiterentwicklung des aktuellen Stammgeschäfts im Zeitablauf. Die Optimierung i.S. eines Feinschliffs der aktuellen Geschäftstätigkeit kann sich auf alle Elemente der Wertschöpfungskette des Geschäfts, vom Kundennutzenversprechen bis hin zum Ressourceneinsatz, beziehen. Zudem sollten Möglichkeiten zur Erhöhung des Marktanteils durch Weiterentwicklung des Stammgeschäfts eruiert werden. Gegenstand derartiger Maßnahmen ist eine Erhöhung der Produktnutzungsrate und/oder eine Erweiterung der Zielgruppe. Die Gesamtzielsetzung ist somit nicht nur eine Effizienz-, sondern auch eine Effektivitätssteigerung im Stammgeschäft inklusive der Ausschöpfung noch bestehenden Wachstumspotentials. MARKIDES charakterisiert diese Herausforderung als **"playing the game better"**.<sup>169</sup>

Today-for-Today-Strategien sind nicht ausgerichtet auf die Entwicklung völlig neuer Geschäftsbereiche oder die wesentliche Repositionierung eines Geschäfts. Dies ist Gegenstand von "Today-for-Tomorrow"-Strategien.

- **"Today-for-Tomorrow"-Strategien**

"Today-for-Tomorrow"-Strategien befassen sich mit dem systematischen Wandel der Unternehmenstätigkeit im Zeitablauf (**Strategiewechsel**) und der Suche nach neuen potentialträchtigen Geschäftsoptionen zur Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. In Abgrenzung zu "Today-for-Today"-

---

<sup>167</sup> O.V. (1977), S. 144.

<sup>168</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden ABELL, D.F. (1999), S. 74 ff.

<sup>169</sup> MARKIDES, C.C. (1999b), S. 9.

Strategien bezeichnet MARKIDES diese Herausforderung als "playing the game differently".<sup>170</sup>

Für den Wandel der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens im Zeitablauf definiert ABELL vier mögliche strategische Pfade in die Zukunft (vgl. Abb. III-19), welche durch unterschiedlich hohe Erfolgswahrscheinlichkeiten gekennzeichnet sind.<sup>171</sup> Die Pfade sind charakterisiert durch die Wahrnehmungsfähigkeit eines Unternehmens von Umweltveränderungen und seiner Innovationsfähigkeit/seinem Handlungszeitpunkt. Zur Erläuterung der Pfade bedient sich ABELL einer Analogie zu Surfern, die neu aufkommende Wellen bewältigen müssen. Die Wellen symbolisieren dabei Veränderungen in der Unternehmensumwelt (beispielsweise Konsumententrends oder Veränderungen in der Wettbewerbsstruktur).

		Folger/Führer	
		Reaktiv	Proaktiv
Umfang des Wandels	Revolutionär	① Turnaround ("swamped by the waves")	④ Radikale Redefinition ("making waves")
	Evolutionär	② Anpassung ("catching the waves")	③ Antizipation ("riding waves")

Abb. III-19: Strategische Pfade in die Zukunft nach ABELL<sup>172</sup>

1. **Turnaround:** Unternehmen im oberen linken Feld werden von ABELL mit Surfern verglichen, die weder die Vision besitzen, neu aufkommende Wellen zu entdecken, noch die Fähigkeit haben, diese Wellen zu surfen (entspricht mangelndem Fähigkeitenaufbau). Unternehmen, die sich in diesem Feld befinden, befassen sich

<sup>170</sup> MARKIDES, C.C. (1999b), S. 9.

<sup>171</sup> Ähnliche Systematisierungen von Strategiewechseln finden sich bei BURGELMANN, ROMANELLI/TUSHMANN und MEYER/GOES/BROOKS. All diese Autoren typologisieren letztendlich mögliche Strategiewechsel nach den Kriterien "Veränderungsintensität" und "Handlungszeitpunkt". Vgl. BURGELMANN, R. (1991), S. 239 ff.; ROMANELLI, E./TUSHMANN, M.L. (1994), S. 1141 ff.; MEYER, A.D./GOES, J.B./BROOKS, G.R. (1993), S. 66 ff. und BROWN, S./EISENHARDT, K.M. (1998), S. 5.

<sup>172</sup> Entnommen und übersetzt aus ABELL, D.F. (1999), S. 75.

nicht frühzeitig genug mit "Today-for-Tomorrow"-Strategien, sondern konzentrieren sich auf ihr aktuelles Stammgeschäft. Häufig gelangen sie durch Umweltänderungen und mangelnde Anpassung an diese in krisengetriebene Turnaround-Situationen. Einige Unternehmen erholen sich wieder aus dieser kritischen Situation durch eine revolutionäre Veränderung der Unternehmensausrichtung, andere nicht.

2. **Anpassung:** Unternehmen im Feld links unten, sogenannte "Late Adopter", realisieren Veränderungen in der Unternehmensumwelt erst spät und erleiden durch ihre späte Anpassung an diese häufig Rückschläge in ihrem Geschäft. Unternehmen dieser Art können gerade ihren "Kopf über Wasser halten". Durch ihre angeschlagene Ergebnissituation können sie zumeist nur kurzfristige Ad-hoc-Maßnahmen finanzieren, um sich an Umweltveränderungen anzupassen. Diese Maßnahmen haben jedoch oft eine zu geringe Weichenstellung und greifen zu spät.
3. **Antizipation:** Das Feld unten rechts wird von ABELL durch den Begriff "Antizipation" charakterisiert. Unternehmen in diesem Feld beschäftigen sich, im Gegensatz zu Unternehmen im Feld "Turnaround" und "Anpassung", aktiv mit der Entwicklung von "Today-for-Tomorrow"-Strategien, jedoch sind diese nicht revolutionärer Art. Sie nehmen Umweltveränderungen bereits bei ersten Anzeichen wahr und können diese zu ihrem Vorteil nutzen.
4. **Radikale Redefinition:** Dem Feld oben rechts, letztendlich das erfolgsträchtigste Feld, sind "wahre" Innovatoren zugeordnet. Unternehmen dieses Feldes halten nicht an ihrem traditionellen Stammgeschäft fest, sondern beschäftigen sich laufend mit der Redefinition ihrer Geschäftstätigkeit und der Entwicklung neuer, revolutionärer Geschäftsideen. Als Beispiele nennt ABELL heutzutage insbesondere Unternehmen wie Amazon.com und FirstDirect.

Da Unternehmen mögliche Veränderungen in der Umwelt im voraus nicht genau antizipieren können, sollten sie sich, so wird argumentiert, zu *jedem* Zeitpunkt parallel mit ihrer aktuellen und zukünftigen Geschäftstätigkeit beschäftigen und über ein Portfolio an potentialträchtigen Geschäftsideen verfügen. Dabei ist das Verhältnis von aktuellen und zukunftsorientierten Aktivitäten abhängig von der **spezifischen Umweltsituation**. In Situationen, die durch häufige oder stark ausgeprägte Umweltänderungen gekennzeichnet sind, sollten die zukunftsgerichteten Aktivitäten überwiegen. In Situationen, in denen das Umfeld relativ stabil ist, sollte die Hauptaufmerksamkeit des Managements auf dem aktuellen Stammgeschäft liegen.<sup>173</sup>

Die Ausführungen verdeutlichen, daß der Ansatz von ABELL/MARKIDES abzugrenzen ist von den nach zeitlichen Dimensionen differenzierten Planungsebenen in

---

<sup>173</sup> Vgl. zum Gleichgewicht zwischen statischer und dynamischer Effizienz in Form einer quantitativen Analyse GHEMAWAT, P./COSTA, R.I.J.E. (1993), S. 59 ff.

**Kurz-, Mittel- und Langfristplanung** zur Steuerung einzelner Geschäfte.<sup>174</sup> Dabei stützt sich Langfristplanung im Kern auf Trendfortschreibungen, wobei der mittel- und kurzfristige, operative Plan nur eine Detaillierung des langfristig ausgerichteten Plans repräsentiert.<sup>175</sup> Nach diesem Verständnis sind sowohl für das Management des aktuellen Stammgeschäfts als auch für die Generierung neuer Geschäftsoptionen eine kurz-, mittel- und langfristige Planung zu erstellen.<sup>176</sup>

### 2.2.2. Managementprozeß für eine duale Strategieausrichtung

Für die systematische Entwicklung neuer Geschäftsoptionen parallel zum Management des bestehenden Stammgeschäfts bedarf es nach MARKIDES eines dynamischen Managementprozesses, welcher in Abb. III-20 visualisiert ist.<sup>177</sup>

Zunächst gilt es für ein Unternehmen, eine einzigartige strategische Position zu identifizieren (**Schritt 1**) und am Markt zu etablieren (**Schritt 2**).<sup>178</sup> Während ein Unternehmen diese definierte Strategie gegenüber dem Wettbewerb behauptet, als Stammgeschäft ausbaut und die Erträge aus dem Geschäft abschöpft, sollte es permanent versuchen, neue attraktive Geschäftsoptionen zu generieren (**Schritt 3**). MARKIDES bezeichnet dies als "competing today while preparing for tomorrow". Ist eine neue potentialträchtige Geschäftsoption gefunden und konkretisiert, muß das Unternehmen versuchen, beide Geschäftsoptionen simultan zu managen (**Schritt 4**). Da neue innovative Geschäfte in ihrer Entwicklungsphase häufig weniger Erträge erbringen als das etablierte Stammgeschäft und somit eine geringere Aufmerksamkeit des Managements auf sich ziehen, müssen laut MARKIDES organisatorische Strukturen geschaffen werden, die eine harmonische Koexistenz alter und neuer Geschäfte sicherstellen.<sup>179</sup> Erreicht das alte Stammgeschäft die Reifephase seiner Lebenszykluskurve bzw. tritt es in die Degenerationsphase ein, so nimmt das neue Geschäft sukzessive die Position des alten Geschäfts ein. D.h. das neue Geschäft wird zum Stammgeschäft und das alte Geschäft wird aufgrund sinkender Attraktivität für die Kunden vom Markt genommen (**Schritt 5**). Danach beginnt der Prozeß von vorne. Dieser dynamische Prozeß kann jederzeit in eine neue Branche bzw. auf eine neue Technologie übertragen

---

<sup>174</sup> Kurz-, Mittel- und Langfristplanung unterscheiden sich in ihrem Planungshorizont und in ihrem Detaillierungsgrad. Die kurzfristige Planung wird zumeist für den Zeitraum eines Geschäftsjahres, die mittelfristige Planung für einen Zeitraum von bis zu drei Jahren und die langfristige Planung für einen Zeitraum von fünf Jahren oder länger angelegt. Die Verzahnung der zeitlich differenzierten Pläne kann in Form einer rollierenden Planung erfolgen. Vgl. z.B. HOITSCH, H.J. (1993), S. 31 f. oder SCHLÜCHTERMANN, J. (1995), S. 29 ff.

<sup>175</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch KLIMECKI, R.G./GMÜR, M. (1997), S. 207.

<sup>176</sup> Vgl. ABELL, D.F. (1999), S. 74 und ABELL, D.F. (1993), S. 5.

<sup>177</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden MARKIDES, C.C. (1999a), S. 62 f.

<sup>178</sup> MARKIDES verwendet hierzu das "Who-What-How-Framework". Erstmals vorgestellt wurde dieses Framework in ABELL, D.F. (1980), Kapitel 2.

<sup>179</sup> Ein ähnlicher Gedanke findet sich bei BAGHAI, COLEY und WHITE, die den Schutz neuer, aufstrebender Geschäfte innerhalb der Organisation als "Cocooning" bezeichnen. Vgl. BAGHAI, M./COLEY, C./WHITE, D. (1999b), S. 130.

werden. Dabei können Aktivitäten in der alten Branche erhalten bleiben (Aufbau eines diversifizierten Geschäftsportfolios) oder die gesamte Unternehmenstätigkeit auf den neuen Geschäftsbereich ausgerichtet werden.

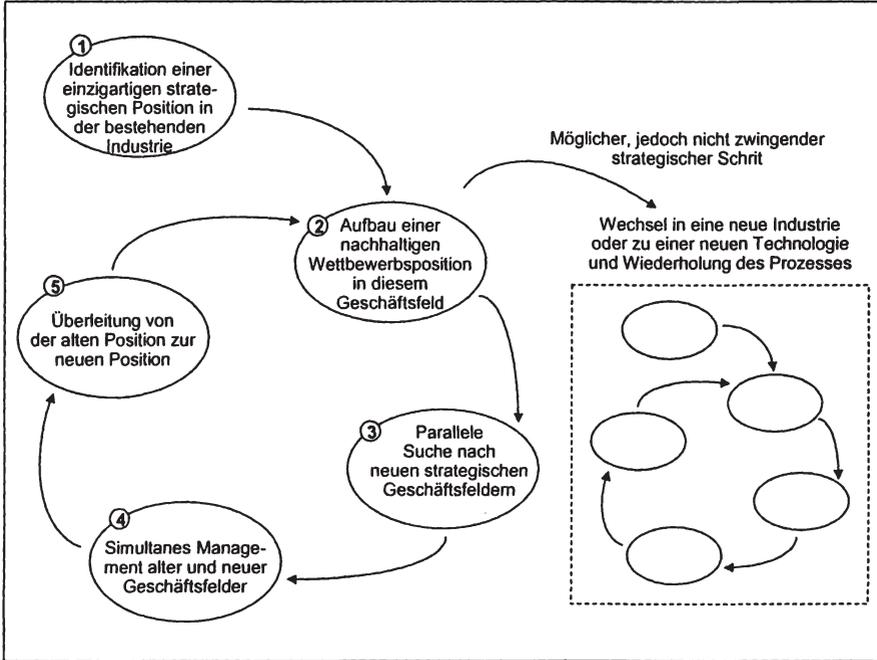


Abb. III-20: Managementprozeß für eine duale Strategieausrichtung nach MARKIDES<sup>180</sup>

Zur Realisierung eines dualen Managements bedarf es jedoch nicht nur einer Kenntnis der dargestellten Prozesse, zudem muß das duale Denken in der gesamten Organisation verankert werden. ABELL nennt in diesem Zusammenhang **drei Kernanforderungen**, welche ein Unternehmen bei der Implementierung dualer Strategien in einer Organisation bewältigen muß:<sup>181</sup>

1. Die Definition klarer Verantwortlichkeiten, insbesondere auch auf oberen Führungsebenen für beide Bereiche der dualen Strategien.
2. Die Erzielung einer angemessenen Verteilung des Ressourceneinsatzes zwischen den Strategien für das bestehende Stammgeschäft und den Strategien für die Entwicklung neuer Geschäftsoptionen.

<sup>180</sup> Entnommen, graphisch leicht modifiziert und übersetzt aus MARKIDES, C.C. (1999a), S. 62.

<sup>181</sup> Vgl. ausführlich hierzu und zum folgenden ABELL, D.F. (1999), S. 77 ff.

3. Eine Institutionalisierung eines dualen Planungsprozesses mit entsprechenden Kontrollmechanismen und Anreizsystemen.

### **2.2.3. Kritische Prüfung der Eignung der Ansätze als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement**

Die dualen Strategieansätze weisen **wesentliche Vorteile** im Vergleich zu den bisherigen Verfahren mit Berücksichtigung von Betriebsformendynamik in der Einzelhandelsliteratur auf. Dies ist zusammenfassend in Abb. III-21 dargestellt. Aus der Übersicht wird deutlich, daß der besondere Vorteil dualer Strategieansätze neben einer komplexitätsreduzierenden Informationsverdichtung der Unternehmens-Umwelt-Interaktion in der Berücksichtigung von Umweltdynamik und Unsicherheit über ihre zukünftige Entwicklung liegt. Daraus abgeleitet erfolgt die Handlungsempfehlung eines systematischen Strategiewechsels mit dualen Strategien. Der Ansatz kann somit als "flexibel" gekennzeichnet werden. Zudem positiv zu bewerten ist, daß die vorgestellten Normstrategien in Abgrenzung zu anderen Methoden nicht durch eine Scheingenaugigkeit zu kennzeichnen sind und das gesamte Konstrukt auf einer logisch nachvollziehbaren Kausalkette beruht.

Wesentlicher **Nachteil** der dualen Strategieansätze ist jedoch, daß sie i.S. eines allgemeinen Denkrahmens in ihren Aussagen und ihrer Konkretisierung sehr global gehalten sind. So wird zwar als Ziel die langfristige Sicherung des Unternehmensbestandes formuliert, dies wird jedoch nicht näher durch den Shareholder Value oder über das Konstrukt der Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotentiale expliziert. Zudem werden zwar alle Objektdimensionen in aggregierter Form implizit angesprochen, bzw. sind potentiell integrierbar. Auf die spezifischen Problemstellungen in den einzelnen Ebenen dieser Dimensionen wird jedoch - bis auf die funktionale Dimension - nicht näher eingegangen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die dualen Strategien einen relativ hohen Erfüllungsgrad der Anforderungskriterien aufweisen, wobei die aufgezeigten Nachteile durch Konkretisierung des Konzepts behoben werden könnten.

Anforderungs-kriterium	● Trifft voll zu    ○ Trifft teilweise zu    ○ Trifft nicht zu
Inhalt duale Strategien	
1. <b>Theoretisch fundiert und empirisch nicht falsifiziert</b>	● Logische Argumentationskette, jedoch relativ global gehaltenes Konstrukt und nicht durch umfassende empirische Analysen gestützt
2. <b>Komplexitäts-reduzierend</b>	● Einfach verständlich, fokussierte Informationsverdichtung hinsichtlich der Koordination der Unternehmens-Umwelt-Interaktion
<b>Handlungs-leitend (normativ)</b>	● Klare Handlungsanweisung i.S. eines parallelen Management aktueller und zukünftiger Geschäfte (duale Strategien und systematischer Strategiewechsel)
<b>Flexibel/Berück-sichtigung von Unsicherheit</b>	● Annahme einer dynamischen Unternehmensumwelt und Berücksichtigung von Unsicherheit bei der Antizipation zukünftiger Umweltkonstellationen durch parallele Betrachtung statischer und dynamischer Effizienz
<b>Zielorientiert</b>	○ Zielsetzung einer langfristigen Sicherung des Unternehmensbestands, jedoch keine explizite Berücksichtigung des Shareholder Values und dem Konstrukt der Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotentiale
3. <b>Alle Objekt-dimensionen umfassend</b>	○ Implizite Berücksichtigung der Ebene eines einzelnen Geschäfts und der des Geschäftsportfolios, jedoch keine explizite Thematisierung der spezifischen Problemstellung auf den einzelnen Ebenen
<b>Alle zeitlichen Dimensionen umfassend</b>	○ Annahme begrenzter Lebensdauer von Geschäftsoptionen, jedoch keine explizite Thematisierung der einzelnen Lebensphasen einer Geschäftsoption von der Vor-Markt-Phase bis hin zum Ende der Markt-Phase
<b>Alle funktion-alen Dimen-sionen umfassend</b>	● Alle funktionalen Dimensionen werden berücksichtigt, expliziter Hinweis auf differenzierte Organisationsstrukturen und Steuerungs-kennzahlen für beide Strategiebereiche
<b>Zusammen-fassender Aussagegehalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ hoher Erfüllungsgrad der Anforderungskriterien</li> <li>• Besonderer Vorteil: Berücksichtigung der Umweltdynamik und der Unsicherheit hinsichtlich der Prognose zukünftiger Entwicklungen durch systematischen Strategiewechsel</li> <li>• Nachteil: relativ global gehalten und Spezifika des Betriebsformen-managements nur auf aggregierter Ebene berücksichtigt</li> </ul>

Abb. III-21: Überblick über die Eignung dualer Strategien als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement

## 2.3. Das Drei-Horizonte-Konzept

Das Drei-Horizonte-Konzept von BAGHAI, COLEY und WHITE<sup>182</sup> beruht auf einer globalen, branchenübergreifenden empirischen Untersuchung von Unternehmen. Zielsetzung der Untersuchung war es, ein Verständnis darüber zu gewinnen, wie es führenden Unternehmen gelingt, systematisch über einen längeren Zeitraum zu wachsen und dieses Wachstum profitabel zu managen.<sup>183</sup> Inhaltlich besteht das Drei-Horizonte-Konzept<sup>184</sup>, eine **Handlungsanleitung** aus der Beratungspraxis für kontinuierliches Wachstum, aus drei Themenbereichen: dynamisches Management auf Basis von drei Horizonten, systematischer Fähigkeitsaufbau zur Sicherstellung eines erfolgreichen Horizonte-Managements und organisatorische Implikationen des Konzepts. Auf letztere soll nachfolgend wegen ihrer geringen Relevanz für die Themenstellung dieser Arbeit jedoch nicht näher eingegangen werden.<sup>185</sup>

### 2.3.1. Grundlagen der Einteilung in drei Horizonte

Das Konzept fußt auf der Beobachtung, daß Geschäfte eines Unternehmens entstehen, reifen und schließlich wieder vom Markt gehen.<sup>186</sup> Zur Erzielung kontinuierlichen Wachstums muß deshalb die Geschwindigkeit, mit der neue Geschäfte im Unternehmen entstehen, schneller sein als die ihres Niedergangs. Dies erfordert ein systematisches Management der "Pipeline" im Unternehmen, in der neue Geschäfte entstehen, reifen und schließlich zu einem bestimmten Zeitpunkt das ursprüngliche Stammgeschäft ersetzen. BAGHAI/COLEY/WHITE unterscheiden in diesem Zusammenhang **drei Horizonte**<sup>187</sup> von Geschäften eines Unternehmens, welche in unterschiedlichen Konkretisierungsstufen die Zukunft eines Unternehmens widerspiegeln.

- 
- 182 Vgl. hierzu und zum folgenden als Originalversion BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999a) oder in deutscher Übersetzung BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999b) sowie RINGBECK, J. (1999), S. 245 ff.
- 183 Um die Bedeutung des Wachstums für den Unternehmenserfolg in den einzelnen Industrien zu systematisieren, wurden zunächst weltweit 3000 Unternehmen untersucht. Im zweiten Schritt wurden 30 der weltweit größten Wachstumsunternehmen (Großunternehmen, die sich in bezug auf dauerhaftes Umsatzwachstum und Wertsteigerung als die leistungsfähigsten erwiesen) detailliert analysiert. Die 30 ausgewählten Unternehmen verzeichneten im Analysezeitraum (10 bis 15 Jahre) ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 23 Prozent und eine durchschnittliche jährliche Kapitalrendite von 29 Prozent. Vgl. ausführlich zur Untersuchung BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999b), S. 177 ff.
- 184 Die Begriffe "Drei-Horizonte-Konzept" und "Horizonte-Konzept" synonym verwendet.
- 185 Vgl. zu den organisatorischen Implikationen BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D., (1999b), S. 137 ff.
- 186 Es ist unverkennbar, daß das Horizonte-Konzept auf den Erkenntnissen des Lebenszykluskonzepts basiert. Explizit wird das Lebenszykluskonzept jedoch nicht in den Analyserahmen integriert.
- 187 BAGHAI/COLEY/WHITE weisen darauf hin, daß die Aufteilung in drei Horizonte, abgeleitet aus drei Phasen der Lebenszykluskurve, nicht notwendigerweise zwingend ist (vgl. BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999a), S. 4). Es könnten auch kleinere Abstufungen in der Lebenszykluskurve gewählt und dementsprechend die Anzahl der Horizonte erhöht werden (ADIZES, I. (1989) schlägt beispielsweise eine zehnstufige Lebenszykluskurve vor). Die Autoren vertreten jedoch die Meinung, daß dies nur die Komplexität erhöht, ohne den Aussagegehalt der Theorie zu verbessern. Dieser Meinung schließt sich die Verfasserin dieser Arbeit an und übernimmt deshalb die Aufteilung in drei Horizonte für den weiteren Gang der Analyse.

### 2.3.1.1. Inhalte der drei Horizonte

Die Horizonte unterscheiden sich inhaltlich nach der Entwicklungsstufe der zugeordneten Geschäfte, den erforderlichen Fähigkeiten des Unternehmens und den Ansprüchen an die Organisation und das Management.

**Horizont 1** umfaßt das **aktuelle Stammgeschäft** eines Unternehmens. In erfolgreichen Unternehmen erzielt das Stammgeschäft zumeist den größten Anteil an Cash Flow und Gewinn. Aufgrund der Finanzmittel, die es generiert und den Fähigkeiten, die es fördern kann, bildet es die Basis für die anderen Horizonte und somit auch für Wachstum. Geschäfte in Horizont 1 haben manchmal selbst noch ein begrenztes Wachstumspotential, sie werden jedoch letztendlich (zumeist mittelfristig) abflachen und niedergehen.<sup>188</sup> Wichtigste Herausforderung für das Management ist die Schärfung der Wettbewerbsposition durch eine Verbesserung des Stammgeschäfts sowie die vollständige Ausschöpfung noch vorhandenen Wachstumspotentials.

**Horizont 2** beinhaltet **neue, aufstrebende Geschäfte**, die bereits am Markt eingeführt sind, aber noch nicht ihren größtmöglichen Marktanteil erzielt haben. Die Geschäfte weisen erste Kunden und Umsätze auf, müssen jedoch nicht zwingenderweise kurzfristig bereits Gewinne erzielen. Mittelfristig wird jedoch erwartet, daß diese Geschäfte signifikante Ergebnisse erzielen werden. Um das Wachstum aufstrebender Horizont-2-Geschäfte zu fördern, sind zumeist hohe Investitionen notwendig. Aufgabe des Managements ist die Stärkung und der Ausbau dieser aufstrebenden Geschäfte (Steigerung von Umsatz, Gewinn und Marktanteil) einhergehend mit einem entsprechenden Kapazitätenausbau. Der Aufbau von Horizont-2-Geschäften sollte derart zielgerichtet und frühzeitig sein, daß diese bei Niedergang des Stammgeschäfts in Horizont 1 dessen Stellenwert einnehmen können.

**Horizont 3** umfaßt **neue Geschäftsideen** bis hin zu vollständig ausgearbeiteten Geschäftskonzepten, die noch nicht am Markt eingeführt sind. Hierzu zählen z.B. Aktivitäten und Investitionen in Form von dokumentierten Ergebnissen und Erfahrungen, Forschungsprojekten oder Pilotversuchen auf dem Markt. Aufgabe des Managements ist der Aufbau und die Förderung eines hinreichend großen Portfolios an zukunftssträchtigen neuen Geschäftsideen. Da einige Optionen aufgrund interner oder externer Einflußfaktoren (z.B. durch Gesetzesänderungen oder die Entwicklung einer neuen, durchschlagenden, aber unvorhergesehenen Technologie) sich im Laufe ihrer Entwicklung als nicht mehr potentialträchtig erweisen können, sollte ein Unternehmen - unter Berücksichtigung eines angemessenen Kosten/Nutzen-Verhältnisses - mit mehreren Optionen experimentieren. Dies erfordert auch eine laufende Priorisierung der neuen Geschäftsoptionen mit dem Ziel, aussichtsreiche Optionen weiterzuverfolgen und Optionen mit geringem Zukunftspotential fallen zu lassen.

---

<sup>188</sup> Letztendlich gilt dies für alle Geschäftsideen, abhängig von der Zuordnung zu den einzelnen Horizonten ist der Niedergang für einige Geschäfte (Horizont 1) jedoch greifbarer als für die anderen Geschäfte (Horizont 2 und 3).

Einen zusammenfassenden Überblick über die drei Horizonte in der Darstellung von BAGHAI, COLEY und WHITE gibt Abb. III-22. Wie ersichtlich, generieren Horizont-1-Geschäfte den Profit<sup>189</sup> der Gegenwart, Horizont-2-Geschäfte den Profit im mittelfristigen Zeithorizont und Horizont-3-Geschäfte den Profit der Zukunft.

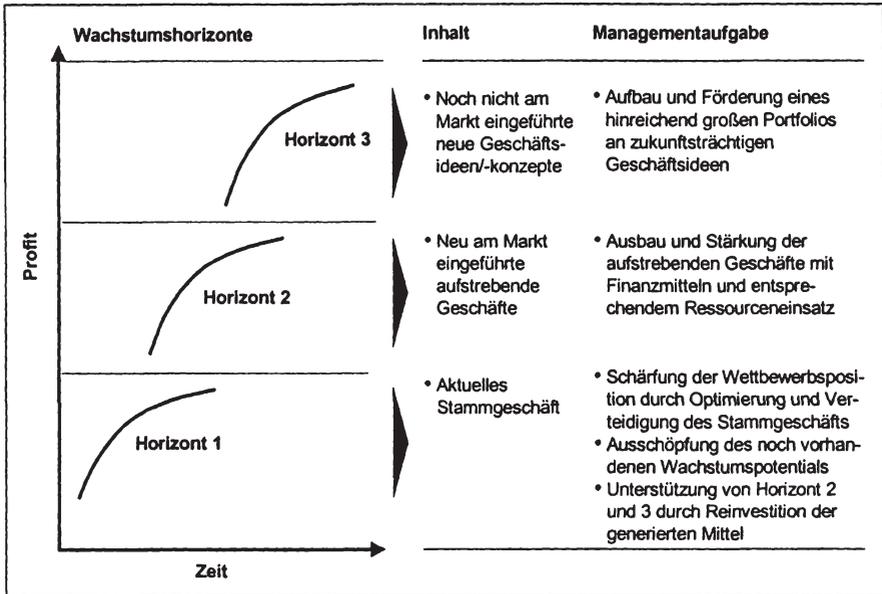


Abb. III-22: Inhalt und Managementaufgaben der drei Horizonte nach BAGHAI, COLEY und WHITE<sup>190</sup>

**Kernthese** von BAGHAI/COLEY/WHITE ist, daß systematisches Wachstumsmanagement die **gleichzeitige Bearbeitung** aller drei Horizonte erfordert. Basis dieser Argumentation ist die Überlegung, daß für die Schaffung und Etablierung neuer Geschäfte ein längerer Zeitraum notwendig ist, der grundsätzlich nicht beliebig verkürzt werden kann. Neue Geschäftsideen sollten möglichst frühzeitig entwickelt, konkretisiert,

<sup>189</sup> Sowohl in der englischen Originalversion von BAGHAI/COLEY/WHITE als auch in ihrer deutschen Übersetzung wird in der Horizonte-Darstellung der Begriff "Profit" verwendet. Dieser wird von den Autoren nicht näher spezifiziert. Mögliche Übersetzungen wären die Begriffe "Gewinn", "positives Ergebnis" oder "Erfolg". All diese Begriffe stammen aus verschiedenen Bereichen der betriebswirtschaftlichen Literatur und haben entsprechend unterschiedliche Nebenbedeutungen bzw. rufen Assoziationen zu bestimmten Forschungsbereichen hervor. Deshalb wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf eine Übersetzung von Profit durch einen dieser Begriffe allein verzichtet, da dies seine Bedeutung unnötig einschränken bzw. festlegen würde.

<sup>190</sup> Umfassend erweiterte Darstellung in Anlehnung an BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999b), S. 5. Die Darstellung der Horizonte mit den entsprechenden Achsen beruht auf den Autoren.

erprobt und auf dem Markt etabliert werden, so daß sie das aktuelle Stammgeschäft direkt ersetzen können, wenn dieses für den Markt unattraktiv wird. Laufende Aktivitäten in Horizont 2 und 3 parallel zu Horizont 1 sichern deshalb die Fortsetzung des Unternehmensbestands in einem dynamischen Umfeld und ermöglichen Wachstum. Wachstum kann realisiert werden, wenn die Geschwindigkeit der Entstehung neuer Geschäfte größer ist als die Geschwindigkeit, in der bestehende Geschäfte vom Markt gehen. Zielsetzung eines Unternehmens sollte sein, zu jedem Zeitpunkt über ein hinreichendes Portfolio an Geschäften aus allen Horizonten zu verfügen. Das Management der drei Horizonte unterscheidet sich somit analog zu den dualen Strategien von der Unterteilung in **kurz-, mittel- und langfristige Planung**. Da ein systematisches Wachstumsmanagement die gleichzeitige, aktive Bearbeitung aller drei Horizonte erfordert, gelten alle drei Planungsebenen (Kurz-, Mittel- und Langfristplanung) gleichermaßen für alle drei Horizonte.

Aufgrund der unterschiedlichen Charakteristika der drei Horizonte bedarf es für eine erfolgreiche Implementierung auch eines entsprechend darauf abgestimmten **Managementsystems**. BAGHAI/COLEY/WHITE empfehlen deshalb, sowohl die Managementcharaktere und Personalwahl als auch die Organisationsstrukturen und Steuerungssysteme differenziert nach den einzelnen Horizonten und ihren spezifischen Anforderungen auszugestalten.

Das Horizonte-Konzept ist als Managementinstrument zu verstehen, welches sich auf **alle Ebenen/Geschäftsbereiche** eines Unternehmens erstreckt. Die drei Horizonte mit Geschäften unterschiedlicher Entwicklungsstadien treffen für die Gesamtunternehmensebene, dem untergeordnet wiederum für jeden Unternehmensbereich bzw. jede strategische Geschäftseinheit und innerhalb dieser wiederum auf jeden Funktionalbereich/jede Abteilung, zu.<sup>191</sup>

### 2.3.1.2. Analyse der Portfoliozusammensetzung

Nur selten verfügen Unternehmen über ein ausgewogenes Portfolio an Horizont-1-, Horizont-2- und Horizont-3-Geschäften. Abb. III-23 verdeutlicht häufig zu beobachtende Muster ungünstiger Portfoliokonstellationen und damit verbundene Problemstellungen.

---

<sup>191</sup> Eine gute Illustration dieses Vorgehens findet sich bei BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999b), S. 15.

Häufige Konstellationen eines unausgewogenen Horizonte-Portfolios				✓ Erfolgreich bearbeitet
				X Nicht erfolgreich bearbeitet
	1	2	3	Charakteristika
①	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keiner der Horizonte mit potentialträchtigen Geschäften: Das aktuelle Stammgeschäft entwickelt sich unterdurchschnittlich und es wurden keine neuen zukunftssträchtigen Geschäfte entwickelt</li> </ul>
②	X	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reiner Fokus auf aussichtsreiche neue Geschäfte in Horizont 2/3 und Vernachlässigung des Stammgeschäfts (Horizont 1)</li> <li>Somit auch fehlende Mittelgenerierung in Horizont 1 zur Finanzierung der schnellen Entwicklung von Horizont 2 und 3</li> <li>Häufiger Hintergrund: Jungunternehmen ohne Finanzmittel auf der Suche nach Investoren für ihre neuen Geschäftsideen</li> </ul>
	X	✓	X	
	X	X	✓	
③	✓	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reiner Fokus auf die Verbesserung des Stammgeschäfts und Vernachlässigung der Entwicklung neuer Geschäfte, die das Stammgeschäft langfristig ersetzen können</li> <li>Insbesondere problematisch in Reife- und Degenerationsphase des Stammgeschäfts</li> </ul>
④	✓	X	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgreiches Stammgeschäft und Ideen für neue Geschäfte, die jedoch nicht konkretisiert und am Markt eingeführt werden</li> <li>Gefahr, daß die Erwartungen der Aktionäre höher sind als die tatsächliche Leistungsstärke des Unternehmens</li> </ul>
⑤	✓	✓	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgreiches Stammgeschäft und am Markt aufstrebende Geschäfte, jedoch keine Bemühungen, neue Ideen zu entwickeln, die den langfristigen Erfolg sichern</li> <li>Gefahr einer Stagnation oder sinkender Erträge, wenn das Stammgeschäft vom Markt geht, Horizont 2 seine Stelle einnimmt und keine neuen Geschäfte aus Horizont 3 nachkommen</li> </ul>

Abb. III-23: Fünf häufig auftretende Konstellationen eines unausgewogenen Geschäftsportfolios nach BAGHAI, COLEY UND WHITE<sup>192</sup>

Um derartigen Problemen entgegenzuwirken, sollten Unternehmen Aktivitäten über alle Horizonte zur Sicherung ihrer langfristigen Überlebensfähigkeit anstreben. Wann ein Portfolio mit Aktivitäten in Horizont 1, 2 und 3 ausgeglichen ist, ist je nach spezifischer Markt- und Unternehmenssituation unterschiedlich. Hierbei ist nicht nur von Bedeutung, wie viele Initiativen ein Unternehmen in den einzelnen Horizonten verfolgt, sondern auch, ob die Initiativen abgestimmt sind auf die unternehmensspezifische (Umwelt)Konstellation. Für diese Beurteilung sind vier Faktoren zu berücksichtigen:

<sup>192</sup> Erweiterte Darstellung in Anlehnung an BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999b), S. 22.

1. **Dynamik/Geschwindigkeit der Entwicklungen im relevanten Markt:** In Abhängigkeit von der Geschwindigkeit, mit der sich die Branche bzw. der relevante Markt verändert, kann eine unterschiedlich hohe Anzahl von Initiativen und ein unterschiedlich hoher Ressourceneinsatz in Horizont 2 und 3 erforderlich sein.<sup>193</sup> So ist beispielsweise die Softwareindustrie aufgrund ihrer hohen Abhängigkeit vom technischen Fortschritt durch eine große Dynamik gekennzeichnet. Unternehmen dieser Branche sind deshalb zur Sicherung ihrer Flexibilität und langfristigen Überlebensfähigkeit auf eine große Anzahl Initiativen in Horizont 2 und 3 angewiesen. In der Grundstoffindustrie, die sich erfahrungsgemäß langsamer entwickelt, ist zumeist eine geringe Anzahl aussichtsreicher Optionen in Horizont 2 und 3 ausreichend, um langfristig zu bestehen.<sup>194</sup>
2. **Grad der Unsicherheit:** Eng korreliert mit der Geschwindigkeit der Entwicklung des relevanten Markts ist der Grad der Unsicherheit. Je höher die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung, desto größer und breiter gestreut sollte das Portfolio an zukunftssträchtigen, neuen Geschäftsoptionen sein, da mit größerer Anzahl zukunfts-trächtiger Geschäftsideen auch die strategische Flexibilität steigt.<sup>195</sup>
3. **Ressourcenbasis und vorhandene Fähigkeiten:** Die Ressourcenbasis und die vorhandenen Fähigkeiten eines Unternehmens bestimmen den *möglichen* Umfang an Aktivitäten in Horizont 2 und 3. Je größer die Ressourcenbasis, desto mehr Aktivitäten kann das Unternehmen in Horizont 2 und 3 unterstützen. Voraussetzung ist, daß noch genügende Kapazitäten und finanzielle Mittel für Horizont 1 zur Verfügung stehen, damit das Stammgeschäft nicht vorzeitig geschwächt wird.
4. **Erwartungen der Aktionäre:** Je höher die Bereitschaft der Investoren ist, Volatilität auf dem Aktienmarkt zu akzeptieren, desto mehr Investitionen des Unternehmens in Horizonte 2 und 3 sind möglich. Aussichtsreiche Initiativen in Horizont 2 und 3 steigern die Markterwartungen und führen möglicherweise zu einer höheren Marktkapitalisierung des Unternehmens. Da die Horizonte 2 und 3 jedoch aktuell geringen Gewinn und Cash Flow erzeugen und ihre zukünftigen Erträge unsicher

---

<sup>193</sup> Märkte mit hoher Komplexität und hoher Dynamik werden in der Literatur auch als "turbulente" Märkte (vgl. EMERY, F.E./TRIST, E.L. (1965), S. 21 ff.), "high velocity" oder "hypercompetitive" Märkte (vgl. D'AVENI, R.A. (1999), S. 127 ff.) bezeichnet. Analog zu BAGHAI/COLEY/WHITE wird in diesen Literaturquellen darauf hingewiesen, daß derartig komplexe und dynamische Märkte anderer Strategien bedürfen als relativ stabile Märkte.

<sup>194</sup> Dieses Beispiel gilt nur, wenn das Unternehmen keine laterale Diversifikation beabsichtigt.

<sup>195</sup> EISENHARDT/BROWN schlagen in diesem Zusammenhang zur Sicherstellung größtmöglicher Flexibilität bei gleichzeitiger Ausnutzung von Synergien zur Optimierung des Kosten/Nutzen-Verhältnisses das sogenannte "Patching" vor. Dabei werden hochspezialisierte, eng miteinander verbundene Geschäftseinheiten analog einer Patchworkdecke je nach Markterfordernissen in wechselnden Zusammenstellungen flexibel neu formiert und gebündelt. Vgl. EISENHARDT, K.M./BROWN, S.L. (1999), S. 72 ff.

sind, verursachen Unternehmensschwerpunkte in Horizont 2 und 3 häufig eine hohe Aktienvolatilität.<sup>196</sup>

### 2.3.1.3. Voraussetzungen für Wachstumsstrategien

Das Drei-Horizonte-Konzept ist, entgegen seiner ursprünglichen Kennzeichnung, kein reines Wachstumskonzept, sondern bezieht auch eine mögliche Konsolidierungsstrategie im Stammgeschäft ein. Dem sogenannten Primat "**earning the right to grow**" liegt die Auffassung zugrunde, daß Unternehmen ohne eine solide Geschäftsgrundlage nur schwer Wachstum realisieren können. Sämtliche grundlegenden Probleme in Horizont 1, dem Stammgeschäft, sollten gelöst sein, bevor ein Unternehmen sich auf neue Horizonte konzentriert, da diese zumeist eine hohe Aufmerksamkeit des Managements erfordern. Um in Horizont 2 und 3 zu agieren, sind deshalb nach BAGHAI, COLEY und WHITE **drei Voraussetzungen** erforderlich:

1. **Überragende Leistung im Stammgeschäft:**<sup>197</sup> Eine überragende Leistung umfaßt eine starke strategische Position im Kerngeschäft des Unternehmens verbunden mit Fachkenntnissen und Erfahrungen im Führungsbereich. Dies ist deshalb von großer Bedeutung, da es dem Management ermöglicht, Wachstumsinitiativen zu leiten und zu finanzieren.<sup>198</sup>
2. **Strategische Desinvestitionen:** Im Sinne der Optimierung des Ressourceneinsatzes ist es sinnvoll, sich auf diejenigen strategischen Geschäftseinheiten zu konzentrieren, denen eine hohe strategische Bedeutung zukommt und die die größten Gewinne bringen.<sup>199</sup> Bei Geschäften mit geringer strategischer Relevanz für das Geschäftsportfolio bzw. mit geringen Gewinnen oder gar Verlusten sollte das Management abwägen, ob ein Turnaround oder eine Desinvestition sinnvoller ist. Für diese Entscheidung können zukünftige Gewinne in diesen Geschäften gegenüber den Opportunitätskosten für die Ablenkung des Managements im Wettbewerb um Ressourcen zwischen bestehenden, weniger attraktiven und neuen Geschäftsoptionen abgewogen werden.
3. **Aufbau von Vertrauen seitens der Investoren:** Zumeist benötigen Unternehmen zur Realisierung ihrer Wachstumsprogramme finanzielle Mittel von Investoren. Um diese Mittel zu erhalten, ist eine Vertrauensbildung gegenüber den Investoren

---

<sup>196</sup> Empirische Untersuchungen zeigen, daß in turbulenten Märkten das Wachstumspotential eines Unternehmens mit Abstand die wichtigste Determinante des Marktwerts von Unternehmen ist. In weniger turbulenten Märkten kommt dagegen der Eigenkapitalausstattung und Rentabilität im bestehenden Stammgeschäft eine ebenso wichtige Rolle zu. Vgl. hierzu MEFFERT, H. (2000), S. 173 ff., der einen theoretischen Bezugsrahmen zur Untersuchung der Relevanz von Strategiewechseln für den Marktwert von Unternehmen entwickelt.

<sup>197</sup> BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999b), S. 40 sprechen in diesem Zusammenhang von einer "überragenden Betriebsleistung".

<sup>198</sup> Hier sind Parallelen zum Cash-Cow-Gedanken traditioneller Marktportfolios erkennbar.

<sup>199</sup> Zur Identifikation derartiger Geschäfte bietet sich eine ABC-Analyse an. Vgl. zum Inhalt und Vorgehen der ABC-Analyse beispielsweise BECKER, J. (1998), S. 887 ff.

wichtig. Kernelemente sind hierfür neben einer überragenden Leistung im Stammgeschäft eine klar definierte Unternehmensstrategie und eine klare Kommunikationspolitik gegenüber den Investoren.

Die alleinige Erfüllung dieser Voraussetzungen fördert jedoch noch kein Wachstum, es bedarf auch der Unterstützung des oberen Managements und der Beseitigung sämtlicher wachstumshemmender Barrieren, z.B. in der Unternehmenskultur.

### **2.3.2. Systematischer Fähigkeitenaufbau als Basis eines erfolgreichen Horizonte-Managements**

Der zweite Baustein des Horizonte-Konzeptes beschäftigt sich mit dem Thema Ressourcen- und Fähigkeitenaufbau und wird nachfolgend mit den von den Autoren verwendeten Begrifflichkeiten dargestellt. Dabei weisen einige Elemente - wenngleich unter anderen Begrifflichkeiten vorgestellt - Ähnlichkeiten zu dem in Kapitel II. erläuterten Konstrukt des Wettbewerbsvorteils und der Erfolgspotentiale auf.

#### **2.3.2.1. Schrittweiser Fähigkeitenaufbau: Das "Staircase-Konzept"**

Für die Betrachtung des notwendigen Fähigkeitenaufbaus im Rahmen des Horizonte-Management differenzieren BAGHAI/COLEY/WHITE zwischen der Gesamtsicht des Geschäftsportfolios und den Entwicklungsphasen einzelner Geschäfte. Die Abbildung der drei Horizonte stellt eine Momentaufnahme der Unternehmenssituation dar, in der das gesamte Geschäftsportfolio zu einem bestimmten Zeitpunkt dargestellt wird. Bedingt durch Veränderungen einzelner Geschäfte, welche von der Ideenentwicklung über die Markteinführung bis hin zu ihrer Degeneration im Laufe der Zeit sukzessive Horizont 3, Horizont 2 und Horizont 1 durchwandern, ändert sich das Geschäftsportfolio im Zeitablauf in seiner Zusammensetzung. Die Entwicklung eines Geschäfts läßt sich nach BAGHAI/COLEY/WHITE in **vier Phasen** zusammenfassen:

- **Phase 1: "Aussäen von Wachstumsoptionen"**. In der ersten Phase werden neue Geschäftsideen generiert und zu konkreten Konzepten ausgearbeitet. Für den strategischen Schritt von der Idee zum Konzept sind verschiedene Maßnahmen möglich, beispielsweise Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, aber auch Akquisitionen oder Beteiligungen.
- **Phase 2: "Testen des Geschäftsmodells"**. Ziel der Testphase ist es, eine marktorientierte Vorstellung von der Attraktivität des Geschäftsmodells zu gewinnen, Verbesserungspotentiale des Konzepts zu identifizieren sowie den notwendigen Ressourceneinsatz für eine erfolgreiche Geschäftsrealisierung zu konkretisieren.
- **Phase 3: "Wiederholen erprobter Geschäftsmodelle"**. Zeigt der Test, daß das Geschäftskonzept wirtschaftlich lebensfähig ist, kann es (in unterschiedlichen Ausgestaltungsformen) wiederholt und auf dem Markt etabliert werden. Im Einzelhandel wird in diesem Zusammenhang der Begriff "Multiplikation" eines Geschäftsmodells verwendet. Ziel ist es, gegenüber Wettbewerbern eine verteidig-

gungsfähige Marktposition aufzubauen. Wesentlich für die Einführung und Etablierung eines Geschäftskonzepts auf dem Markt ist die Wahl einer adäquaten Timingstrategie<sup>200</sup> und der frühzeitige Fähigkeitsaufbau im Unternehmen.

- **Phase 4: "Leitung des Geschäfts, um Rentabilität zu erzielen".** In Phase 4 verlagert sich der Schwerpunkt von der Verbreitung des Geschäftsmodells auf Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Verbesserung des Geschäftsmodells zur Sicherstellung höchstmöglicher Rentabilität. Letztendlich beginnt in dieser Phase die Abschöpfung der in den vorherigen Phasen getätigten Investitionen.

Es ist ersichtlich, daß die Phasen eng mit den drei Horizonten und seinen Aufgabenschwerpunkten verbunden sind. Die Phasen 1, 3 und 4 lassen sich den Horizonten 3, 2 und 1 zuordnen. Der Übergang von Horizont 3 zu 2 wird getrennt betrachtet, da dieser für das Unternehmen nach den Autoren erfahrungsgemäß schwierig ist (vgl. Abb. III-24).

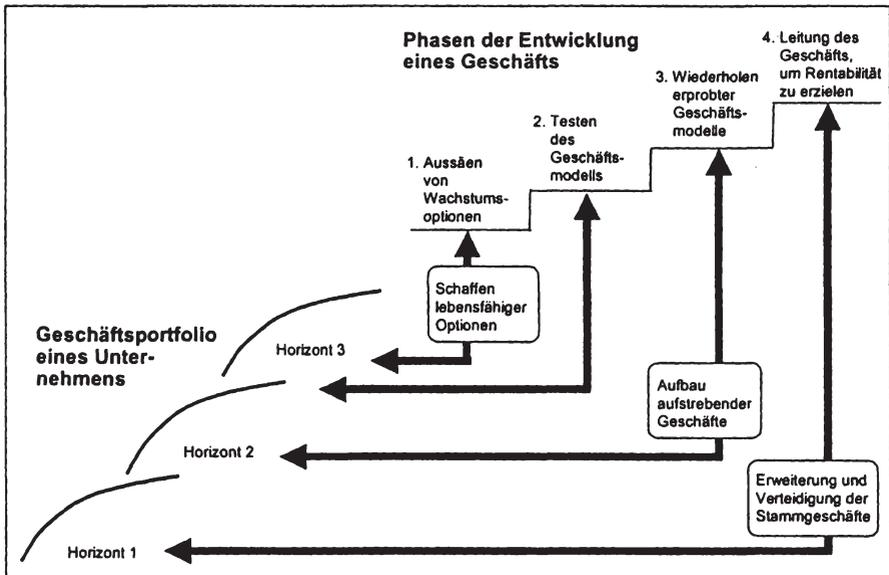


Abb. III-24: Geschäftsportfolio eines Unternehmens und Phasen der Entwicklung eines einzelnen Geschäfts nach BAGHAI, COLEY UND WHITE<sup>201</sup>

<sup>200</sup> Die Timingstrategie umfaßt den Zeitpunkt des Markteintritts, die Schnelligkeit der Expansion/Marktdurchdringung und die Prioritäten der Marktdurchdringung (z.B. in welchen Ländern/Regionen das Geschäftsmodell zuerst wiederholt werden soll und welche später angegangen werden sollen).

<sup>201</sup> Modifiziert entnommen aus BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999a), S. 75.

Häufig können Unternehmen ihre Geschäftsideen jedoch nicht in vier Phasen von der Idee in Horizont 3 zum Stammgeschäft in Horizont 1 überführen, sondern bedienen sich vieler einzelner Schritte zum notwendigen Fähigkeiten- und Ressourcenaufbau für das neue Geschäft. Die Autoren bezeichnen dieses Vorgehen des schrittweisen Fähigkeitaufbaus als Stufenkonzept oder "Staircases to Growth"<sup>202</sup>. Dieses ist je nach den unternehmensspezifischen Gegebenheiten und Zielen individuell auszugestalten. Es wird empfohlen, in möglichst **kleinen Stufen** vorzugehen. Der Vorteil kleiner Stufen wird darin gesehen, daß Unternehmen mit der Wachstumsstrategie verbundene **Risiken** so besser bewältigen können, die durch **zwei Aspekte** hervorgerufen werden: Erstens die Unsicherheit über die Marktentwicklung und zweitens die zumeist notwendige Zeit, um Fähigkeiten für die Realisierung des Geschäftsmodells aufzubauen.

1. **Unsicherheit der Marktentwicklung:** Die Stufenmethode in kleinen Schritten erhöht die Flexibilität bei unvorhergesehenen Umwelt- und Marktänderungen. Kleine Schritte ermöglichen flexible Richtungsänderungen der Strategie, vermeiden vorfrühte Verpflichtungen und erlauben es, Geschäftsoptionen mit unzureichendem Potential ohne übermäßige Investitionen abzubrechen.<sup>203</sup> Es gibt jedoch auch Situationen, welche große Stufen erfordern, um sich überhaupt am Markt etablieren zu können, beispielsweise Märkte mit hohen Eintrittsbarrieren.
2. **Unzureichende Fähigkeiten:** Kaum ein Unternehmen besitzt sämtliche Fähigkeiten, die für den Aufbau neuer Geschäfte erforderlich sind. Die Lücke zwischen vorhandenen und für das neue Geschäftsfeld erforderlichen Fähigkeiten ist zumeist um so größer, je neuer das Geschäftsfeld ist.<sup>204</sup> Das Stufenkonzept berücksichtigt diese Tatsache, indem für den sukzessiven Fähigkeitaufbau große Stufen in kleinere Schritte, die leichter zu bewältigen sind, aufgespalten werden. Jede Stufe kann unterschiedliche Inhalte und Methoden umfassen. Allen gemeinsam ist jedoch, daß sie eine Initiative bzw. Investition darstellen, welche die Fähigkeiten des Unternehmens zur Bewältigung des neuen Geschäftsmodells erweitert. Es gibt

---

<sup>202</sup> Die Treppenstruktur wurde 1992 von MCKINSEY entwickelt und danach zunächst bei Klienten angewendet. Die erste Veröffentlichung über das Konzept erschien 1996 (vgl. BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999a), S. 38 ff.). Beeinflußt wurden die Inhalte von der Arbeit TEECE und PISANOS (vgl. hierzu TEECE, D./PISANO, G. (1994), S. 537 ff. Parallel dazu wird auch bei BADEN-FULLER, C./STOPFORD, J. (1996), S. 71 das Bild der Treppe verwendet. Sie betonen, daß die visuelle Darstellung einer Treppe die Bedeutung der Schaffung mehrerer Vorteile verstärkt. Auch WILLIAMSON, P./HAY, M. beschreiben den Wert, die strategische Agenda zum Aufbau von Fähigkeiten in "mundgerechte Stücke" zu unterteilen. Hierdurch soll die Lücke zwischen Strategie und Aktion und zwischen den Visionen der oberen Führungsebene und den Tätigkeiten des mittleren Managements geschlossen werden. Vgl. WILLIAMSON, P./HAY, M. (1991), S. 36 ff.

<sup>203</sup> Zu berücksichtigen ist, daß mit steigender Umweltdynamik auch ein zunehmend *schneller* Fähigkeitaufbau erfolgen muß. Dies erfordert ggf. eine Parallelisierung einzelner Stufen im Staircase-Konzept oder das Agieren in großen Stufen. Daher sieht WILLIAMS eine sinnvolle Anwendung des Staircase-Konzepts nur für sog. "Slow-Cycle-Companies" (Märkte mit geringer Wettbewerbsdynamik). Vgl. WILLIAMS, R. (1998), S. 96.

<sup>204</sup> Eine ausführliche Darstellung über die Notwendigkeit des Fähigkeitaufbaus zur Schließung der Lücke zwischen vorhandenen und notwendigen Fähigkeiten findet sich bei HAMEL, G./PRAHALAD, C.K. (1993), S. 75 ff. und (1994), Kapitel 7: Strategy as leverage.

somit **drei grundsätzliche Entscheidungen**, die ein Unternehmen treffen muß: Erstens, *welche* Fähigkeiten Inhalt einer einzelnen Stufe sein sollen. Zweitens, *in welcher Reihenfolge* die Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Drittens, *wie* diese Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Eine Möglichkeit ist der interne Fähigkeitenaufbau durch Schulung von Mitarbeitern. Als andere Möglichkeit können die Fähigkeiten auch geliehen werden, indem Formen der Kooperation wie Allianzen oder Lizenzverträge eingegangen werden. Darüber hinaus können Fähigkeiten auch durch die Einstellung neuer Mitarbeiter, die Beschaffung von Technologien anderer Unternehmen oder durch Akquisitionen zugekauft werden. Der Aufbau interner eigener Fähigkeiten ist zumeist zeitaufwendiger als der externe Zukauf von Fähigkeiten. Bei letzterem besteht jedoch die Herausforderung darin, die Qualität der Fähigkeiten nach ihrem Kauf weiterhin sicherzustellen.

### 2.3.2.2. Bedeutung differenzierender Fähigkeitenbündel

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, brauchen Unternehmen ein Bündel schwer zu imitierender Fähigkeiten, um sich langfristig vom Wettbewerb zu differenzieren.<sup>205</sup> Diese **unverwechselbaren Fähigkeiten** beinhalten nach BAGHAI, COLEY und WHITE sämtliche Ressourcen, die beim Erringen von Wettbewerbsvorteilen nützlich sind. Zusätzlich zu betrieblichen Ressourcen, wie sie bei HAMEL und PRAHALAD aufgeführt sind,<sup>206</sup> umfaßt die Definition der unverwechselbaren Fähigkeiten bei BAGHAI, COLEY und WHITE privilegierte Aktiva, wachstumsermöglichende Kenntnisse und besondere Beziehungen (vgl. Abb. III-25).<sup>207</sup>

Einzelne Fähigkeiten sind nach BAGHAI, COLEY und WHITE in der Regel nicht ausreichend, um sich langfristig nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren. Kurzfristig können Unternehmen sich durch einzelne Fähigkeiten einen Vorsprung im Vergleich zum Wettbewerb verschaffen. Da diese Chancen aber sehr schnell für Konkurrenten sichtbar werden und kopiert werden können, wird Unternehmen empfohlen, **Kombinationen von Fähigkeiten zu Bündeln** zusammenzufassen, die sich auch langfristig schwer imitieren lassen.<sup>208</sup> Hinsichtlich der Fähigkeiten wird unterschieden zwischen Fähigkeiten, die den Erfolg im Wettbewerb beeinflussen und Fähigkeiten,

---

205 Die Autoren differenzieren unverwechselbare Fähigkeiten von Kernkompetenzen (vgl. BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999a), S. 89 ff.). Als Kernkompetenzen werden Fähigkeiten bezeichnet, die für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind. Unverwechselbare Fähigkeiten können somit zu Kernkompetenzen werden, müssen aber nicht zwingenderweise von Anfang an diese Stellung einnehmen. Somit ist der Begriff der unverwechselbaren Fähigkeiten weiter gefaßt als der der Kernkompetenz.

206 Vgl. HAMEL, G./PRAHALAD, C.K. (1990), S. 79 ff. Als Kernkompetenzen werden hier "das kollektive Lernen im Unternehmen, insbesondere wie unterschiedliche Produktionskenntnisse koordiniert und mehrere Technologieströme integriert werden", definiert.

207 Vgl. hierzu und zum folgenden auch BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999c), S. 100 ff.

208 Vgl. zur Bedeutung eines Bündels von Fähigkeiten in Abgrenzung zur Fokussierung auf einzelne Fähigkeiten auch HAMEL, G./PRAHALAD, C.K. (1994), S. 199 ff. Die Autoren definieren in diesem Beitrag Kernkompetenz nach PORTER als ein "Bündel von Fähigkeiten und Technologien, die es einem Unternehmen ermöglichen, den Kunden einen Vorteil zu bieten." PORTER, M.E. (1996), S. 73.

die für eine reine Beteiligung am Wettbewerb erforderlich sind. Weniger wichtige Fähigkeiten können durch Outsourcing bzw. von Kooperationspartnern erworben werden. Die Wettbewerbsposition verbessernde, bedeutsame Fähigkeiten sollte das Unternehmen selbst erbringen.

Mögliche unverwechselbare Fähigkeiten	Definition nach Baghai, Coley und White	Beispiele
Auf den Geschäftsbetrieb bezogene Kenntnisse ("Operational Skills")	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisse und Fähigkeiten, die sich auf den (operativen) Geschäftsbetrieb beziehen. Diese Fähigkeiten können durch Mitarbeiter, Prozesse oder in Form von "althergebrachtem" Wissen vorhanden sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-Management</li> <li>• Forschung und Entwicklung</li> <li>• Produktentwicklung</li> <li>• Kostengünstige Herstellung</li> </ul>
Privilegierte Aktiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Physische oder immaterielle Aktiva, die schwer zu vervielfachen sind und dem Eigentümer Wettbewerbsvorteile verschaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebsnetze</li> <li>• Marken</li> <li>• Ruf/Image</li> <li>• Kundeninformationen</li> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Geistiges Eigentum</li> </ul>
Wachstumsermöglichende übergreifende Kenntnisse/Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht auf einen konkreten Geschäftsbetrieb bezogene Kenntnisse, die übergreifend gelten und sich von einem Markt oder Geschäftszweig auf andere übertragen lassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisitionsmanagement und Management nach Fusionen</li> <li>• Finanzierungs- und Risikomanagement</li> <li>• Kapitalmanagement</li> </ul>
Besondere Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehungen zu Unternehmen, Institutionen oder einzelnen Individuen, durch die sich besondere und/oder ansonsten nur schwer erzielbare Chancen auf tun bzw. die das Vordringen in Geschäftsbereiche erleichtern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Partner</li> <li>• Regierung</li> <li>• Mächtige Einzelpersonen, Personen mit guten Verbindungen zu erfolgskritischen Institutionen</li> </ul>

Abb. III-25: Mögliche Elemente unverwechselbarer Fähigkeiten<sup>209</sup>

Fähigkeiten bzw. Ressourcen können nach *Baghai, Coley und White* nur zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen werden, wenn sie **fünf Bedingungen** erfüllen:<sup>210</sup>

1. überlegen sein gegenüber den Fähigkeiten der Konkurrenz und wertvoll für den Markt;
2. nicht oder nur schwer nachahmbar durch Wettbewerber;
3. schwer substituierbar durch eine alternative Fähigkeit bzw. Ressource;
4. beständig im Laufe der Zeit;

<sup>209</sup> Eigene erweiterte Darstellung in Anlehnung an BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999a), S. 91.

<sup>210</sup> Vgl. COLLINS, D.J./MONTGOMERY, C.A. (1995), S. 118 ff. zitiert in Anlehnung nach BAGHAI, M./COLEY, S. und WHITE, D. (1999), S. 113 f. Vgl. ähnlich WARREN, K. (1999), S. 6.

5. nur schwer zu handeln (Hintergrund: Wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verläßt, sollte sichergestellt sein, daß die Fähigkeiten bzw. die Ressourcen im Unternehmen verbleiben).

Da nur wenige einzelne Fähigkeiten die Gesamtheit dieser Bedingungen erfüllen, so argumentieren BAGHAI/COLEY/WHITE, ist es um so wichtiger, Fähigkeitenbündel aufzubauen, die gemeinsam die genannten Kriterien erfüllen. Je größer die Anzahl kombinierter Fähigkeiten, desto schwieriger ist es, das geschaffene Bündel nachzuahmen.<sup>211</sup> Ein Beispiel für ein nur schwer zu imitierendes Fähigkeitenbündel liefert das Unternehmen MCDONALD'S.<sup>212</sup> Sein Geschäftserfolg baut auf der Kombination von Fähigkeiten entlang von vier Dimensionen auf:

- **Auf den Geschäftsbetrieb bezogene Kenntnisse:** MCDONALD'S verfügt über umfangreiches Know-how in der Realisierung eines standardisierten Betriebssystems mit einheitlichen Qualitätsstandards und attraktivem Fast-Food-Angebot, in der Standortselektion sowie in der Auswahl, Schulung und Betreuung von Franchise-Nehmern.
- **Privilegierte Aktiva:** Zentrale privilegierte Aktiva des Unternehmens sind der weltweit erfolgreich etablierte Markenname und das internationale Netz an Betriebsstätten bzw. Standorten mit hoher Flächendurchdringung.
- **Wachstumsermöglichende übergreifende Fähigkeiten:** Das Unternehmen verfügt über betriebs- und finanzwirtschaftliche Kenntnisse eines international agierenden Konzerns.
- **Besondere Beziehungen:** Enge, langjährige Beziehungen zu Lebensmittel- und Papier-/Verpackungsherstellern und Lieferanten durch den Einkauf und die gemeinsame Produktentwicklung ermöglichen eine gute Konzeptumsetzung sowie eine günstige Kostenposition.

Mit diesem Bündel an Fähigkeiten kann sich MCDONALD'S seit vielen Jahren erfolgreich im Markt profilieren. Während einzelne dieser Fähigkeiten von einigen Wettbewerbern nachgeahmt werden konnten, gelang es keinem Wettbewerber, das gesamte Fähigkeitenbündel hinreichend gut zu imitieren.

### **2.3.3. Kritische Prüfung der Eignung des Konzepts als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement**

Analog zu den dualen Strategiekonzepten liegen die besonderen Vorteile des Horizonte-Konzepts in seiner Flexibilität und der Berücksichtigung einer dynamischen

---

<sup>211</sup> Ähnlich argumentiert PORTER, nach dem ein Wettbewerbsvorteil aus einem ganzen System von Fähigkeiten/Aktivitäten entsteht: "... it is harder for a rival to match an array of interlocked activities than it is merely to imitate a particular sales force approach ...". Vgl. PORTER, M.E. (1996), S. 73.

<sup>212</sup> Vgl. zu dem Unternehmen MCDONALD'S (2000).

Unternehmensumwelt. Das Konzept setzt an der Kritik des Lebenszykluskonzepts an (Dauer und Intensität der einzelnen Phasen im Lebenszyklus und des gesamten Lebenszyklus sind nur ex post ermittelbar), indem es das simultane Management von drei Horizonten mit Geschäften unterschiedlicher Entwicklungsstufen fordert. Durch diesen Vorschlag zur Unternehmens-Umwelt-Interaktion wird die Komplexität des Planungsproblems handlungsleitend reduziert.

Das Horizonte-Konzept kann nicht nur als flexibel, sondern gleichzeitig als **voll dynamisch** entlang den Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements gekennzeichnet werden:

- **Integrierte Einbeziehung unterschiedlicher Objektebenen:** Es wird sowohl eine Betrachtung des gesamten Geschäftsportfolios (Horizont 1, Horizont 2 und Horizont 3) als auch eine Analyse der Entwicklungsstufen eines einzelnen Geschäfts im Zeitablauf vorgenommen (Entwicklungsphasen mit Staircase-Konzept). Darüber hinaus wird explizit konstatiert, daß ein Denken in Horizonten nicht nur auf Gesamtunternehmensebene, sondern auch in sämtlichen untergeordneten Bereichen (Geschäftsfeldern und Funktionalbereichen) erfolgen sollte.
- **Alle zeitlichen Dimensionen umfassend:** Im Horizonte-Konzept werden sowohl nicht marktgängige strategische Geschäftsoptionen (Vor-Markt-Phase) als auch bereits am Markt eingeführte Geschäfte berücksichtigt (Markt-Phase). Durch die Verknüpfung mit einzelnen Objektebenen und funktionalen Dimensionen erfolgt auch hier eine integrierte Betrachtung.
- **Berücksichtigung aller funktionalen Dimensionen:** Im Horizonte-Konzept werden explizit alle funktionalen Ebenen berücksichtigt durch den Hinweis auf differenzierte Personalanforderungen, Organisationsstrukturen und Steuerungssysteme je Horizont. Gleichzeitig erfolgt hierdurch eine Verknüpfung von funktionaler und objektbezogener Dimension.

Neben diesen Vorteilen zeigt das Horizonte-Konzept jedoch auch **Nachteile**. Das Konzept weist die Charakteristika eines "Praxis-Konzepts" auf. Es basiert zwar auf einer umfassenden empirischen Analyse, hat jedoch eine wenig ausgeprägte theoretische Fundierung mit globalen Formulierungen. Als Konsequenz bleiben - trotz anfänglich bestehender Plausibilität und einfach verständlicher Strukturierung - bei näherer Analyse viele Punkte offen und unbeantwortet. Hierzu zählen insbesondere folgende **Fragen**:

- **Prämissen:** Wesentlicher Mangel des Konzepts ist, daß seine Prämissen und Rahmenbedingungen nicht explizit aufgezeigt werden.
- **Konkreter Zielbezug:** Die Zielsetzung bzw. der Erfolgsmaßstab wird nicht konkretisiert und nicht genau definitorisch abgegrenzt. So bleibt offen, welche Größe konkret hinter "Profit" als eine Achse des Horizonte-Konzepts steht. Letztendlich läßt sich nur vermuten, daß eine Shareholder-Value-Orientierung vorliegt, explizit

wird dies jedoch nicht erwähnt. Auch das Konstrukt der Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotentiale wird nicht im Modell integriert.

- **Zusammenhang von Profit und Zeit (Wachstumsdarstellung):** Unklar bleibt, warum der Profit von Horizont zu Horizont im Zeitablauf steigt. Dies erscheint nur plausibel, wenn die Geschwindigkeit, mit der neue Geschäfte entstehen, größer ist als die Geschwindigkeit, mit der alte Geschäfte von Markt gehen. Oder es kann sein, daß neue Geschäfte ein höheres Profitniveau erzielen. Im einzelnen werden diese Fragen von BAGHAI/COLEY/WHITE nicht beantwortet. Auch bleibt unklar, wie der Verlauf der Horizonte außerhalb der eingezeichneten Linien ist.
- **Globale Formulierung:** Einige Elemente des Horizonte-Konzepts weisen allgemein gehaltene Formulierungen bzw. eine geringe Konkretisierung auf. Insbesondere ersichtlich wird dies bei der Erörterung der Entwicklungsstufen eines einzelnen Geschäfts. Durch die globale Formulierung vermischen sich die Entwicklungsstufen eines Geschäfts im Zeitablauf mit Stufen des Fähigkeitsaufbaus ("Staircase-Konzept"). Diese beiden Konzeptelemente weisen zwar inhaltliche Überschneidungen auf, thematisieren jedoch unterschiedliche Aspekte der Managementaufgabe.
- **Verbindung zu anderen Instrumenten der strategischen Planung:** Zu den traditionellen betriebswirtschaftlichen Ansätzen und Planungsinstrumenten werden keine Verbindungen hergestellt. Zusammenhänge zum S-Kurven-Konzept, zu Lebenszykluskonzepten, zur Ansoff-Matrix und zu Marktportfolios lassen sich nur vermuten, werden jedoch nicht explizit aufgezeigt. Ein Beispiel hierfür sind die nicht aufgezeigten Parallelen zwischen dem Cash-Cow-Gedanken bei traditionellen Marktportfolios und der überragenden Leistung im Stammgeschäft als Voraussetzung für Wachstum bei BAGHAI, COLEY UND WHITE. Auch fehlt eine präzise Erklärung des Zusatznutzens des Horizonte-Konzepts im Vergleich zu diesen traditionellen Planungsinstrumenten.
- **Operationalisierung innerhalb der Horizonte:** Für eine Operationalisierung innerhalb der Horizonte werden - neben dem Staircase-Konzept - kaum ausgereifte Konzepte bzw. Instrumente vorgestellt.<sup>213</sup>

Faßt man die angeführten Mängel des Konzepts nach in der Literatur häufig verwendeten wissenschaftstheoretischen Kriterien für die Beurteilung betriebswirtschaftlicher Konzepte (Allgemeinheit, Bestimmtheit, Wahrheits- und Informationsgehalt) zusammen, besteht, insbesondere hinsichtlich der Bestimmtheit und des Informationsgehalts, noch **Verbesserungspotential**. Andererseits weist das Horizonte-Konzept einen hohen Erfüllungsgrad der übrigen Anforderungskriterien auf. Deshalb liegt eine Erweiterung des Modellrahmens durch Integration bestehender betriebswirtschaftlicher Konzepte

---

<sup>213</sup> Relativierend für diesen Kritikpunkt könnte man einwenden, daß dies bei einer branchenübergreifenden Betrachtung wie sie bei BAGHAI, COLEY und WHITE vorgenommen wird, auch schwierig erscheint.

zwecks Klärung der offenen Fragen und zur Konkretisierung des Konzepts nahe. Abb. III-26 verdeutlicht zusammenfassend die Eignung des Horizonte-Konzepts als strategischen Bezugsrahmen.

● Trifft voll zu   ○ Trifft teilweise zu   ○ Trifft nicht zu	
Anforderungskriterium	Inhalt Horizonte-Konzept
1. Theoretisch fundiert und empirisch nicht falsifiziert	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Basiert auf empirischen Analysen, jedoch theoretische Mängel aufgrund Charakteristika eines "Praxiskonzepts"                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prämissen nicht konkretisiert</li> <li>• Zielbezug nicht konkretisiert</li> <li>• Genauer Zusammenhang von Ertrag und Zeit unklar</li> <li>• Globale Formulierung einzelner Konzeptbausteine</li> <li>• Verbindungen zu anderen betriebswirtschaftlichen Konzepten, insbesondere der strategischen Planung, nicht aufgezeigt</li> </ul> </li> </ul>
2. Komplexitätsreduzierend	● Einfach verständlich, fokussierte Informationsverdichtung hinsichtlich der Koordination der Unternehmens-Umwelt-Interaktion
Handlungsleitend (normativ)	● Klare Handlungsanweisung i.S. eines simultanen Managements aller drei Horizonte inklusive Handlungsanleitungen zur Analyse von Ausgangssituation und Portfoliokonstellation sowie zum Fähigkeitsaufbau
Flexibel/Berücksichtigung von Unsicherheit	● Annahme einer dynamischen Unternehmensumwelt und Berücksichtigung von Unsicherheit in der Antizipation zukünftiger Umweltkonstellationen (deshalb Forderung eines Portfolios an Optionen, insbesondere in Horizont 3 und 2)
Zielorientiert	● Oberziel: Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands, Zielbezug durch Achse "Profil", jedoch kein expliziter Bezug zum Shareholder Value sowie zum Konstrukt der Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotentiale
3. Alle Objekt-dimensionen umfassend	● Auf alle Unternehmensebenen anwendbar, explizite Konkretisierung des Konzepts für die Ebene des Geschäftsportfolios (integrierte Betrachtung) und einzelner strategischer Geschäftsfelder (Einzelbetrachtung)
Alle zeitlichen Dimensionen umfassend	● Explizite Berücksichtigung aller Phasen des Lebenszyklus einer Geschäftsoption inklusive Verknüpfung von zeitlicher und objektbezogener Dimension
Alle funktionalen Dimensionen umfassend	● Alle funktionalen Dimensionen werden berücksichtigt, expliziter Hinweis auf differenzierte Personalanforderungen, Organisationsstrukturen und Steuerungssysteme je Horizont
<b>Zusammenfassender Aussagegehalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bis auf die Mängel eines Praxiskonzepts umfassende Eignung entlang aller Kriterien des definierten Anforderungsprofils</li> <li>• Besonderer Vorteil: Voll dynamisch entlang aller Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements</li> </ul>

Abb. III-26: Überblick über die Eignung des Horizonte-Konzepts als Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement

### 3. Überführung des Drei-Horizonte-Konzepts als dynamischer Strategieansatz in einen allgemeinen Bezugsrahmen

Auf Basis der vorhergehenden Erkenntnisse soll nachfolgend ein Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement definiert werden. Dabei wird in vier Schritten vorgegangen: Im ersten Schritt wird die Motivation für die Verwendung des Horizonte-Konzepts als Basis für den weiteren Analysegang erörtert, im zweiten Schritt wird ein konzeptioneller Rahmen unter besonderer Berücksichtigung der aufgezeigten Defizite des Horizonte-Konzepts erarbeitet, im dritten Schritt werden Verbindungen zu anderen ausgewählten strategischen Instrumenten aufgezeigt und im vierten Schritt werden alle Erkenntnisse zusammengefaßt (vgl. Abb. III-27).

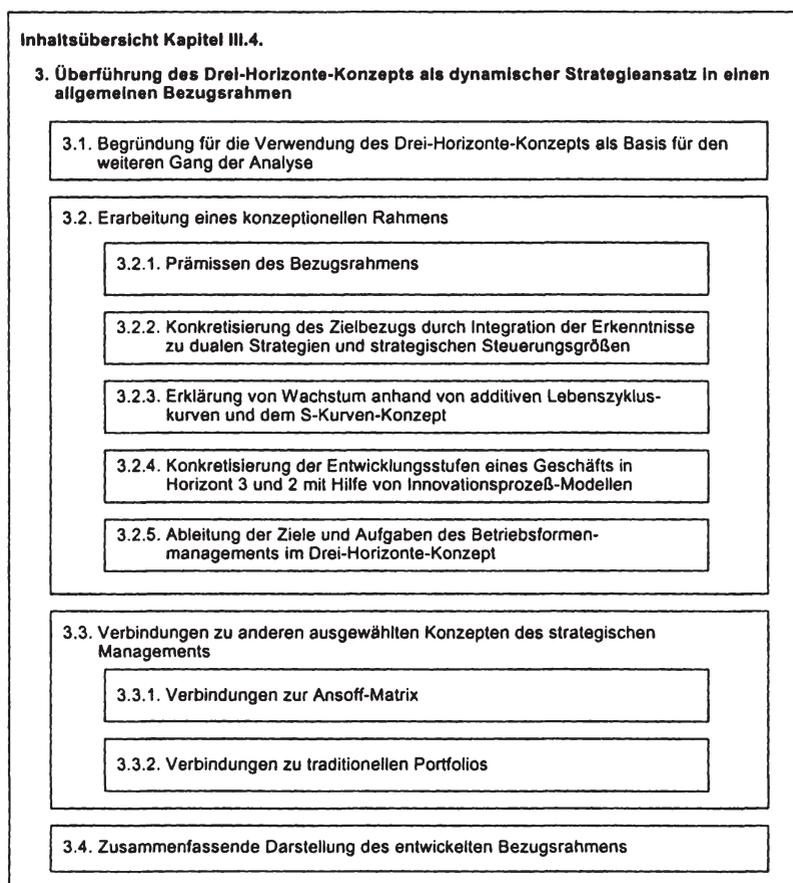


Abb. III-27: Inhaltsübersicht Kapitel III.4

### 3.1. Begründung für die Verwendung des Drei-Horizonte-Konzepts als Basis für den weiteren Gang der Analyse

Die Ausführungen des vorhergehenden Kapitels haben gezeigt, daß von den vorgestellten Ansätzen aus der Literatur die **neuen dynamischen Strategieansätze** am ehesten den Anforderungen des strategischen Betriebsformenmanagements entsprechen. Daher wird nachfolgend bei der Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens auf diesen aufgebaut. Sowohl die dualen Strategieansätze als auch das Drei-Horizonte-Konzept zeichnen sich durch ihre Zukunftsorientierung, die Thematisierung von systematischem Strategiewechsel und die Forderung aus, sich gleichermaßen mit dem aktuellen Kerngeschäft und den zukünftigen Geschäften auseinanderzusetzen. In Ergänzung dazu weist das Horizonte-Konzept in **drei Punkten** umfassendere Inhalte auf, welches sich auch in einem höheren Erfüllungsgrad des definierten Anforderungsprofils widerspiegelt:

- **Strukturierung des strategischen Aktionsbereichs:** Die Drei-Horizonte-Unterteilung mit klaren Zielsetzungen und Managementaufgaben je Horizont weist einen größeren Detaillierungsgrad als die Zweiteilung der dualen Strategien auf. Da sich die inhaltlichen Schwerpunkte und die Managementanforderungen je Horizont unterscheiden, erscheint diese weitere Unterteilung sinnvoll und besser operationalisierbar bzw. konkretisierbar für den Einzelhandel.
- **Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements:** Während sich das Horizonte-Konzept durch eine umfassende Berücksichtigung aller Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements auszeichnet und als "voll dynamisch" bezeichnet werden kann, werden diese bei den dualen Strategien kaum thematisiert. Besonderer Vorteil des Horizonte-Konzepts sind die konkreten Handlungsanweisungen sowohl auf der Ebene des Gesamtportfolios als auch auf der Ebene eines einzelnen Geschäfts.
- **Empirische Basis:** Die Erkenntnisse des Horizonte-Konzepts wurden aus umfassenden empirischen Analysen abgeleitet und sind an Fallbeispielen verdeutlicht. Hierdurch weisen sie eine hohe Praxisrelevanz auf. Bei den dualen Strategien liegt dagegen keine umfassende empirische Analyse vor.<sup>214</sup>

Vor dem Hintergrund dieser Argumente wird nachfolgend für die Erarbeitung des konzeptionellen Rahmens im **Schwerpunkt am Horizonte-Konzept** angesetzt, wobei die wesentlichen Elemente der dualen Strategieansätze in den konzeptionellen Rahmen integriert werden.

---

<sup>214</sup> ABELLS Aussagen beruhen zwar auf Erfahrungswissen und einer Analyse einiger der zehn führenden multinationalen Unternehmen (vgl. ABELL, D.F. (1993), S. 1 ff.), umfassende empirische Analysen mit klarem Analysedesign analog zur Arbeit von BAGHAI/COLEY/WHITE finden sich jedoch nicht.

### 3.2. Erarbeitung eines konzeptionellen Rahmens

Die Zielsetzung besteht darin, aufbauend auf dem Horizonte-Konzept einen dynamischen Bezugsrahmen zu erarbeiten, welcher den Anforderungen des strategischen Betriebsformenmanagements Rechnung trägt. Dies beinhaltet erstens die Aufarbeitung der im vorhergehenden Kapitel identifizierten Schwachstellen, gespiegelt am definierten Anforderungsprofil für den Bezugsrahmen, und zweitens die Übertragung der Inhalte des Horizonte-Konzepts auf den Einzelhandel. Im einzelnen umfaßt dies folgende Punkte:

- Erarbeitung klarer Prämissen,
- Konkretisierung des Zielbezugs,
- Erklärung des Zusammenhangs von Profit und Zeit, d.h. der wachstumsorientierten Darstellung im Horizonte-Konzept,
- Konkretisierung global formulierter Konzeptbausteine mit Hilfe bestehender Konzepte in der Managementliteratur. Insbesondere betrifft dies die Entwicklungsstufen eines einzelnen Geschäfts.
- Ableitung der Ziele und Aufgaben des strategischen Betriebsformenmanagements im Horizonte-Konzept.

Diese einzelnen Punkte sollen sukzessive erörtert werden.

#### 3.2.1. Prämissen des Bezugsrahmens

Wie erörtert, sind im Horizonte-Konzept keine Prämissen expliziert. Bevor eine inhaltliche Vertiefung des Konzepts hin zu einem konzeptionellen Rahmen für das strategische Betriebsformenmanagement vorgenommen wird, sollen deshalb die zugrunde gelegten Annahmen abgeleitet werden. Dabei wird als theoretische Basis der erste Teil der vorliegenden Arbeit vorausgesetzt und dementsprechend nur die Kernannahmen aufgeführt. Diese können unterteilt werden in **drei Bereiche**:

##### a) Annahmen zur Unternehmensumwelt

- Einzelhandelsunternehmen sind eingebettet in ein komplexes, dynamisches Umweltsystem mit einer Vielzahl an Variablen.
- Prognosen über die Änderung der Umwelt und zukünftige Umweltkonstellationen sind aufgrund der Komplexität der Wirkungszusammenhänge mit hoher Unsicherheit behaftet. Je dynamischer die Umwelt bzw. ihre determinierenden Variablen sind, desto höher ist die Prognoseunsicherheit.<sup>215</sup>

---

<sup>215</sup> Eine nähere Typologisierung der Umwelt nach unterschiedlichen Ausprägungen der Dynamik, wie beispielsweise bei D'AVENI vorgestellt (vgl. D'AVENI, R.A. (1999), S. 127 ff., insbesondere S. 131), wird in der vorliegenden Arbeit nicht vorgenommen. Der Grund hierfür ist, daß ein Unternehmen nicht im voraus prognostizieren kann, mit welcher Art von Umweltdynamik es konfrontiert wird und ob in der nahen Zukunft eine relative Umweltkonstanz oder -dynamik vorliegen wird.

**b) Annahmen zu Betriebsformen und ihrem Lebenszyklus**

- Betriebsformen sind i.w.S. Absatzobjekte in Form von Leistungsbündeln, welche nicht durch Branchengrenzen beschränkt werden.
- Alle Betriebsformen durchlaufen einen Lebenszyklus. Seine Dauer und Entwicklung im Zeitablauf ist aufgrund der Komplexität der Umweltdynamik jedoch nicht ex ante prognostizierbar, allenfalls im nachhinein analysierbar.
- Mit zunehmender Umweltdynamik verkürzt sich auch die durchschnittliche Dauer der Betriebsformenlebenszyklen (bezogen auf die Lebenszeit ohne Relaunch).

**c) Annahmen zum Betriebsformenmanagement**

- Zielsetzung eines Einzelhandelsunternehmens ist die Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands unter dem Primat der Shareholder-Value-Maximierung.
- Aufgrund der Umweltdynamik und der Betriebsformen-Lebenszyklusentwicklung sind Einzelhandelsunternehmen zur Sicherung ihres Bestands gezwungen, ihre bestehenden Betriebsformen immer wieder in Anlehnung an Umweltveränderungen und Kundenwünsche auszugestalten und zu modifizieren sowie neue Betriebsformen zu entwickeln und zu implementieren.<sup>216</sup> Die Sicherung des langfristigen Bestands eines Unternehmens hängt wesentlich von seiner Fähigkeit ab, diesen Wandel zu institutionalisieren und Betriebsformen immer wieder neu zu erfinden.
- Die Modifikationen bzw. Neuentwicklungen von Betriebsformen können an allen Komponenten des betriebsformenbezogenen Leistungsbündels ansetzen.
- Es dauert einen gewissen, nicht beliebig verkürzbaren Zeitraum, bis neue Betriebsformenideen gewonnen, konkretisiert, getestet und am Markt etabliert werden können.
- Aufgrund der Umweltdynamik, der mangelnden Prognostizierbarkeit der Lebensdauer einer bestehenden Betriebsform und des nicht beliebig verkürzbaren Entwicklungszeitraums einer neuen Betriebsform entsteht für Einzelhandelsunternehmen die Notwendigkeit, eine flexible Anpassung an wechselnde Umweltbedingungen sicherzustellen (Notwendigkeit strategischer Handlungsflexibilität).

---

<sup>216</sup> Da die Umsetzung eines Betriebsformenkonzepts letztendlich in den Betriebsstätten erfolgt, gilt diese Dynamik und Erneuerungsnotwendigkeit nicht nur für Betriebsformen, sondern entsprechend auch für Betriebsstätten.

- Es ist Aufgabe des strategischen Betriebsformenmanagements, strategische Handlungsflexibilität sicherzustellen.
- Diese Aufgabe stellt sich im Kern für alle Arten von Einzelhandelsunternehmen branchenübergreifend.

### 3.2.2. Konkretisierung des Zielbezugs durch Integration der Erkenntnisse zu dualen Strategien und strategischen Steuerungsgrößen

Hinsichtlich des Horizonte-Konzepts wurde kritisiert, daß die Unternehmenszielsetzung bzw. der Erfolgsmaßstab nicht konkretisiert und nicht definitorisch abgegrenzt wird. Für eine derartige Konkretisierung des Zielbezugs erweist es sich als sinnvoll, zunächst die Zusammenhänge von Horizonte-Konzept und dualen Strategieansätzen aufzuzeigen.

Betrachtet man das Horizonte-Konzept und die dualen Strategieansätze, so wird deutlich, daß beide Ansätze, wenn auch mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad, das Management von aktuellem Stammgeschäft und die Entwicklung von Strategien für die Zukunft thematisieren. In der Kernforderung, diese Aktivitäten simultan auszurichten, stimmen beide Ansätze überein. Aufgrund dieses engen inhaltlichen Zusammenhangs lassen sich das Horizonte-Konzept und die dualen Strategien zusammenführen. **Horizont 1**, welcher sich auf das aktuelle Stammgeschäft bezieht, spiegelt sich in **"Today-for-Today"-Strategien** wider. Die **Horizonte 2 und 3** beinhalten dagegen, wenn auch in unterschiedlichen Konkretisierungsstufen und mit sehr unterschiedlichen Managementaufgaben, potentielle Kerngeschäfte der Zukunft und somit **"Today-for-Tomorrow"-Strategien**. Die weitere Unterteilung des zukünftigen strategischen Aktionsbereichs in Horizont 3 und Horizont 2 kennzeichnet die Abgrenzung zwischen neuen Geschäftsoptionen in Form von reinen Ideen und Konzepten (**Geschäfte in der Vor-Markt-Phase**) und neuen Geschäftsoptionen, welche bereits am Markt eingeführt wurden (**aufstrebende Geschäfte in der Markt-Phase**). Insbesondere aus Sicht eines ausgewogenen Geschäftsportfolios ist diese weitere Unterscheidung potentieller Kerngeschäfte der Zukunft relevant.<sup>217</sup> Zur Sicherstellung strategischer Handlungsflexibilität sollte ein Unternehmen neben dem Stammgeschäft zu jedem Zeitpunkt über neue Geschäftsoptionen unterschiedlicher Reifestadien, d.h. sowohl über Horizont-3- als auch über Horizont-2-Geschäfte, verfügen. Abb. III-28 verdeutlicht den erörterten Zusammenhang von Horizonte-Konzept und dualen Strategiekonzepten.

---

<sup>217</sup> Vgl. zu den Gefahren eines unausgewogenen Portfolios an Horizont 1-, Horizont 2- und Horizont 3-Geschäften Kap. III.2., insbesondere Abb. III-23.

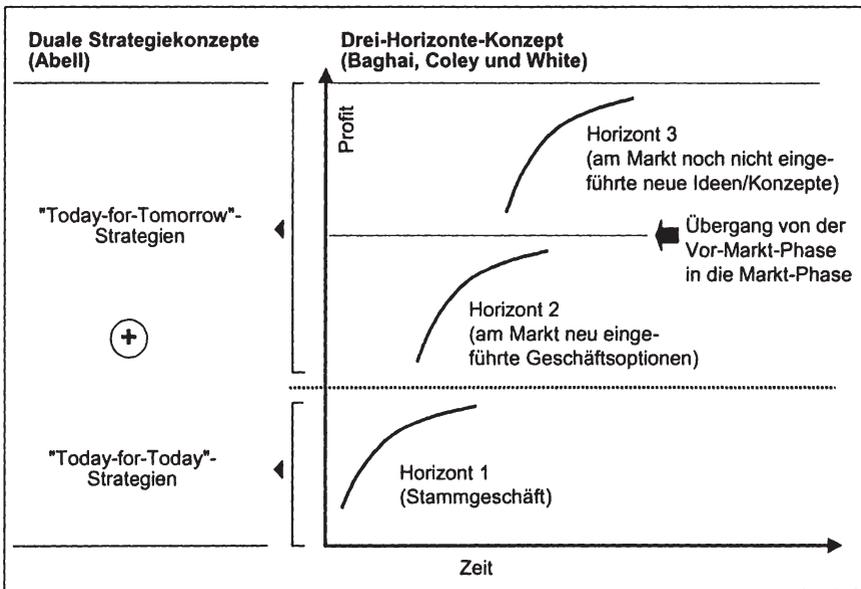


Abb. III-28: Zusammenhang von Horizonte-Konzept und dualen Strategieansätzen

Analysiert man nun den Inhalt der dualen Strategien von ABELL/MARKIDES, so zeigt sich, daß diese wiederum einen engen **Zusammenhang zum Konstrukt der Erfolgspotentiale** aufweisen.<sup>218</sup> Ziel von "Today-for-Today"-Strategien ist im Kern die Erhaltung und optimale Ausschöpfung von bereits **bestehenden Erfolgspotentialen**, d.h. von Erfolgspotentialen in am Markt voll etablierten Betriebsformen des Stammgeschäfts. "Today-for-Tomorrow"-Strategien thematisieren dagegen die Schaffung und den Aufbau **neuer Erfolgspotentiale**, d.h. die Entwicklung und Implementierung neuer Betriebsformen. Nach den neuen dynamischen Strategieansätzen sind die Erhaltung und Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale einerseits und die Schaffung neuer Erfolgspotentiale andererseits als **parallele Aktivitäten** zu betrachten. Dies entspricht auch dem ursprünglichen Kerngedanken der Erfolgspotentiale, welcher auf der Annahme basiert, daß es einen gewissen, nicht beliebig verkürzbaren Zeitraum dauert, bis Erfolgspotentiale (neue Betriebsformenideen) geschaffen, konkretisiert, getestet und am Markt etabliert werden können. Demnach kann nur bei paralleler Ausführung beider Aktivitäten eine kontinuierliche Sicherung des Unternehmensbestands erfolgen.

Durch die Zusammenführung dynamischer Strategieansätze mit dem Konzept der Erfolgspotentiale erschließt sich in einem nächsten Schritt auch die **Verbindung zu**

<sup>218</sup> Vgl. zur ausführlichen Beschreibung des Konstrukts der Erfolgspotentiale Kapitel II.3.1.5.

den einzelnen Elementen des Zielsystems des strategischen Betriebsformenmanagements (vgl. Abb. III-29).<sup>219</sup> So bilden Erfolgspotentiale die Vorsteuergröße für die Erzielung langfristiger Wettbewerbsvorteile. Die Wettbewerbsvorteile konkretisieren sich wiederum im Shareholder Value, welcher seinerseits den Erfolgsmaßstab für das obere Unternehmensziel, die langfristige Sicherung und Weiterentwicklung des Bestandes eines Einzelhandelsunternehmens, bildet. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Zielsetzung der Shareholder-Value-Maximierung in Summe über alle Horizonte im Zeitablauf gilt.<sup>220</sup>

Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht, daß das Horizonte-Konzept durch diese Konkretisierung einen klaren Bezug zum Zielsystem des strategischen Betriebsformenmanagements erlangt. Darüber hinaus wird die Funktion und Bedeutung des dynamischen Bezugsrahmens für das Betriebsformenmanagement ersichtlich. Da dieser direkt dem oberen Zielsystem des strategischen Betriebsformenmanagements untergeordnet ist, fungiert er als ganzheitlicher "Denkrahmen" bzw. **übergeordneter Managementrahmen**, dem sämtliche Instrumente zur Lösung strategischer Teilprobleme untergeordnet sind.

### 3.2.3. Erklärung von Wachstum anhand von additiven Lebenszykluskurven und dem S-Kurven-Konzept

Bei der kritischen Würdigung des Horizonte-Konzepts wurde als weitere offene Frage der Zusammenhang zwischen Zeit und Profit herausgearbeitet. Dabei waren zwei Aspekte unklar. Erstens der Kurvenverlauf außerhalb der eingezeichneten Horizonte und zweitens das steigende Profitniveau im Zeitablauf. Diesen Fragestellungen soll nachfolgend mit Hilfe des Lebenszyklus- und des S-Kurven-Konzepts nachgegangen werden.

Zunächst soll der Kurvenverlauf analysiert werden. Dafür wird das **Lebenszykluskonzept** durch eine **getrennte Betrachtung der Horizonte** in den konzeptionellen Rahmen integriert. Jeder der Horizonte stellt einen Ausschnitt aus der Lebenszykluskurve stellvertretend für alle Geschäftsoptionen in dem jeweiligen Horizont dar. Zu dem eingezeichneten Zeitraum sollten die jeweiligen Horizonte positive Ergebnisse generieren. Dies entspricht der späten Wachstums- bzw. Reifephase im Lebenszyklus von Geschäften. Wie ihre Entwicklung vorher war, ist jedoch unterschiedlich. Einige Geschäfte generieren direkt bei Markteinführung erste positive Ergebnisse, andere brauchen eine längere Hochlaufkurve. Ähnlich sind in Abhängigkeit von den Umweltveränderungen und vorhandenen Fähigkeiten im eigenen Unternehmen verschiedene Entwicklungen im weiteren Zeitablauf denkbar. Somit sind durch die Integration des

---

<sup>219</sup> Vgl. zur Herleitung des Zielsystems des strategischen Betriebsformenmanagements Kapitel II.3.2.3.

<sup>220</sup> Vgl. auch RINGBECK, J. (1999), S. 248.

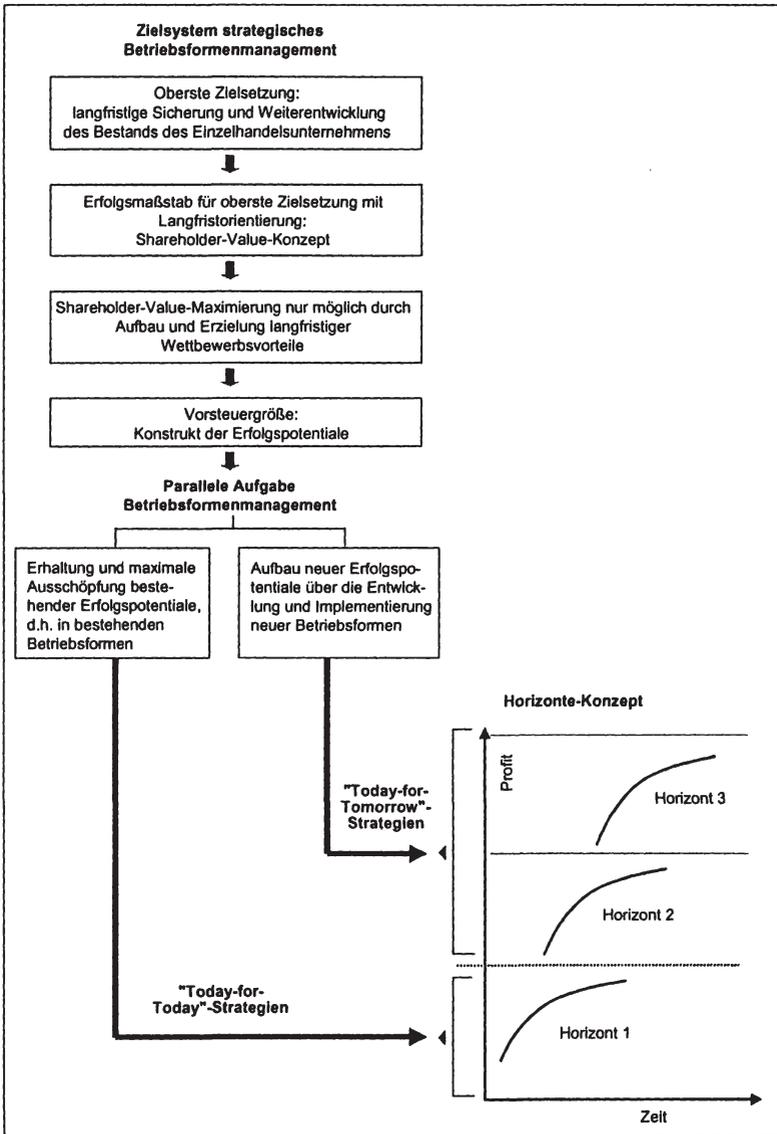


Abb. III-29: Zusammenführung des Horizonte-Konzepts mit dem Zielsystem des strategischen Betriebsformenmanagements

Lebenszyklusmodells auch Relaunch-Möglichkeiten von Geschäftsoptionen berücksichtigt. Abb. III-30 veranschaulicht diesen Gedankengang.

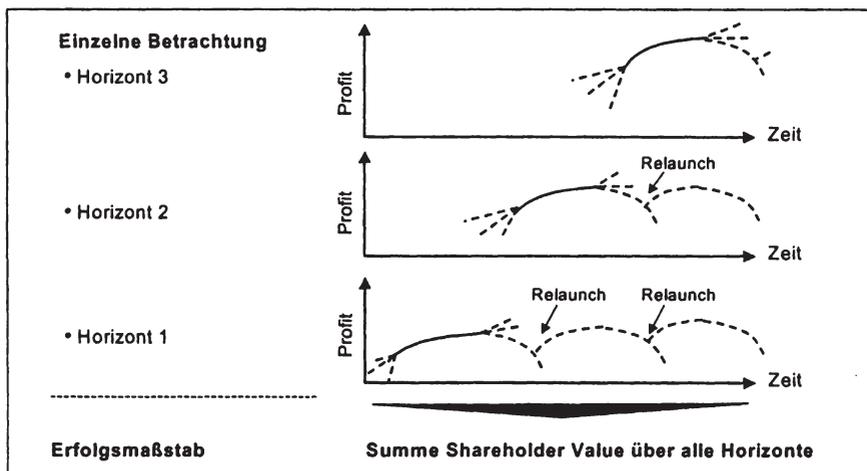


Abb. III-30: Getrennte Betrachtung der einzelnen Horizonte

Die getrennte Betrachtung der einzelnen Horizonte ermöglicht eine bessere Analyse ihrer Entwicklung. Durch Addition der jeweiligen Ergebnisse der Horizonte kann der Gesamtprofit je Zeiteinheit ermittelt und die Entwicklung des Portfolios genau verfolgt werden. Trotz dieser getrennten Betrachtung der Horizonte bleibt im ursprünglichen Horizonte-Konzept noch unklar, warum bzw. unter welchen Voraussetzungen der Profit von Horizont zu Horizont im Zeitablauf steigt, d.h. warum die Kurven auf einem immer höheren Niveau ansetzen. Steigt der Gesamtprofit im Zeitablauf, so kann von "Wachstum" gesprochen werden (ergebnisbezogener Wachstumsbegriff).<sup>221</sup> Für eine derartige Profitsteigerung von Horizont zu Horizont im Zeitablauf gibt es zwei mögliche Erklärungen:

1. **Additive Lebenszykluskurven:** Bei additiven Lebenszykluskurven ist die Geschwindigkeit, in der neue Geschäftsoptionen entwickelt, konkretisiert und auf dem Markt etabliert werden, größer als die Geschwindigkeit, mit der alte Geschäftsoptionen vom Markt gehen. Hierdurch wächst im Laufe der Zeit der Anteil an Geschäften, die gleichzeitig auf dem Markt etabliert sind und das Stammgeschäft darstellen, an. Wachstum wird dann erzielt, wenn die Summe der Gewinne aus den Geschäften aller Horizonte im Zeitablauf ansteigt. Abb. III-31 verdeutlicht diese Konstellation.

<sup>221</sup> Bei reiner Umsatzsteigerung im Zeitablauf von "Wachstum" des Unternehmens zu sprechen, erscheint wenig zweckmäßig, da nur ein Umsatzwachstum mit gleichzeitigem Ergebniswachstum den im Rahmen dieser Arbeit definierten oberen Zielen eines Unternehmens entspricht.

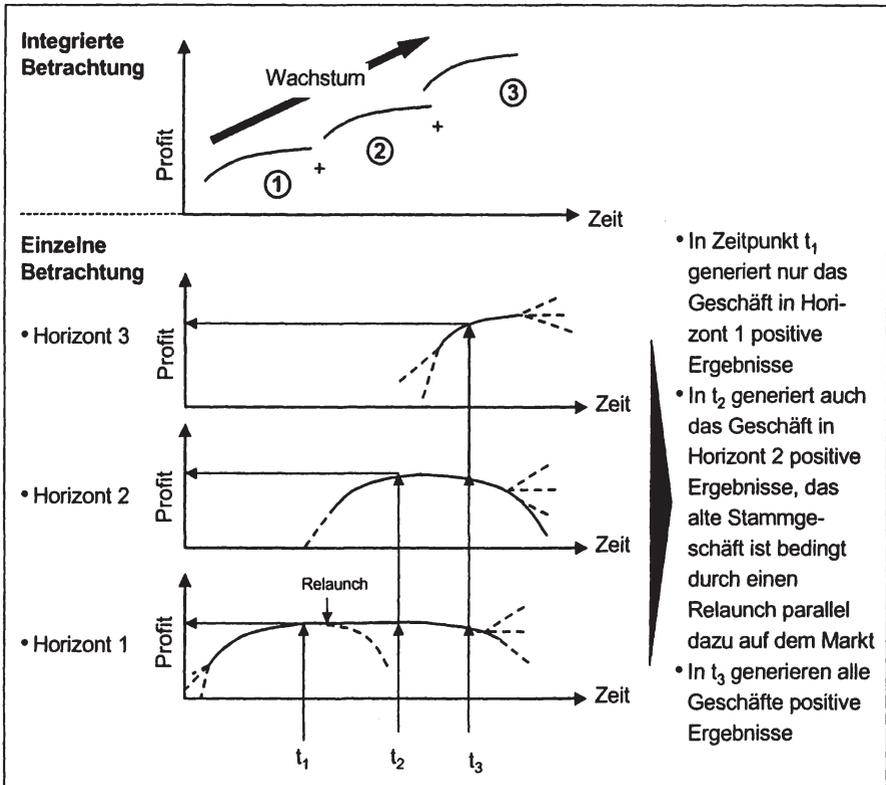


Abb. III-31: Erzielung von Wachstum durch additive Lebenszykluskurven

**2. Wechsel von einer S-Kurve auf die nächsthöhere:**<sup>222</sup> Alle Geschäfte durchlaufen im Zeitablauf einen Lebenszyklus bis hin zu ihrer Degeneration. Tritt das bestehende Stammgeschäft in die Degenerationsphase<sup>223</sup> ein, so sollte es durch ein neues Geschäft ersetzt werden. Befindet sich das neue Geschäft auf einer höheren S-Kurve im Vergleich zum vorhergehenden Geschäft, so kann Wachstum im Zeitablauf erzielt werden (vgl. Abb. III-32). Erreicht die neue Geschäftsoption kein höheres Ergebnissniveau als das ursprüngliche Stammgeschäft, so kann durch den dynamischen Verlauf lediglich das Profitniveau gehalten, nicht aber Wachstum erzielt werden. Zentrale Frage hierbei ist, mit welchen Strategien ein Unternehmen

<sup>222</sup> Vgl. zu diesem Gedanken der S-Kurve auch MARKIDES, C.C. (1998), S. 35.

<sup>223</sup> Umsatz- und Ergebnisrückgang über einen längeren Zeitraum, welchem nicht durch einen Relaunch entgegen gewirkt werden kann.

eine neue S-Kurve erzielen kann. Hilfreich hierfür sind die definierten strategischen Pfade von ABELL.<sup>224</sup> Demnach können die potentialträchtigsten neuen Geschäftsideen bei proaktiv-revolutionärem Verhalten ("radikale Redefinition") entstehen.

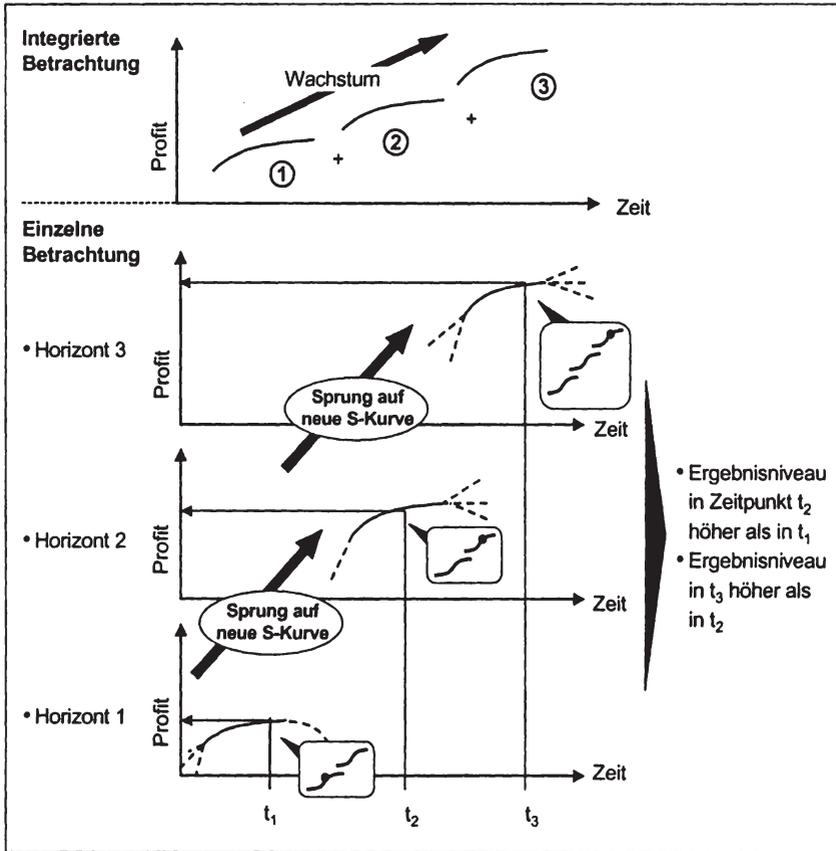


Abb. III-32: Erzielung von Wachstum durch den Sprung auf eine höhere S-Kurve

Fazit: Die Ausführungen verdeutlichen, daß das Horizonte-Konzept per se kein Wachstumskonzept ist. Vielmehr stellt es ein Managementkonzept zur Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands dar, indem postuliert wird, daß zu jedem Zeitpunkt genügend potentialträchtige Geschäftsoptionen in allen Horizonten vorhanden

224 Vgl. Kap. III.2.2.1.

sein müssen, damit der Geschäftsbetrieb kontinuierlich ohne Unterbrechungen weitergeführt werden kann. Nur unter bestimmten Voraussetzungen, d.h. additive Lebenszykluskurven oder Wechsel von einer S-Kurve auf die nächsthöhere, wird Wachstum generiert.

Unter dem Primat der Shareholder-Value-Maximierung ist der Bezugsrahmen jedoch **wachstumsorientiert**. Die Wachstumsorientierung bezieht sich auf das gesamte Unternehmen, d.h. es wird das Gesamtportfolio an Betriebsformen betrachtet. Für einzelne Betriebsformen bzw. strategische Geschäftsfelder bietet der Ansatz das gesamte Spektrum an Expansions-, Schrumpfungs- und Profit-/Abschöpfungsstrategien. Nachfolgend wird zur Visualisierung des Horizonte-Konzepts vereinfachend die integrierte wachstumsorientierte Darstellung der Horizonte gewählt. Dabei wird vorausgesetzt, daß die vorhergehend erläuterten Zusammenhänge bekannt sind.

### 3.2.4. Konkretisierung der Entwicklungsstufen eines Geschäfts in Horizont 3 und 2 mit Hilfe von Innovationsprozeß-Modellen

Die Erarbeitung eines konzeptionellen Rahmens umfaßt sowohl die Erweiterung des Horizonte-Konzepts entsprechend den Anforderungen an einen dynamischen Bezugsrahmen als auch die Konkretisierung global formulierter Konzeptbausteine mit Hilfe bestehender Konzepte in der Literatur. Es wurde kritisiert, daß im Horizonte-Konzept die Entwicklungsstufen eines Geschäfts nur grob formuliert sind und mit den Stufen des Fähigkeitenaufbaus vermischt werden. Eine Konkretisierung der Entwicklungsstufen einer Betriebsformen von ihrer Idee bis hin zum Stammgeschäft kann durch die Verbindung von Horizonte-Konzept und Innovationsprozeß-Modellen erfolgen. Bevor auf die Zusammenhänge beider Konstrukte näher eingegangen wird, sollen zunächst die Zielsetzung und Inhalte von Innovationsprozeß-Modellen näher erläutert werden.

Ein **Innovationsprozeß** umfaßt sämtliche Aktivitäten von der Suche nach einer potentialträchtigen neuen Geschäftsoption bis hin zu ihrer Etablierung auf dem Markt.<sup>225</sup> Der Prozeß läßt sich in unterschiedliche **Phasen** einteilen. Zielsetzung einer derartigen Einteilung ist es, den Gesamtprozeß überschaubar zu machen (Komplexitätsreduktion) und Aufgaben sowie Methoden jeder Phase zu veranschaulichen.<sup>226</sup> In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Systematisierungen eines Innovationsprozesses.<sup>227</sup> Diese Systematisierungen differieren mehr oder weniger stark voneinander und unterscheiden sich nach dem definierten Anfangs- und Endzeitpunkt des Prozesses, der Phasenanzahl und dem Abstraktionsniveau sowie der Beschreibung der Phasen bzw. der Aspekte, welche sie hervorheben. Im Kern umfassen jedoch alle Darstellungen **fünf Elemente**,<sup>228</sup> welche in Abb. III-33 bezogen auf Betriebsformen

<sup>225</sup> Vgl. ähnlich TSIFIDARIS, M. (1994), S. 12.

<sup>226</sup> Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 82.

<sup>227</sup> Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 82.

<sup>228</sup> Vgl. beispielsweise den Innovationsprozeß von THOM, N. (1980) S. 53, WITT, J. (1996), S. 10 oder VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 89.

veranschaulicht sind.<sup>229</sup> Alle Phasen sind wiederum durch Rückkopplungsprozesse verbunden. Nach jeder Phase muß eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob der Prozeß fortgesetzt werden soll oder nicht (Abbruchmöglichkeit), bzw. vorhergehende Phasen noch einmal überarbeitet werden müssen.<sup>230</sup> Innovationsprozeß-Modelle sind zumeist allgemein für die Entwicklung von Geschäftsoptionen dargestellt. Es sprechen aber keine Punkte gegen eine Konkretisierung ihrer Inhalte für Betriebsformen.

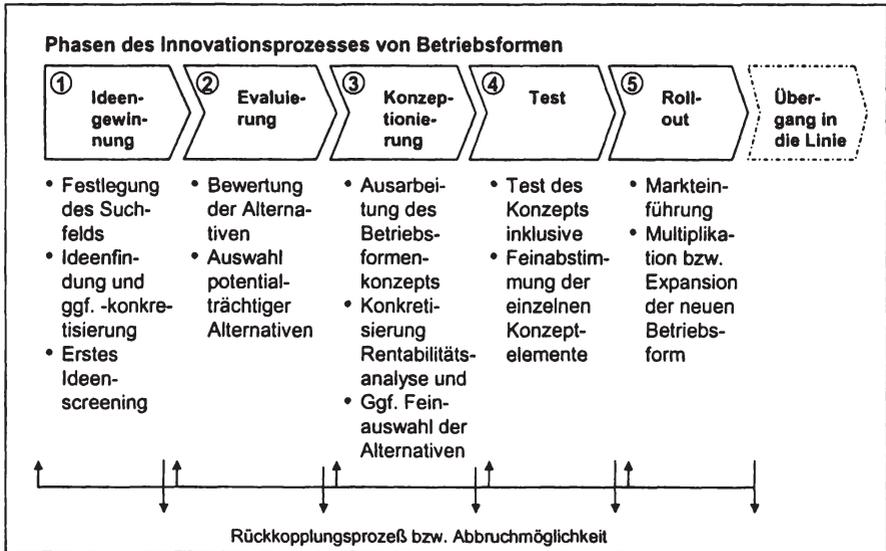


Abb. III-33: Zentrale Phasen des Innovationsprozesses von Betriebsformen

**1. Ideengewinnungsphase:** Gegenstand der ersten Phase des Innovationsprozesses ist die Gewinnung innovativer Betriebsformenideen. Um den Ideengewinnungsprozeß effektiv auszugestalten, erweist sich ein Vorgehen in drei Schritten als sinnvoll.<sup>231</sup> Im ersten Schritt sollte das Suchfeld, welches den gewünschten Problemlösungsrahmen absteckt, definiert werden. Der zweite Schritt bezieht sich auf die Ideenfindung im Rahmen des definierten Suchfelds inklusive einer gegebenenfalls notwendigen Konkretisierung der Idee zu einem Rohentwurf. Zur Sicherstellung der

<sup>229</sup> Eine weitere Untergliederung der Phasen ist denkbar, wird aber nicht als sinnvoll erachtet, da dies nach GESCHKA "... den Prinzipien der Innovationszeitverkürzung - insbesondere den Prinzipien der Aktivitätenverschachtelung - zuwiderläuft". GESCHKA, H. (1993), S. 160.

<sup>230</sup> Vgl. WITT, J. (1996), S. 9.

<sup>231</sup> Vgl. für diese drei Schritte der Ideengewinnung auch THOM, N. (1980), S. 53.

Zielorientierung wird im dritten Schritt ein sogenanntes "Screening" der Ideen, d.h. eine suchfeldorientierte Grobselektion, vorgenommen.

2. **Evaluierungsphase:** Ziel der Evaluierungsphase ist, erfolgversprechende Betriebsformenideen zwecks Fokussierung des Ressourceneinsatzes möglichst frühzeitig herauszufiltern und weiterzuverfolgen, weniger aussichtsreiche Ideen dagegen fallenzulassen.<sup>232</sup> Dafür werden die Alternativen zunächst bewertet und in einem anschließenden Schritt potentialträchtige Alternativen ausgewählt. Beide Schritte sollten sorgfältig erfolgen, da Fehleinschätzungen von Ideen erhebliche wirtschaftliche Konsequenzen für ein Unternehmen zur Folge haben können.<sup>233</sup>
3. **Konzeptionierungsphase:** In der Konzeptionierungsphase werden die ausgewählten potentialträchtigen Betriebsformenideen detailliert und zu testreifen Konzepten ausgearbeitet. Mit sukzessiver Konkretisierung des Informationsstands erfolgt dabei auch eine Konkretisierung der Bewertung der Alternativen in Form einer detaillierten Rentabilitätsanalyse, welche gegebenenfalls in eine Feinauswahl der Alternativen mündet.
4. **Testphase:** Die Testphase dient der Überprüfung der Attraktivität des ausgearbeiteten neuen Betriebsformenkonzepts für den Kunden und der Feinabstimmung der einzelnen Konzeptelemente. Sie erweist sich als Übergang von der Vor-Markt-Phase in die Markt-Phase in der Praxis häufig als besonders kritisch.
5. **Roll-out-Phase:** Sind die Testergebnisse positiv, so kann die neue Betriebsform am Markt eingeführt und sukzessive multipliziert werden. Wesentlich ist dabei die Festlegung der Expansionsstrategie und die Sicherstellung eines entsprechenden Kapazitätenausbaus.

Systematisierungen von Innovationsprozessen sind **abstrakte Modelle**, welche unternehmensindividuelle Gegebenheiten nicht berücksichtigen. In der Praxis lassen sich die einzelnen Phasen nicht immer exakt trennen oder sind unter Umständen parallel oder iterativ aneinandergeschnitten, so daß Interdependenzen verschiedenster Art (zeitlich und inhaltlich) entstehen.<sup>234</sup>

Vergleicht man die einzelnen Phasen eines Innovationsprozesses, so wird deutlich, daß diese den im Horizonte-Konzept definierten Phasen der Entwicklung eines einzelnen Geschäfts im Zeitablauf ähneln, wobei der definierte Innovationsprozeß einen höheren Konkretisierungsgrad in bezug auf die Inhalte und Abgrenzung der einzelnen Phasen untereinander aufweist.<sup>235</sup> Interessant beim Horizonte-Konzept ist dagegen die Betonung des sukzessiven Fähigkeitsaufbaus ("Staircase-Konzept"). Abb. III-34

---

232 Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 89.

233 Vgl. TROMMSDORFF, V./SCHNEIDER, P. (1990), S. 9 f.

234 Vgl. TSIFIDARIS, M. (1994), S. 12 ff.; PLESCHAK, F./SABISCH, H. (1996), S. 26.

235 Vgl. auch Kapitel III.3.3.2.1., insbesondere Abbildung III-24, in der die mit dem Innovationsprozeß korrespondierenden Phasen der Entwicklung eines einzelnen Geschäfts dargestellt sind.

illustriert die **Zusammenhänge zwischen Innovationsprozeß und Horizonte-Konzept.**

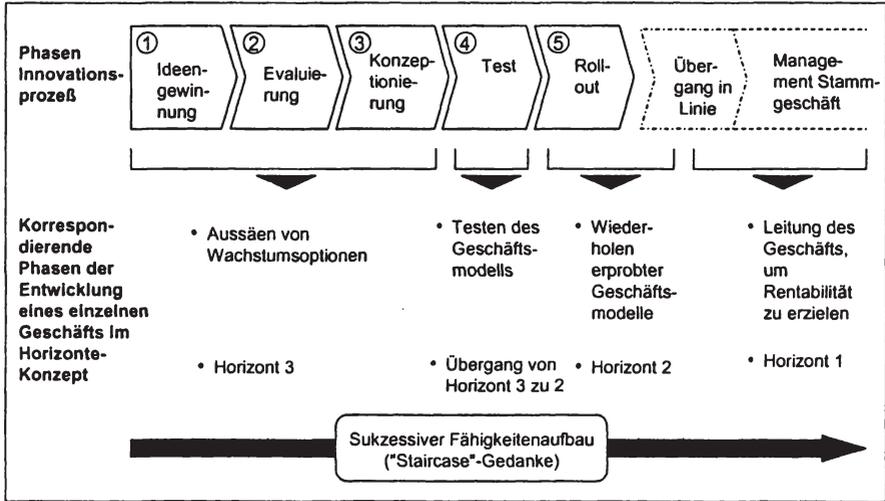


Abb. III-34: Zusammenhang zwischen dem Innovationsprozeß und Phasen der Entwicklung eines einzelnen Geschäfts im Horizonte-Konzept

Aufgrund der aufgezeigten Zusammenhänge läßt sich der Innovationsprozeß mit den Inhalten des Horizonte-Konzepts derart verknüpfen, daß die Sichtweise des Gesamtportfolios (**Momentaufnahme aller Geschäftsoptionen** in Horizont 1, 2 und 3) mit den einzelnen Stufen des Innovationsprozesses (**prozessuale Sichtweise einer Geschäftsoption** im Zeitablauf) zusammengeführt wird. Die Verknüpfung der beiden Konzepte ist in Abb. III-35 verdeutlicht. Wie ersichtlich, durchwandern Geschäftsoptionen im Laufe ihres Innovationsprozesses sukzessive Horizont 3 und 2, bis sie schließlich als voll am Markt etablierte Geschäfte in das Stammgeschäft, d.h. Horizont 1, übergehen. Somit dient der Innovationsprozeß der **Operationalisierung von Horizont 3 und Horizont 2**, d.h. der Schaffung neuer Erfolgspotentiale, und soll in den nachfolgenden Kapiteln auch entsprechend verwendet werden. Dabei ist der Innovationsprozeß vom Fähigkeitsaufbau zu trennen, da dieser unterschiedliche inhaltliche Aspekte in den Vordergrund stellt und sich auf eine oder mehrere Geschäftsoptionen beziehen kann. Deshalb müssen seine Stufen nicht zwingenderweise deckungsgleich sein mit denen des Innovationsprozesses.

Die Ausführungen verdeutlichen, daß die den Horizonten übergeordnete Unterteilung zwischen neuen Erfolgspotentialen einerseits und bestehenden Erfolgspotentialen andererseits kein künstliches Konstrukt ist, sondern eine durchaus sinnvolle Unterscheidung darstellt, da der Erhalt und die Ausschöpfung bestehender Potentiale sich auf das Stammgeschäft bezieht, während die Schaffung neuer Erfolgspotentiale den

Innovationsprozeß einer Betriebsform inklusive der Vor-Markt-Phase (Horizont 1) und der Markt-Phase (Horizont 2) subsummiert.

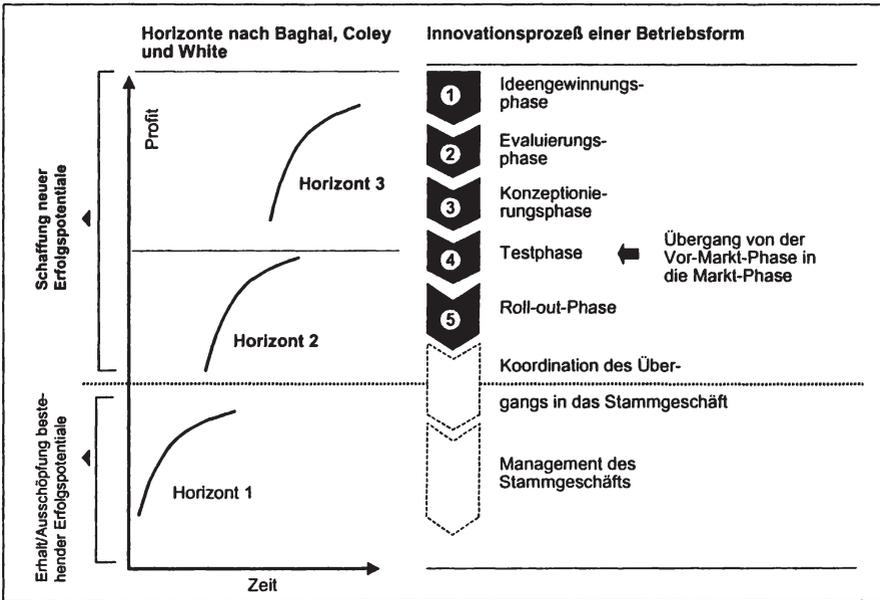


Abb. III-35: Zusammenhang von Horizonte-Konzept und Innovationsprozeß<sup>236</sup>

### 3.2.5. Ableitung der Ziele und Aufgaben des Betriebsformenmanagements im Drei-Horizonte-Konzept

Auf Basis der definierten Prämissen, formulierten Ziele, erörterten Wachstumsbedingungen und inhaltlichen Konkretisierungen können nun die allgemeinen Inhalte und Managementaufgaben des Horizonte-Konzepts<sup>237</sup> auf das strategische Betriebsformenmanagement übertragen werden. Abb. III-36 verdeutlicht die **betriebsformenbezogenen Inhalte des Horizonte-Konzepts** in der Gesamtportfolio-Darstellung.

<sup>236</sup> In Ansätzen findet sich diese Idee bereits bei NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 46.

<sup>237</sup> Vgl. hierzu Kap. III.3.3.1.1.

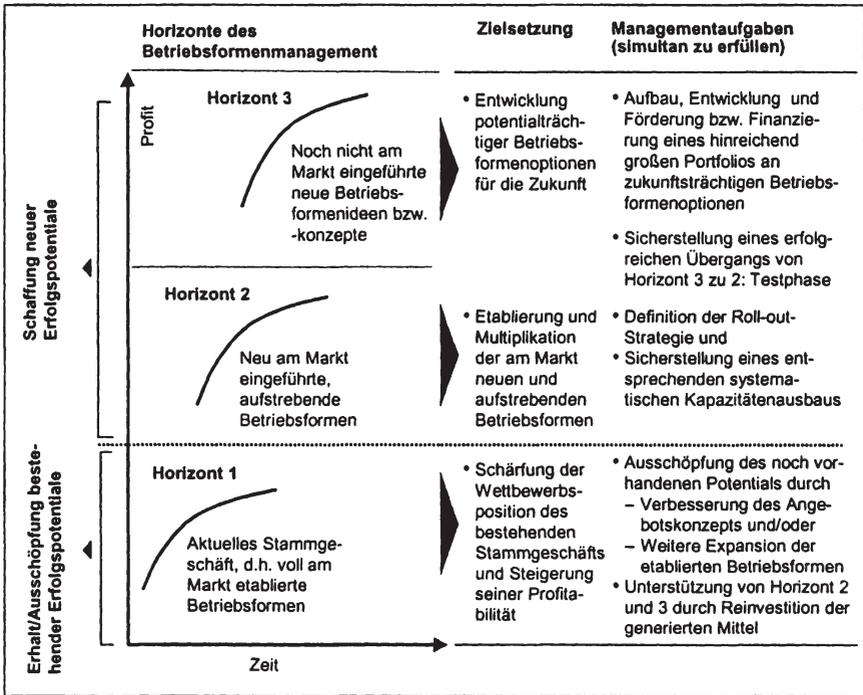


Abb. III-36: Ziele und Aufgaben des Betriebsformenmanagements im Horizonte-Bezugsrahmen<sup>238</sup>

**Horizont 1** umfaßt das aktuelle Stammgeschäft in Form von bereits am Markt etablierten Betriebsformen eines Einzelhandelsunternehmens. Als Zielsetzung wird angestrebt, das bestehende Stammgeschäft gegenüber Wettbewerbern am Markt zu verteidigen und seine Profitabilität zu steigern. Die Managementaufgabe besteht darin, noch freie Potentiale im Stammgeschäft zu identifizieren und auszuschöpfen. Noch nicht ausgeschöpfte Potentiale können durch Verbesserung des Angebotskonzepts der bestehenden Betriebsformen (Optimierungsstrategie) und/oder durch die Entwicklung von Strategien für eine weitere Verbreitung bestehender Betriebsformen (Expansionsstrategie) realisiert werden. Typischerweise generieren die bestehenden Betriebsformen des Stammgeschäfts einen Großteil des gesamten Profits einer jeweiligen Periode. Mit Hilfe dieser Mittel kann wiederum der Ausbau zukünftiger Betriebsformen gefördert werden.

<sup>238</sup> Vgl. in Ansätzen auch ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIEHMANN, S. (2000), S. 17.

**Horizont 2** beinhaltet neu am Markt eingeführte, aufstrebende Betriebsformen mit der Zielsetzung, diese am Markt zu etablieren und erfolgreich zu multiplizieren. Die Aufgabe des Managements bezieht sich auf die Definition und Exekution einer zielentsprechenden Roll-out-Strategie. Darüber hinaus muß sichergestellt werden, daß ein systematischer Ressourcen- und Kapazitätenausbau erfolgt, welcher auf die definierte Roll-out-Strategie abgestimmt ist.

Die Gewinnung potentialträchtiger neuer Betriebsformenoptionen für die Zukunft ist Zielsetzung von **Horizont 3**, welcher noch nicht am Markt eingeführte Betriebsformenideen und -konzepte beinhaltet. Die wesentliche Managementaufgabe besteht darin, ein hinreichend großes Portfolio an zukunftssträchtigen Betriebsformenoptionen aufzubauen, weiterzuentwickeln und auch zu finanzieren bzw. Finanzquellen zu akquirieren.

Das simultane, dynamische Management der drei Horizonte sichert die strategische Handlungsflexibilität eines Einzelhandelsunternehmens bei wechselnden Umweltbedingungen. Dabei wird der Handlungsspielraum der strategischen Flexibilität wesentlich durch die **Fähigkeiten- und Ressourcenbasis** eines Einzelhandelsunternehmens bestimmt (vgl. Abb. III-37).<sup>239</sup> Zielsetzung sollte es deshalb sein, eine nachhaltig wettbewerbsfähige Fähigkeitenbasis aufzubauen, welche auf ein dynamisches Horizontmanagement ausgerichtet ist.<sup>240</sup> Dieses bedarf eines dynamischen Modus der Fähigkeitenentwicklung.<sup>241</sup> Hierbei sind Unternehmen mit dem **"Dilemma der strategischen Flexibilität"** konfrontiert, welches auf einen Trade-off zwischen flexibilitätssteigernden Maßnahmen einerseits und dem Ziel der Kostenwirtschaftlichkeit andererseits hinweist.<sup>242</sup> Vor der konkreten Ausgestaltung eines dynamischen Fähigkeitenmanagement muß deshalb die Risikopräferenz der Entscheidungsträger festgelegt werden.

In der Literatur sind unterschiedliche Ansätze entwickelt worden, welche das dynamische Fähigkeitenmanagement thematisieren. Zentrale Konzepte für Unternehmen in diesem Zusammenhang sind:

- 
- <sup>239</sup> Ein interessanter Bezugsrahmen zur Analyse der Flexibilitätspotentiale in der Fähigkeiten- und Ressourcenbasis eines Unternehmens (sogenannte "Flexibilitätsträger") findet sich bei JANSSEN, H. (1997), S. 16.
- <sup>240</sup> TEECE/PISANO/SUEN definieren flexible Fähigkeiten/Ressourcen als "subset of competences/capabilities which allow the firm to create new products and processes, and respond to changing market circumstances". TEECE, D.J./PISANO, G./SUEN, A. (1997a), S. 270.
- <sup>241</sup> Auch ENGELHARDT, W.H./FREILING, J. (1998), S. 571 weisen darauf hin, daß sich der permanente Handlungsbedarf eines Unternehmens insbesondere auch auf die Fähigkeiten- und Ressourcenbasis bezieht.
- <sup>242</sup> Vgl. EPPINK, D.J. (1978); AAKER, D.A./MASKARENHAS, B. (1984); REICHWALD, R./BEHRBOHM, P. (1983), S. 840 f.; MEFFERT, H. (1985), S. 123; FRÖHLING, O. (1994), S. 136.

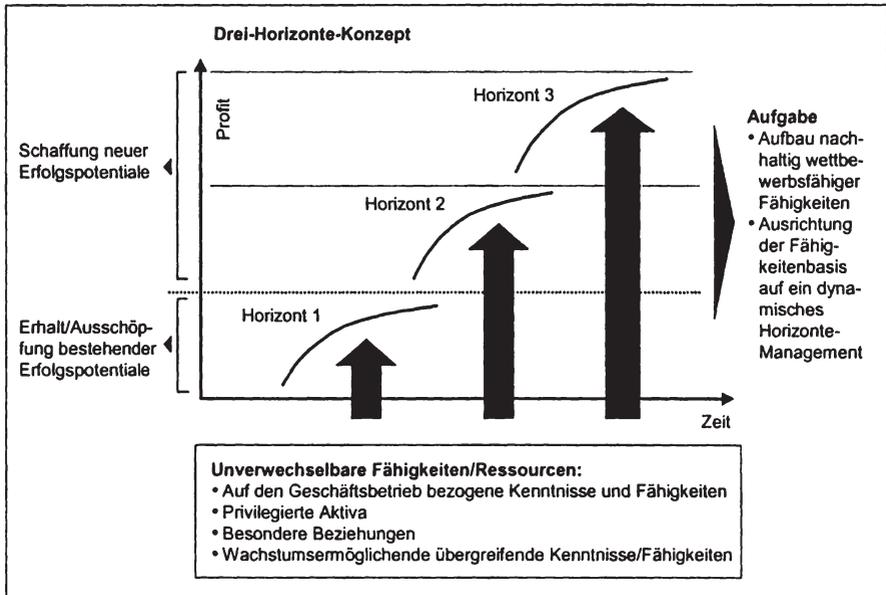


Abb. III-37: Zusammenhang von Horizonte-Management und Fähigkeitenbasis<sup>243</sup>

- **Dynamic Capabilities von TEECE/PISANO/SHUEN:** TEECE/PISANO/SHUEN sehen die Basis von Unternehmen mit hoher Responsivität im Innovationswettbewerb und systematischen Strategiewechsels in "Dynamic Capabilities".<sup>244</sup> Dies sind "die in Managementfertigkeiten, Handlungsrouninen, Denkwelten und Lernmustern eines Unternehmens verwurzelten und durch seine Geschichte konditionierten Befähigungen zur Erneuerung von Kompetenzen und zum Zwecke ihrer Harmonisierung mit einer sich verändernden Aufgabenumwelt"<sup>245</sup>. Sie reflektieren das Vermögen eines Unternehmens, bei gegebenen Pfadabhängigkeiten und Ressourcenpositionen neue Formen von Wettbewerbsvorteilen zu erreichen.
- **"Flexible Commitments" von GHEMAWAT/DEL SOL:** Zur Entschärfung des Konflikts zwischen Flexibilität und Commitment, i.S. der langfristigen Bindung eines Unternehmens an spezifische Ressourcen, schlagen GHEMAWAT/DEL SOL sogenannte "Flexible Commitments" vor. Diese finden ihren Niederschlag in

<sup>243</sup> Eigene Darstellung. Strukturierung der Horizonte nach BAGHAI/COLEY/WHITE. Vgl. hierzu auch Kap. III.2.3.2.2.

<sup>244</sup> Vgl. zu diesem Ansatz TEECE, D./PISANO, G./SHUEN, A. (1997b).

<sup>245</sup> ZAHN, E. (2000), S. 161.

dynamischen Ressourcenausstattungen, die flexible Reaktionen auf nicht vorhersehbare Markt- und Wettbewerbsveränderungen ermöglichen.<sup>246</sup>

Die Konzepte verdeutlichen, welche Vorteile eine dynamische Ausrichtung der Fähigkeitenbasis hat. Sie ermöglicht die Rekonfiguration einzelner (Kern)Kompetenzen zu immer wieder neuen betriebsformenbezogenen Leistungsangeboten und nutzt dabei gleichzeitig Synergievorteile, indem sie auf bereits geschaffenen Fähigkeiten bzw. Kompetenzen des Unternehmens aufbaut und/oder mehrere Betriebsformen auf die gleiche Ressourcenbasis zugreifen.<sup>247</sup> Durch diese Einbindung der Fähigkeitenbasis in die Horizonte-Betrachtung erfolgt eine **integrierte Sichtweise** von Kundenanforderungen und (Kern)Kompetenzen eines Unternehmens.

### 3.3. Verbindungen zu anderen ausgewählten Konzepten des strategischen Managements

Im vorhergehenden Kapitel wurde ein konzeptioneller Rahmen für einen dynamischen Bezugsrahmen des strategischen Betriebsformenmanagements entwickelt. Um die Bedeutung des Bezugsrahmens im Gefüge bestehender Instrumente in der Literatur näher zu illustrieren, soll nachfolgend der Zusammenhang zu weiteren ausgewählten, strategischen Planungsinstrumenten aufgezeigt werden. Aufgrund ihrer inhaltlichen Schnittmengen wurden hierzu die **Ansoff-Matrix** und die **traditionellen Portfolios** ausgewählt. Die Kerninhalte beider Planungsinstrumente wurden in vorhergehenden Kapiteln bereits erläutert.

#### 3.3.1. Verbindungen zur Ansoff-Matrix

Vergleicht man Ansoff-Matrix und Horizonte-Konzept, so kann festgestellt werden, daß die Ansoff-Matrix die grundsätzlichen strategischen Möglichkeiten in Horizont 1 und Horizont 2/3 - wenn auch auf grober Ebene - strukturiert (vgl. Abb. III-38).<sup>248</sup>

246 GHEMAWAT/DEL SOL charakterisieren in ihrer Vier-Felder-"Ressource-Specificity-Matrix" unternehmensinterne Fähigkeiten bzw. Ressourcen anhand von zwei Kriterien: Erstens nach ihrer "Specificity" (unternehmensspezifisch vs. nicht unternehmensspezifisch) und zweitens nach ihrem "Commitment" (gebrauchsspezifisch vs. nicht gebrauchsspezifisch). Zielsetzung eines Unternehmens sollte es dabei sein, einen möglichst hohen Anteil flexibler Ressourcen zu haben. Commitments sollten nur eingegangen werden, wenn die Ressourcen zur Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils unabdingbar sind bzw. ein Kernelement zur Differenzierung im Wettbewerb darstellen. Vgl. GHEMAWHAT, P./DEL SOL, P. (1998), S. 26 ff.

247 Eine Strukturierung der möglichen Synergien findet sich bei ABELL, D.F. (1993), S. 122 ff. Dabei werden Synergien wie folgt definiert: "Synergy results when two or more activities, at whatever organization level, share a common resource. The result can be either increased efficiency - in the sense of lower costs - or in the sense of increased competence - which translates into higher customer benefits and increased satisfaction. Alternatively, synergy can result when a single new activity draws on resources which are "attached" to other already existing activities". Vgl. ABELL, D.F. (1993), S. 122/123.

248 Vgl. zu den Inhalten der Ansoff-Matrix auch Kap. III.1.3.1.



Abb. III-38: Zusammenhang von Ansoff-Matrix und Horizonte-Konzept

Die Marktdurchdringung (Feld I) und die -entwicklung (Feld III) bauen auf bestehenden Betriebsformen auf und sind Horizont 1 zuzuordnen. Die Betriebsformenentwicklung (Feld II) und die Diversifikation (Feld IV) beziehen sich dagegen auf neue Betriebsformen. Unabhängig davon, welche der beiden Strategien gewählt wird, umfassen sie von der Ideengenerierung bis hin zur Konzepterstellung zunächst Horizont 3 und danach bei der späteren Verbreitung der Betriebsform Horizont 2.

Vernachlässigt werden in der Ansoff-Matrix Aspekte einer ggf. notwendigen Konsolidierung und/oder Optimierung des Stammgeschäfts in Horizont 1. D.h., es wird implizit davon ausgegangen, daß bei einer Marktdurchdringung mit bestehenden Produkten/Betriebsformen auf bestehenden Märkten oder einer Erschließung neuer Märkte mit bestehenden Betriebsformen das **Betriebsformenkonzept bereits optimal ausgestaltet** ist. Das Horizonte-Konzept setzt dies nicht voraus und berücksichtigt neben Wachstumsstrategien explizit auch notwendige Konsolidierungen und Optimierungen unter dem Schlagwort "earning the right to grow". Somit sind die Inhalte des Horizonte-Konzepts umfassender. Dies gilt auch für die detaillierte Erörterung der Möglichkeiten eines systematischen Fähigkeitsaufbaus.

Das Gesetz der abnehmenden Synergien findet sich im Horizonte-Konzept nicht wieder. Von BAGHAI, COLEY und WHITE wird die Meinung vertreten, daß ein Unternehmen sich parallel mit der Optimierung und Ausdehnung des Kerngeschäfts (Horizont 1) und der Entwicklung neuer Geschäftsideen (Horizont 2 und 3) beschäftigen soll. Die Ansoff-Matrix spiegelt diesen Denkansatz nicht wieder und hat im Gegensatz dazu eher eine Tendenz, Bewährtem, d.h. dem bestehenden Kerngeschäft, treu zu bleiben. Bei stark wechselnden Umweltbedingungen kann dies zu **inflexibel** sein. Dagegen ist es die Stärke des Horizonte-Konzepts, flexibel auf wechselnde Umweltbedingungen reagieren zu können. Darüber hinaus vernachlässigt die Ansoff-Matrix die Portfoliosicht und gibt keinerlei Aussagen darüber, wann das Geschäftsportfolio eines Unternehmens ausgeglichen ist. Die Kritik an den Normstrategien bei der Ansoff-Matrix kommt im Horizonte-Konzept nicht zum Tragen.

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, daß die Ansoff-Matrix weniger umfassend und allgemeingültig ist als das Horizonte-Konzept. Sie ergänzt das Horizonte-Konzept hinsichtlich der **Strukturierung möglicher zukünftiger Betätigungsfelder** über alle Horizonte hinweg.

### 3.3.2. Verbindungen zu traditionellen Portfolios

Traditionelle Marktportfolios wie die Vier-Felder- oder Neun-Felder-Matrix systematisieren das Geschäftsportfolio eines Einzelhandelsunternehmens in Horizont 1 und 2; Horizont 3 wird vernachlässigt, da nur am Markt eingeführte Alternativen betrachtet werden. Aufgrund **dieser eingegengten Betrachtungsperspektive** und der auf die Markt-Phase beschränkten Dynamik finden mögliche langfristige Wettbewerbsvorteile durch neue Betriebsformen in der Analyse keine Berücksichtigung. Darüber hinaus weisen die traditionellen Marktportfolios im Gegensatz zum Horizonte-Bezugsrahmen eine mangelnde Shareholder-Value-Orientierung auf.

Vor diesem Hintergrund können - vernachlässigt man die Scheingenaugigkeit ihrer Normstrategien und die Kritik an den den Bewertungsdimensionen zugrundeliegenden Hypothesen - Marktportfolios **zur Operationalisierung** der ersten beiden Horizonte verwendet werden. Sie geben erste Hinweise auf die Zusammensetzung und Ausgeglichenheit des Portfolios an Horizont-1- und Horizont-2-Optionen sowie ihre Attraktivität für das Unternehmen im Hinblick auf Ergebnisbeitrag und Lebenszyklusphase. Abb. III-39 verdeutlicht den Zusammenhang von traditionellen Marktportfolios und dem Horizonte-Konzept am Beispiel der Vier-Felder-Matrix.

Wie aus der Abbildung ersichtlich, sind Question Marks als gerade am Markt eingeführte und noch nicht voll etablierte Betriebsformen Horizont 2 zuzuordnen. Stars, d.h. in der Wachstumsphase befindliche Betriebsformen, stellen den Übergang von Horizont 2 zu Horizont 1 dar und sind deshalb in ihrer frühen Wachstumsphase Horizont 2 und nach Erreichen eines gewissen Geschäftsumfangs bei gleichzeitig weiterem Wachstum Horizont 1 zuzuordnen. Cash Cows, d.h. Horizont-1-Alternativen mit keinem oder geringem Wachstumspotential, generieren Cash Flows zur Finanzierung anderer Geschäftsoptionen und werden mittelfristig Horizont 1 verlassen, wobei der genaue Zeitpunkt nicht prognostizierbar ist. Dogs befinden sich bereits in der Degenerationsphase und können aufgrund ihres sukzessive rückgängigen Ergebnisbeitrages nicht mehr die alleinige Basis für Horizont 1 als Stammgeschäft bilden.

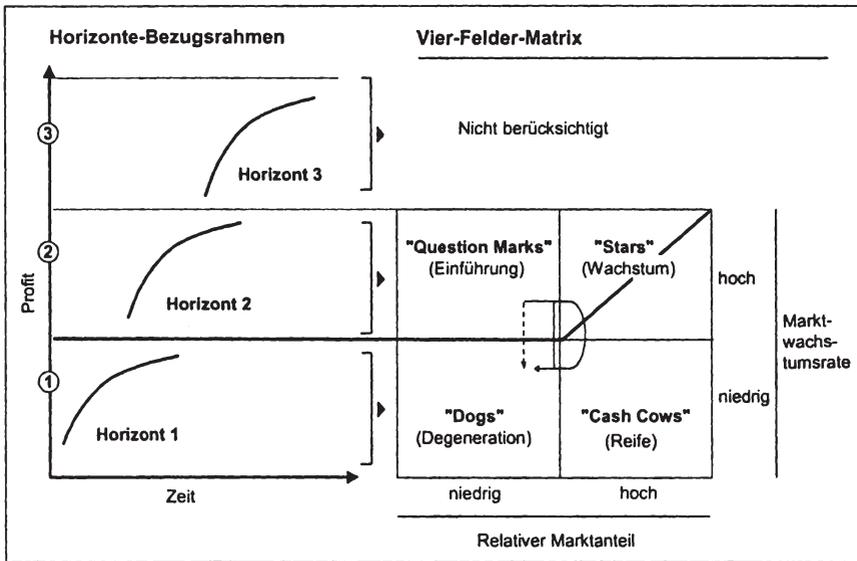


Abb. III-39: Zusammenhang von Vier-Felder-Matrix und Horizonte-Konzept

Analog zu den traditionellen Portfolios bieten auch **wertorientierte Portfolios** interessante Hilfestellungen zur Operationalisierung von Horizont 1 und 2. Vorteilhaft ist insbesondere die Shareholder-Value-Orientierung, welche auch dem Bezugsrahmen zugrunde liegt.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, daß die Marktportfolios - immer unter Berücksichtigung der an ihnen geäußerten Kritikpunkte - als ergänzendes Instrument zur Analyse der Portfoliokonstellation eines Unternehmens in Horizont 1 und Horizont 2 verwendet werden können. Bei alleiniger Anwendung ist jedoch die Ableitung falscher Empfehlungen denkbar.

### 3.4. Zusammenfassende Darstellung des entwickelten Bezugsrahmens

Vorhergehend wurde basierend auf dem ursprünglichen Horizonte-Konzept ein konzeptioneller Rahmen erarbeitet und Verbindungen zu anderen strategischen Planungsinstrumenten hergestellt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß der entwickelte Bezugsrahmen an den oberen Zielen einer Unternehmung, der Sicherung des langfristigen Unternehmensbestandes unter dem Primat der Shareholder-Value-Maximierung durch nachhaltige Wettbewerbsvorteile, ansetzt und gleichermaßen den Aufbau neuer Erfolgspotentiale ("Today-for-Tomorrow-Strategien") sowie die Erhaltung und möglichst weitgehende Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale

("Today-for-Today-Strategien") beinhaltet. Abb. III-40 gibt einen komprimierten Überblick über die Inhalte des entwickelten dynamischen Bezugsrahmens.

Der dynamische Bezugsrahmen ist abgestimmt auf das definierte Anforderungsprofil und weist insbesondere folgende **Vorteile** auf:

- **Ganzheitlichkeit und Komplexitätsreduktion:** Der entwickelte Bezugsrahmen zeichnet sich durch seine Ganzheitlichkeit aus und hilft Einzelhandelsunternehmen, die vorliegende Problemkomplexität in einer gesamtheitlichen und zugleich auf die wesentlichen Punkte fokussierten Betrachtung geistig zu bewältigen.
- **Strategische Flexibilität:** Wesentliches Element des Bezugsrahmens ist die Sicherung einer flexiblen Anpassung an wechselnde Umweltbedingungen durch die simultane Betrachtung von aktuellem Stammgeschäft und zukünftigen Geschäftsoptionen sowie durch systematische Strategiewechsel (erhöhte Reaktionsfähigkeit des Unternehmens durch Handlungsflexibilität).<sup>249</sup>
- **Proaktive Ausrichtung des strategischen Betriebsformenmanagements:** Bestehende Betriebsformen werden ständig hinterfragt und neu herausgefordert. Die Unternehmensführung ist ausgerichtet auf Fortschritt durch Betriebsformeninnovation und ein proaktives Management des strategischen Wandels.
- **Integrierte Sicht von markt- und ressourcentheoretischen Aspekten:** Im Bezugsrahmen erfolgt eine integrierte Betrachtung von (Kern)Kompetenzen eines Unternehmens und Kundenanforderungen.<sup>250</sup>
- **Berücksichtigung der Spezifika des Betriebsformenmanagements:** Die Spezifika und Aufgabendimensionen des strategischen Betriebsformenmanagements werden berücksichtigt. Insbesondere erfolgt eine integrierte Betrachtung der Ebene des Betriebsformenportfolios und der Ebene einer einzelnen Betriebsform.
- **Allgemeingültigkeit:** Der Bezugsrahmen bezieht sich allgemeingültig auf unterschiedliche Formen von Einzelhandelsunternehmen und Arten von Betriebsformen. Seine Konkretisierung erfolgt situationsspezifisch durch die zielgerichtete Verknüpfung einzelner Planungsinstrumente.

---

249 Die "Built-in-Flexibilität" wird aus den bereits in Kap. III.2.1. erörterten Gründen nicht betrachtet.

250 Vgl. zur Bedeutung einer integrierten Sichtweise von markt- und ressourcentheoretischen Aspekten im Rahmen des strategischen Managements auch ENGELHARDT, W.H./FREILING, J. (1998), S. 565 ff.

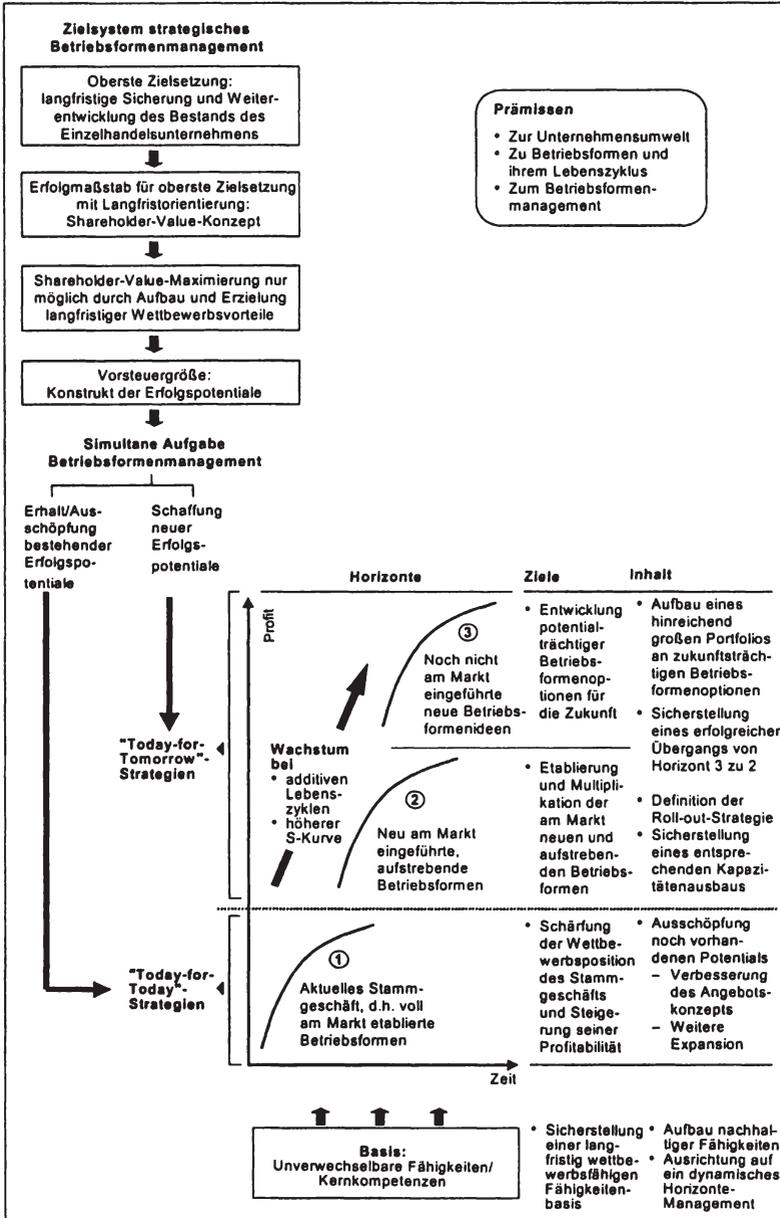


Abb. III-40: Zusammenfassender Überblick des dynamischen Bezugsrahmens

Es wird deutlich, daß durch den konzeptionellen Rahmen die meisten Mängel des ursprünglichen Horizonte-Konzepts beseitigt wurden. Offen bleibt nur noch der Kritikpunkt einer mangelnden **Operationalisierung des Konzepts** innerhalb der einzelnen Horizonte. Diese Ausgestaltung des Bezugsrahmens für den Einzelhandel thematisiert der nachfolgende Teil der Arbeit. Dabei liegt **der Schwerpunkt der Betrachtung** auf dem **Management der Horizonte**. Ressourcentheoretische Aspekte (Fähigkeitsaufbau) werden nicht im Detail erörtert, da es zur intensiven Auseinandersetzung mit diesem Themenbereich zunächst eines konkreten Verständnisses der Ausgestaltung der Horizonte im Einzelhandel bedarf.

#### IV. Ausgestaltung des Bezugsrahmens für das strategische Betriebsformenmanagement unter Berücksichtigung ausgewählter Fallbeispiele

"Wir suchen immer nach neuen, potentialträchtigen Ideen für unsere bestehenden Filialen sowie nach neuen Einzelhandelskonzepten, um unser Wachstum zu verstärken."

Wolfgang K. Meusburger, Vorstandssprecher der Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH (2000)<sup>1</sup>

Im vorhergehenden Kapitel wurde anhand des definierten Anforderungsprofils ein dynamischer Bezugsrahmen als Basis eines systematischen Betriebsformenmanagements abgeleitet. In einem nächsten Schritt soll der entwickelte Bezugsrahmen nun mit Hilfe von strategischen Managementinstrumenten und anhand von ausgewählten Fallbeispielen für die Anwendung in Einzelhandelsunternehmen ausgestaltet und somit konkretisiert werden. Abb. IV-1 verdeutlicht die Zielsetzung und den Aufbau dieses Kapitels.

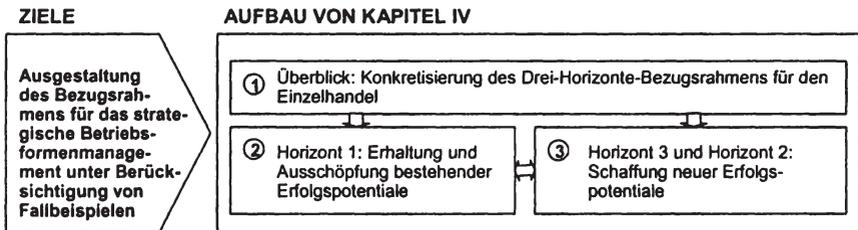


Abb. IV-1: Ziel und Aufbau von Kapitel IV

<sup>1</sup> Zitat aus ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIAMANN, S. (2000), S. 16.

## 1. Überblick: Konkretisierung des Drei-Horizonte-Bezugsrahmens für den Einzelhandel

Bevor näher auf die inhaltliche Ausgestaltung des Horizonte-Bezugsrahmens eingegangen wird, soll zunächst übergeordnet die Bedeutung eines simultanen Managements von bestehendem Stammgeschäft und der Entwicklung neuer Betriebsformen anhand eines **positiven** und anhand eines **negativen Fallbeispiels** illustriert werden.

Die Konsequenzen einer **Vernachlässigung der simultanen Auseinandersetzung** mit der Optimierung des bestehenden Stammgeschäfts und der Schaffung neuer Betriebsformen dokumentiert das Beispiel WOOLWORTH.<sup>2</sup> Das Unternehmen wurde 1879 von F. W. WOOLWORTH in den USA mit der Idee, Handelsware zu einem Preis von nicht mehr als fünf Cents zu verkaufen, gegründet. Im Laufe der Zeit wurde das sogenannte **"Five and Dime"-Konzept** weiterentwickelt zu einem umfassenden Betriebsformenkonzept mit dem Schwerpunkt auf billige Produkte, insbesondere Nonfood, und "No-Frills"-Service. Nach und nach entwickelte WOOLWORTH seine Kernkompetenzen im Management einer breiten Produktbandbreite mit einem hohen Warenumsatz, in der Standortwahl und -entwicklung sowie im Bereich Logistik zur Sicherstellung von Economies of Scale. Als der Unternehmensgründer 1919 starb, war das Unternehmen auf 1081 Betriebsstätten mit einem damaligen Umsatz von 110 Millionen Dollar angewachsen. Nach dem 2. Weltkrieg wurden die Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Konsumentencredite, Selbstbedienung und Standortwahl sowie in der Erschließung der amerikanischen Vorstädte weiter ausgebaut. Die Strategie des Unternehmens war auf ein spezifisches Kundennutzenversprechen ausgerichtet und so konnte das Unternehmen sukzessive seine Kernkompetenzen und seine Wissensbasis über diesen spezifischen Markt erweitern. Parallel dazu entwickelten Wettbewerber Betriebsformen mit Kundennutzenversprechen in Bereichen, in denen sich WOOLWORTH weder Marktwissen noch Kernkompetenzen angeeignet hatte. So wurde das Unternehmen einerseits von Wettbewerbern im Bereich "General Merchandise"/"Discount Superstores" wie WAL\*MART und andererseits von "Kategoriekillern" im Bereich Spezialgeschäfte wie TOYS-R-US attackiert. Trotz des Rückgangs seiner Absatz- und Umsatzzahlen verpaßte es WOOLWORTH, rechtzeitig das Käuferverhalten der Konsumenten in den neuen Wettbewerbsbetriebsformen zu analysieren und in den Aufbau neuer Geschäftsoptionen mit einem entsprechenden Fähigkeitenaufbau zu investieren. Ende 1980 versuchte WOOLWORTH schließlich, auf die Bedrohung der Wettbewerber mit **eigenen Discount- und Spezialgeschäften** zu reagieren. Obwohl die Strategie selbst sinnvoll war, konnten diese Geschäfte nicht erfolgreich am Markt etabliert werden. Hintergrund war, daß WOOLWORTH seine Strategie operativ nicht schnell genug umstellen konnte, da das Unternehmen nicht in einen entsprechenden Fähigkeiten- und Ressourcenaufbau investiert hatte und außerhalb seines traditionellen Stammgeschäfts völlig unbedarft war. Als Konsequenz verkaufte

---

<sup>2</sup> Vgl. zu der Horizonte-Entwicklung von WOOLWORTH WILLIAMSON, P.J. (1999), S. 3 ff. Eine ausführliche Beschreibung der Firmengeschichte von WOOLWORTH findet sich bei PLUNKETT-POWELL, K. (1999).

WOOLWORTH 1995 seine neuen, Anfang 1990 auf dem Markt eingeführten Spezialgeschäfte "KIDS MART" und "LITTLE FOLKS". Aufgrund seiner zu starken Fokussierung auf den Geschäftserfolg der Vergangenheit setzte sich die Konsolidierung in den darauffolgenden Jahren weiter fort: 1993 wurden 400 Geschäfte in den USA geschlossen und die 122 CANADIAN-WOOLCO-Geschäfte an WAL\*MART verkauft. 1997 schloß WOOLWORTH seine letzte "General Merchandise"-Betriebsstätte in den USA.

Auch wenn WOOLWORTH grundsätzlich zu spät in den Aufbau neuer potentialträchtiger Geschäftsoptionen investierte, konnte es sich zumindest teilweise durch eine neu entwickelte Betriebsform erholen. 1974 führte es das Spezialgeschäft "FOOT LOCKER" am Markt ein und konnte im Rahmen des Booms im Sortiment athletische Schuhe in den 1980er Jahren eine Kette mit dieser Betriebsform aufbauen. Sukzessive wurden ähnliche Betriebsformen wie "LADY FOOT LOCKER" (1980) und "KIDS FOOT LOCKER" (1987) eingeführt. Im Zeitablauf wuchsen diese Betriebsformen auf über 7000 Betriebsstätten an. 1998 wechselte das Unternehmen schließlich seinen Namen zu "VENATOR GROUP". So konnte es trotz der anfänglichen massiven Rückschläge doch noch eine erfolgreiche Repositionierung erzielen.

Die Ausführungen verdeutlichen, daß der starke Erfolgseinbruch von WOOLWORTH letztendlich auf einer mangelnden Auseinandersetzung mit Horizont 2 und 3 und einer **reinen Konzentration auf Horizont 1** beruht (vgl. Abb. IV-2). Das Unternehmen agierte jahrelang auf Basis seines Geschäftserfolgs der Vergangenheit, ohne eine fundierte Strategie für die Zukunft zu erarbeiten, mit deren Hilfe es Umweltänderungen hätte antizipieren und sich gegenüber Wettbewerbern nachhaltig verteidigen können. Die Firmenentwicklung zeigt die hohe Bedeutung eines systematischen Horizont-Managements. TIM MANNON, wenn auch aus einer anderen Branche, charakterisiert die Situation wie folgt: "The biggest single threat [...] today is staying with a previously successful business model one year too long."<sup>3</sup>

In der Einzelhandelslandschaft sind auch Unternehmen mit **erfolgreichem Management ihrer Betriebsformen** im Zeitablauf zu beobachten. Ein Beispiel ist die Firmengeschichte des Lebensmitteleinzelhandelsunternehmens TESCO<sup>4</sup>. TESCO wurde 1924 in Großbritannien gegründet. Das erste Ladenlokal hatte ein Sortiment, das ausgerichtet war auf Obst und Gemüse. Sukzessive wurden immer mehr Ladenlokale etabliert. 1948 eröffnete TESCO sein erstes Selbstbedienungsgeschäft, der erste **Selbstbedienungssupermarkt** folgte 1956. Die Selbstbedienungssupermärkte, welche wesentlich den Erfolg des Unternehmens prägten, wurden in 1a-Lagen in Stadtzentren mit Verkaufsflächen bis über 10.000 m<sup>2</sup> errichtet und verfügten über ein Sortiment an Frischwaren, verpackten Lebensmitteln, Textilien und Haushaltswaren. Wesentliches

---

<sup>3</sup> PASCALE, R.T. (1999), S. 92.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden TESCO (2000a).

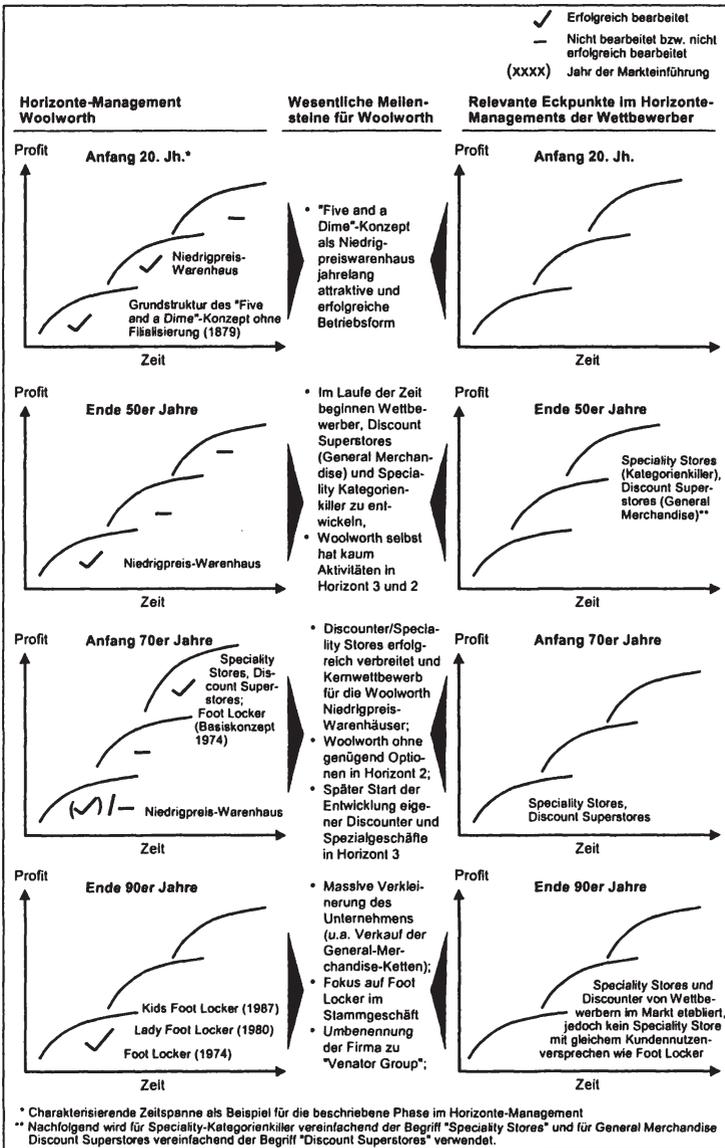


Abb. IV-2: Horizonte-Management von WOOLWORTH im Zeitablauf<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Eigene Darstellung, Informationen entnommen aus WILLIAMSON, P.J. (1999), S. 3 ff.

Element des Kundennutzenversprechens dieser Betriebsform war ein preiswertes Warenangebot, welches durch Economies of Scale sichergestellt werden konnte. Preisnachlässe im Vergleich zur Konkurrenz waren jedoch durch ein Preisbindungsgesetz zum Schutz kleinerer Händler (Resale Price Maintenance) untersagt. Zur Umgehung dieser Regelung und zur Gewährung indirekter Preisnachlässe führte TESCO als erster Lebensmitteleinzelhändler in Großbritannien ein Bonussystem für Vielkäufer auf Basis von Marken zum Sammeln ein. 1967 wurde eine neue Betriebsform, der sogenannte "Superstore", mit über 90.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche in Stadtrandlage ("Grüne Wiese") eröffnet. Bis 1970 basierte das Image der TESCO-Geschäfte wesentlich auf dem Kundennutzenversprechen, Basislebensmittel (insbesondere Frischwaren) zu im Vergleich zur Konkurrenz niedrigen Preisen anzubieten. 1970 entschied sich das Unternehmen zu einer **Umpositionierung**. Es schloß einen Großteil der Supermärkte im Zentrum von Städten und konzentrierte sich auf die Superstores in Stadtrandlagen. Neben einem Warenangebot zu attraktiven Preisen konzentrierte sich TESCO mit dem Ziel der Erweiterung seiner Kundenbasis von diesem Zeitpunkt an vermehrt auf Qualität und Sortimentskompetenz, Kundenservice und die freundliche Gestaltung des Ladenlokals (Einkaufsatmosphäre). Ausdruck dieser Umpositionierung waren z.B. die Umgestaltung der Ladenlokale mit hellerem Licht und breiteren Gängen, die Einführung von Tankstellen mit attraktiven Preisen neben den Superstores (bis 1991 wurde TESCO zum größten unabhängigen Kraftstoffeinzehändler Großbritanniens) sowie die Einführung der "Healthy Eating Initiative", im Rahmen derer Produkte der eigenen Handelsmarken mit Ernährungshinweisen ausgestattet wurden.<sup>6</sup> 1990 begann TESCO, neben seinen traditionellen Betriebsformen **neue Betriebsformen** zu entwickeln. 1992 eröffnete es das erste TESCO METRO Geschäft. Diese neue Betriebsform soll dazu dienen, die Innenstadtlagen von Städten wieder zu erschließen. Sie ist auf Berufstätige und sogenannte "High-Street-Shopper" ausgerichtet und bietet ein umfangreiches Angebot qualitativ hochwertiger Lebensmittel, inklusive exotischer und luxusorientierter Waren. 1994 wurde dann eine weitere neue Betriebsform, der TESCO EXPRESS, eröffnet. Diese Betriebsform, wesentlich kleiner als die Superstores und zugeschnitten auf Grundbedarf, verbindet Tankstellen und Convenience-orientierte Lebensmittelverkaufsstellen. Zielsetzung ist, motorisierten Kunden und Kunden im nahen Einzugsgebiet der Tankstelle zu flexiblen Zeiten Lebensmittel bequem erreichbar bereitzustellen.<sup>7</sup> 1997 folgte als weitere neue Betriebsform TESCO EXTRA mit über 100.000 m<sup>2</sup> in Stadtrandlagen, welche noch stärker auf erlebnisorientiertes Einkaufen und Sortimentskompetenz ausgerichtet ist. Neben dem umfangreichen Angebot an Shop-in-Shop-Konzepten unterschiedlicher Branchen umfaßt diese Betriebsform beispielsweise auch ein Theater im Ladenlokal. Abgerundet wird das Angebot stationärer

---

<sup>6</sup> Heutzutage umfassen TESCO Superstores eine Produktbandbreite von ca. 25.000 Food- und 17.000 Non-food-Artikeln (Textilien, Haushaltswaren und Reinigungs-/Toilettenartikel). Viele verfügen dazu über Delikatessenabteilungen, "In-Store"-Bäckereien, eigene Apotheken sowie Restaurants/Snack Bars. 1998 wurde in 38 Geschäften eine 24-Stunden-Öffnungszeit eingeführt. Vgl. TESCO (2000a), Stores, S. 1 f.

<sup>7</sup> Anfang des Jahres 2000 waren 15 Express Ladenlokale etabliert, wobei das Konzept sich noch in der Testphase befand.

Betriebsformen von TESCO durch Angebote wie Kundenkarten, TESCO Direct für Katalogkunden, den TESCO Babyclub, Online-Shopping-Möglichkeiten und das Angebot von umfassenden Dienstleistungen, beispielsweise im Finanzdienstleistungsbereich.

Das **dynamische Management der Betriebsformen** spielt eine wesentliche Rolle im Unternehmen TESCO. So wird beispielsweise zum Thema Betriebsformeninnovation folgendes konstatiert: "The retail grocery market is intensely competitive and no serious contender can afford to rest on its past achievements. This has encouraged TESCO to pioneer many new ideas. By listening and responding to customer needs, TESCO will continue to bring in new ideas and services. [...] It is fifty years' time since JACK COHEN opened his first self-service shop, and we expect TESCO stores to be as different from those we know today as our current stores are to the stores of fifty years ago."<sup>8</sup> Diese Unternehmensphilosophie spiegelt sich auch in der Investitionsstrategie des Unternehmens wider. Allein 1998 investierte TESCO 250 Millionen Pfund (50 Prozent des Betriebsergebnisses) in die Verbesserung bestehender Ladenlokale und in die Errichtung neuer Ladenlokale.<sup>9</sup>

Das Beispiel TESCO zeigt, daß der Erfolg des Unternehmens wesentlich auf seine dynamische Abstimmung mit der Unternehmensumwelt und auf sein systematisches Management von aktuellem Stammgeschäft und neuen Betriebsformen zurückzuführen ist (vgl. Abb. IV-3). Mit dieser Unternehmensstrategie konnte sich TESCO bis zum Jahr 2000 zu einem der führenden Lebensmitteleinzelhändler Großbritanniens mit ca. 600 Ladenlokalen in Großbritannien und ca. 200 Ladenlokalen im Ausland, insbesondere in Polen, Irland und Tschechien/Slowakei, entwickeln. Die Expansion entstand sowohl durch Eröffnung eigener Ladenlokale als auch durch Akquisition bestehender Ketten. In den Jahren 1996 bis 2000 konnte TESCO ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 10% und eine durchschnittliche jährliche Eigenkapitalrendite von ca. 20% erzielen.<sup>10</sup>

Die negativen und positiven Beispiele eines Horizonte-Managements zeigen, welche hohe Bedeutung einem systematischen, strategischen Betriebsformenmanagement zukommt. Deshalb soll nachfolgend die konkrete Ausgestaltung des Bezugsrahmens anhand von ausgewählten theoretischen Konzepten und Fallbeispielen für die Anwendung im Einzelhandel veranschaulicht werden.<sup>11</sup> Dabei erfolgt die Erörterung der Ausgestaltung des Bezugsrahmens nach den in Abb. IV-4 illustrierten Fragestellungen:

---

<sup>8</sup> Entnommen aus TESCO (2000a), Tesco the Company, Company Mission, S. 2. Antwort auf die Frage "Do you expect to have more innovations in the future?"

<sup>9</sup> TESCO (2000a), Tesco the Company, Company Financial Information, S. 2.

<sup>10</sup> Vgl. TESCO (2000a), (1999), (1998), (1997), (1996); Eigenkapitalrendite = Return on Shareholders' Funds.

<sup>11</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, daß unternehmens- und branchenspezifisch verschiedene Themenstellungen im Betrachtungsfokus stehen und somit auch unterschiedliche Instrumente von Vorteil sein können.

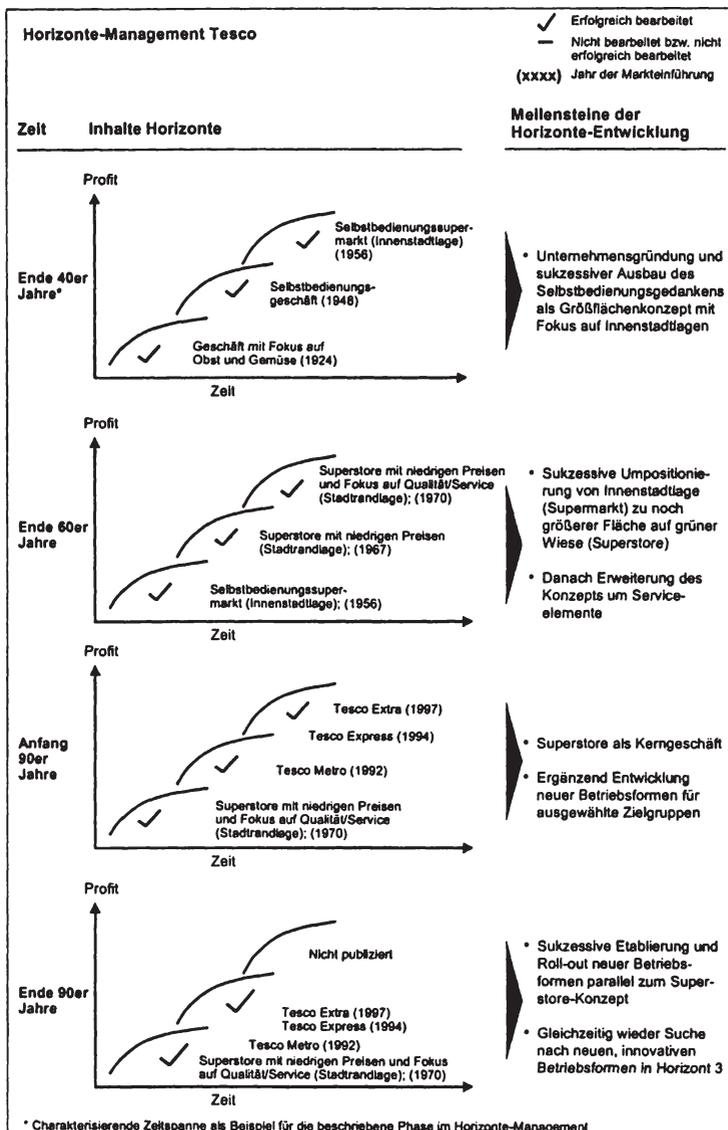


Abb. IV-3: Horizonte-Management von TESCO im Zeitablauf<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Eigene Darstellung, Informationen entnommen aus TESCO (2000a), Tesco the Company, Company History, S. 1 ff.

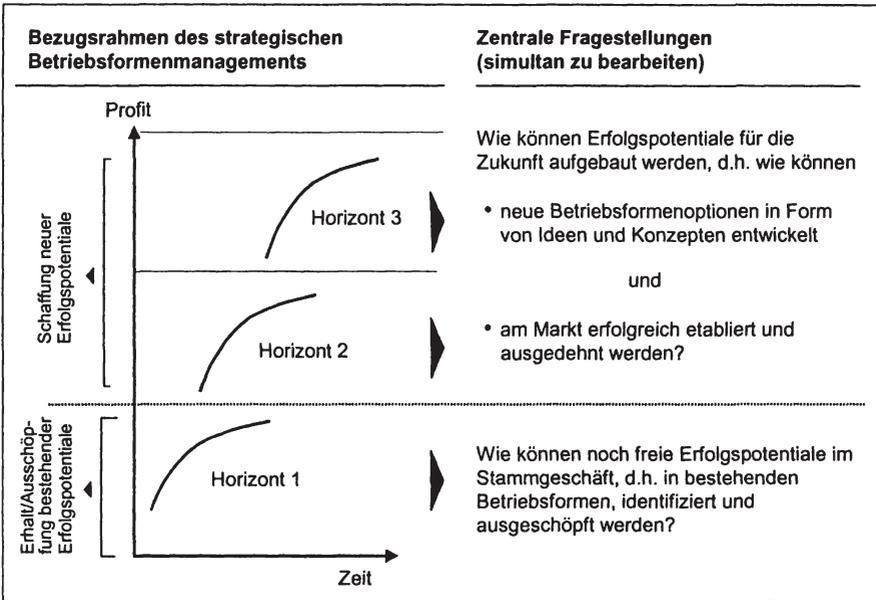


Abb. IV-4: Kernfragen zur Konkretisierung des Horizonte-Bezugsrahmens für den Einzelhandel

Im **Stammgeschäft** stellt sich die zentrale Frage, wie (durch welche Maßnahmen und mit Hilfe welcher Instrumente) in bestehenden Betriebsformen noch nicht ausgeschöpfte Erfolgspotentiale identifiziert und genutzt werden können. Dieser Frage kommt besondere Bedeutung zu, da Horizont 1 die wesentliche Finanzbasis für die Horizonte 2 und 3 bildet. Daher soll diese Frage nachfolgend zuerst behandelt werden.

Simultan zum Stammgeschäft ist für den **strategischen Aktionsbereich der Zukunft** zu hinterfragen, wie neue betriebsformenbezogene Erfolgspotentiale geschaffen werden können. Dabei sind **zwei konkrete Fragestellungen** von Relevanz. Erstens, wie neue Betriebsformenoptionen in Form von konkreten Ideen bzw. Konzepten geschaffen werden können (Horizont 3), und zweitens, wie diese erfolgreich am Markt etabliert und ausgedehnt werden können (Horizont 2). Aus prozessualer Sicht durchläuft jede Betriebsform entsprechend dem bereits erörterten Innovationsprozeß sukzessive Horizont 3 und dann Horizont 2, bevor sie ins Stammgeschäft überführt werden kann. Da für die Erörterung der Schaffung neuer Erfolgspotentiale in den nachfolgenden Kapiteln dieser prozessualen Sicht gefolgt wird, wird zunächst Horizont 3 und dann Horizont 2 thematisiert. Dabei ist zu berücksichtigen, daß Einzelhandelsunternehmen zur Sicherstellung ihrer strategischen Handlungsflexibilität zu jedem Zeitpunkt eine hinreichende Anzahl Betriebsformen im Reifestadium von Horizont 1, 2 und 3 in ihrem Geschäftsportfolio haben sollten.

## 2. Horizont 1: Erhaltung und Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale

Nachfolgend soll Horizont 1 für eine Anwendung im Einzelhandel konkretisiert werden. Dafür wird zunächst ein Überblick über ein mögliches Konzept zum Management von Horizont 1 gegeben. Danach werden die einzelnen Bausteine des Konzepts unter Berücksichtigung von Fallbeispielen erläutert (vgl. Abb. IV-5).

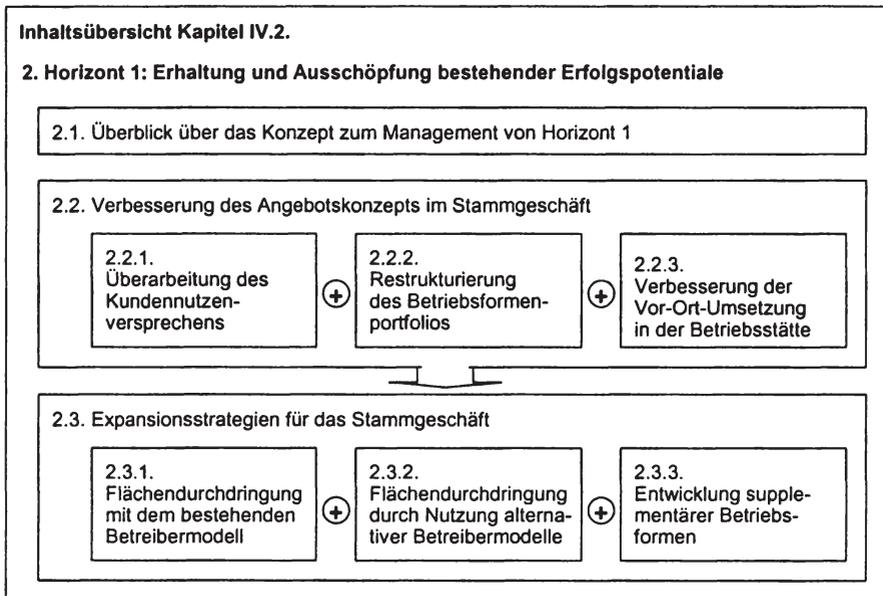


Abb. IV-5: Inhaltsübersicht Kapitel IV.2.

### 2.1. Überblick über das Konzept zum Management von Horizont 1

Horizont 1 läßt sich mit Hilfe des für den Einzelhandel neu entwickelten **Strukturierungsbaums**<sup>13</sup> von MCKINSEY operationalisieren (Abb. IV-6). Der Strukturierungsbaum dient der systematischen Identifikation noch nicht ausgeschöpfter Potentiale im Stammgeschäft, d.h. in am Markt etablierten Betriebsformen eines Einzelhandelsunternehmens, und zeichnet sich durch seine **ganzheitliche Analyse** des strategischen Aktionsbereichs aus. Er basiert auf **sechs Fragen**, wobei die ersten drei Fragen auf die Verbesserung des Angebotskonzepts einer Betriebsform bzw. eines -portfolios und die

<sup>13</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIAMANN, S. (2000), S. 16 ff. sowie NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 44 ff. Der Strukturierungsbaum ist aus den Erfahrungen in einer Vielzahl unterschiedlicher Projekte für Einzelhandelsunternehmen zum Thema Betriebsformenmanagement im Stammgeschäft entstanden, bei denen sich herauskristallisierte, daß alle Fragestellungen sich letztendlich auf die im Strukturierungsbaum thematisierten Bereiche zurückführen lassen.

letzten drei Fragen auf eine weitere Expansion der Betriebsform(en) im Stammgeschäft abzielen. Die Reihenfolge der Fragen basiert auf der Überlegung, daß es wenig sinnvoll ist, ein suboptimales Angebotskonzept zu expandieren. Deshalb werden zunächst das Angebotskonzept und danach mögliche Expansionschancen analysiert. Durch jede Frage im Strukturierungsbaum wird ein möglicher Stellhebel zur Verbesserung der Potentialausschöpfung überprüft. Immer dann, wenn ein Stellhebel noch nicht vollständig und konsequent bearbeitet wurde, greifen **Maßnahmen zur Potentialausschöpfung**. Im Fokus des Interesses steht die systematische Marktbearbeitung, d.h. die Absatzpolitik des Einzelhandelsunternehmens. Vorgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette (beispielsweise Einkauf oder Logistik) werden nur indirekt betrachtet, sofern sie sich im Angebotskonzept oder seiner Expansion widerspiegeln. Der Strukturierungsbaum ist inhaltlich auf Einzelhandelsunternehmen abgestimmt, welche als **Ausgangspunkt über mehrere stationäre Betriebsstätten** einer oder mehrerer Betriebsformen verfügen. Für Einzelhandelsunternehmen mit nicht-stationären Betriebsformen als strategische Ausgangsbasis gilt im Kern die gleiche Fragelogik, d.h. zunächst eine Optimierung des Angebotskonzepts und danach eine Evaluierung möglicher Expansionschancen, wobei die konkreten Fragen und Maßnahmenprogramme in ihren Spezifika entsprechend angepaßt werden müssen.

Nachfolgend sollen die einzelnen Stellhebel einer möglichen Potentialausschöpfung näher erläutert werden. Dabei wird, der Logik des Strukturierungsbaums folgend, zunächst auf die Verbesserung des Angebotskonzepts und danach auf mögliche Expansionsstrategien eingegangen.

## 2.2. Verbesserung des Angebotskonzepts im Stammgeschäft

Bei bereits am Markt etablierten Betriebsformen besteht im Zeitablauf die Tendenz zu einer Abweichung vom ursprünglich definierten Betriebsformenkonzept. Der Grund hierfür sind zumeist eine abweichende Umsetzung des ursprünglich definierten Konzepts im laufenden operativen Tagesgeschäft. Sogar bei großen Unternehmen verliert sich die Standardisierung einer Betriebsform oft nach und nach, so daß Abläufe und Aktivitäten sich zunehmend individualisieren und differenzieren. Deshalb muß das Angebotskonzept der Betriebsform häufig refokussiert und optimiert, wenn nicht sogar erneuert werden. Die Verbesserung des Angebotskonzepts kann auf **drei Ebenen** erfolgen, welche sich hinsichtlich ihrer **Aggregationsstufe** unterscheiden (vgl. Abb. IV-7): Erstens auf der Ebene des grundsätzlichen Kundennutzenversprechens, zweitens auf der Ebene des/der vom Kundennutzenversprechen abgeleiteten Betriebsformenkonzepts/e und drittens auf der Ebene einzelner Betriebsstätten, in denen ein spezifisches Betriebsformenkonzept vor Ort umgesetzt wird. Dabei erweist es sich als sinnvoll, zunächst die höchste Aggregationsebene (Kundennutzenversprechen) zu überprüfen und dann sukzessive alle nachfolgenden Ebenen zu analysieren. Hintergrund dieses Vorgehens ist, daß immer die jeweils höhere Aggregationsstufe die Vorgaben bildet für die ihr untergeordnete Stufe. Fehler bzw. Unstimmigkeiten auf einer Aggregationsstufe setzen sich in den ihr untergeordneten Ebenen fort.

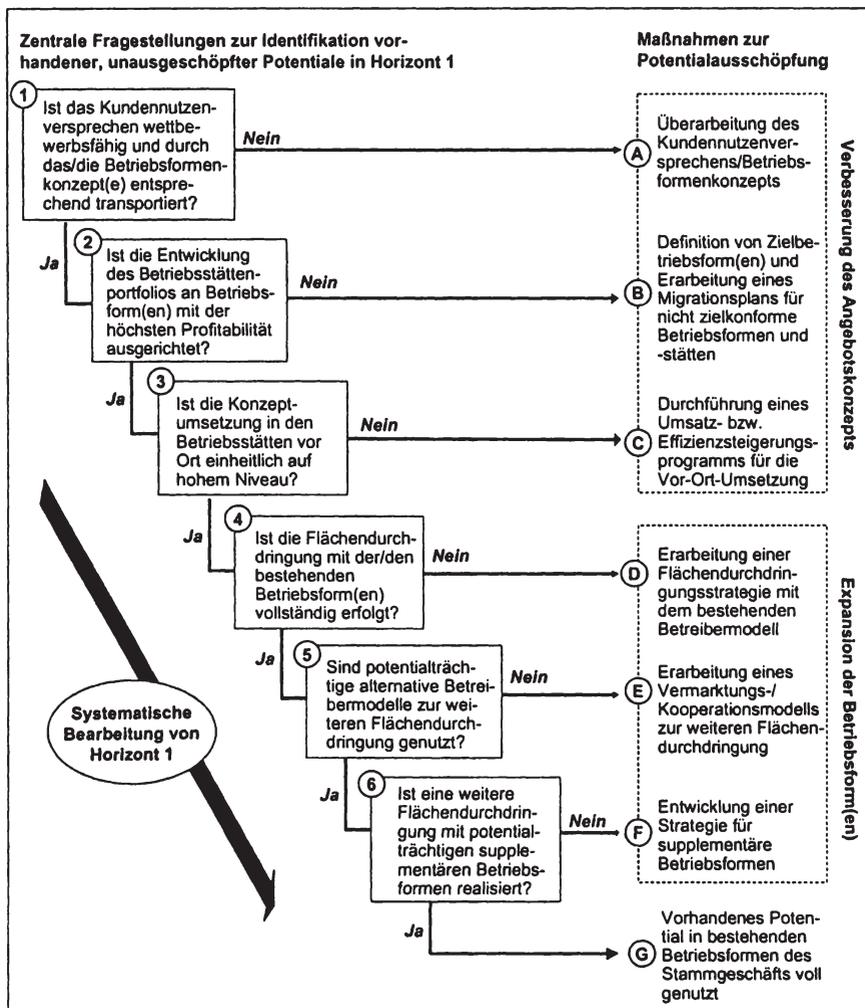


Abb. IV-6: Strukturierungsbaum zur systematischen Identifizierung vorhandener und unausgeschöpfter Erfolgspotentiale in Horizont 1<sup>14</sup>

Deshalb erscheint es wenig zweckmäßig, Betriebsstätten mit einem schlechten Kundennutzenversprechen bzw. Betriebsformenkonzept in ihrer Vor-Ort-Umsetzung zu optimieren. Diesem Vorgehen der sukzessiven Analyse des Angebotskonzepts nach

<sup>14</sup> Modifiziert entnommen aus ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIEHMANN, S. (2000).

**Aggregationsstufen** folgt auch der Strukturierungsbaum. Seine drei Stellhebel zur Angebotsoptimierung, die Verbesserung des Kundennutzenversprechens, die Restrukturierung des Betriebsformenportfolios und die Verbesserung der Vor-Ort-Umsetzung in der Betriebsstätte, sollen nachfolgend erläutert werden. Entsprechend den Kerngedanken des Horizonte-Konzepts ist die Verbesserung des Angebotskonzepts i.S. einer Erhöhung der Potentialausschöpfung kein einmaliger, sondern ein **kontinuierlicher Prozeß**, dessen Bedeutung sich mit zunehmender Umweltdynamik noch verstärkt.<sup>15</sup>

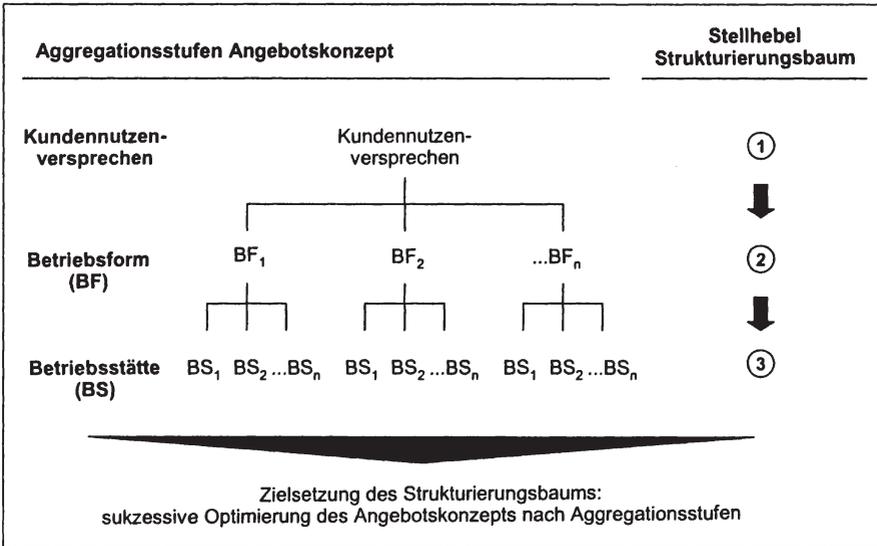


Abb. IV-7: Ansatzpunkte für die Optimierung des Angebotskonzepts nach Aggregationsstufen

### 2.2.1. Überarbeitung des Kundennutzenversprechens

Zunächst sollte überprüft werden, ob das Kundennutzenversprechen der Betriebsform wettbewerbsfähig ist und durch das Betriebsformenkonzept gegenüber den Kunden entsprechend seiner Definition transportiert wird. Das Kundennutzenversprechen steht als erste Frage im **Zentrum der Analyse**, da alle nachfolgenden Fragen einer möglichen Potentialausschöpfung im Stammgeschäft auf dem Vorhandensein eines klar definierten und erfolgsträchtigen Kundennutzenversprechens der Betriebsform

<sup>15</sup> Im Rahmen dieses kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bilden die gesammelten Erfahrungen auf allen Aggregationsstufen wiederum die Grundlage für die Folgeoptimierungen aller Aggregationsstufen. Hierdurch wird auch eine Rückkopplung von Betriebsstättenebene zu Betriebsformenebene bis hin zum Kundennutzenversprechen bewirkt.

aufbauen. Trotz der Vielfalt an Definitionen des Wettbewerbsvorteilsbegriffs<sup>16</sup> herrscht in der Literatur grundsätzliche Übereinstimmung darüber, daß ein erfolgs-trächtiges Kundennutzenversprechen bestimmte Faktoren erfüllen sollte. In Anlehnung an die Quellen in der Literatur<sup>17</sup> können zusammenfassend zur Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit des Kundennutzenversprechens einer Betriebsform im wesentlichen **sechs Kriterien** herangezogen werden:

1. **Klar kommunizierter Nutzen:** Die Betriebsform sollte für den Kunden, insbesondere im Vergleich zum Wettbewerb, einen Nutzen stiften und diesen auch den Kunden gegenüber klar kommunizieren, damit sie ihn wahrnehmen können. Der Nutzen kann in Anlehnung an GÜNTER daraus erwachsen, daß Kundenbedürfnisse im Vergleich zum Wettbewerb besser (Qualitätsvorteil), kostengünstiger (Preisvorteil) oder schneller (Zeitvorteil) befriedigt werden.<sup>18</sup>
2. **Relevanz:** Wesentlich ist, daß der gestiftete Nutzen der Betriebsform für den Kunden in seiner subjektiven Wahrnehmung auch von Bedeutung ist. Liegt dies nicht vor, so kann kein Nutzenvorteil ("komparativer Konkurrenzvorteil") wirksam werden.
3. **Nachhaltigkeit:** Nachhaltigkeit bedeutet, daß das Kundennutzenversprechen der Betriebsform von Wettbewerbern nicht leicht nachgeahmt werden kann und daß dieser Vorsprung eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweist.<sup>19</sup>
4. **Profitable Darstellbarkeit:** Hinsichtlich der Profitabilität stellt sich die Frage, ob mit dem definierten Kundennutzenversprechen grundsätzlich langfristig angemessene Ergebnisse für das Unternehmen erzielt werden können (im Sinne der Shareholder-Value-Maximierung). Ist das definierte Kundennutzenversprechen nicht profitabel darstellbar, so kann es nicht zur Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands beitragen.
5. **Gute Umsetzung:**<sup>20</sup> Die Umsetzung bezieht sich auf die betriebsstättenübergreifende Realisierung des definierten Kundennutzenversprechens durch das Unternehmen. Zentrale Frage hierbei ist, ob die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen im Unternehmen derart ausgerichtet sind, daß einerseits das Kundennutzenversprechen

---

<sup>16</sup> Vgl. hierzu Kapitel II.3.1.4.

<sup>17</sup> Vgl. beispielsweise LANNING, M.J./MICHAELS, E.G. (2000), S. 53 ff., insbesondere S. 54; BACKHAUS, K. (1997), S. 30 f. und die dort angegebene Literatur sowie SIMON, H. (1988a), S. 4.

<sup>18</sup> Vgl. zu den Nutzendimensionen GÜNTER, B. (1997), S. 215 f. sowie ergänzend zum Qualitäts- und Preisvorteil BACKHAUS, K. (1997), S. 21 ff. und zum Zeitvorteil SIMON, H. (1989), S. 70 f.

<sup>19</sup> Vgl. zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit eines Kundennutzenversprechens auch Kapitel III.3.3.2.2.

<sup>20</sup> Während Kriterium Nr. 4 auf die grundsätzliche Möglichkeit einer profitablen Darstellung des definierten Kundennutzenversprechens abzielt (theoretische Sicht), wird bei Kriterium Nr. 5 überprüft, ob dies vom Unternehmen auch realisiert wurde (faktische Sicht). Relevant ist dabei die grundsätzliche, betriebsstättenübergreifende Betrachtung der Umsetzung des Kundennutzenversprechens und nicht die isolierte Analyse einzelner Betriebsstätten.

entsprechend seiner Konzeption am Markt für den Kunden ersichtlich wird und andererseits dieses auch kostenminimierend umgesetzt wird.<sup>21</sup>

**6. Multiplizierbarkeit:** Spezifisch für den Einzelhandel ist die Frage der Multiplizierbarkeit des Kundennutzenversprechens einer Betriebsform. Der Begriff der Multiplizierbarkeit bezeichnet die Übertragbarkeit des Kundennutzenversprechens über mehrere Betriebsstätten hinweg und wird insbesondere möglich durch eine Standardisierung der einzelnen Elemente im Marketing-Mix einer Betriebsform.

Erfüllt das Kundennutzenversprechen einer Betriebsform bzw. der Betriebsformen des Unternehmens die Kriterien nicht mehr, sollte es überarbeitet werden. Inwieweit kleinere Anpassungen ausreichend sind, oder ob das Kundennutzenversprechen grundlegend neu zu definieren ist, muß situationsspezifisch beurteilt werden.<sup>22</sup>

Ein gutes Beispiel für ein erfolgreiches Kundennutzenversprechen liefert der schwedische Modekonzern HENNES&MAURITZ (H&M).<sup>23</sup> Mit seinem Konzept, hochmodische Kleidung für die ganze Familie zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis zu verkaufen, profiliert sich das 1947 gegründete Unternehmen seit Jahren erfolgreich im hart umkämpften Textilmarkt. Kernerfolgskonzepte sind zum einen die zielgruppengerechte Präsentation und Kommunikation sowie die schnelle Erkennung und Umsetzung von Trends durch eigene Designer zur Sicherstellung einer zeitnahen Entwicklung trendiger Kollektionen für die entsprechenden Zielgruppen (mode-, aber auch preisbewußte jüngere Damen und Herren sowie Kinder und Jugendliche). Zum anderen wird durch den effektiven Einkauf mit wenigen Zwischenhändlern, durch die Nutzung von Economies of Scale und durch die schnelle, kostengünstige Distribution sichergestellt, daß die Ware zeitnah zu niedrigen Preisen angeboten werden kann. Die schnelle Reaktionsfähigkeit des Unternehmens wird durch flache Hierarchien mit schnellen Beschlußwegen gefördert. Durch diesen Mechanismus vergehen gerade einmal fünf Wochen zwischen dem ersten Entwurf eines Kleidungsstücks und der europaweiten Auslieferung der Ware an die über 600 Filialen.<sup>24</sup> Hierdurch kann sichergestellt werden, daß H&M-Kunden immer aktuelle, modische Kollektionen erhalten. Während viele andere Textileinzelhändler ihre Regale zumeist nur zwei- bis dreimal jährlich umschichten, verweilt die Ware von H&M nicht länger als einen

---

<sup>21</sup> Fragen der Umsetzung werden insbesondere relevant bei Expansionsstrategien. Beispielsweise zeichnet sich das Textileinzelhandelsunternehmen THE GAP in den USA durch eine sehr gute Umsetzung seines Kundennutzenversprechens und hohe Geschäftsergebnisse aus. Die ausländischen Filialen weisen im Vergleich zu den Filialen in den USA jedoch geringere Ergebnisse auf. Zurückzuführen ist dies auf Mängel in der Umsetzung, da die Filialexpansion im Ausland nicht systematisch geplant wurde. Vgl. GAP INC. (2000).

<sup>22</sup> Auf die Fragestellung der Entwicklung eines grundsätzlich neuen Kundennutzenversprechens soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, da dies dem Vorgehen bei der Entwicklung neuer Betriebsformen entspricht und in Kapitel IV.3. behandelt wird.

<sup>23</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden HENNES&MAURITZ (2000), Company Info, S. 1 ff.

<sup>24</sup> Vgl. LINDENAU, R./HELBIG, T. (2000), S. 152.

Monat im Regal (Motto: "schneller, modischer, billiger").<sup>25</sup> Abb. IV-8 und Abb. IV-9 verdeutlichen die Inhalte des Kundennutzenversprechens von H&M anhand der definierten Kriterien für ein gutes Wertversprechen.

Auf Basis des erfolgreichen Kundennutzenversprechens konnte sich H&M zu einem der schnellstwachsenden Bekleidungsunternehmen der Welt entwickeln. Mitte des Jahres 2000 verfügte H&M weltweit über mehr als 630 Filialen in 14 Ländern, wobei sich allein im Jahr 1999 der Filialbestand um 63 Filialen erhöhte. Auch der Umsatz und Gewinn konnte im Zeitablauf kontinuierlich gesteigert werden. Allein im Jahr 1999 wies H&M einen Umsatz in Höhe von ca. 33 Milliarden SEK (eine Steigerung von 24% im Vergleich zum Vorjahr) und ein Betriebsergebnis in Höhe von 4,5 Milliarden SEK (eine Steigerung von 37% im Vergleich zum Vorjahr aus). Abb. IV-10 verdeutlicht die Entwicklung von H&M von 1991 bis 1999.

Die Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit des Kundennutzenversprechens, analog zu dem Fallbeispiel H&M, ist keineswegs ein einmaliger Prozeß. So kann das Kundennutzenversprechen im Zeitablauf durch Umweltänderungen unattraktiver werden (Lebenszykluskonzept) oder aber "verwässern", d.h. aufgrund mangelnder Kontrolle der Konzeptumsetzung von der ursprünglichen Definition des Kundennutzenversprechens der Betriebsform abweichen. In diesem Fall bedarf es einer **Umpositionierung bzw. Überarbeitung des Kundennutzenversprechens**. Ein Beispiel für eine derartige Umpositionierung ist die Umstellung der ehemaligen HORTEN- und KAUFHOF-Filialen von traditionellen, nach Warenkategorien sortierten Warenhäusern auf das GALERIA-Konzept und andere erlebnis- und Lifestyle-orientierte Warenhauskonzepte mit einem nach Themenwelten angeordneten Sortiment.<sup>26</sup> Abb. IV-11 verdeutlicht die Umpositionierung.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. LINDENAU, R./HELBIG, T. (2000), S. 152.

<sup>26</sup> Die Umpositionierung entspricht den Vorhersagen von Trendforschern. So konstatiert LUTZ (Gottlieb Institut für Trends und Zukunftsgestaltung) als These über die Zukunft: "Der Handel ist weniger denn je ein Warenverteiler. Aus dem Händler wird ein Bündler: Seine zentrale Funktion ist es, durch maßgeschneidertes Bündeln maßgeschneiderter Güter und Dienstleistungen seinen KundInnen bei ihrer ständigen Selbstsuche, Selbstfindung und Selbstinszenierung zu helfen." LUTZ, C. (1999), S. 23.

<sup>27</sup> Die Modifizierung des Konzepts wurde angestoßen durch den Erwerb der Mehrheit an der HORTEN AG durch die KAUFHOF-WARENHAUS-AG 1994. Vgl. KAUFHOF (2000), Tradition und Geschichte, S. 4.

<b>Kundennutzenversprechen von Hennes&amp;Mauritz:</b> <b>"Mode und Qualität zum besten Preis"</b> <b>für jedes Alter zu jeder Gelegenheit</b>	
Konzept- elemente	Ausprägung Hennes&Mauritz
• <b>Zielkunden</b>	• Trendbewußte Damen, Herren, Kinder und Jugendliche mit niedrigem bis mittlerem Einkommen auf der Suche nach "Mode und Qualität zum besten Preis"
• <b>Sortiment/ Preis</b>	• Breites, nach Subzielgruppen differenziertes, modisches und preiswertes Textilsortiment zu jedem Anlaß (Urlaub, Beruf, Feste, Freizeit) ergänzt durch ein breites Angebot an Accessoires
• <b>Service</b>	• Personal verkörpert Positionierung (modisch gekleidete Verkäufer, "MTV-Generation") • Serviceleistungen abgestimmt auf Zielgruppe, beispielsweise Möglichkeiten zum Internet-Shopping
• <b>Standort</b>	• 1a-Lagen in mittleren bis großen Städten oder in Einkaufszentren
• <b>Innen-/ Außenaustritt</b>	• 300-3000 qm Verkaufsfläche (H&M alleiniger Betreiber der Filialen) • "Behagliche und inspirierende" Einkaufsatmosphäre, welche dem Kunden die Möglichkeit geben soll, selbst eine Wahl zu treffen • Anordnung der Textilien nach Programmen für eine bessere Orientierung • Umfassende Plakatierung und Ausstellung von Kombinationen zur Anregung der Kunden
• <b>Kommunikation</b>	• Wechselnde, themenbezogene Promotions und Werbekampagnen abgestimmt auf jüngere, modebewußte Zielgruppe (Werbung mit Berühmtheiten/Idolen zwecks Imagettransfer) • Design der Werbung: deutlich und einfach • Maxime: Personen, die für H&M werben, müssen bei physischer und psychischer Gesundheit sein

Abb. IV-8: Zusammenfassender Überblick Kundennutzenversprechen HENNES&MAURITZ<sup>28</sup>

28 Eigene Darstellung in Anlehnung an die Informationen über H&M in HENNES&MAURITZ (2000), Company Profile, S. 1 ff. Das Beispiel verdeutlicht, daß das formulierte Nutzenversprechen von H&M durch Konkretisierung und Kombination der verschiedenen Konzeptelemente mehrere unterschiedliche Betriebsformenkonzepte zuläßt.

Anforderungen Kundennutzen- versprechen	Ausprägung Hennes&Mauritz
<b>Nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Mode und Qualität zum besten Preis"</li> </ul>
<b>Relevant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmendes Modebewußtsein in mittleren und unteren Einkommensklassen</li> <li>• Kleidungsstil in der Gesellschaft zunehmend Ausdruck der Persönlichkeit</li> </ul>
<b>Nachhaltig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Positionierung im Vergleich zu Wettbewerbern (Beispiel Deutschland: modischer bzw. stärker trendorientiert als C&amp;A und mit günstigeren Preisen als Marken-/Designerboutiquen*)</li> <li>• Kernkompetenzen in der Identifikation von Trends, im Bereich Einkauf und in der Distribution kurzfristig nur schwer imitierbar</li> </ul>
<b>Profitabel darstellbar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf von ca. 400 Millionen Kleidungsstücken/Jahr</li> <li>• Umsatz im Jahr 1999: ca. 33 Mrd. SEK (+24% im Vergleich zu 1998)</li> <li>• Betriebsergebnis im Jahr 1999: ca. 4,5 Mrd. SEK (+37% im Vergleich zu 1998)</li> </ul>
<b>Gut umgesetzt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung des Angebots stets aktueller Mode durch eine eigene Design- und Einkaufsabteilung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Laufende Beobachtung aufkommender Trends durch Trendscouts</li> <li>– 70 Designer, welche gemeinsam mit Musterkonstruktoren und Einkäufern die Kollektion entwickeln</li> </ul> </li> <li>• Sicherstellung von niedrigen Warenpreisen durch eine kostengünstige Warenbereitstellung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine eigenen Produktionsstätten, Kooperation mit 900 Lieferanten</li> <li>– Wenige Zwischenhändler</li> <li>– Einkauf großer Volumina</li> <li>– Effektives Distributionssystem (tägliche Belieferung der Filialen)</li> </ul> </li> <li>• Sicherstellung einer schnellen Reaktionsfähigkeit durch <ul style="list-style-type: none"> <li>– Flache Hierarchien</li> <li>– Schnelle Beschlußwege</li> </ul> </li> </ul>
<b>Multiplizierbar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansion des Filialnetzes dokumentiert die Multiplizierbarkeit der Betriebsform aufgrund standardisierter Konzeptelemente (allein im Jahr 1999 erhöhte sich der Filialenbestand um 63 Filialen)</li> </ul>
* Nachhaltige Abgrenzung von Zara abzuwarten	

Abb. IV-9: Bewertung Kundennutzenversprechen von HENNES&MAURITZ<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Eigene Darstellung; Informationen über HENNES&MAURITZ entnommen aus HENNES&MAURITZ (2000), Company Profile, S. 1 ff.; Zahlen für Umsatz (Gross Sales) und Betriebsergebnis (Operating Profit) ent-

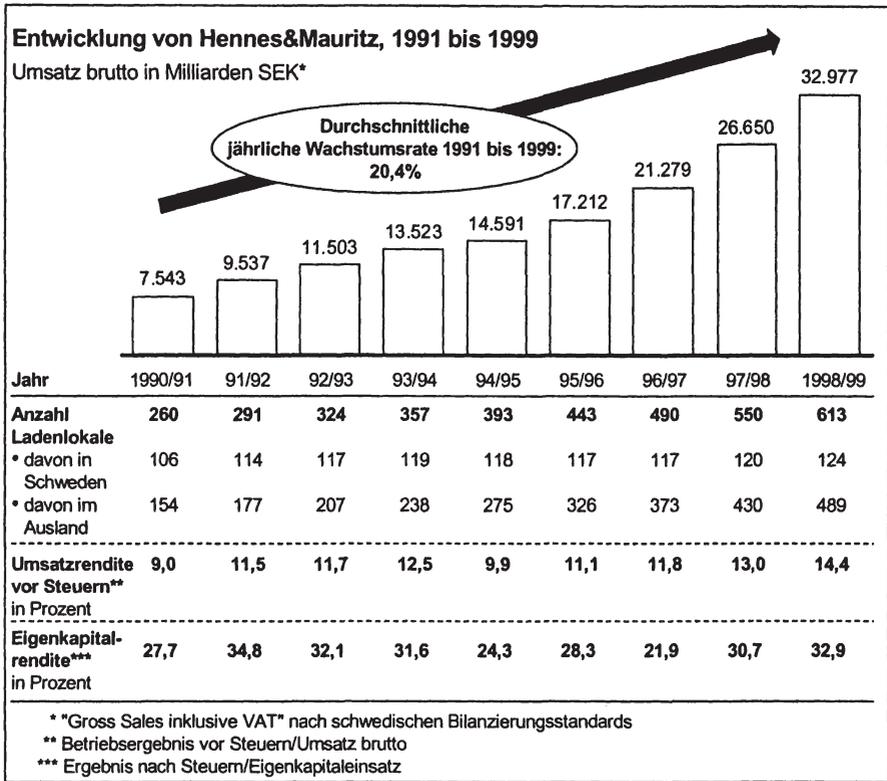


Abb. IV-10: Entwicklung von HENNES & MAURITZ 1991 bis 1999<sup>30</sup>

30

nommen aus HENNES&MAURITZ (2000), "The Year in Review", Financial Highlights 1999. Zu der Markterschließung von ZARA im deutschen Markt vgl. beispielsweise o.V. (1999 b), S. 7. Eigene Darstellung, Inhalte entnommen aus HENNES&MAURITZ (1991), (1992), (1993), (1994), (1995), (1996), (1997), (1998), (1999). Netto-Umsätze in den Geschäftsberichten von H&M nicht aufgeführt.

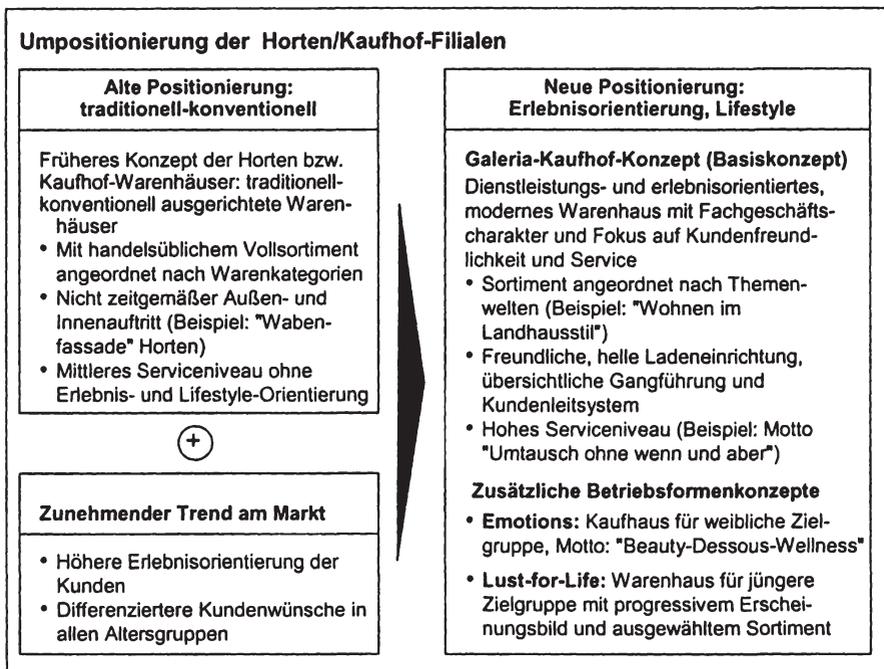


Abb. IV-11: Umpositionierung der HORTEN- und KAUFHOF-Filialen<sup>31</sup>

### 2.2.2. Restrukturierung des Betriebsformenportfolios

Auf Grundlage eines wettbewerbsfähigen Kundennutzenversprechens kann in einem zweiten Schritt das Betriebsformenportfolio analysiert werden. Viele Einzelhändler verfügen über ein Portfolio mehrerer Betriebsformen oder mehrerer Varianten einer Betriebsform. Bevor einzelne Betriebsstätten vor Ort optimiert werden, sollte deshalb sichergestellt sein, daß das Betriebsformenportfolio auf die Betriebsform(en) mit dem höchsten Ergebnisbeitrag ausgerichtet ist. Ist dies nicht der Fall, müssen Erfolgsmuster ermittelt, Zielbetriebsformen definiert und Migrationspläne für nicht zielkonforme Betriebsstätten erarbeitet werden.<sup>32</sup>

Häufig ist in Einzelhandelsunternehmen jedoch nicht transparent, welche Betriebsformen systematisch bessere Ergebnisbeiträge generieren als andere. Für eine derartige Analyse eignet sich das **Structure-Conduct-Performance (S-C-P)-Modell**, welches

<sup>31</sup> Eigene Darstellung. Für die Inhalte des Kundennutzenversprechens von den traditionellen HORTEN/KAUFHOF-Filialen und den neuen Konzepten (GALERIA-KAUFHOF, EMOTIONS und LUST-FOR-LIFE) vgl. MICHEL, B. (1997), S. 48; KAUFHOF (2000) sowie METRO (2000), Geschäftsberichte 1999; o.V. (1998 b), S. 14 f.  
<sup>32</sup> Vgl. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 45.

in seinem Modellaufbau die Zusammenhänge zwischen den Faktoren Marktstruktur und -auftritt (im Kontext dieser Arbeit das Erscheinungsbild einer Betriebsform am Markt) und dem daraus abgeleiteten Ergebnisbeitrag aufzeigt. Bevor auf seine Anwendung für das strategische Betriebsformenmanagement eingegangen wird, sollen zunächst die Entstehung und Kerninhalte des Modells erörtert werden.

Das klassische S-C-P-Modell geht in seinem Ursprung auf die Werke der **Industrial Organization (IO)** von MASON (1957) und BAIN (1968) zurück.<sup>33</sup> Während MASON noch das Unternehmen als Untersuchungseinheit ansieht, steht bei BAIN die aggregierte Branche im Mittelpunkt der Analyse. Zentrale Aussage im klassischen S-C-P-Modell der IO ist, daß die Marktstruktur einer Branche das Marktverhalten der Unternehmen in dieser Branche beeinflusst. Das Marktverhalten wirkt sich wiederum auf das Marktergebnis der Branche aus.<sup>34</sup> Als **Marktstruktur (Structure)** werden nach BAIN die "... organisatorischen Merkmale eines Marktes, welche die Beziehungen (a) der Anbieter auf dem Markt untereinander, (b) der Nachfrager auf dem Markt untereinander, (c) zwischen Anbietern und Nachfragern und (d) zwischen den am Markt bereits tätigen Anbietern und potentiellen Konkurrenten, die ihn betreten könnten, bestimmen"<sup>35</sup>, bezeichnet. Diejenigen Maßnahmen, welche ein Unternehmen ergreift, um sich den jeweiligen Marktbedingungen anzupassen, werden als **Marktverhalten (Conduct)**, bezeichnet.<sup>36</sup> Typischerweise finden sie ihren Ausdruck in dem spezifischen Marketing-Mix bzw. der Absatzpolitik eines Unternehmens. "Die Summe der endgültigen Resultate, zu denen die Unternehmen auf den jeweiligen Märkten gelangen, welche Verhaltensweise sie auch immer wählen", drückt sich letztendlich in den **Marktergebnissen (Performance)** aus.<sup>37</sup> Im Fokus des Interesses bei BAIN stehen wettbewerbspolitische und makroökonomische Überlegungen, die jede Form der strategischen Wahl eines Unternehmens und die Möglichkeit einer proaktiven Umweltbeeinflussung explizit ausschließen. So wird dem Marktverhalten in der frühen Phase der industrieökonomischen Forschung keine Aufmerksamkeit zuteil. BAIN versteht das Marktverhalten letztendlich als eine spiegelbildliche Variable der Situation selber, die daher mit Beziehung zum Marktergebnis keine neuen Erkenntnisse liefere. Deshalb sei direkt von der Marktstruktur als determinierende Variable des Marktergebnisses auszugehen.<sup>38</sup>

Das traditionelle S-C-P-Modell von MASON/BAIN wurde insbesondere von PORTER (1981) weiterentwickelt, um es auf **Problemstellungen des strategischen Managements** anzuwenden.<sup>39</sup> Grundlage von PORTERS Überlegungen sind die Erkenntnisse

---

33 Vgl. MASON, E.S. (1957) und BAIN, J.S. (1968).

34 Vgl. ausführlich zum klassischen S-C-P-Paradigma beispielsweise WESTPHAL, J. (1991), S. 89 ff.

35 BAIN, J.S. (1975), S. 179.

36 Vgl. BAIN, J.S. (1968), S. 9.

37 BAIN, J.S. (1975), S. 183.

38 Vgl. BAIN, J.S. (1968), S. 329.

39 Vgl. PORTER, M.E. (1981), S. 609 ff.

der traditionellen "Business-Policy-Theorie".<sup>40</sup> Basierend auf den einzelnen fundamentalen Kritikpunkten, die PORTER gegen das klassische Modell artikuliert, entwickelte er seine Modifikationen.<sup>41</sup> Von zentraler Bedeutung ist die Aufgabe der statischen Perspektive und des deterministischen Charakters des Modells. Veränderungen der Branchenstruktur sowie deren Auslöser werden im Modell berücksichtigt. Die Modell-erweiterung begegnet dem deterministischen Charakter, indem reziproke Beziehungen i.S. von Rückkopplungseffekten zwischen Marktergebnis und -verhalten sowie zwischen Marktverhalten und -struktur in den Analyserahmen integriert werden. Abb. IV-12 verdeutlicht das modifizierte S-C-P-Modell nach PORTER.

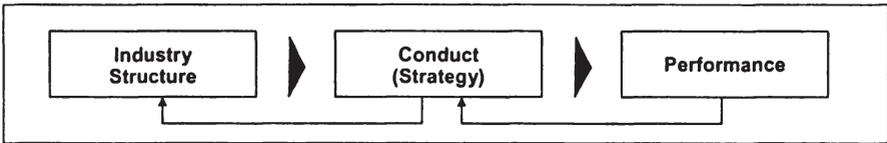


Abb. IV-12: Das modifizierte S-C-P-Modell nach PORTER<sup>42</sup>

Das S-C-P-Modell läßt sich aufgrund seiner allgemein gehaltenen Modelldefinition auch im Einzelhandel anwenden. Dabei eignet es sich aufgrund seiner Strukturierungslogik insbesondere für die Analyse und Refokussierung des bestehenden Betriebsformenportfolios im Unternehmen.<sup>43</sup> Hierzu erweist sich ein Vorgehen in drei Schritten als sinnvoll,<sup>44</sup> welches in Abb. IV-13 dargestellt ist.

40 Vgl. PORTER, M.E. (1981), S. 610. Der Ansatz der Business-Policy-Theory geht auf LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS und GUTH (1969) zurück, welche Strategie definieren als "... how a firm competes in its environment." (zitiert nach PORTER).

41 PORTER artikuliert im Kern neun Kritikpunkte, die einer Anwendung des klassischen S-C-P-Modells für das strategische Management entgegenstehen: die unterschiedlichen Zielsetzungen der IO und der strategischen Managementforschung (wettbewerbspolitische Fragestellungen vs. einzelwirtschaftliche Erfolgsbetrachtung), die unterschiedliche Abgrenzung der Untersuchungseinheit (aggregierte Branchenbetrachtung vs. Berücksichtigung individueller Unternehmensstärken und -schwächen), die unterschiedliche Betrachtung der Entscheidungsprozesse (Unternehmen als eine Entscheidungseinheit vs. Unternehmen als System einzelner Entscheidungsprozesse), die Vernachlässigung von Unternehmensverflechtungen (Monolithen vs. Konglomerate), der deterministische Charakter (Kausalschluß von der Marktstruktur auf das Marktergebnis vs. aktive Einflußmöglichkeiten des Unternehmens auf das Marktergebnis) sowie die statische Perspektive (die Branchenstruktur wird als unveränderlich betrachtet). Zudem kritisiert er die eingeschränkte Berücksichtigung von Situationsvariablen, das begrenzte Anspruchsniveau der Forschungsergebnisse und den zu hohen Abstraktionsgrad der Oligopoltheorie. Vgl. PORTER, M.E. (1981), S. 609 ff.

42 Entnommen aus PORTER, M.E. (1981), S. 616. Änderungen in der Structure wirken sich nicht nur mittelbar über den Conduct auf die Performance aus, sondern es besteht auch ein direkter Wirkungszusammenhang zwischen den beiden Faktoren. Analog gilt dies für die Rückkopplungsprozesse.

43 Vgl. ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIEHMANN, S. (2000), S. 18.

44 Vgl. auch ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIEHMANN, S. (2000), S. 18.

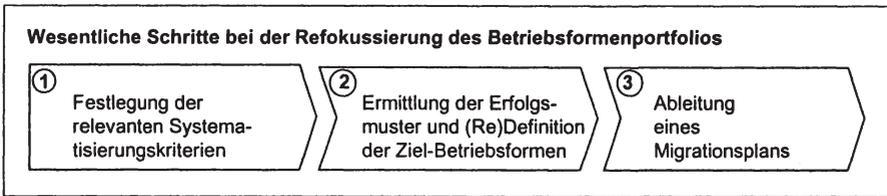


Abb. IV-13: Wesentliche Schritte bei der Refokussierung des Betriebsformenportfolios

- Schritt 1:** Im ersten Schritt sind relevante und charakterisierende **Systematisierungskriterien** für die beiden das Ergebnis determinierenden Dimensionen Structure und Conduct zu ermitteln. Die Structure umfaßt alle Faktoren, die das Marktumfeld der Betriebsstätte bzw. Betriebsform beeinflussen. Hinsichtlich der Structure sind im stationären Einzelhandel insbesondere Kriterien relevant, welche das Marktpotential am Standort (Mikro- und Makro-Kriterien, z.B. Lage, Soziodemographie der Kundenstruktur, Einzelhandelsumfeld und -struktur) sowie die Potentialabschöpfung durch Wettbewerber (Quantität, Qualität und Grad der Fragmentation) beschreiben. Der Conduct umfaßt sämtliche Kriterien, welche das Erscheinungsbild der Betriebsform am Absatzmarkt bestimmen, d.h. Elemente des betriebsformenbezogenen Marketing-Mixes. Häufig sind bei gegebenem Kundennutzenversprechen insbesondere die Betriebsstättengröße (Anzahl der Regalmeter bzw. als Indikator dafür vereinfachend die Größe der Verkaufsfläche), die Sortimentsbausteine und -struktur sowie das Serviceniveau als Performancebeeinflussende Faktoren der Betriebsform von Bedeutung. Die Definition und Systematisierung der relevanten Bestimmungsfaktoren von Structure und Conduct, welche einen signifikanten Einfluß auf die Performance haben, stellt in der Praxis einen aufwendigen Prozeß mit umfangreichen Analysen dar.<sup>45</sup> Dies ist begründet in der Herausforderung, die Systematisierungskriterien derart zu definieren, daß zum einen die wesentlichen ergebnisbeeinflussenden Stellhebel erfaßt werden.<sup>46</sup> Zum

<sup>45</sup> Für eine Analyse und Festlegung der relevanten Systematisierungskriterien bedarf es einer Zusammenführung von Structure-, Conduct- und Performance-Angaben je Betriebsstätte im Unternehmen (idealerweise in Form einer Datenbank). Dies ist häufig ein umfangreicher Prozeß, da diese Angaben in Unternehmen oft in verschiedenen internen und externen Quellen vorgehalten werden und bei ihrer Zusammenführung gleichnamig gemacht werden müssen. Durch eine aggregierte Betrachtung dieser drei Datenarten können dann diejenigen Kriterien mit hohem Ergebniseinfluß ermittelt und charakterisierende Intervalle festgelegt werden. Hierfür eignen sich mathematische bzw. statistische Analyseverfahren, beispielsweise CHAID (Chisquared Automated Interaction Detection)-Analysen. Dieses mathematische Verfahren wurde gegen 1980 entwickelt (vgl. KASS, G.V. (1980), S. 119 ff.) und dient unterschiedlichen PC-Programmen als Grundlage, wie z.B. Answertree von SPSS oder Alice von iSoft. Endprodukt eines derartigen Verfahrens ist ein Entscheidungsbaum, welcher eine möglichst feine Unterteilung einer Grundgesamtheit in differenzierende Untergruppen darstellt.

<sup>46</sup> Gehören die Betriebsformenkonzepte einem Kundennutzenversprechen an, so kann die Analysekomplexität derart reduziert werden, daß nicht sämtliche Stellhebel von Structure und Conduct, sondern nur die betriebsformenbezogenen Unterschiede als analysedeterminierende Untersuchungskriterien herangezogen werden.

anderen sollten durch die Systematisierungskriterien hinreichend große Cluster mit Betriebsstätten gebildet werden, welche eine überschaubare Analysekomplexität sicherstellen und idealtypischerweise auch durch statistische Relevanz in ihrer Fallzahl charakterisiert sind.<sup>47</sup> Abb. IV-14 verdeutlicht das Grundschema der Anwendung des S-C-P-Modells zur Analyse des Betriebsformenportfolios.<sup>48</sup> Die Darstellung wurde derart gewählt, daß sich die definierten Analysecluster in Form von Structure-Conduct-Kombinationen durch eine Matrixausprägung leicht visualisieren lassen.

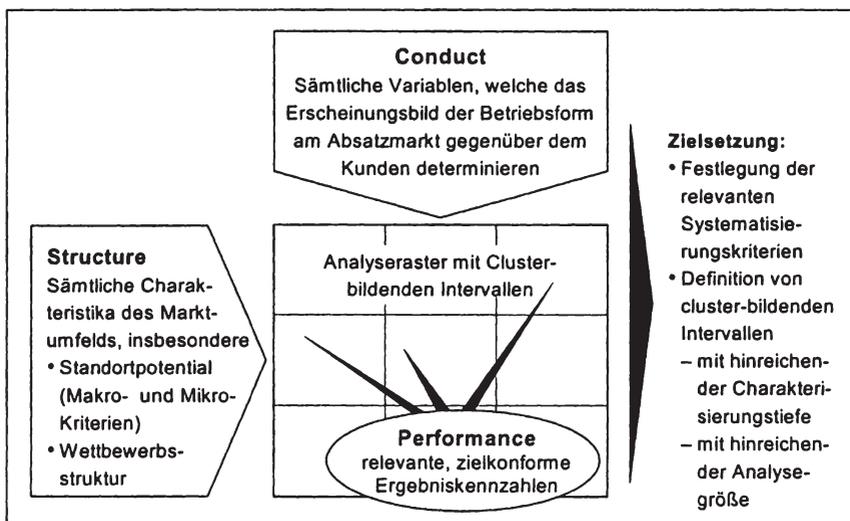


Abb. IV-14: Anwendung des S-C-P-Modells im Einzelhandelsunternehmen zur Analyse des bestehenden Betriebsformenportfolios in Horizont 1<sup>49</sup>

- **Schritt 2:** Im zweiten Schritt wird im definierten Analyseraster anhand des Ergebnisbeitrags ermittelt, welche **Kombinationen aus Marktumfeld und Betriebsform** am Markt systematisch erfolgreicher sind als andere. Für die Analyse sind betriebsstättenbezogene Faktoren von betriebsformenbezogenen Faktoren zu trennen. Hierfür bedarf es zur Generierung aussagefähiger Erkenntnisse auf Basis

<sup>47</sup> Die Ausführungen verdeutlichen, daß sich die Anwendung des S-C-P-Modells insbesondere für Einzelhandelsunternehmen mit einer großen Anzahl Betriebsstätten eignet. Nur bei hinreichend großen Fallzahlen können systematische Erfolgsmuster je Cluster ermittelt werden. Bei kleinen Fallzahlen kann eine hinreichende Analysesicherheit aufgrund der Ausreißerproblematik nicht gewährleistet werden.

<sup>48</sup> Somit geht der S-C-P-Analyserahmen weit über traditionell bekannte Verfahren der Standortanalyse hinaus, da nicht allein der Standort, sondern auch das gesamte Betriebsformenkonzept als Variable gesehen wird. Durch diese integrierte Betrachtung wird somit der gesamte Handlungsrahmen analysiert.

<sup>49</sup> Vgl. auch SCHIEMANN, S./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./GRIPP, J. (1999), S. 14.

statistischer Analysen wiederum einer hinreichend großen Zahl an Betriebsstätten. Bei geringer Anzahl an Betriebsstätten sind betriebsstättenübergreifende Erfolgsmuster nur schwer zu identifizieren, da eine hinreichende statistische Basis fehlt.<sup>50</sup> Die Analysen münden im Ergebnis in einer **(Re)Definition von Zielbetriebsform(en)** für das Einzelhandelsunternehmen. Hierdurch soll das Betriebsstättenportfolio an den Betriebsformen mit dem höchsten Ergebnisbeitrag<sup>51</sup> ausgerichtet und gleichzeitig der Ressourceneinsatz fokussiert werden.

- **Schritt 3:** Auf Basis der definierten Zielbetriebsformen kann im dritten Schritt ein **Migrationsplan** für diejenigen Betriebsformen/-stätten erstellt werden, die den Zielvorstellungen nicht entsprechen. Ein Migrationsplan umfaßt sämtliche Maßnahmen, die nicht zielkonforme Betriebsstätten derart überführen, daß als Endprodukt das Betriebsstättenportfolio eines Einzelhandelsunternehmens ausschließlich die Zielbetriebsform(en) repräsentiert.<sup>52</sup> Mögliche Maßnahmen zur Überführung nicht zielkonformer Betriebsstätten sind beispielsweise Vergrößerungen oder Verkleinerungen der Verkaufsfläche, Sortimentsänderungen oder Verlagerungen des Standorts.

Dieses Vorgehen soll an einem **Fallbeispiel**<sup>53</sup> verdeutlicht werden: Eine Filialkette mit mehreren Hundert kleinflächigen Filialen in 1a-Lagen, verbreitet über alle Städtegrößen eines Landes in Europa, analysierte ihr Betriebsformenportfolio nach dem S-C-P-Analyserahmen. Zielsetzung war dabei, den Ergebnisbeitrag durch die Refokussierung des Betriebsformenportfolios weiter zu steigern. Zunächst wurden in einem ersten Schritt die relevanten Systematisierungskriterien ermittelt und Analyse-Cluster festgelegt.<sup>54</sup> Abb. IV-15 verdeutlicht das Ergebnis der Analysephase in vereinfachter Form.<sup>55</sup>

<sup>50</sup> Häufig sind in kleineren Filialsystemen auch noch nicht viele Betriebsformenvarianten eines Kundennutzenversprechens am Markt etabliert, so daß die Erfolgs- und Mißerfolgsmuster transparenter sind und es nicht einer umfassenden S-C-P-Analyse bedarf.

<sup>51</sup> Im Sinne des Shareholder-Value-Gedankens wird in die Betrachtung nicht nur der aktuelle Ergebnisbeitrag einbezogen, sondern ergänzend auch die zukünftige Ergebnisentwicklung prognostiziert.

<sup>52</sup> Zudem sollte die Neueröffnungspolitik von Betriebsstätten an den Zielbetriebsformen ausgerichtet werden.

<sup>53</sup> Verfremdetes Fallbeispiel aus der Praxis mit fiktiver Datenbasis.

<sup>54</sup> Die Festlegung der Systematisierungskriterien erfolgte auf Basis einer Analyse der Structure-, Conduct- und Performance-Daten von mehreren Hundert Filialen eines Kundennutzenversprechens, welche sich in ihrer Betriebsform nach den Charakteristika der definierten Conduct-Cluster unterscheiden.

<sup>55</sup> Das Analyseergebnis ist in vereinfachter Form auf hoher Aggregationsebene dargestellt. In der Praxis wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Kriterien mit hohem Detaillierungsgrad auf ihren Structure-Conduct-Performance-Zusammenhang hin analysiert, bevor die dargestellte Matrix mit den ausgewiesenen Kriterien und definierten Grenzen entstehen konnte.

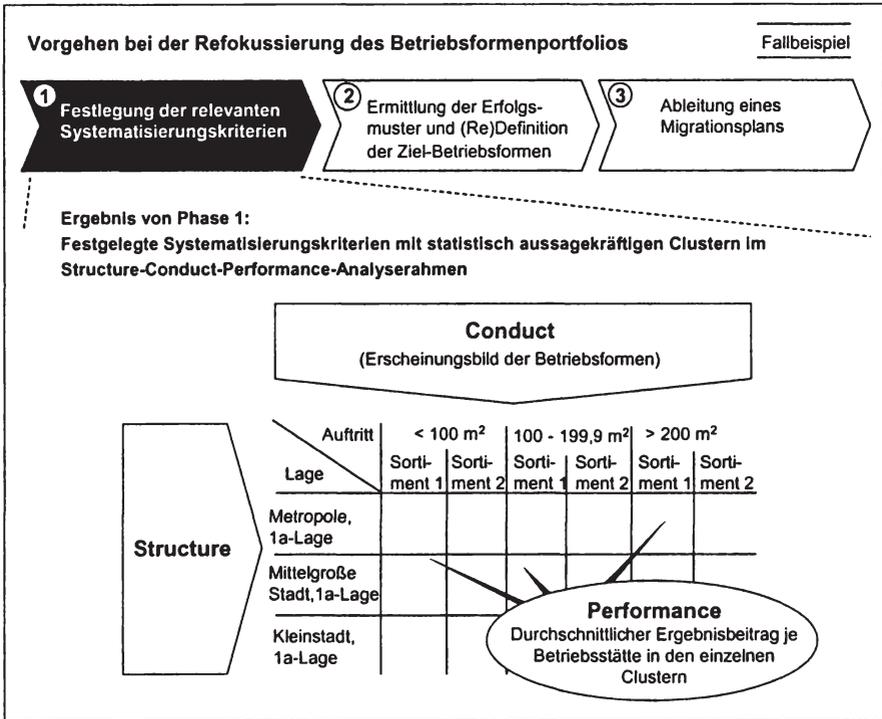


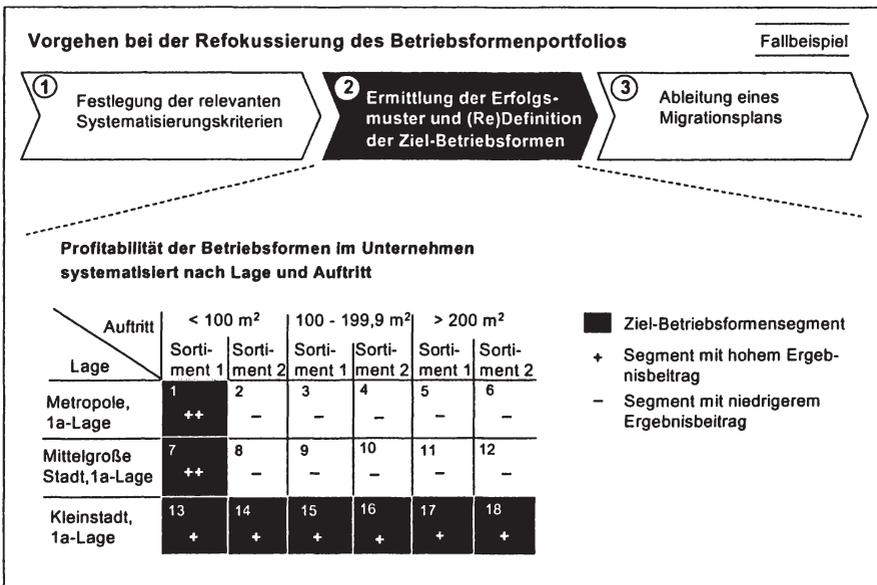
Abb. IV-15: Fallbeispiel zur Festlegung der relevanten Systematisierungskriterien im Structure-Conduct-Performance-Analyserahmen<sup>56</sup>

Auf Basis der Analyse der definierten Segmente zeigte sich ein interessantes Erfolgsmuster mit entsprechenden Zielbetriebsformen (vgl. Abb. IV-16). So können in Groß- und Mittelstädten nur kleine Flächen mit Sortiment 1, in Kleinstädten dagegen auch größerflächige Konzepte mit beiden Sortimenten nachhaltig erfolgreich etabliert werden.<sup>57</sup> Die Ausprägung des Erfolgsmusters ist bei dem betrachteten Filialisten im wesentlichen auf zwei Faktoren zurückzuführen: Erstens erfüllt der Filialist in

<sup>56</sup> *Zum Conduct:* Da die Betriebsformenkonzepte des in dieser Fallstudie betrachteten Unternehmens einem Kundennutzenversprechen angehören, reichen zur Charakterisierung ihrer Unterschiede in diesem Fall wenige Kriterien (Sortiment, Größe der Verkaufsfläche) aus. Die Clusterung nach der Größe basiert auf der Annahme, daß die Verkaufsfläche in einem linearen Zusammenhang zu der Anzahl/Fläche Regalmeter steht. Zur einfacheren Illustration wird angenommen, daß alle restlichen Conduct-Variablen konstant sind. *Zur Structure:* Zur Komplexitätsreduzierung wird vereinfachend angenommen, daß alle 1a-Lagen, in denen Ladenlokale des Unternehmens angesiedelt sind, durch ein ähnliches Einzelhandelsumfeld (z.B. Art der anliegenden Referenzmieter, Anzahl und Qualität der Wettbewerber) immer relativ zur jeweiligen Stadtgröße bzw. dem Einzugsgebiet der Stadt charakterisiert sind.

<sup>57</sup> Vgl. z.B. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 45.

Kleinstädten auch eine Nahversorgungsfunktion, weshalb der Kunde ein umfassenderes Sortiment (größere Verkaufsfläche, Sortiment 1 und 2) honoriert. In Groß- und Mittelstädten erfüllt der Filialist dagegen eine enger definierte Funktion für den Kunden. Sie sehen ihn als Spezialgeschäft mit attraktivem Angebot in Sortiment 1. Da Sortiment 2 in Großstädten auch von vielen Wettbewerbern mit anderer Positionierung und zudem attraktiverem Einkaufserlebnis angeboten wird, findet es bei dem genannten Filialisten keinen Zuspruch seitens der Kunden. Zweitens können in Groß- und Mittelstädten aufgrund der hohen Mietkosten in 1a-Lagen keine Großflächenkonzepte erfolgreich etabliert werden, da die höhere Flächenproduktivität<sup>58</sup> in Großstädten im Vergleich zu Kleinstädten bei dem definierten Kundennutzenversprechen die Mietkostendifferenz zwischen den Stadttypen nicht kompensiert.



\* Durchschnittsbetrachtung über alle Betriebsstätten des jeweiligen Segments

Abb. IV-16: Fallbeispiel zur Ermittlung der Erfolgsmuster und (Re)Definition der Zielbetriebsformen

Auf Basis der definierten Zielbetriebsformen wurde im dritten Schritt eine Neuausrichtung des Filialportfolios mit entsprechendem Migrationsplan für nicht zielkonforme Betriebsstätten vorgenommen. Erfahrungen mit einer S-C-P-Analyse bei verschiedenen Retailern mit unterschiedlichem Tätigkeitsbereichen zeigen, daß diese zu

Profitabilitätssteigerungen über zwei Prozentpunkten führen kann.<sup>59</sup> Abb. IV-17 verdeutlicht die möglichen Migrationspfade sowie die Eignung der möglichen Maßnahmen für die entsprechenden Felder in der definierten S-C-P-Matrix.<sup>60</sup>

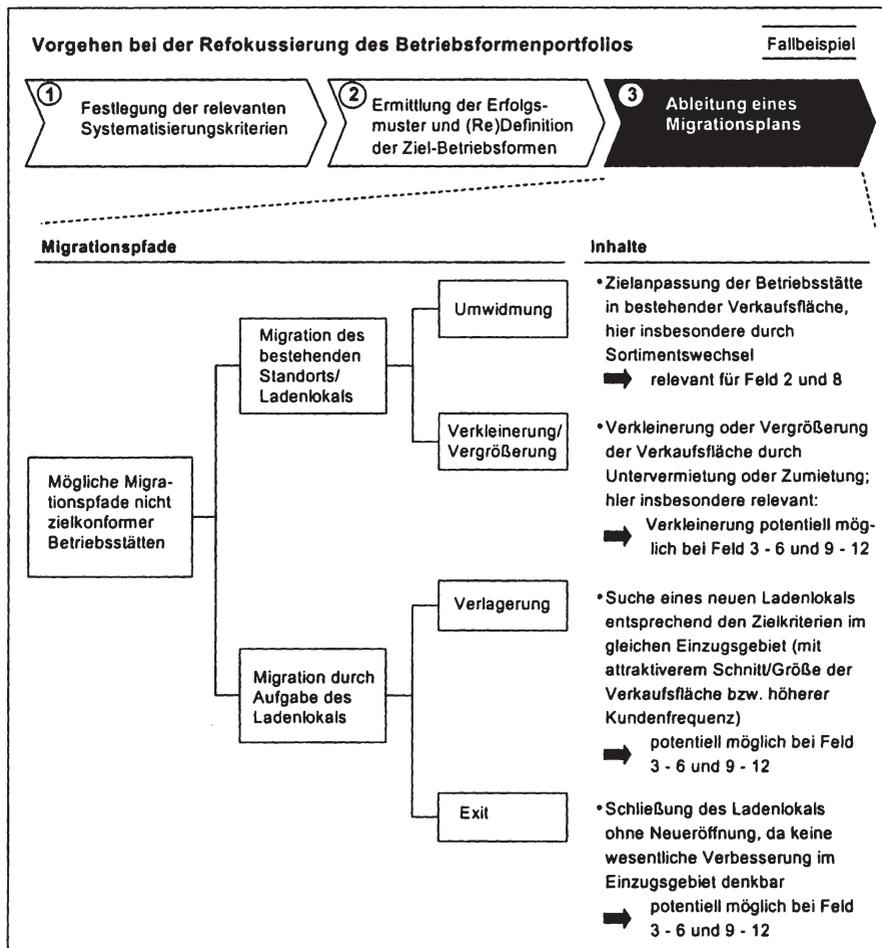


Abb. IV-17: Fallbeispiel zur Ableitung eines Migrationsplans<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Vgl. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 45.

<sup>60</sup> Für einige nicht zielkonforme Felder der Matrix sind grundsätzlich verschiedene Maßnahmen denkbar, welche je nach betriebsstättenspezifischer Situation, den Gegebenheiten des Markts und dem Zeithorizont abgewägt werden müssen.

<sup>61</sup> Vgl. zu den möglichen Migrationspfaden auch TIETZ, B. (1993), S. 1522.

### 2.2.3. Verbesserung der Vor-Ort-Umsetzung in der Betriebsstätte

Der dritte Stellhebel der Optimierung des Angebotskonzepts im Strukturierungsbaum überprüft freie Potentiale im Stammgeschäft auf der **Ebene einzelner Betriebsstätten** unter der Voraussetzung, daß das Kundennutzenversprechen wettbewerbsfähig und die Entwicklung des Betriebsformenportfolios an den Betriebsformen mit größter Attraktivität für den Kunden und höchster Profitabilität für das Unternehmen ausgerichtet ist. Ein gutes Betriebsformenkonzept mit attraktivem Kundennutzenversprechen kann für ein Unternehmen nicht den entsprechenden Erfolg bringen, wenn Schwachstellen in der Umsetzung in den Betriebsstätten vor Ort zu beobachten sind. Oft weicht in Einzelhandelsunternehmen das Ergebnis einzelner Betriebsstätten eines Betriebsformenkonzepts um den Faktor drei voneinander ab.<sup>62</sup> Deshalb erweist es sich als sinnvoll, zu analysieren, ob noch **Verbesserungspotential in der Vor-Ort-Umsetzung** besteht. Im Kern geht es um die Frage, ob die Vor-Ort-Umsetzung in allen Betriebsstätten einheitlich auf hohem Niveau ist oder ob einige Betriebsstätten wesentlich negativ von Betriebsstätten mit guter Umsetzung abweichen. Zentrales Element ist hierbei das **Benchmarking**<sup>63</sup> der Betriebsstätten untereinander (internes Benchmarking) und mit vergleichbaren Betriebsstätten anderer Unternehmen (externes Benchmarking).<sup>64</sup> Ist kein einheitlich hohes Niveau in den Betriebsstätten vorhanden, so sollte ein **Umsatz- und Effizienzsteigerungsprogramm** für die Vor-Ort-Umsetzung entwickelt und implementiert werden. Dabei sollte die Zielsetzung sein, alle Betriebsstätten auf ein "Best-Practice"-Niveau anzuheben.

Einer einheitlich hohen Qualität der Vor-Ort-Umsetzung in allen Betriebsstätten kommt nicht nur unter Ergebnis Gesichtspunkten des Unternehmens, sondern auch aus **Kundenperspektive** eine zentrale Bedeutung zu. Schwachstellen in der Vor-Ort-Umsetzung können sich negativ auf die Kundenzufriedenheit und die langfristige Kundenbindung auswirken. Zudem erfordert ein Betriebsformenkonzept, welches in mehreren Betriebsstätten umgesetzt wird, eine gewisse Standardisierung zur Sicherstellung des einheitlichen Marktauftritts, welcher sich insbesondere auch in der Vor-Ort-Umsetzung in der Betriebsstätte widerspiegelt, da diese die Schnittstelle zum Kunden

<sup>62</sup> Vgl. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 45.

<sup>63</sup> Vgl. zum Benchmarking beispielsweise BACKHAUS, K. (1997), S. 157 ff.; HOFFJAN, A. (1995), S. 155 ff.; HORVÁTH, P./HERTER, R.N. (1992), S. 4 ff.; PIESKE, R. (1992), S. 149 ff. Benchmarking soll im Rahmen dieser Arbeit verstanden werden als "kontinuierlicher Prozeß, bei dem Strategien, Produkte, Prozesse oder Methoden [...] innerhalb des Unternehmens bzw. über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. [...] Zielsetzung ist es dabei, die Unternehmensleistungen durch Orientierung an den jeweiligen Bestleistungen [...] zu verbessern." Vgl. BACKHAUS, K. (1997), S. 157.

<sup>64</sup> Vgl. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 45. Das externe Benchmarking ist dabei nicht nur innerhalb der eigenen Branche, sondern i.S. der Suche nach der jeweils besten Lösung für Strategien, Produkte, Prozesse und Methoden auch branchenübergreifend sinnvoll. Trotz des hohem Erkenntnisnutzens ist das Benchmarking im Handel unterentwickelt. So zeigt eine empirische Analyse von SCHRÖDER bei großen deutschen filialisierten Einzelhandelsunternehmen und kooperierenden Gruppen einen hohen Nachholbedarf auf dem Gebiet des Benchmarking mit der Konsequenz, daß Verbesserungspotentiale der Handelsleistung häufig verborgen bleiben. Vgl. SCHRÖDER, H. (1996), S. 94 ff.

bildet. Mängel in der Vor-Ort-Umsetzung einer Betriebsstätte können negative Auswirkungen auf andere Betriebsstätten des gleichen Betriebsformenkonzepts bzw. der gleichen Marke haben (sogenannte "Spill-over-Effekte"). Welche Faktoren im Einzelfall erfolgskritisch für die operative Umsetzung vor Ort sind, hängt im wesentlichen von zwei Faktoren ab: erstens von den Spezifika des definierten Kundennutzenversprechens und dem entsprechendem Marketing-Mix einer Betriebsform und zweitens von den unternehmensspezifischen Zielen - immer gespiegelt an den Bedürfnissen der Kunden und im relativen Vergleich zum Wettbewerb.

Sämtliche **Maßnahmen zur Verbesserung des Ergebnisses** einer Betriebsstätte spiegeln sich letztendlich in einer Steigerung des Umsatzes oder einer Senkung der Kosten wider und müssen an einem seiner Bestimmungsfaktoren ansetzen (vgl. Abb. IV-18). Eine **Steigerung des Umsatzes** wird entweder durch die Erhöhung der Anzahl der Kaufakte/Tag oder durch die Steigerung des Durchschnittsbons je Kunde hervorgerufen und kann durch verschiedenste Aktivitäten, z.B. Cross-Selling-Programme und preis-, produkt-, gewinnspiel- oder imageorientierte Aktionen<sup>65</sup>, gefördert werden. Von zentraler Bedeutung ist hierbei, daß insbesondere der Verkauf von Produkten forciert wird, welche dem Unternehmen eine hohe Marge gewähren. Inwieweit Umsatzsteigerungsmaßnahmen zielentsprechend realisiert werden wird wesentlich von dem Personal in der Betriebsstätte beeinflusst. Insofern kommt der Verfügbarkeit, Qualifikation und Motivation des Personals eine entscheidende Rolle für den Umsatzerfolg einer Betriebsstätte zu. Eine angestrebte **Reduktion der Kosten** kann sich grundsätzlich auf alle Kostenfaktoren einer Betriebsstätte beziehen, wobei es sich als sinnvoll erweist, die einzelnen Faktoren nach ihrer Bedeutung (Prozent vom Umsatz), ihrer Beeinflussbarkeit aus betriebsstättenbezogener Sicht und der Höhe des Verbesserungspotentials, dem Kosten/Nutzen-Verhältnis inklusive dem Zeithorizont der Potentialrealisierung sowie den sonstigen strategischen Rahmenbedingungen zu priorisieren. Zumeist sind einige Kostenfaktoren für einen längeren Zeitraum festgelegt oder werden zentral gesteuert, so daß sie durch die Vor-Ort-Umsetzung nicht mehr beeinflusst werden können. Priorisierungen der Kostenblöcke ergeben häufig, daß die Mietkosten kurzfristig nur schwer beeinflussbar sind, da Mietverträge für mehrere Jahre abgeschlossen wurden. Die Baukosten, repräsentiert durch die Abschreibungen, können nur nach der natürlichen Reinvestitionszeit des Ladenbaus oder bei Neueröffnungen verringert werden. Der Wareneinsatz wird bei Filialunternehmen bzw. Verbunden mehrerer Betriebsstätten zumeist zentral verhandelt und ist somit vor Ort nicht mehr beeinflussbar. Als Konsequenz verbleiben, vernachlässigt man die sonstigen Kosten, in dieser Priorisierung im kurz- bis mittelfristigen Zielhorizont (ein bis drei Jahre) als von der Betriebsstätte beeinflussbare Faktoren neben dem Umsatz als zentrales Element nur noch die Personalkosten, welche in Betriebsstätten durchschnittlich ca. 8% bis 20% des Umsatzes ausmachen.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. für einen Überblick möglicher Verkaufsförderungsmaßnahmen BEREKOVEN, L. (1995), S. 268 ff.

<sup>66</sup> Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 560 ff.; BARTH, K. (1999), S. 53.

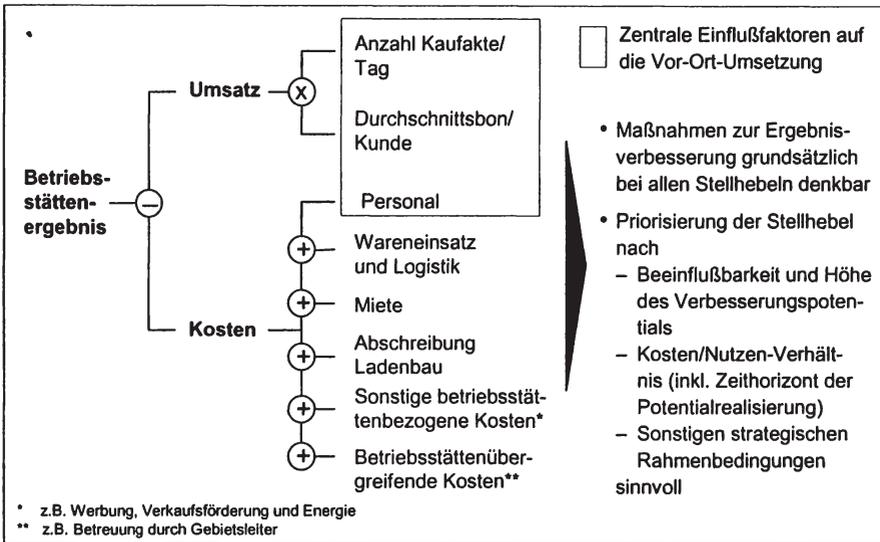


Abb. IV-18: Potentielle Einflussfaktoren der Ergebnisverbesserung einer Betriebsstätte

Da das **Personal** den entscheidenden Stellhebel für die Realisierung einer Umsatzsteigerung in einer Betriebsstätte mit gegebenem Betriebsformenkonzept und zugleich einen großen Kostenblock darstellt, kommt ihm eine "Schlüsselfunktion" in der Vor-Ort-Umsetzung zu. Deshalb soll dieser Faktor näher betrachtet werden. Um den Umsatzerfolg einheitlich auf hohem Niveau zu halten bzw. einzelne Betriebsstätten auf das jeweilige Best-Practice-Niveau anzuheben, ist eine optimale Abstimmung von Verantwortlichkeiten, Schulungsaktivitäten, Instrumenteneinsatz sowie Anreizsystemen des Führungspersonals und seiner Mitarbeiter erforderlich.<sup>67</sup> In Anlehnung an diese Überlegungen wurde in der Beratungspraxis von McKinsey das "**E<sup>4</sup>mpowerment**", ein Programm zur Mitarbeitermobilisierung mit dem Ziel der Steigerung von Umsatz und Mitarbeiterproduktivität in Betriebsstätten, entwickelt.<sup>68</sup> Das E<sup>4</sup>mpowerment zeichnet sich durch seinen ganzheitlichen Charakter aus und bietet eine gute Illustration des Zusammenspiels der Vielzahl an bekannten Einzelinstrumenten zur Mitarbeitermobilisierung und leistungsorientierten Mitarbeiterführung. Das Programm fußt auf vier zentralen Bausteinen (vgl. Abb. IV-19), welche zur Sicherstellung einer optimalen Zielerreichung aufeinander abgestimmt simultan adressiert werden müssen.

<sup>67</sup> Vgl. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (2000), S. 45.

<sup>68</sup> Vgl. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 45 und ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIAMANN, S. (2000), S. 19 und BERNARD, O./NÄTHER, C./SCHIAMANN, S./SÜDMEYER, V. (2001), S. 72 f. Vgl. detailliert zu den Inhalten des Programms GRIPP, J./KNIEHL, A./NÄTHER, C. (2000).

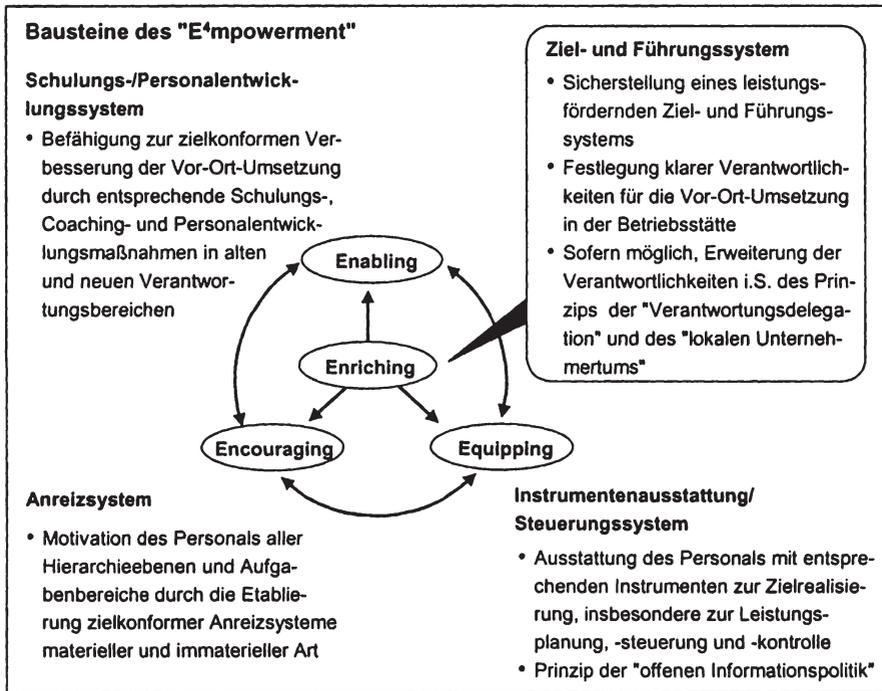


Abb. IV-19: Zentrale Bausteine des E<sup>4</sup>mpowerment-Programms von McKinsey<sup>69</sup>

- **"Enriching"**: Der zentrale Baustein, von dem sich die anderen drei Bausteine ableiten lassen, ist das "Enriching". Es umfaßt das Ziel- und Führungssystem inklusive der definierten Verantwortlichkeiten auf allen Hierarchiestufen (Gebietsleiter, Betriebsstättenleiter und Verkaufspersonal) für die Umsetzung vor Ort. Kernelement ist Schaffung eines Ziel- und Führungssystems, welches ein Höchstmaß an Leistungsbereitschaft seitens der Mitarbeiter ermöglicht. Die konkrete Ausgestaltung eines derart leistungsorientierten Systems ist situationspezifisch in Abhängigkeit von den Fähigkeiten, der Motivation und den Werthaltungen der Mitarbeiter abzuwägen.<sup>70</sup> In der Literatur besteht jedoch wesentliche Einigkeit darüber, daß der Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten für die beeinflussbaren Umsatz- und Ergebnisstellhebel je Hierarchiestufe sowie dem Prinzip der Verantwortungsdelegation und der Rollenerweiterung zur Förderung des lokalen Unternehmertums

<sup>69</sup> Leicht modifiziert entnommen aus GRIPP, J./KNEIHL, A./NÄTHER, C. (2000). Vgl. auch BERNARD, O., NÄTHER, C., SCHIEMANN, S., SÜDMAYER, V. (2001), S. 72 f.

<sup>70</sup> Vgl. BARTH, K. (1999), S. 64 f.

eine zentrale Bedeutung zukommen.<sup>71</sup> In der Praxis ist eine konsequente Umsetzung einer derart leistungsorientierten Mitarbeiterführung häufig nicht zu finden. Oft sind Verantwortungen nicht eindeutig festgelegt und/oder zu eng definiert. Als Konsequenz sind ein positiver Einsatz von einzelnen Mitarbeitern und von Teams wenig transparent und es fehlen Anreize für unternehmerisches Handeln. Deshalb erweist es sich als sinnvoll, jedem Mitarbeiter klare Verantwortungen für den von ihm beeinflussbaren Teil des Umsatzerfolgs zuzuweisen und seine Rolle innerhalb seines Aktionsfeldes zu erweitern.<sup>72</sup> So kann eine bessere Zielakzeptanz erreicht und das Mitarbeiterengagement erhöht werden.

Das Enriching kann nur erfolgreich eingesetzt werden, wenn es durch entsprechende Schulungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, durch unterstützende Instrumente und Steuerungssysteme sowie zielentsprechende Anreizsysteme ergänzt wird. Diese Inhalte adressieren die anderen drei Programmbausteine.

- **"Enabling":** "Enabling" beinhaltet die Entwicklung und Durchführung von Schulungs-, Coaching- und Personalentwicklungsmaßnahmen, welche sicherstellen sollen, daß das Führungspersonal und die Mitarbeiter dazu befähigt werden, ihre definierte Rolle in den alten und insbesondere auch neuen Verantwortungsbereichen auszufüllen.
- **"Equipping":** "Equipping" bezieht sich auf die Bereitstellung sämtlicher Instrumente, welche die Mitarbeiter benötigen, um ihre definierten Aufgaben zielentsprechend zu erfüllen. Hierzu zählen neben Informations- und Controllinginstrumenten<sup>73</sup> zur Leistungsplanung, -steuerung und -kontrolle auch Motivationstechniken<sup>74</sup> und organisatorisches Know-how (z.B. Zielsetzungs- und Feedback- und Projektmanagementtechniken). Dabei kommt im Zusammenhang mit dem Prinzip der Verantwortungsdelegation einer offenen Informationspolitik eine zentrale

---

<sup>71</sup> So räumt z.B. BARTH dem Prinzip der Verantwortungsdelegation, welches die Mitarbeiter verstärkt in die Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse und die unternehmerische Verantwortung einbezieht, eine zentrale Bedeutung für die leistungsorientierte Mitarbeiterführung ein. Vgl. BARTH, K. (1999), S. 65.

<sup>72</sup> Ein prominentes Beispiel für die Erweiterung der Rolle bzw. Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern ist das Unternehmen WAL\*MART, welches sich vom Wettbewerb insbesondere durch seine Kundenorientierung differenziert. So ist bei WAL\*MART jeder Mitarbeiter einer Betriebsstätte unabhängig von seinem Verantwortungsbereich und seiner Hierarchiestufe für einen bestimmten Zeitraum für die Umsatzförderung eines selbstgewählten Produkts zuständig. Für dieses Produkt kann er selbst abwägen, welche Verkaufsförderungsmaßnahmen vor Ort zur Umsatzsteigerung sinnvoll erscheinen. Der Erfolg aller Mitarbeiter wird in einer Rangliste ausgewiesen und der erfolgreichste Mitarbeiter prämiert.

<sup>73</sup> Dies umfaßt insbesondere praktikable Instrumente zur Ermittlung und Analyse der Kernstellhebel des Betriebsstättenerfolgs insgesamt und in einzelnen Verantwortungsbereichen, des Best-Practice-Benchmarking der Betriebsstätten nach unterschiedlichen Kriterien sowie der Kunden- und Wettbewerbsanalyse.

<sup>74</sup> Ein Beispiel für die Entwicklung umfassender Instrumente und Regeln zur Mitarbeitermotivation ist wiederum WAL\*MART. So soll beispielsweise der sogenannte "WAL\*MART-Cheer", mit dem alle Mitarbeiter morgens gemeinsam die Arbeit beginnen, das Gemeinschaftsgefühl, den Stolz auf das Unternehmen und den Enthusiasmus bei der Arbeit fördern. Vgl. WAL\*MART (2000), Company Information, S. 1.

Bedeutung zu, da es zur erfolgreichen Realisierung erweiterter Rollen auch einer größeren Transparenz über Ergebniszahlen auf unteren Hierarchieebenen bedarf.

- **"Encouraging"**: Das "Encouraging" umfaßt die Etablierung adäquater Anreizsysteme<sup>75</sup> zur Zielerreichung materieller und immaterieller Art für alle Hierarchiestufen und Aufgabenbereiche.<sup>76</sup> Durch klare Verantwortungen in Verbindung mit der Honorierung guter Leistungen soll die Akzeptanz der Ziele und die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden.

Das Mobilisierungsprogramm ist nicht als einmalige Bemühung, sondern vielmehr als **kontinuierlicher Prozeß** zur Sicherstellung der optimalen Umsetzung eines definierten Betriebsformenkonzepts in den Betriebsstätten zu verstehen. Der Prozeß setzt bottom-up auf unterster Ebene der Realisierung des Angebotskonzepts an (Betriebsstätte), wobei Lerneffekte und neue Ideen durch **Rückkopplungsprozesse** auf den höheren Aggregationsebenen des Betriebsformenkonzepts und des Kundennutzenversprechens wieder Berücksichtigung finden. Aufgabe des strategischen Betriebsformenmanagements ist primär, die Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein hohes Niveau in der Vor-Ort-Umsetzung über alle Betriebsstätten hinweg sicherstellen.

Wie das E<sup>4</sup>mpowerment in der Praxis Anwendung findet, soll anhand eines **Fallbeispiels** verdeutlicht werden. Das amerikanische Textileinzelhandelsunternehmen **NORDSTROM** hat zur Mitarbeitermobilisierung ein Programm entwickelt, dessen Ergebnisse zu der Auszeichnung "bestes serviceorientiertes Unternehmen im US-Handel" führte.<sup>77</sup> Vielen Einzelhändlern dient die Kundenorientierung der Mitarbeiter als Vorbild. Letztendlich setzen die Programmbausteine an allen Elementen des "E<sup>4</sup>mpowerment" an. Abb. IV-20 zeigt die wesentlichen Elemente des Programms. Wie erfolgreich das Programm ist, verdeutlicht die Unternehmensentwicklung: Bis zum Jahr 2000 konnte sich das Unternehmen mit 77 "Full-line"- und 24 "Clearance"-Geschäften in 25 Staaten der USA etablieren und generiert einen aktuellen jährlichen Umsatz von über 5 Milliarden Dollar.<sup>78</sup> Das Umsatzwachstum von 1991 bis zum Jahr 2000 betrug fast 80 Prozent, wobei der Gewinn überproportional um fast 90 Prozent anstieg.<sup>79</sup> Die herausragende Kundenorientierung des Unternehmens spiegelt sich in

---

<sup>75</sup> Unter einem Anreizsystem sollen sowohl die Summe verschiedener in der Unternehmung gewährter Anreize als auch die ihre Zuteilung auslösenden Bezugsgrößen verstanden werden. Vgl. zum Begriff des Anreizsystems HÜTTEMANN, H.H. (1992), S. 197.

<sup>76</sup> Beispiele für Anreizsysteme sind Bonussysteme, Team-Incentives wie Reisen und Freikarten für Veranstaltungen, öffentliche Belobigungen wie Aushänge zum "Mitarbeiter des Monats", aber auch aussichtsreiche Karrierepfade bei guter Performance. Von zentraler Bedeutung ist die Abstimmung der Anreizsysteme auf die definierten Ziele und Aufgaben. Vgl. für eine Klassifikation der wichtigsten Anreizarten und der möglichen Bezugsgrößen eines Anreizsystems HÜTTEMANN, H.H. (1992), S. 200.

<sup>77</sup> Vgl. NÄTHER, C./OIDTMANN, F. (1997), S. 17 und SPECTOR, R./MCCARTHY, P.D. (1999), S. 15 ff.

<sup>78</sup> Vgl. SPECTOR, R./MCCARTHY, P.D. (1999), S. 27.

<sup>79</sup> Vgl. NORDSTROM (1999).

der hohen Flächenproduktivität wieder, welche mit ca. 330 Dollar Umsatz pro m<sup>2</sup> fast doppelt so hoch wie der Industriedurchschnitt ist.<sup>80</sup>

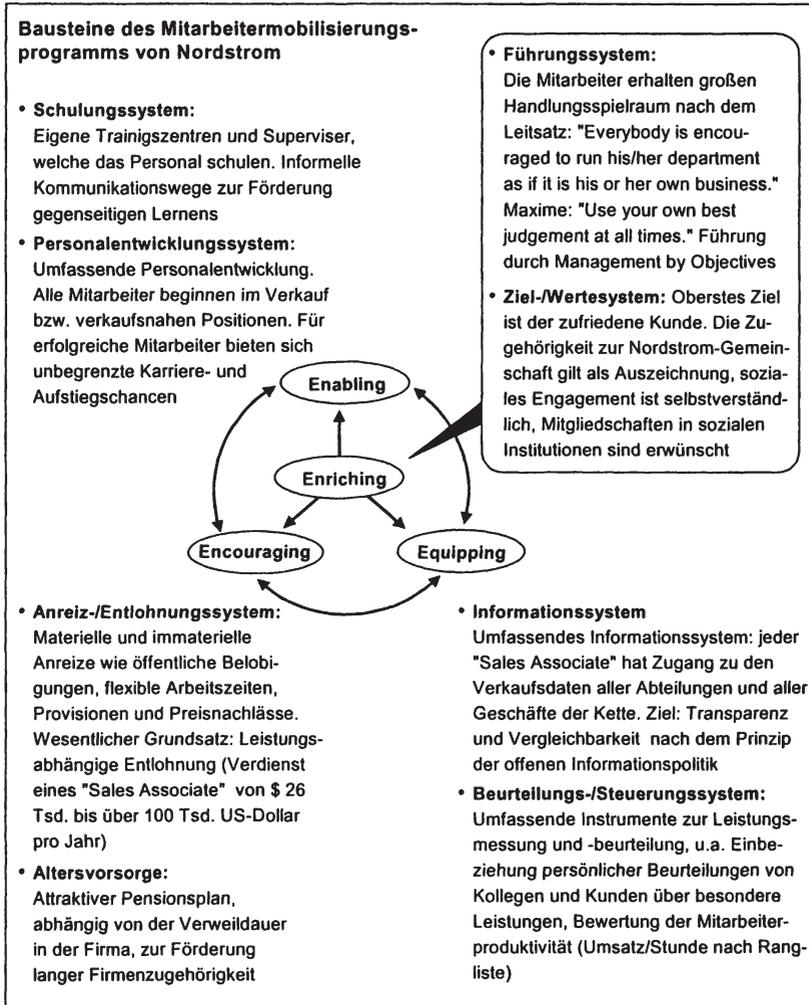


Abb. IV-20: Bausteine des E<sup>4</sup>mpowerment-Programms am Beispiel von NORDSTROM<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Vgl. SPECTOR, R./MCCARTHY, P.D. (1999), S. 27; NORDSTROM (1999).

<sup>81</sup> Eigene Darstellung, Informationen zu NORDSTROM entnommen aus: NORDSTROM (2000); SPECTOR, R./MCCARTHY, P.D. (1999), insbesondere S. 16, 26, 28 und 128/129; ZEMKE, R./SCHAAF, D. (1989), S. 30, 49, 52, 59, 65 ff. und 352 ff.

### 2.3. Expansionsstrategien für das Stammgeschäft

Während die vorab erläuterten drei Stellhebel des Strukturierungsbaums auf die Verbesserung des Angebotskonzepts ausgerichtet sind, befassen sich die nächsten drei Stellhebel mit möglichen Expansionsstrategien<sup>82</sup> im Stammgeschäft (vgl. Abb. IV-21). Dabei wird davon ausgegangen, daß das freie Gesamtpotential in der Expansion grundsätzlich durch die Expansion mit bestehendem Betreibermodell, die Expansion mit alternativen Betreibermodellen und/oder die Expansion mit supplementären Betriebsformen erschlossen werden kann. Diese unterschiedlichen Strategien sind hinsichtlich ihrer Eignung im jeweiligen unternehmensspezifischen Kontext zu prüfen.<sup>83</sup>

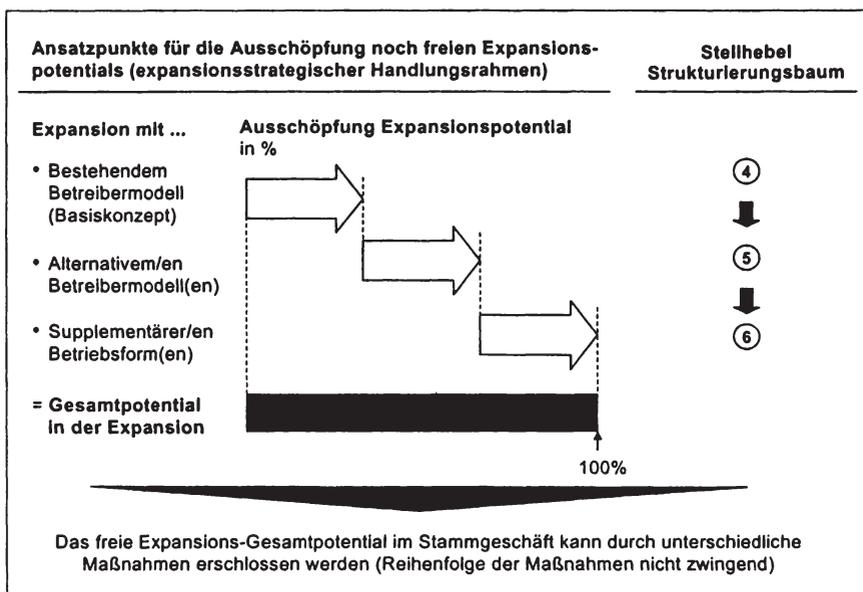


Abb. IV-21: Expansionsstrategischer Handlungsrahmen

<sup>82</sup> Der Begriff "Expansion" beinhaltet sowohl die geographische Neuerschließung von Gebieten als auch die Erhöhung der Käuferpenetration in bereits erschlossenen Gebieten durch zusätzliche Betriebsstätten einer gleichen oder anderer Betriebsformen (erschlossene Gebiete = Einzugsgebiete mit Präsenz des Einzelhandelsunternehmens durch Betriebsstätten). Das Resultat der Expansion ist der Umfang der Flächendurchdringung sowohl hinsichtlich der geographischen Reichweite als auch hinsichtlich der Intensität der Durchdringung je erschlossenem Gebiet.

<sup>83</sup> Die Reihenfolge der Stellhebel wurde vor dem Hintergrund gewählt, daß zumeist bei der Expansion einer bereits entwickelten Betriebsform mit bestehendem Betreiberkonzept mehr Synergien im Unternehmen genutzt werden können als bei der Expansion mit alternativem Betreiberkonzept oder bei der Expansion supplementärer Betriebsformen. Im Einzelfall kann jedoch unter Abwägung von Marktanforderungen und unternehmensspezifischen Kosten- und Nutzenaspekten eine andere Reihenfolge hinsichtlich der Analyse der Expansionsstellhebel sinnvoll sein.

### 2.3.1. Flächendurchdringung mit dem bestehenden Betreibermodell

Beim vierten Stellhebel wird die Frage thematisiert, inwieweit mit der/den Betriebsform(en) in ihrem bestehenden Betreibermodell bereits eine **vollständige Flächendurchdringung** erreicht wurde. Ist dies nicht der Fall, kann eine weitere Potentialaus-schöpfung im Stammgeschäft durch die Identifikation und Belegung zielkonformer, noch freier und potentialträchtiger Standorte für Ladenlokale erzielt werden. Hierfür ist die Ausarbeitung einer **Flächendurchdringungsstrategie** notwendig. Für die Flächendurchdringung mit dem bestehenden Betreibermodell bieten sich unterschiedliche Strategien an, welche sich entlang den **drei Dimensionen** geographische Reichweite, Umfang der Flächendurchdringung und Abfolge der Flächendurchdringung systematisieren lassen (vgl. Abb. IV-22).

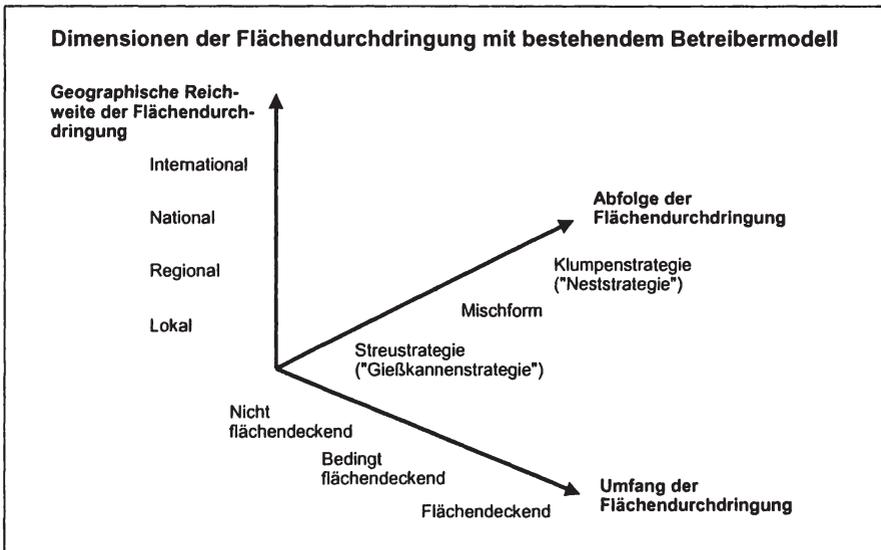


Abb. IV-22: Aktionsraum für eine Flächendurchdringungsstrategie mit bestehendem Betreibermodell

- **Geographische Reichweite der Flächendurchdringung:** Hinsichtlich der geographischen Reichweite kann zwischen **lokaler**, **regionaler**, **nationaler** und **internationaler**<sup>84</sup> Flächendurchdringung unterschieden werden.<sup>85</sup> Alle vier geographischen Ebenen können für eine Flächenexpansion in Betracht gezogen werden und auf potentialträchtige Standorte sowie auf Kompatibilität mit der Betriebsform hin analysiert werden. Insbesondere thematisiert wird in der Literatur in diesem

<sup>84</sup> Auf einen Kontinent bezogen oder weltweit.

<sup>85</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 302.

Zusammenhang die Expansion in fremde Länder (**Internationalisierung**). Dabei wird kontrovers diskutiert, inwieweit aus der Internationalisierung Besonderheiten im Aktions- und Entscheidungsfeld eines Einzelhandelsunternehmens im Vergleich zu einer nationalen/regionalen Ausrichtung entstehen.<sup>86</sup> Wesentliche Einigkeit besteht jedoch darüber, daß bei einer Internationalisierung die Art und Zahl der Aufgaben ansteigen bzw. neue hinzukommen und sich besondere Kompetenzanforderungen an das Management ergeben.<sup>87</sup> Zentrale Ursachen hierfür sind ein erhöhter Informationsbedarf und eine erschwerte Informationsbeschaffung, erhöhte Entscheidungsrisiken<sup>88</sup> (vor allem spezifische Länderrisiken<sup>89</sup>) sowie ein erhöhter Koordinationsbedarf.<sup>90</sup> Von zentraler Bedeutung bei einer Internationalisierung ist, vor Expansion der Betriebsform den Zielmarkt auf Spezifika zu untersuchen, welche einer Übertragung der Betriebsform in diesem Markt entgegenwirken könnten.<sup>91</sup> Auch wenn eine Internationalisierung mit spezifischen Risiken verbunden ist, kann sie gleichermaßen besondere Chancen bieten. So kann der Gesamtlebenszyklus einer Betriebsform beispielsweise durch eine Internationalisierung verlängert werden, wenn ihr Lebenszyklus länderspezifisch zeitverzögert verläuft (vgl. Abb. IV-23). Die Gründe für einen derartigen zeitverzögerten Verlauf eines Betriebsformenlebenszyklus können durch länderspezifische Unterschiede in sämtlichen Faktoren der Aufgabenumwelt und der globalen Umwelt bedingt sein. Vorteil ist, daß durch eine sequentielle Nutzung der Betriebsformenlebenszyklen in den einzelnen Ländern einerseits die Potentialausschöpfung im Stammgeschäft erhöht wird und andererseits Erfahrungskurveneffekte bei der sukzessiven Erschließung der Länder genutzt werden können. Der relative Entwicklungsaufwand wird reduziert, indem nicht nur immer wieder neue Betriebsformenkonzepte für einen lokalen Markt entwickelt werden, sondern diese auch in anderen Regionen/ Ländern etabliert werden.

---

86 Vgl. WEIBER, R./ADLER, J. (2000), S. 331.

87 Vgl. WEIBER, R./ADLER, J. (2000), S. 332.

88 Vgl. für ein System von Indikatoren zur Beurteilung von Ländermärkten beispielsweise DOUGLAS, S.P./CRAIG, C.S. (1982), S. 29.1 ff.

89 Als Länderrisiken werden solche Risiken bezeichnet, "[...] die im wirtschaftlichen Verkehr mit dem Ausland auftreten und ohne konkreten Projektbezug sind." BACKHAUS, K. (1997), S. 239. Vgl. für einen Überblick der Verfahren zur Beurteilung von Länderrisiken beispielsweise WEIBER, R./ADLER, J. (2000), S. 344 ff.

90 Vgl. WEIBER, R./ADLER, J. (2000), S. 332 sowie die dort angegebenen Literaturquellen.

91 Um die möglichen Komplikationen bei der Internationalisierung möglichst gering zu halten, empfiehlt TIETZ bei der Wahl der Länder, in die ein Einzelhandelsunternehmen expandiert, vor allem folgende Kriterien zu berücksichtigen: Ähnlichkeit und sprachliche Nähe, räumliche Nähe, vergleichbare Marktbedeutung, bisherige Internationalisierungsbeziehungen zwischen den Ländern, Managementverfügbarkeit sowie die Produkt- und Serviceähnlichkeit. Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 1496.

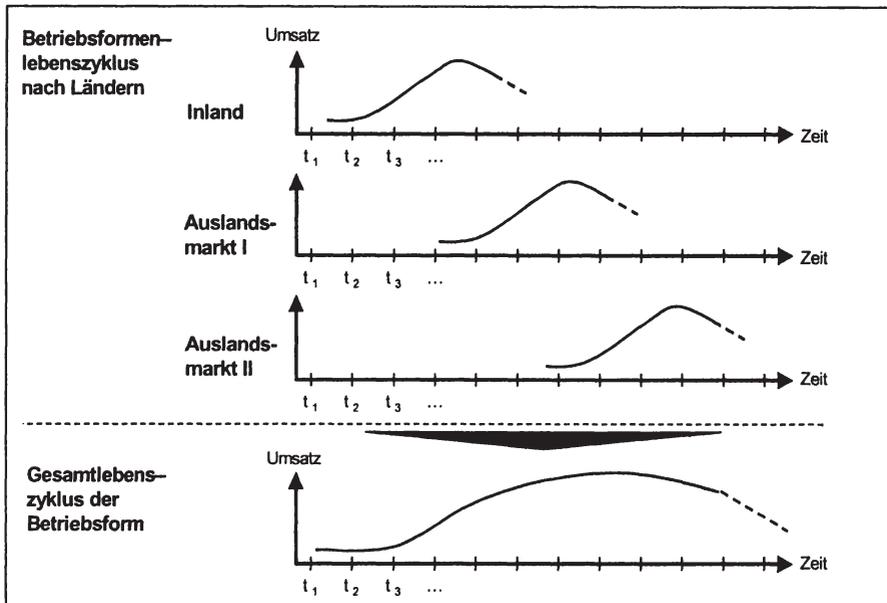


Abb. IV-23: Verlängerung des Gesamtlebenszyklus einer Betriebsform durch sequentielle Nutzung länderspezifischer Betriebsformenlebenszyklen<sup>92</sup>

- Umfang der Flächendurchdringung:** Neben der geographischen Reichweite kann nach dem Umfang der Flächendurchdringung unterschieden werden. Grundsätzlich bietet sich hierfür eine Unterscheidung **zwischen nicht flächendeckend** (punktuelle Marktbesetzung), **bedingt flächendeckend** und **flächendeckend** an.<sup>93</sup> Von Flächendeckung kann dann gesprochen werden, wenn bei den Zielstandorten eine vollständige Gebietsabdeckung erzielt wurde, d.h. alle Zielstandorte belegt sind und das Gesamteinzugsgebiet ohne Lücke abgedeckt ist. Dies ist jedoch ein Idealfall, welcher in der Realität nur selten erreicht wird.<sup>94</sup> Im Gegensatz dazu ist bei punktueller Marktbesetzung die Marktdurchdringung so gering, daß zumeist noch freie Standorte identifiziert und belegt werden können und somit eine höhere Potentialausschöpfung im Stammgeschäft erzielt werden kann. Dies sollte jedoch unter der Voraussetzung erfolgen, daß die noch unbesetzten Standorte bzw.

<sup>92</sup> Modifiziert in Anlehnung an WEIBER, R./ADLER, J. (2000), S. 371.

<sup>93</sup> Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 1493.

<sup>94</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 302 ff. Nach LERCHENMÜLLER ist eine vollständige, lückenlose Flächendeckung größerer geographischer Räume (insbesondere nationalweit und größer) unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten kaum möglich, da sich in diesem Fall Überschneidungen zwischen den Einzugsgebieten von Betriebsstätten ergeben und diese sich dann in bezug auf den Umsatz gegenseitig kannelalisieren. Anzustreben ist deshalb eher eine "nahezu vollständige" Flächendeckung.

geographischen Räume unter vertretbarem Aufwand bzw. Kosten erschlossen und betrieben werden können.

- **Abfolge der Flächendurchdringung:** Die Abfolge der Flächendurchdringung bezieht sich auf die Art und Reihenfolge der Standorterschließung, unabhängig davon, ob eine gleichmäßige Besetzung des Gesamtmarkts angestrebt wird oder nicht. Hierbei kann zwischen einer **Streustrategie** ("Gießkannenstrategie"), einer **Klumpenstrategie** ("Neststrategie") sowie einer **Mischform** zwischen beiden unterschieden werden.<sup>95</sup> Bei der Streustrategie werden die Zielstandorte im ausgewählten geographischen Markt nacheinander besetzt, ohne daß auf räumliche Nähe zwischen den Betriebsstätten Wert gelegt wird. Bei der Klumpenstrategie wird dagegen eine Flächendurchdringung über regionale Netzwerke angestrebt, indem mehrere Betriebsstätten mit engem räumlichen Bezug gleichzeitig oder in sehr kurzen Zeitabständen eröffnet werden, um in dem jeweiligen Bereich direkt eine hohe Flächendeckung zu erzielen. Durch diese Systematisierung nicht explizit betont werden Aspekte der Unterscheidung zwischen konzentrischer, selektiver und inselförmiger Expansion. Bei **konzentrischem Vorgehen** erfolgt eine ring- oder schichtenartige Standortbelegung von innen nach außen, bei **selektivem Vorgehen** eine differenzierte Standortbelegung ausgehend von einem Kernstandort. Bei **inselförmigem Vorgehen** werden zunächst nur vereinzelte Standorte (z.B. Großzentren) erschlossen, wobei im zweiten Schritt häufig eine geographische Zusammenführung der Gebiete erfolgt.<sup>96</sup> Die Wahl der Abfolge der Flächendurchdringung ist **situationsspezifisch** abzuwägen. Sie wird wesentlich durch die Marktwirkungen und -anforderungen bestimmt, z.B. durch regionale Dominanz zwecks Etablierung von Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber. Zudem relevant sind (auch aus Kostengesichtspunkten) die Anforderungen an zentrale bzw. betriebsstättenvorgelagerte Dienste.<sup>97</sup> Hierzu zählen z.B. die Distribution, die Logistik, die Vertriebsbetreuung oder andere Konstellationen, in denen spezialisierte rückwärtige Dienste in kurzer Zeit ausgelastet werden müssen. Aufgrund dieser Aspekte geht z.B. das Unternehmen **SEVEN-ELEVEN JAPAN CO., Ltd**, 1999 der größte Convenience-Store-Anbieter Japans, nach der Klumpenstrategie vor.<sup>98</sup> Das Unternehmen, welches Anfang des Jahres 2000 in Japan über mehr als 8.200 Geschäfte verfügte,<sup>99</sup> eröffnet seine Geschäfte in Japan nur in regional verbundenen Clustern von 50 bis 60 Betriebsstätten. Deshalb ist es nur in 27 von 47 Gebieten Japans vertreten. Zielsetzung dieser Strategie ist, Effizienz und Stabilität im Marktauftritt und in der Expansion sicherzustellen. Insbesondere zählt hierzu, eine hohe Markensichtbarkeit und Werbeeffizienz zu erzeugen, die Distributions- und Systemeffizienz zu sichern, eine hohe Produktivität in den vorgelagerten

---

95 Vgl. zur Streu- und Neststrategie TIETZ, B. (1993), S. 1492.

96 Vgl. BECKER, J. (1998), S. 304 ff.

97 Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 1492.

98 Vgl. hierzu und zum folgenden SEVEN-ELEVEN JAPAN CO, Ltd. (2000), insbesondere S. 7.

99 Stand Februar 2000.

administrativen Aktivitäten und im Außendienst zu gewährleisten sowie Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber zu etablieren.

Die drei Dimensionen verdeutlichen, welchen **Aktionsspielraum** ein Unternehmen hinsichtlich einer weiteren Flächendurchdringung hat. Um im spezifischen Einzelfall zu beurteilen, ob mit dem bestehenden Betreiberkonzept noch eine weitere Flächendurchdringung möglich ist und welche Standorte noch erschlossen werden sollten, erweist es sich als sinnvoll, **systematisch** vorzugehen. Zunächst ist die grobe Flächendurchdringungsstrategie entlang den aufgezeigten Expansionsdimensionen festzulegen. Danach sind im definierten Handlungsraum die Durchdringungsstrategie zu detaillieren (Feinstrategie je zu erschließender Region) und Kriterien für die Beurteilung potentialträchtiger Standorte auf Mikro-Ebene zu definieren. Die Analyse mündet in einer Identifikation freier potentialträchtiger Standorte anhand der definierten Standortkriterien. Das Ergebnis ist eine **Standortsuchliste** mit Prioritäten für noch zu besetzende Standorte. Für die Ermittlung der erfolgskritischen Standortparameter sowie für konkrete Standortpriorisierungen erweist sich eine **Standortdatenbank** als hilfreich, welche alle relevanten internen und externen Daten zur Identifikation potentialträchtiger Standorte enthält. So verfügt z.B. das Unternehmen TESCO über eine umfassende Datenbank, welche Wettbewerberdaten sowie Standortangaben und Ergebniskennzahlen bereits errichteter Filialen umfaßt.<sup>100</sup> Vorteil einer derartigen Datenbank mit entsprechenden Analyse- und Prognosemodellen ist, daß Standortentscheidungen nicht auf Basis subjektiver "Bauchentscheidungen" einzelner Personen gefällt werden, sondern durch ein umfassendes Informationssystem fundiert und somit zumindest teilweise objektiviert und intersubjektiv überprüfbar werden.

Ein **Beispiel** für eine umfangreiche Flächendurchdringung ist das amerikanische Einzelhandelsunternehmen **WAL\*MART**. Das Unternehmen, welches 1962 von SAM WALTON gegründet wurde, begann seine Geschäftstätigkeit mit Discount-Geschäften in ländlichen Geschäftslagen in den US-Staaten Arkansas, Missouri und Oklahoma.<sup>101</sup> Eine weitere Flächendurchdringung erfolgte sukzessive zunächst in den Staaten im Süden und mittleren Westen der USA und schließlich auch im Bereich der Ost- und Westküste. Mittlerweile ist WAL\*MART in allen Staaten der USA vertreten und konnte sich bis zum Jahr 1999 zum größten Einzelhändler weltweit entwickeln. Das WAL\*MART-Leistungsangebot in den USA umfaßt aktuell drei Betriebsformen: die "Discount-Stores", den "Sam's Club" (Warenhaus-Club mit Mitgliedschaft) und die sogenannten "Supercenter". Wesentlicher Erfolgsfaktor des Unternehmens war eine **systematische Planung der Flächendurchdringungsstrategie**. Als Standorte für die Discounter wählte WALTON zunächst bewußt isolierte, ländliche Gebiete und kleine Städte mit 5.000 bis 25.000 Einwohnern aus, da diese nicht oder nur kaum von Wettbewerbern erschlossen waren.<sup>102</sup> WALTON selbst konstatierte dazu: "Our key

---

<sup>100</sup> Vgl. TESCO (2000), Stores - Site research, S. 1.

<sup>101</sup> Vgl. WAL\*MART (2000), The Walmart Story, S. 1.

<sup>102</sup> Vgl. HARVARD BUSINESS SCHOOL (1996), S. 3.

strategy was to put good-sized stores into little one-horse towns which everybody else was ignoring."<sup>103</sup> Neben der Wahl der Standorte war ein weiteres Kernelement die Abfolge der Flächendurchdringung nach einem konzentrischen Expansionsmuster, die DAVID GLASS, Nachfolger von SAM WALTON, wie folgt beschrieb: "We are always pushing from the inside out, we never jump and then backfill."<sup>104</sup> Diese beiden Strategien verfolgte WAL\*MART lange Zeit, so daß Mitte der 80er Jahre ca. ein Drittel der Geschäfte in Standorten etabliert waren, in denen keine Wettbewerber vertreten waren. Mit zunehmendem Wachstum, auch aus geographischer Sicht, mußte sich WAL\*MART auch vermehrt seinem Wettbewerb stellen. 1993 waren 55 Prozent der WAL\*MART-Geschäfte mit direktem Wettbewerb von KMART-Geschäften und 23 Prozent der Geschäfte mit direktem Wettbewerb von TARGET-Geschäften konfrontiert.<sup>105</sup> Bis zu diesem Zeitpunkt hatte WAL\*MART bereits sein Betriebsformenkonzept ausgefeilt und konnte aufgrund der Vielzahl an Filialen Economies of Scale nutzen, so daß das Unternehmen dem Wettbewerb standhalten konnte und noch weiter expandierte, bis alle US-Staaten durchdrungen waren. Ende des Jahres 1999 verfügte WAL\*MART insgesamt über 2.884 Geschäfte in den USA, davon 1.869 Discounter, 451 Sam's Clubs und 564 Supercenter. Dieses aufgebaute Filialnetz in den USA bietet die Plattform für die aktuell im Aufbau befindliche internationale Expansion. Bei der Internationalisierung in potentialträchtige Länder Südamerikas, Europas und Asiens wird sukzessive in Form einer "Wasserfall-Strategie" vorgegangen.<sup>106</sup>

Abb. IV-24/25 verdeutlichen die Expansion der Geschäfte im Zeitablauf sowie die aktuelle Flächendurchdringung von WAL\*MART in den USA. Betrachtet man die aktuelle Intensität der Flächendeckung (Einwohnerzahl des jeweiligen US-Staates je WAL\*MART-Geschäft), so spiegelt diese den Expansionsverlauf wider. Auch heutzutage ist die größte Intensität der Flächendeckung in denjenigen US-Staaten zu beobachten, welche Ausgangspunkt der Expansion waren (vgl. Abb. IV-25).

---

<sup>103</sup> SAM WALTON in "Made in America 1992", zitiert nach HARVARD BUSINESS SCHOOL (1996), S. 3.

<sup>104</sup> IBID, S. 146, zitiert nach HARVARD BUSINESS SCHOOL (1996), S. 3.

<sup>105</sup> Im Vergleich dazu waren 82% der KMART-Geschäfte und 85% der TARGET-Geschäfte mit direktem Wettbewerb von WAL\*MART konfrontiert, was immer noch eine sehr gute Ausgangsposition für WAL\*MART darstellte. Vgl. GEORGE, C. STRACHAN, "The State of Discount Store Industry", GOLDMAN SACHS 6. April, 1994, zitiert nach HARVARD BUSINESS SCHOOL (1996), S. 3.

<sup>106</sup> Der Begriff der Wasserfall-Strategie wird häufig in Verbindung mit Internationalisierungsstrategien verwendet und kennzeichnet im Gegensatz zur simultanen "Sprinkler-Strategie" die sukzessive Erschließung von Ländermärkten. Vgl. BECKER, J. (1998), S. 336.

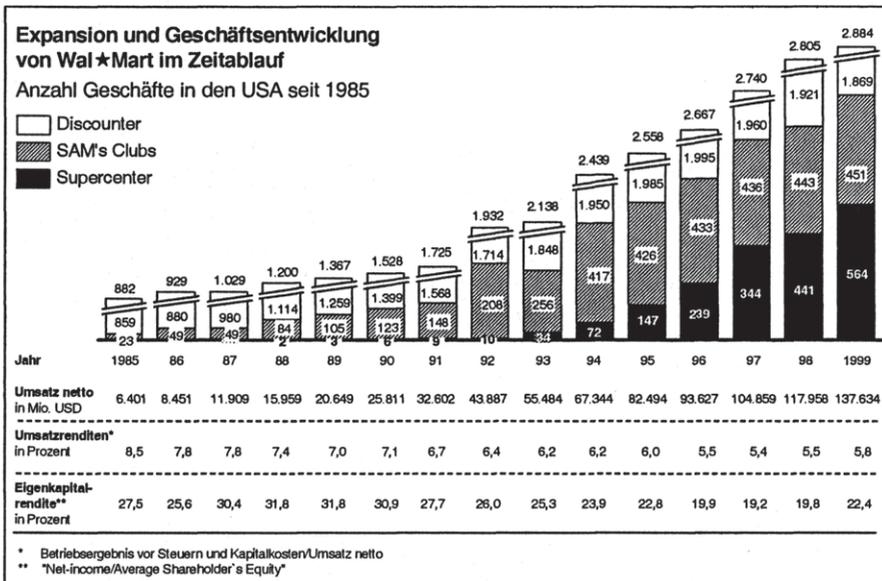


Abb. IV-24: Expansion und Geschäftsentwicklung von WAL\*MART im Zeitablauf<sup>107</sup>

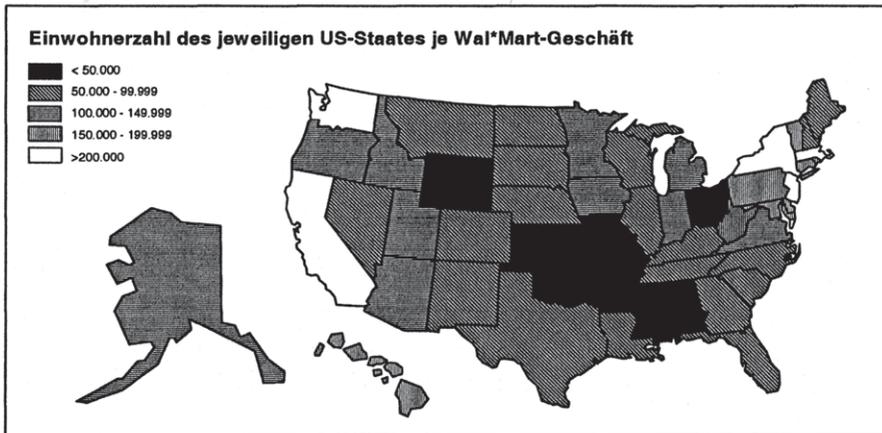


Abb. IV-25: Intensität der Flächendeckung von WAL\*MART in den USA<sup>108</sup>

<sup>107</sup> WAL\*MART (1996), (1997), (1998), (1999). Umsatzrendite mit der von H&M nicht vergleichbar, da hier der Umsatz netto verwendet wurde.

<sup>108</sup> WAL\*MART (1999), S. 16 f.

### 2.3.2. Flächendurchdringung durch Nutzung alternativer Betreibermodelle

Ist mit dem bestehenden Betreibermodell, häufig eigene Filialen, keine weitere Flächendurchdringung mehr realisierbar, so ermöglichen oftmals **alternative Betreibermodelle** eine zusätzliche Potentialausschöpfung.<sup>109</sup> Neben Eigenbetrieb, in dem alle Filialen durch das Unternehmen selbst errichtet, geleitet und finanziert werden, bieten sich **Betreibermodelle in Kooperation**<sup>110</sup> für eine weitere Expansion an. Durch Nutzung von Kooperationsmodellen können z.B. durch Wettbewerber oder andere Einzelhändler belegte Zielstandorte erschlossen oder Regionen durchdrungen werden, die dem Unternehmen alleine aufgrund eines Mangels an Finanzkraft, Know-how, verfügbaren Ressourcen oder gesetzlichen Begrenzungen nicht zugänglich sind.<sup>111</sup> Für ein Betreibermodell in Kooperation bieten sich unterschiedliche Ausgestaltungsformen an, welche sich auf einem Kontinuum zwischen sehr enger und sehr loser Bindung zwischen dem Waren-/Konzeptgeber und dem Vertreter der Waren vor Ort an die Endverwender befinden. Zentrale Kooperationsformen auf diesem Kontinuum sind Franchising, Vertragshandel, Lizenzvertrieb, Agenturen und Handelsvertreter.<sup>112</sup> Diese Betreiberformen sollen nachfolgend kurz erörtert werden. Für eine umfassende Darstellung wird auf die einschlägige Literatur verwiesen.

- **Franchising:**<sup>113</sup> Franchising ist "ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglich geregelten Dauerschuldverhältnisses. Das System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung eines systemkonformen Verhaltens."<sup>114</sup> Die Leistung des Franchisegebers umfaßt das Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, das Nutzungsrecht an Schutzrechten sowie die Unterstützung des Franchisenehmers. Der Franchisenehmer zahlt hierfür ein Entgelt und bringt Arbeit, Kapital und Informationen ein. Zentrale **Vorteile** für

---

<sup>109</sup> In der vorliegenden Arbeit wird zur Komplexitätsreduzierung von dem wahrscheinlichen Fall ausgegangen, daß das bestehende Betreibermodell (Basiskonzept) des Einzelhandelsunternehmens der Betrieb mit eigenen Filialen ist. Durchaus denkbar ist aber auch, daß die Basisbetriebsformen bereits ein anderes Betreibermodell, etwa Franchising, vorsieht.

<sup>110</sup> Die Kooperation zwischen Unternehmen "kennzeichnet eine freiwillige, begrenzte Harmonisierung der Politik selbständiger Unternehmen". TIETZ, B. (1993), S. 254.

<sup>111</sup> Vgl. ausführlich zu möglichen Zielen einer Kooperation TIETZ, B. (1993), S. 1529.

<sup>112</sup> Neben den dargestellten Betreibermodellen in Kooperation gibt es zahlreiche weitere mögliche Kooperationsformen, z.B. Kooperationen, welche sich auf vorgelagerte Teile der Wertschöpfungskette beziehen. Hierzu zählen insbesondere Verbundgruppen in Form von Einkaufskooperationen (Entstehung auf Initiative der Einzelhändler) oder freiwilligen Ketten (Entstehung auf Initiative der Großhändler bzw. Hersteller), welche aufgrund ihrer vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten im Rahmen dieser Arbeit zur Reduktion der Komplexität jedoch nicht umfassend dargestellt werden können. Vgl. ausführlich hierzu z.B. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 50 ff. oder in zusammenfassender Darstellung AHLERT, D. (1994), S. 296.

<sup>113</sup> Vgl. ausführlich zu Franchising beispielsweise STEIN, G. (1996) und SKAUPY, W. (1995).

<sup>114</sup> DEUTSCHER FRANCHISE-VERBAND e.V., Pressemitteilung vom 13. Juni 1995. Zitiert nach HALLER, S. (1997), S. 241.

Franchisenehmer sind ein geringes Startisiko durch Nutzung einer erprobten Betriebsform sowie die umfassende Unterstützung durch den Franchisegeber. Vorteile für den Franchisegeber sind ein geringerer Kapitalbedarf für die Expansion, die Durchsetzung eines einheitlichen Marktauftritts mit Economies of Scale<sup>115</sup> sowie die hohe Motivation der Franchisenehmer aufgrund ihrer Selbständigkeit.<sup>116</sup> **Nachteil** ist, daß ein Franchisesystem erst etabliert werden kann, wenn am Markt ein Erfolgsnachweis der angebotenen Betriebsform vorliegt.

- **Vertragshandel:** Ein Vertragshändler übernimmt als rechtlich selbständiger Absatzmittler das Herstellerkonzept in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. In Abgrenzung zu Franchising ist das System nicht gebührenpflichtig. Der Händler verpflichtet sich zur Förderung des Vertragswarenabsatzes und i.d.R. zu Konkurrenzausschluß. Er erhält dafür i.d.R. Gebietsschutz und umfangreiche Dienstleistungen.<sup>117</sup> Die Weisungs- und Kontrollrechte des Warengabers können von Vereinbarungen mit geringer Bindungsintensität bis hin zu umfassenden vertraglichen Regelungen anlog zu einem Franchisevertrag variieren.<sup>118</sup> **Zentrale Vorteile** des Vertragshändlers liegen im Gebietsschutz und im Imagetransfer vom Warengaber. Vorteil des Warengabers ist die Flächendurchdringung mit geringer Kapitalbindung (keine Vorfinanzierung der Waren, keine Finanzierung des Ladenlokals). **Zentraler Nachteil** für den Vertragshändler ist häufig die lockere Bindung des Warengabers ohne große Leistungspflichten.<sup>119</sup> Nachteil für den Warengaber ist die mangelnde Durchsetzbarkeit bestimmter Preise an die Endverbraucher.<sup>120</sup>
- **Lizenzvertrieb:** Unter Vertriebslizenz versteht man die "vollständige oder teilweise Übertragung von gewerblichen Schutzrechten durch den Urheber an andere Personen oder Organisationen, die [das Konzept]/die Produkte in Lizenz vertreiben"<sup>121</sup>. Die Lizenznehmer sind rechtlich selbständig. Zur Minimierung des Risikos des Lizenzgebers sind Beschränkungen der Lizenz denkbar, z.B. nach Zeitraum, Geltungsgebiet, Nutzungsart und Mengenumfang.<sup>122</sup> Die **Vorteile** des Lizenzgebers liegen im schnellen und leichten Marktzugang, in der Vermeidung kapitalbindender Investitionen sowie im begrenzten personellen und finanziellen

---

<sup>115</sup> LERCHENMÜLLER spricht Franchising sogar eine höhere Effektivität als einzelnen Betriebsstätten in Eigenbetrieb zu. Als Grund hierfür sieht er die Arbeitsteilung zwischen Franchisenehmer und -geber, die Spezialisierung und Professionalität sowie die stärkere Marktdurchsetzung durch Größe. Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 341.

<sup>116</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 242.

<sup>117</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 57.

<sup>118</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 239.

<sup>119</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 239.

<sup>120</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 57.

<sup>121</sup> PEPELS, W. (1995), S. 55. Die Lizenzrechte können selektiv oder exklusiv eingeräumt werden. Teilweise wird auch betriebswirtschaftliche Beratung und finanzielle Hilfe durch den Lizenzgeber geboten.

<sup>122</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 55.

Einsatz.<sup>123</sup> Zentrale Nachteile des Lizenzgebers sind in der Qualitätssicherung über den Warenweg und in dem Risiko der Lizenznehmerauswahl zu sehen.<sup>124</sup>

- **Agenturen:** Ein Agenturinhaber vertreibt die Ware in Namen und Rechnung des Warengegers, wobei er eine Provision auf die getätigten Umsätze erhält.<sup>125</sup> Im Gegensatz zum Handelsvertreter ist der Agenturinhaber zumeist eng an den Warenggeber gebunden und sein Vertrieb von Konkurrenzprodukten ausgeschlossen. Er finanziert die Einrichtung der Verkaufsräume selbst, ist in der Laden- und Präsentationsgestaltung jedoch weisungsgebunden.<sup>126</sup> Wesentliche Vorteile für den Agenturgeber sind die Durchsetzung einheitlicher Preise am Markt sowie die Abwälzung von Finanzierungskosten und -risiken der Verkaufsstandorte auf den Agenturinhaber. Ein Nachteil ist, daß Agenturvertrieb nur erfolgreich etabliert werden kann, wenn das angebotene Produkt über einen hohen Bekanntheitsgrad verfügt und dem Agenturinhaber eine hohe Rendite verspricht.<sup>127</sup> Zudem verbleibt das Umsatz- und Finanzierungsrisiko der Ware beim Agenturgeber.<sup>128</sup>
- **Handelsvertreter:**<sup>129</sup> Ein Handelsvertreter vertreibt als selbständiger Gewerbetreibender die Ware in Namen und Rechnung des Warengegers. Dafür erhält er ein Fixum und/oder eine Provision.<sup>130</sup> Die Selbständigkeit bezieht sich auf die Möglichkeit, für mehrere Unternehmen gleichzeitig tätig zu sein sowie auf die freie Gestaltung der Arbeitszeit. Die Vor- und Nachteile sind analog zu einer Agentur zu sehen, wobei eine weniger enge Bindung zum Warenggeber besteht.<sup>131</sup>

Abb. IV-26 gibt einen vergleichenden Überblick über die erörterten Betreibermodelle.

---

<sup>123</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 55.

<sup>124</sup> So kann aktuell beobachtet werden, daß Markenhersteller aus Sorge um Imageschäden ihre Lizenzen zurückerwerben. Vgl. CLAUSEN, S. (2000), S. 6.

<sup>125</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 53.

<sup>126</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 234.

<sup>127</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 234.

<sup>128</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 54.

<sup>129</sup> Die rechtliche Grundlagen der Tätigkeit eines Handelsvertreters sind im HGB geregelt.

<sup>130</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 232.

<sup>131</sup> Vgl. HALLER, S. (1997), S. 234.

	Eigenbetrieb (inkl. shop-In-Shop, Shop-in-Store)	zentrale Betreibermodelle in Kooperation				
		Franchising	Vertragshandel*	Lizenzvergabe**	Agenturen**	Handelsvertreter
<b>Beispiele</b>	Tchibo Douglas	Body Shop OBI	Benetton Automobilvertrieb (verschiedene Marken)	Prada Gucci	Mineralölkonzerne	Avon Tupperware AMC
<b>Charakteristika</b>						
• Rechtliche Selbstständigkeit der Betriebsstätten	unselbständig	selbständig	selbständig	selbständig	selbständig	selbständig
• Weisungs- und Kontrollbindung der Betriebsstätten	sehr hoch	hoch, Übernahme gesamtes Betriebsformkonzept	hoch bis mittel, i.d.R. Konkurrenz-ausschluß	mittel bis niedrig	mittel bis niedrig, i.d.R. Konkurrenz-ausschluß	niedrig, kein Konkurrenz-ausschluß
• Zentrale Dienstleistungen	sehr hoch	sehr hoch bis hoch	mittel bis niedrig	mittel bis niedrig	mittel bis niedrig	niedrig
• Gebührenpflicht	-	gebührenpflichtig	Gebühr entfällt	Gebühr für Erwerb Lizenz	i.d.R. entfällt die Gebühr	i.d.R. entfällt die Gebühr
• Finanzierung der Errichtung und Erhaltung der Betriebsstätten	Unternehmen selbst	Franchisenehmer	Vertragshändler	Lizenznehmer	Agentur-inhaber	Handelsvertreter
• Umsatz- und Finanzierungsrisiko der Ware	bei Warengeber (Unternehmen selbst)	bei Franchisenehmer	bei Vertragshändler	bei Lizenznehmer	bei Warengeber	bei Warengeber
• Notwendiges Know-how des Waren-/Konzeptgebers über die gesamte Wertschöpfungskette	sehr hoch	sehr hoch	hoch bis mittel	mittel bis niedrig	mittel bis niedrig	niedrig
<p><b>Abnehmende Bindung zwischen dem Waren-/Konzeptgeber und dem Vertreter der Waren vor Ort an die Endverbraucher</b></p>						
* Es sind auch losere Formen des Vertragshandels denkbar, welche sich in der Bindung zum Warenggeber wesentlich vom Franchising unterscheiden und mehr der losen Bindung des Handelsvertreters ähneln						
** Je nach Ausgestaltung des Agentur- und des Lizenzvertrags weist die eine oder die andere Betreiberform eine höhere Bindung zum Waren-/Konzeptgeber auf						

Abb. IV-26: Übersicht über zentrale Betreibermodelle im Einzelhandel

Die Chancen einer weiteren Potentialausschöpfung durch Nutzung alternativer Betreibermodelle sollen anhand von zwei Fallbeispielen konkretisiert werden.

- **Fallbeispiel 1: Flächendurchdringung in fragmentierten Branchen mit der Hilfe von Franchising**

Nachfolgend soll erläutert werden, wie mit Hilfe von Franchising fragmentierte Branchen durchdrungen und Betriebsstätten in Eigenbetrieb stufenweise migriert werden können. In **fragmentierten Branchen oder Märkten mit geringem Professionalisierungsgrad** kann die Vermarktung und Multiplikation der eigenen erfolgreichen Betriebsform besondere Expansionschancen bieten, da potentielle **lokale Wettbewerber** durch Integration in ein Franchisesystem zu **Kooperationspartnern** werden.<sup>132</sup> Beispiele für derartige fragmentierte Märkte sind der Buch- und Kunsteinzelhandel, Fleischereifachgeschäfte oder Bäckereien, bei denen derzeit noch eine geringe Konzentration herrscht und häufig einzelne Geschäfte in Eigenbetrieb geleitet werden.<sup>133</sup> Selbständige Einzelhändler mit nur einer Betriebsstätte können in Einkauf, Logistik, Werbung, Kundenmanagement und im administrativen Bereich keine Economies of Scale und sonstige Vorteile eines Großunternehmens nutzen. Dennoch verfügen sie zumeist über eine ausgeprägte Kenntnis des lokalen Markts und über einen etablierten Kundenstamm. Vor diesem Hintergrund sind diese Einzelhändler häufig an Kooperationen interessiert, die ihnen Kosten- und Qualitätsvorteile bei gleichzeitiger Erhaltung ihres lokalen Unternehmertums bieten. Hierfür bietet **Franchising** eine gute Möglichkeit, wobei häufig eine **stufenweise Überführung** selbständiger Einzelhändler in ein Franchisemodell anvisiert wird.<sup>134</sup> Vorteil eines derartigen stufenweisen Vorgehens ist, daß jede einzelne Ausbaustufe sukzessive gemeinsam mit den Franchisenehmern erarbeitet und so optimal auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden kann. Zudem können die Franchisepartner Schritt für Schritt in das System hineinwachsen und müssen nicht innerhalb eines kurzen Zeitraums ihr ganzes Geschäft umstellen und hohe Finanzmittel aufbringen. Mögliche Schritte eines derart stufenweisen Ausbaus der Kooperation sind in Abb. IV-27 anhand eines anonymisierten **Fallbeispiels aus der Praxis** verdeutlicht.

---

<sup>132</sup> Vgl. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 46.

<sup>133</sup> Daß Kooperationsmodelle, insbesondere enge Kooperationsformen wie Franchising, auch in nicht professionalisierten Branchen Eingang finden, zeigt das Beispiel "HAPPY-MEAT". Im März 1999 eröffnete Deutschlands erste Franchise-Fleischerei von HAPPY-MEAT in Hamburg. Ein anderes Beispiel ist der in Privatbesitz befindliche amerikanische Franchisegeber von Vollkornbäckereien "GREAT HARVEST BREAD & Co", welcher 1976 gegründet wurde und im Jahr 1999 bereits über 135 Franchisenehmer verfügte. Vgl. ausführlich zu dem Unternehmen GREAT HARVEST (2000). In Europa erschließt der Großbäcker KAMPS die fragmentierte Branche seit einigen Jahren durch unterschiedliche Vertriebsmodelle. Vgl. KAMPS (2000).

<sup>134</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 46 und ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIEHMANN, S. (2000), S. 19.

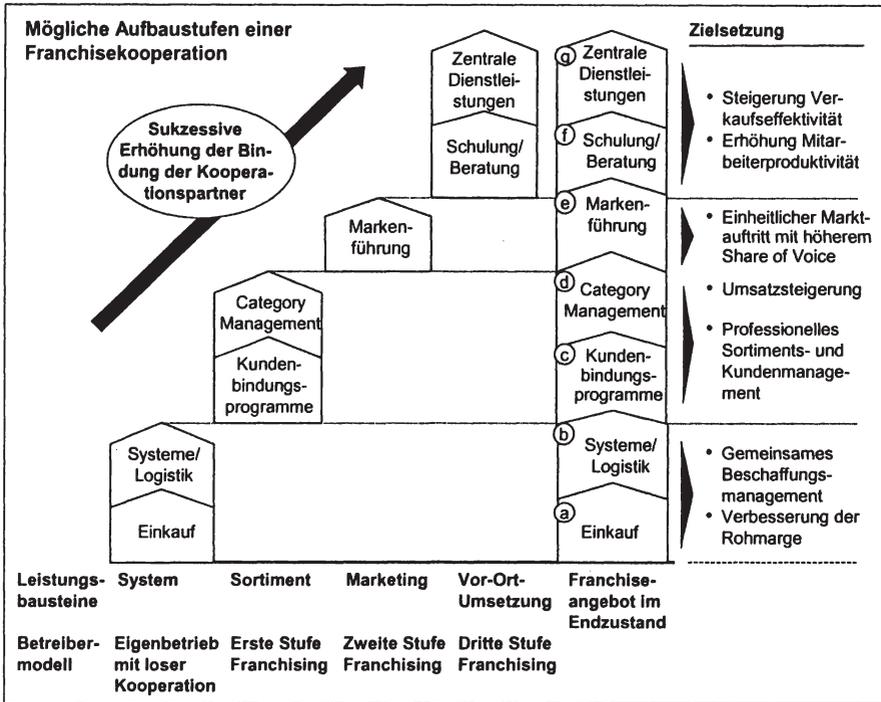


Abb. IV-27: Mögliche Aufbaustufen einer Franchise Kooperation<sup>135</sup>

- **Baustein 1:** Im ersten Schritt wird eine **Einkaufs-/Belieferungs**kooperation aufgebaut, die Rohmargenverbesserungen des Kooperationspartners sicherstellt.
- **Baustein 2:** Die zweite Kooperationsstufe vereinheitlicht den **Sortimentsauftritt** durch ein betriebsstättenübergreifendes Category Management und übergreifende Kundenbindungsprogramme, wobei der Innen- und Außenauftritt des Geschäfts noch nicht harmonisiert wird, d.h. die Kooperation für den Kunden nicht zwingend ersichtlich ist. Ziel des verbesserten Sortiments- und Kundenmanagements ist eine Umsatzsteigerung.
- **Baustein 3:** In der dritten Ausbaustufe wird ein **einheitlicher Marktauftritt** mit höherem Share of Voice (individueller Anteil an dem gesamten Kommunikationsaufkommen) umgesetzt. Hierdurch können weitere Umsatz- bzw. Flächenproduktivitätssteigerungen erreicht werden. Diese dritte Stufe umfaßt unter anderem auch eine einheitliche Ladengestaltung und Markenführung. Eine Transformation des

<sup>135</sup> Entnommen und übersetzt aus SCHIEMANN, S./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./GRIPP, J. (1999), S. 22, veröffentlicht in ABEND, J. (1999), S. 22.

Geschäfts auf diese dritte Stufe sollte deshalb immer erst erfolgen, wenn ein natürlicher Reinvestitionszeitpunkt des Ladenbaus erreicht ist.

- **Baustein 4:** Die vierte Ausbaustufe sieht den Ausbau und die Bereitstellung **zentraler Dienstleistungen und Schulungen** vor. Dies führt zu einer Entlastung der Führungskräfte/Mitarbeiter von administrativen und schulungsbezogenen Aufgaben und somit zu einer höheren Mitarbeiterproduktivität (Umsatz pro Mitarbeiter), da sich die Mitarbeiter mehr auf verkaufsorientierte Tätigkeiten konzentrieren können.

Vorteil eines derart stufenweisen Vorgehens ist die **sukzessive Erhöhung der Bindung** zwischen ursprünglich unabhängigen Einzelhändlern und den Franchisegebern. Hierdurch können Vertrauens- und Investitionsbarrieren schrittweise abgebaut werden. Ein prominentes Beispiel für eine derartige Flächendurchdringung durch sukzessive Bindung ehemals selbständiger lokaler Einzelhändler liefert die Firmengeschichte der "FIRST REISEBÜROS", die aus ursprünglich selbständigen Reisebüros über eine immer engere Franchisekooperation zusammenwuchsen.<sup>136</sup>

- **Fallbeispiel 2: Flächendurchdringung mit unterschiedlichen Betreibermodellen, illustriert anhand des Unternehmens STARBUCKS**

Die Nutzung alternativer Betreibermodelle ist nicht nur für fragmentierte Märkte attraktiv. Im nachfolgenden Fallbeispiel soll gezeigt werden, wie durch **Kombination mehrerer, unterschiedlicher Betreibermodelle** eine maximale Flächendurchdringung sichergestellt werden kann. Häufig ist ein Gesamtmarkt durch Teilmärkte charakterisiert, die aufgrund ihrer jeweiligen Besonderheiten die Standorterschließung mit einem spezifischen Betreibermodell bedingen. Durch Anwendung verschiedener Betreibermodelle kann sichergestellt werden, daß alle Teilmärkte erschlossen werden und so eine umfassende Flächendurchdringung erzielt wird. Ein herausstechendes Beispiel in diesem Zusammenhang ist das Unternehmen STARBUCKS<sup>137</sup>, der weltweite Marktführer im Coffee-Shop-Geschäft. Das Unternehmen mit Ursprung in den USA und Verbreitung in Asien ist seit 1998 auch in Europa (Großbritannien) aktiv. STARBUCKS verfügte 1999 weltweit über 2.232 Geschäfte in Eigenbetrieb und 266 in Lizenzbetrieb, hat durchschnittlich jeden Tag mehr als eine Neueröffnung (allein 1999 wurden 424 Geschäfte in Eigenbetrieb eröffnet) und konnte in den letzten zehn Jahren ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von ca. 50 Prozent verzeichnen.<sup>138</sup> Abb. IV-28 verdeutlicht das Umsatzwachstum von STARBUCKS im Bereich Einzelhandelsbetriebsformen.

---

<sup>136</sup> Vgl. ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIEHMANN, S. (2000), S. 20.

<sup>137</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden STARBUCKS (2000), insbesondere den "Company Overview" sowie die dort aufgeführten Geschäftsberichte.

<sup>138</sup> Vgl. STARBUCKS (1994)-(1999).

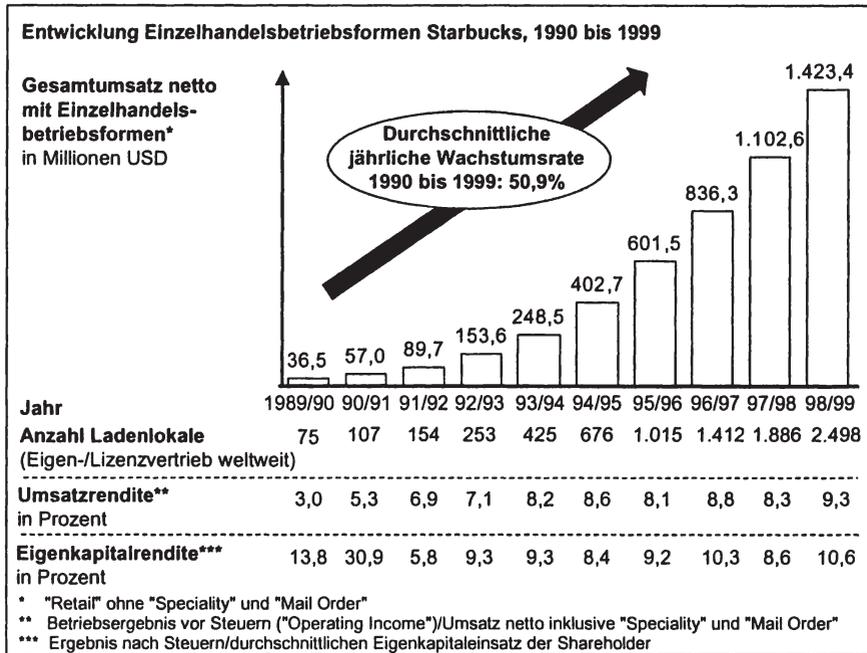


Abb. IV-28: Entwicklung von STARBUCKS im Bereich Einzelhandelsbetriebsformen von 1990 bis 1999<sup>139</sup>

STARBUCKS zeigt, wie eng Expansion und Kooperation miteinander verbunden sind. Zentraler Erfolgsfaktor des rapiden Wachstums war die Schließung zahlreicher **Partnerschaften** unterschiedlicher Ausgestaltungsform, immer mit den jeweils Branchenbesten bzw. **Marktführern im Zielsegment**. So umfaßt das Angebotsspektrum mittlerweile neben Filialen in reinem Eigenbetrieb beispielsweise Shop-in-Shop Konzepte, z.B. mit BARNES AND NOBLE, und Lizenzkooperationen, z.B. mit Supermärkten von KRAFT FOODS, INC. Kooperationen werden nur abgeschlossen, wenn ein relevanter Teilmarkt aufgrund seiner Spezifika (insbesondere länder- oder standortspezifische Besonderheiten) nicht oder nur mit vergleichsweise höherem Aufwand mit eigenen Filialen erschlossen werden kann. Abb. IV-29 verdeutlicht die **Flächendurchdringungsstrategie** von STARBUCKS.

139 Vgl. STARBUCKS (1994)-(1999).



Abb. IV-29: Flächendurchdringungsstrategie von STARBUCKS mit unterschiedlichen Betreibermodellen<sup>140</sup>

### 2.3.3. Entwicklung supplementärer Betriebsformen

Eine weitere Potentialausschöpfung im bestehenden Stammgeschäft ist oftmals durch "supplementäre Betriebsformen" möglich. "Supplementäre Betriebsformen" sollen im Rahmen dieser Arbeit verstanden werden als

*Betriebsformen, die sich durch ein im Kern gleiches Kundennutzenversprechen auszeichnen und die Zielgruppe durch eine geringe Variation eines Stellhebels im Marketing-Mix oder eine marginale Änderung mehrerer Stellhebel im Marketing-Mix vergrößern.*

Abb. IV-30 verdeutlicht die möglichen Stellhebel bei der Entwicklung supplementärer Betriebsformen. Vorteil ist, daß durch einen nur geringen Änderungs-/Entwicklungsaufwand die Zielgruppe vergrößert und eine höhere Flächendurchdringung erzielt werden kann. Da das Kundennutzenversprechen bei supplementären Betriebsformen im Kern gleich bleibt, muß seine Attraktivität für den Kunden am Markt nicht mehr

<sup>140</sup> Eigene Darstellung, Informationen entnommen aus STARBUCKS (2000), STARBUCKS (1990)-(1999) und o.V. (1998 a), S. 1 ff.

ausführlich in allen Dimensionen getestet werden. Vielmehr kann auf den erzielten Erfolgen der bereits etablierten Betriebsformen des zugehörigen Kundennutzenversprechens aufgebaut und positive "Spill-over-Effekte" unter den Betriebsformen genutzt werden. Ein weiterer Vorteil ist, daß die vorgelagerten Prozesse supplementärer Betriebsformen zumeist eine hohe Ähnlichkeit aufweisen, so daß sich hier ein hohes Synergiepotential ergibt. Aufgrund dieser Charakteristika lassen sich supplementäre Betriebsformen im Vergleich zu völlig neuen Betriebsformeninnovationen schneller realisieren.

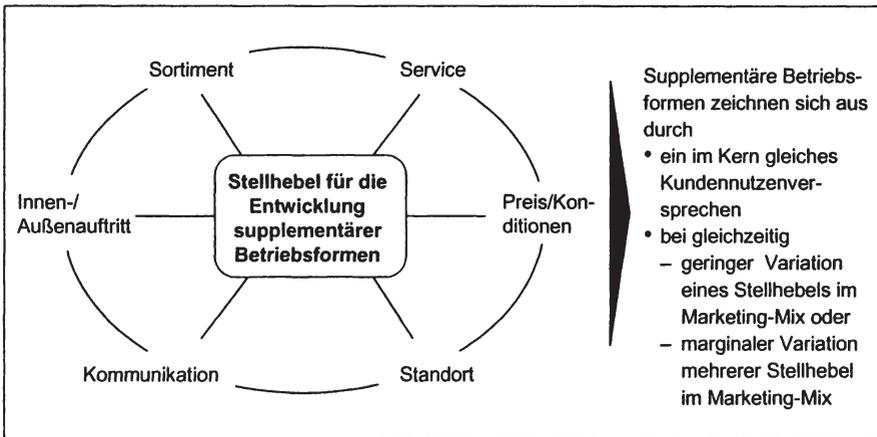


Abb. IV-30: Stellhebel für die Entwicklung supplementärer Betriebsformen

In der Einzelhandelspraxis sind als **Stoßrichtungen** bei der Entwicklung supplementärer Betriebsformen insbesondere zwei Formen von großer Bedeutung: einerseits **Größen-/Standortvarianten**, die sich am Einzelhandelspotential der jeweiligen Region ausrichten, und andererseits **Sortimentsvarianten** (inklusive Variationen im Serviceangebot oder der Preisstellung), die warengruppen- oder zielgruppenspezifische Spin-offs des jeweiligen Basiskonzepts verkörpern.<sup>141</sup> Dies soll nachfolgend anhand von **Fallbeispielen** verdeutlicht werden.

• **Fallbeispiel 1: Supplementäre Betriebsformen in Form von Standort-/Größenvarianten**

Bei supplementären Betriebsformen in Form von **Standort-/Größenvarianten** wird die Betriebsstättengröße bzw. der damit einhergehende Sortimentsumfang<sup>142</sup> an dem

<sup>141</sup> Vgl. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 46.

<sup>142</sup> Der Zusammenhang zwischen Betriebsstättengröße und Sortimentsumfang trifft nur für rein stationäre Betriebsformen zu und kann durch virtuelle Medien aufgehoben werden.

Einzelhandelspotential<sup>143</sup> des jeweiligen Standortes ausgerichtet. Durch **Clustering** von Standort-/Einzelhandelspotential-Ausprägungen können für die gebildeten Klassen supplementäre Betriebsformen-Größenvarianten entwickelt werden, welche auf die Charakteristika und das Einzelhandelspotential der jeweiligen Klasse zugeschnitten sind. Abb. IV-31 verdeutlicht eine **idealtypische Ausprägung** supplementärer Betriebsformen in Form von Standort-/Größenvarianten.

<b>Wettbewerbsfähiges Kundennutzenversprechen</b>				Idealtypisches Beispiel
Supplementäre Betriebsformen in Form von Standort-/Größenvarianten - Beispiel -				
	Betriebsform 1	Betriebsform 2	Betriebsform 3	Betriebsform 4
• <b>Größe Verkaufsfläche (m<sup>2</sup>)</b>	< 500 m <sup>2</sup>	500 - 800 m <sup>2</sup>	800 - 1200 m <sup>2</sup>	> 1200 m <sup>2</sup>
• <b>Sortiment</b>	Kernsortiment	Erweitertes Kernsortiment	Reduziertes Vollsortiment	Vollsortiment inklusive Sonderartikel
• <b>Standort</b>	Kleinstadt, 1a-Lage/ Stadtteil	Mittelstadt, 1a-Lage	Großstadt, 1a-Lage	Hochfrequenzlage auf grüner Wiese

Abb. IV-31: Supplementäre Betriebsformen in Form von Standort-/Größenvarianten

Letztendlich fußt eine derartige Größen-/Standortdifferenzierung auf der Überlegung, daß Sortimentskompetenz immer relativ zum Standort bzw. zu der dort vorhandenen Käuferstruktur und Nachfrage zu betrachten ist. Zudem rentieren sich bestimmte Ladengrößen nur ab einer kritischen Masse an Einzelhandelspotential am jeweiligen Standort. Relevant ist der potentielle Umsatz im Verhältnis zum Wareneinsatz und den sonstigen Kosten, insbesondere Personal, Miete und Ladenbau. Um sicherzustellen, daß ein definiertes Kundennutzenversprechen eine maximale Flächendurchdringung erfährt, erweist es sich deshalb zur Optimierung des Kosten/ Nutzen-Verhältnisses für Anbieter und Nachfrager als sinnvoll, supplementäre Betriebsformen-Größenvarianten zu errichten.

Unternehmen, welche supplementäre Betriebsformen nach Größenvarianten konsequent in ihrem Betriebsstättenportfolio implementiert haben, sind in der deutschen

<sup>143</sup> Dies wird in der Praxis an unterschiedlichen Kriterien, sogenannten Mikro- und Makro-Standortfaktoren, gemessen. Wesentliche Einflußfaktoren sind etwa die Kaufkraft (relativ und absolut), die Käuferstruktur sowie das Einzugsgebiet.

Einzelhandelslandschaft kaum zu beobachten.<sup>144</sup> Es lassen sich jedoch Unternehmen finden, welche eine derartige Strategie anstreben.<sup>145</sup> Ein Beispiel ist der Lebensmittel-einzelhändler **EDEKA**, welcher eine Ausrichtung und Harmonisierung seiner Betriebsformen nach dem in Abb. IV-32 dargestellten Konzept supplementärer Betriebsformen-Größenklassen anstrebt.<sup>146</sup>

Als **rein stationäre Betriebsformen** umfaßt das **Leistungsspektrum** des Unternehmens **EDEKA-CENTER**, serviceorientierte Selbstbedienungswarenhäuser und Verbrauchermärkte mit durchschnittlich 2.500 m<sup>2</sup>, **EDEKA-NEUKAUF**, Kleinverbrauchermärkte auf 1.000 bis 1.500 m<sup>2</sup> mit Fokus auf Lebensmittel, **EDEKA AKTIV MARKT**, ein frischebetontes Supermarktkonzept auf 400 bis 1.000 m<sup>2</sup> sowie **EDEKA-Betriebsstätten** als Nachbarschaftsläden mit einer Verkaufsfläche kleiner 400 m<sup>2</sup>.

Welche Ausprägung eine Betriebsstätte hat, ist immer abhängig von den Beschaffenheiten des jeweiligen Standorts, insbesondere dem Einzelhandelspotential und dem Einzugsgebiet. Bei der Entwicklung supplementärer Betriebsformen in Form von Größenvarianten kommt auch **virtuellen Medien** am Point of Sale eine große Bedeutung zu. Dies zeigt beispielsweise das **EDEKA-Dorfladenkonzept**. Da die traditionellen stationären Betriebsstätten sich nur in Städten, nicht jedoch in kleineren Dörfern profitabel etablieren lassen, wurde zur Sicherstellung der Grundversorgung mit Lebensmitteln kleinerer Gemeinden und zur maximalen Flächendurchdringung des **EDEKA-Konzepts** das **Dorfladenkonzept**<sup>147</sup> in Form eines **virtuellen Supermarkts** entwickelt. Das Konzept wurde erstmals im August 1999 im niedersächsischen Dorf Bierde getestet. Kunden, die vormittags Ware am virtuellen **EDEKA-Terminal** (über 2.200 abrufbare Artikel), welcher im Zentrum des Dorfes aufgestellt wurde, bestellen, können die Ware abends am selben Ort im Dorf abholen. Bearbeitet werden die Bestellungen im nächstgelegenen **EDEKA-Einkaufscenter** und werden dann verpackt und durch **LKWs** ausgeliefert. Durch dieses Konzept kann das Unternehmen **EDEKA** sein Leistungsangebot den Kunden in kleinen Dörfern leicht zugänglich machen.<sup>148</sup>

---

<sup>144</sup> Ein Grund hierfür liegt im Lebensmitteleinzelhandel beispielsweise darin, daß die meisten Unternehmen historisch gewachsen sind und sich sukzessive durch die Bildung von Kooperationen oder die Akquisition anderer Ketten vergrößert haben. Hierdurch entstand zumeist eine bunte Mischung unterschiedlicher Betriebsformen im Portfolio ohne eine konsequent über alle Betriebsstätten einheitlich realisierte Betriebsformenstrategie.

<sup>145</sup> Ein gutes, wenngleich teilweise branchenfremdes Beispiel für eine derartige Differenzierung supplementärer Betriebsformen ist die Betriebsstättenstrategie der Deutschen Post AG. Vgl. für nähere Informationen hierzu DEUTSCHE POST AG (2000).

<sup>146</sup> Vgl. M+M EURODATA (1999), S. VI 120 ff. Aufgrund des hohen Anteils lokalen Unternehmertums ist die Umsetzung einer standardisierten Strategie im **EDEKA-Konzern** nur eingeschränkt möglich.

<sup>147</sup> Vgl. hierzu beispielsweise SCHARRER, J. (1999), S. 38.

<sup>148</sup> Vgl. o.V. (1999), S. 38.

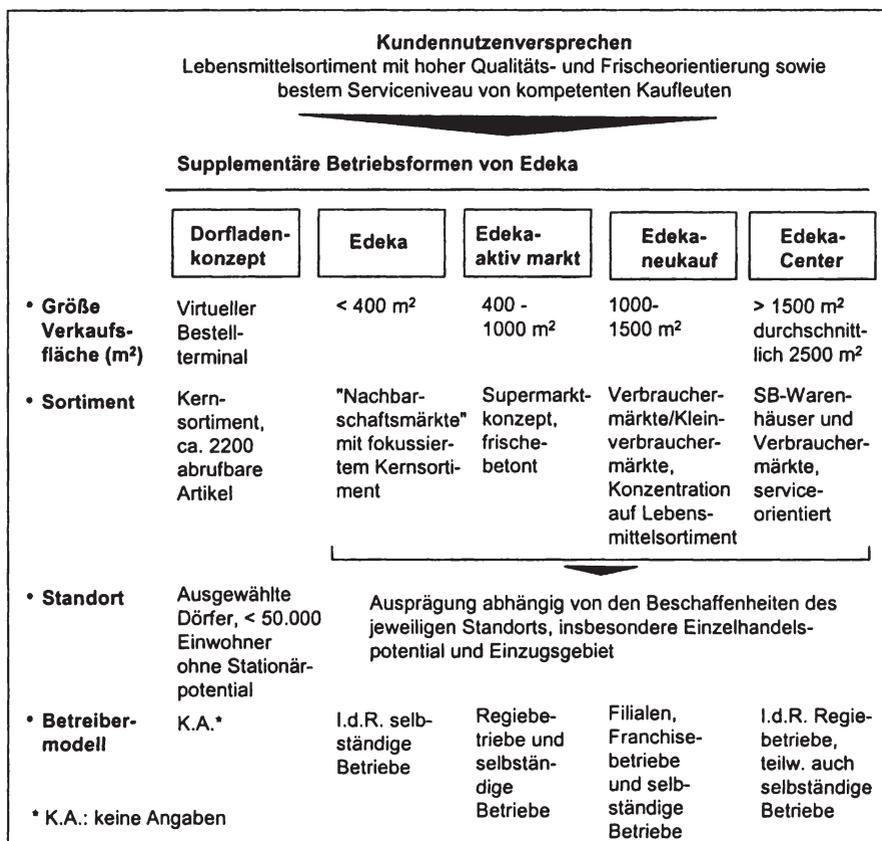


Abb. IV-32: Supplementäre Betriebsformen nach Größenklassen von EDEKA<sup>149</sup>

• **Fallbeispiel 2: Supplementäre Betriebsformen in Form von Sortimentsvarianten**

Ein gutes Beispiel für die Steigerung von Umsatz und Gewinn durch die Entwicklung supplementärer Betriebsformen in Form von Sortimentsvarianten ist das

<sup>149</sup> Eigene Darstellung, Informationen aus M+M EURODATA (1999), S. VI 120 ff. und o.V. (1999), S. 38. Neben den angeführten Betriebsformen testet EDEKA aktuell auch Sonderformate. Ein Beispiel hierfür liefert der im Sommer 1999 eröffnete Supermarkt im Münchner Flughafen, welcher als Testmarkt für Convenience-Ideen verwendet werden soll. Der Supermarkt ist sieben Tage die Woche von 6:30-22:00 Uhr geöffnet und verfügt über alle gängigen Warengruppen und ein Zusatzsortiment, insbesondere Geschenkartikel, für Reisende. Vgl. CLEMENS, B. (2000), S. 36 f.

amerikanische Textileinzelhandelsunternehmen **GAP INC.**<sup>150</sup> Zielsetzung des Unternehmens ist, "to deliver style, service and value to everyone – kindergartners and grandparents, students and professionals, athletes and philosophers, big city urbanites and small-town folks".<sup>151</sup> Die Philosophie des amerikanischen Textilfilialisten lautet "less is more" - Einfachheit und Klarheit.<sup>152</sup> Diese Philosophie hat das Unternehmen, welches 1969 in San Francisco, Kalifornien, USA mit einem Ladenlokal gegründet wurde, systematisch auf neue Kundensegmente übertragen. So konnte es bis Ende 1999 weltweit auf mehr als 3000 Filialen in Eigenbetrieb mit über 11 Milliarden Dollar Netto-Umsatz anwachsen.<sup>153</sup> Der Markteintritt des Unternehmens erfolgte mit Betriebsformen der Marke **GAP**, welche modische, schlichte und bequeme Kleidung im Mittelpreissegment für jedes Alter und jeden Lifestyle in Ladenlokalen der 1a-Lage und in Shopping Malls oder örtlichen Einkaufszentren anbietet. Zunächst war das GAP-Sortiment allgemein auf jüngere Leute ausgerichtet. Den Erfolg von GAP nutzte das Unternehmen für eine Erweiterung der Zielgruppe durch eine spezifische Aufteilung der Marke nach Altersgruppen und Geschlecht in "GAP women" und "GAP men" (entspricht GAP allgemein), "GAPKids" und "babyGAP". Entsprechend dieser Systematisierung konnten die Sortimente ausgedehnt und eigene Ladenlokale für die neuen Marken eröffnet werden. 1986 eröffnete das Unternehmen die erste **GAPKids** Filiale, welche analog zu den traditionellen, weniger altersgruppenspezifisch ausgerichteten GAP-Betriebsstätten moderne, legere Kleidung mit guter Qualität im Mittelpreissegment anbietet, jedoch auf die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen zugeschnitten ist. Aufgrund des Erfolgs des Konzepts wurde 1989 das Label **babyGAP**<sup>154</sup> entwickelt (mit dem gleichen Kundennutzenversprechen wie GAP allgemein, nur zugeschnitten auf das Segment der Kleinkinder) und 1996 das erste GAP "baby only"-Ladenlokal eröffnet. Abb. IV-33 verdeutlicht das Zusammenspiel der supplementären Betriebsformen von GAP.

Mit dieser Strategie supplementärer Betriebsformen gelang dem Unternehmen eine zunehmende Flächendurchdringung in den USA und im Ausland. Ende 1999 verfügte es über ca. 1.800 GAP-Filialen (inklusive GAPKids und babyGAP) in den USA und ca. 400 GAP-Filialen im Ausland (Kanada, Großbritannien, Frankreich, Japan und Deutschland). Allein im Jahr 1999 wurden von diesen insgesamt über 2.200 Filialen 299 inländische und 98 ausländische Filialen eröffnet. Für das Jahr 2000 ist die Eröffnung von ca. 450 weiteren GAP-Filialen geplant.<sup>155</sup> Das Ziel, "gewissermaßen als

---

150 Vgl. hierzu und zum folgenden GAP INC. (2000) und LINDENAU, R./HELBIG, T. (2000), S. 64 f. und S. 102 f.

151 Entnommen aus GAP INC. (2000), Company Highlights, S. 1.

152 Vgl. LINDENAU, R./HELBIG, T. (2000), S. 103.

153 Die Zahlen beziehen sich auf die Marken GAP, OLD NAVY und BANANA REPUBLIC.

154 Vgl. auch BabyGAP (2000).

155 Vgl. GAP INC. (1999), S. 18 f.

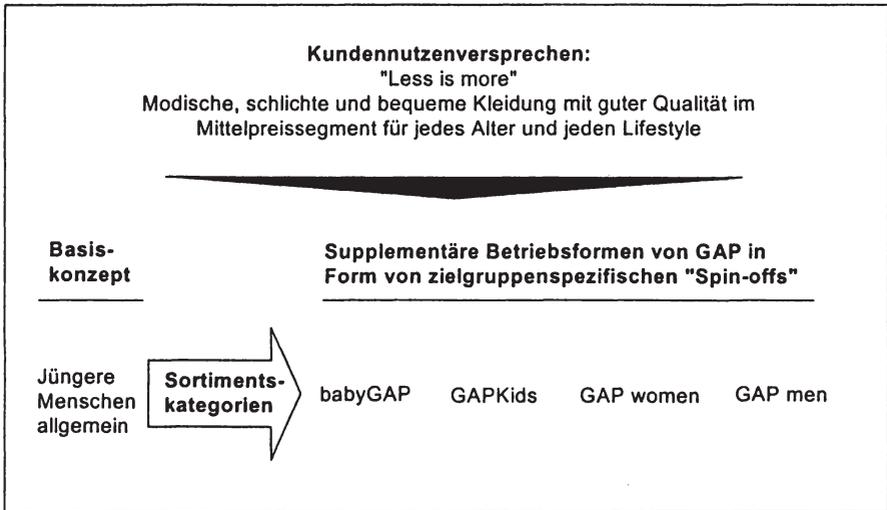


Abb. IV-33: Supplementäre Betriebsformen von GAP<sup>156</sup>

Coca-Cola der Textilbranche überall präsent zu sein"<sup>157</sup>, wird durch einen Online-Shop abgerundet. Durch die sukzessive Entwicklung von supplementären Betriebsformen, basierend auf einem nachhaltigen, wettbewerbsfähigen Kundennutzenversprechen in Verbindung mit einer systematischen Flächendurchdringungsstrategie, konnte das Unternehmen GAP in den letzten Jahren kontinuierlich seinen Umsatz und sein Ergebnis steigern. Abb. IV-34 verdeutlicht die erfolgreiche Unternehmensentwicklung von 1990 bis 1999.

Die Strategie der Entwicklung supplementärer Betriebsformen in Form von Sortimentsvarianten durch waren- oder zielgruppenspezifische Spin-offs des jeweiligen Basiskonzepts läßt sich bei vielen, insbesondere wachstumsorientierten Einzelhändlern beobachten. Beispiele für die Verfolgung einer ähnlichen Strategie wie das Unternehmen GAP sind das Unternehmen H&M, welches zunehmend alters- und zielgruppenspezifische Spin-offs seines Basiskonzepts im Markt etabliert, und der Textileinzelhändler DOUBLEIGHT, welcher mit der Betriebsform "Another Level" parallel zu den traditionellen Filialen im bekannten Skate-, Street- oder Hip-Hop-Wear-Stil seinem Konzept, Szenekunden anzusprechen, treu bleibt, nur mit einem Sortiment, Ladenbau und Verkaufspersonal, welches auf eine ältere Zielgruppe zugeschnitten ist.<sup>158</sup>

<sup>156</sup> Eigene Darstellung, zu den Inhalten vgl. GAP (2000).

<sup>157</sup> LINDENAU, R./HELBIG, T. (2000), S. 66.

<sup>158</sup> Vgl. ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIEMANN, S. (2000), S. 20.

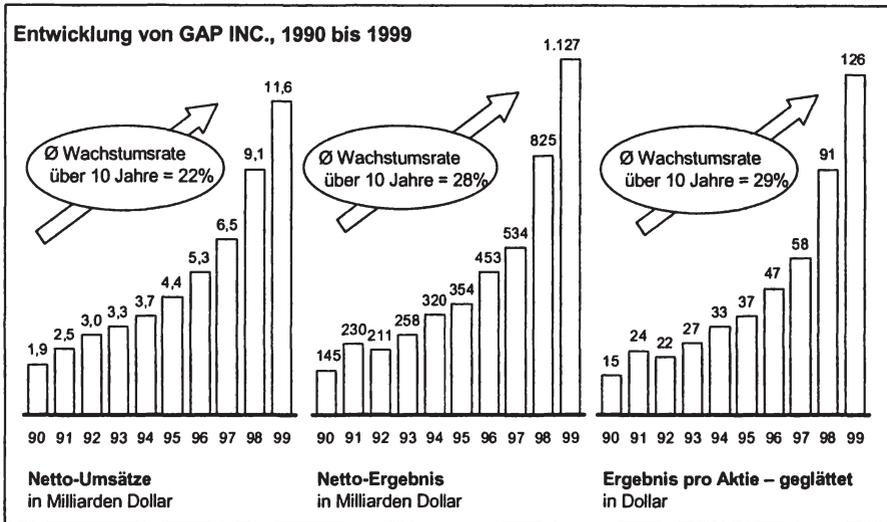


Abb. IV-34: Unternehmensentwicklung GAP INC. von 1990 bis 1999<sup>159</sup>

Letztendlich ist die **Grenze** zwischen einer Betriebsformenverbesserung im Sinne der Angebotsoptimierung, einer Betriebsformenvariation (supplementäre Betriebsform) und der Betriebsformeninnovation **fließend**.<sup>160</sup> Die Entwicklung supplementärer Betriebsformen im Unternehmen erfordert in Abgrenzung zu Betriebsformeninnovationen weniger andersartige Fähigkeiten und Kreativität. Aufgrund ihrer Besonderheiten werden die Aufgabenstellungen im Bereich Betriebsformeninnovation getrennt betrachtet und sollen nachfolgend erläutert werden.

<sup>159</sup> In leicht modifizierter Darstellung entnommen aus GAP INC. (1999). Die Zahlen enthalten auch die Marken "OLD NAVY" und "BANANA REPUBLIC", welche im Jahr 1999 zusammen einen Umfang von ca. 1000 Filialen hatten. Isolierte Angaben der Ergebnisse für die Marke GAP sind in den Geschäftsberichten nicht verfügbar.

<sup>160</sup> Vgl. auch KUHLMAYER, A. (1980), S. 26 f.

### 3. Horizont 3 und Horizont 2: Schaffung neuer Erfolgspotentiale

Ein systematisches Management von Horizont 3 und 2 parallel zu Horizont 1 gewährleistet, daß durch Innovationen neue Erfolgspotentiale in ein Einzelhandelsunternehmen eingebracht werden und somit der langfristige Unternehmensbestand gesichert wird. Um das Vorgehen eines Unternehmens bei der Bearbeitung dieser beiden Horizonte zu verdeutlichen, wird, analog zu dem vorhergehenden Kapitel, zunächst ein Überblick über das Konzept zum Management von Horizont 3 und 2 gegeben. Danach werden die einzelnen Konzeptbestandteile sukzessive erläutert. Abb. IV-35 verdeutlicht die Gliederung dieses Kapitels.

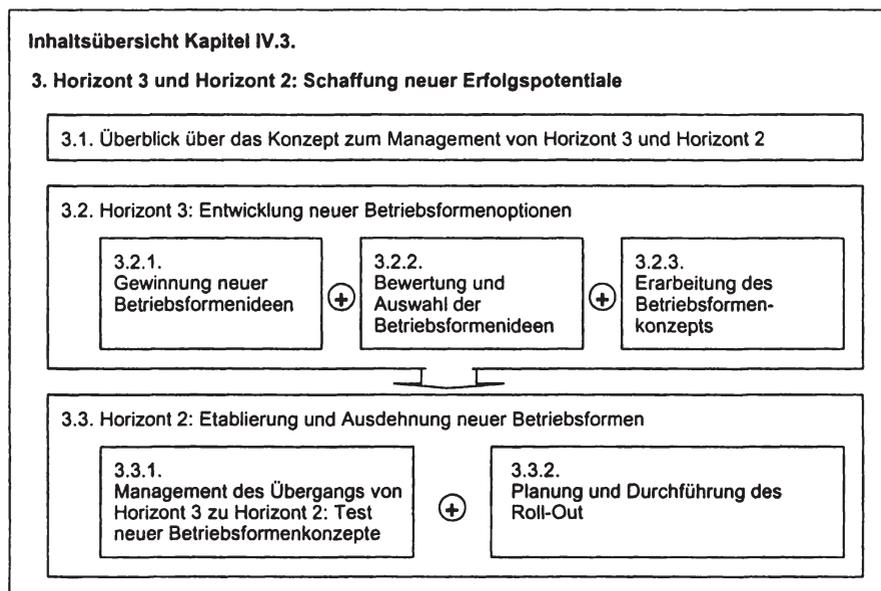


Abb. IV-35: Inhaltsübersicht Kapitel IV.3.

#### 3.1. Überblick über das Konzept zum Management von Horizont 3 und Horizont 2

Bevor das Konzept zum Management von Horizont 3 und 2 vorgestellt wird, soll zunächst die **Bedeutung der Schaffung neuer Erfolgspotentiale** erläutert werden.<sup>161</sup> Welchen hohen Stellenwert Shareholder den Aktivitäten eines Unternehmens in Horizont 3 und 2 parallel zur Optimierung des Stammgeschäfts beimessen, zeigt eine **Analyse des Börsenwerts** der größten Handelsunternehmen weltweit, die von der

<sup>161</sup> Ein Analyseraster zur Erklärung der Relevanz von Strategiewechseln für den Marktwert von Unternehmen wird bei MEFFERT, H./BURMANN, C. (2000), S. 198 f. vorgestellt.

Unternehmensberatung MCKINSEY durchgeführt wurde (vgl. Abb. IV-36).<sup>162</sup> In der Analyse wurde der Börsenwert der führenden Handelsunternehmen Ende 1999 in **drei Teile** zergliedert:

- Erstens in einen Anteil, der durch die tatsächlichen Cash Flows erklärt wird (berechnet durch den Barwert der fortgeschriebenen derzeitigen Cash Flows bei gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten).
- Zweitens in einen Anteil, der die kurzfristigen Wachstumserwartungen (5-Jahres-Schätzungen) aufzeigt.
- Und drittens, als verbleibende Residualgröße, in den Anteil an langfristigen Wachstumserwartungen.

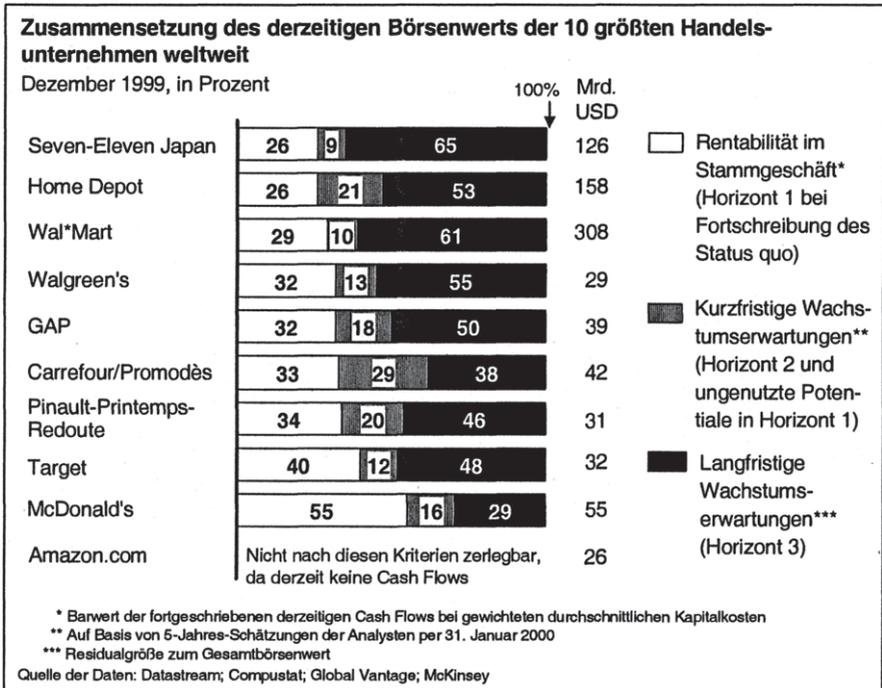


Abb. IV-36: Zusammensetzung des Börsenwerts der zehn größten Handelsunternehmen weltweit<sup>163</sup>

<sup>162</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden DAWSON, M. (2000), S. 46. Die Größe der Handelsunternehmen wurde in dieser Analyse an der Höhe des Börsenwertes gemessen.

<sup>163</sup> Leicht modifiziert entnommen aus DAWSON, M. (2000), S. 46.

Die Analyse zeigt, daß, wie in anderen Branchen auch, die derzeitige Rentabilität der einzelnen Handelsunternehmen nur einen kleinen Teil, in einigen Fällen weniger als 30 Prozent, der Börsenkapitalisierung widerspiegelt. Dies verdeutlicht, daß eine strategische Ausrichtung auf das parallele Management der drei Horizonte nicht nur den langfristigen Unternehmensbestand sichert, sondern zukunftsgerichtete Aktivitäten in Horizont 2 und 3 auch von Anlegern honoriert werden und sich im Börsenwert des Unternehmens niederschlagen.

Obwohl Aktionäre die Bedeutung zukünftiger Erfolgspotentiale längst erkannt haben, kann die Beachtung dieses Themas in der Literatur und Praxis des Einzelhandels als unterentwickelt bezeichnet werden. Horizont 3 und 2 beschäftigen sich im Kern mit der Schaffung und Etablierung von Innovationen in Form von neuen Betriebsformen im Markt. Im Gegensatz zum industriebetrieblichen Bereich erfährt der **Begriff Innovation** in der **handelswissenschaftlichen Literatur** jedoch eine eher **untergeordnete Beachtung**.<sup>164</sup> Vor dem Hintergrund der Dynamisierung der Einzelhandelsmärkte und des starken Wettbewerbsdrucks im Einzelhandel, welcher insbesondere auch durch fehlende Schutzrechte für Innovationen und Betriebsformenkonzepte, eine hohe Anpassungs- und Dispositionsflexibilität der Wettbewerber sowie durch qualitative und quantitative Nachfrageveränderungen hervorgerufen wird, kann diese geringe Auseinandersetzung mit Innovationen als nicht gerechtfertigt bezeichnet werden.<sup>165</sup> Empirische Analysen zeigen, daß auch in der **Praxis** beträchtliche **Defizite im Innovationsmanagement** von Einzelhandelsunternehmen, insbesondere von deutschen Einzelhandelsunternehmen, bestehen. Eine Analyse von FRANK/MARSCHNER weist diesbezüglich auf zwei **Defizitkategorien** hin.<sup>166</sup>

1. Die erste Kategorie bezieht sich auf den **Stellenwert von Innovation** in Einzelhandelsunternehmen. Die Analyse von 15 Geschäftsberichten deutscher Handelsunternehmen dokumentiert, daß der Begriff "Innovation" und seine Inhalte in keiner Weise strategisch in Unternehmensleitbildern bzw. -leitsätzen verankert ist. Auch Gespräche mit Vertretern führender österreichischer Handelsketten ergaben, daß in einem Großteil der Unternehmen ein "diffuses und undifferenziertes Verständnis von Innovation vorherrscht"<sup>167</sup>. Häufig wird Innovation allein als Produktinnovation und somit als Aufgabe der Hersteller verstanden.
2. Die zweite Defizitkategorie thematisiert das **Management von Innovationen** in Handelsunternehmen. So stellten FRANK/MARSCHNER fest, daß Beobachtungen von

---

<sup>164</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH, D./NICKEL, S. (1995), S. 108 und (1998), S. 9. Erst in den letzten Jahren ist in der Einzelhandelsliteratur eine zunehmende Auseinandersetzung mit diesem Thema zu beobachten. Vgl. hierzu beispielsweise TROMMSDORFF, V. (1998).

<sup>165</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH, D./NICKEL, S. (1998), S. 12.

<sup>166</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden FRANK, A./MARSCHNER, H.F. (1998), S. 298 f.

<sup>167</sup> FRANK, A./MARSCHNER, H.F. (1998), S. 298. FRANK/MARSCHNER konstatieren im diesem Zusammenhang, daß die aktuellen und primär interessierenden Phänomene im Handel Internet, ECR, Logistik und ähnliche technikbezogene Entwicklungen seien, ohne daß konkrete Innovationsinhalte erkennbar werden.

reell am Markt umgesetzten Betriebsformeninnovationen in Kontinentaleuropa auf eine große Verbreitung adaptiven Verhaltens der Einzelhandelsunternehmen schließen lassen. Häufig wurden neue Betriebsformen durch Übertragung von Konzepten aus den USA oder Großbritannien an kontinentaleuropäische Verhältnisse entwickelt. Darüber hinaus zeigten die Expertengespräche, daß in vielen Einzelhandelsunternehmen die Innovations- bzw. Projektentwicklung in unsystematischer Weise durchgeführt wurde, ohne vorab genaue Kriterien für den Erfolg oder für entwicklungsbezogene Abläufe/Prozesse bestimmt zu haben.

Vor dem Hintergrund dieser Defizite im betriebsformenbezogenen Innovationsmanagement soll nachfolgend erläutert werden, wie Einzelhandelsunternehmen systematisch neue Erfolgspotentiale durch die Entwicklung und Umsetzung neuer Betriebsformen schaffen können. Dabei wird insbesondere auf Fallbeispiele aus den USA, Großbritannien oder auf international erfolgreich tätige Händler zurückgegriffen, da einige dieser Einzelhandelsunternehmen die Notwendigkeit, Innovation systematisch zu managen, bereits erkannt haben.<sup>168</sup>

Bevor näher auf diese Aufgabenstellung eingegangen wird, soll zunächst der **Begriff einer Betriebsformeninnovation** definiert werden und ein zusammenfassender Überblick über das zugrunde gelegte Konzept zum Management von Horizont 3 und 2 gegeben werden. Für den Innovationsbegriff existieren in der Literatur unterschiedliche Definitionen, welche insbesondere durch den interdisziplinären Charakter der Innovationsforschung bedingt sind.<sup>169</sup> Grundsätzlich wird unter Innovation die erstmalige (ökonomische) Nutzung einer **Neuerung** verstanden, wobei sich die Neuerung auf unterschiedliche Bezugsobjekte bzw. Betrachtungsperspektiven beziehen kann.<sup>170</sup> Sie kann sich auf das Einzelhandelsunternehmen selbst, auf das mehrstufige Handelssystem, auf den relevanten Markt, auf den gesamten Einzelhandel oder gar auf den Weltmarkt beziehen.<sup>171</sup> In der betriebswirtschaftlichen Forschung hat sich die Ansicht durchgesetzt, daß für eine Innovation die **subjektive Neuerung** entscheidend ist.<sup>172</sup> Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit eine Betriebsformeninnovation für ein Unternehmen dann konstatiert, wenn es die "Neuerung erstmalig nutzt, unabhängig davon, ob andere Unternehmen den Schritt vorher getan haben oder nicht"<sup>173</sup>.

In der Einzelhandelsliteratur wird häufig nach dem **Endprodukt der Innovation** zwischen Sozialinnovationen (betreffen den Humanbereich des Unternehmens), Prozeßinnovationen (Veränderungen im Prozeß der Leistungserstellung) und Produkt-/

168 Ein prominentes Beispiel hierfür ist das Unternehmen WAL\*MART, welches selbst betont, eine "History of Change" zu haben. Vgl. WAL\*MART (1997), S. 10.

169 Vgl. GRUPP, H./SCHMOCH, U. (1995), S. 228 ff.

170 Vgl. SCHRÖDER, H. (1999), S. 1 f.

171 Vgl. SCHRÖDER, H. (1999), S. 2.

172 Vgl. DOMSCH, M./LADWIG, D./SIEMERS, S. (1995), S. 3.

173 WITTE, E. (1973), S. 3. Nach dieser Definition sind eine Invention (reine Erfindung) und Innovation (ökonomische Nutzung der Erfindung) voneinander zu trennen.

Leistungsinnovationen (betreffen die Marktleistung für Absatzmärkte) unterscheiden.<sup>174</sup> Diese Innovationsobjekte sind zumeist eng miteinander verbunden. Dabei werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur diejenigen Innovationen bzw. Kombinationen von Innovationsobjekten betrachtet, die sich im Erscheinungsbild der handelsbetrieblichen Leistungserstellung am Absatzmarkt widerspiegeln und für den Kunden in der Betriebsform ersichtlich sind.

Wie bereits im vorhergehenden Teil der Arbeit erörtert, läßt sich die Schaffung neuer betriebsformenbezogener Erfolgspotentiale aus prozessualer Sicht durch den Innovationsprozeß operationalisieren.<sup>175</sup> Die Gliederung des nachfolgenden Teils der Arbeit folgt deshalb dem bereits vorgestellten **Innovationsprozeß** einer Betriebsform, von seiner Ideengewinnung über die Konzeptionierung und den Test bis hin zu ihrer Etablierung auf dem Markt. Dabei durchläuft die Betriebsform sukzessive Horizont 3 (Vor-Markt-Phase) und Horizont 2 (Markt-Phase). Abb. IV-37 verdeutlicht das herangezogene Konzept zum Management dieser beiden Horizonte sowie die Strukturierungslogik der nachfolgenden Kapitel. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, daß diese **prozessuale Sicht** zu trennen ist von der **Betrachtung des Gesamtportfolios**, nach der zu jedem Zeitpunkt genügend potentialträchtige Betriebsformoptionen in allen Horizonten vorhanden sein sollten. Der dargestellte Innovationsprozeß gilt grundsätzlich allgemeingültig für **sämtliche Arten von Betriebsformen**, d.h. für stationäre Betriebsformen, für Betriebsformen ohne stationären Verkaufsraum und für Betriebsformen mit beweglichem Standort, und sollte von Einzelhandelsunternehmen auch in seinem gesamten Gestaltungsspielraum genutzt werden. In dieser Arbeit wird zur Erläuterung der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung der einzelnen Phasen des Prozesses zur Komplexitätsreduzierung jedoch primär - sofern eine Spezifizierung notwendig wird bzw. sinnvoll erscheint - auf zentrale Fragen und Fallbeispiele stationärer Betriebsformen eingegangen.

---

<sup>174</sup> Vgl. beispielsweise KAAPKE, A./HUDETZ, K. (1999), S. 4 ff.; FRANK, A./MARSCHNER, H.F. (1998), S. 295; MÖHLENBRUCH, D./NICKEL, S. (1995), S. 108 f.

<sup>175</sup> Vgl. Kap. III.3.2.4., insbesondere Abbildung III-35.

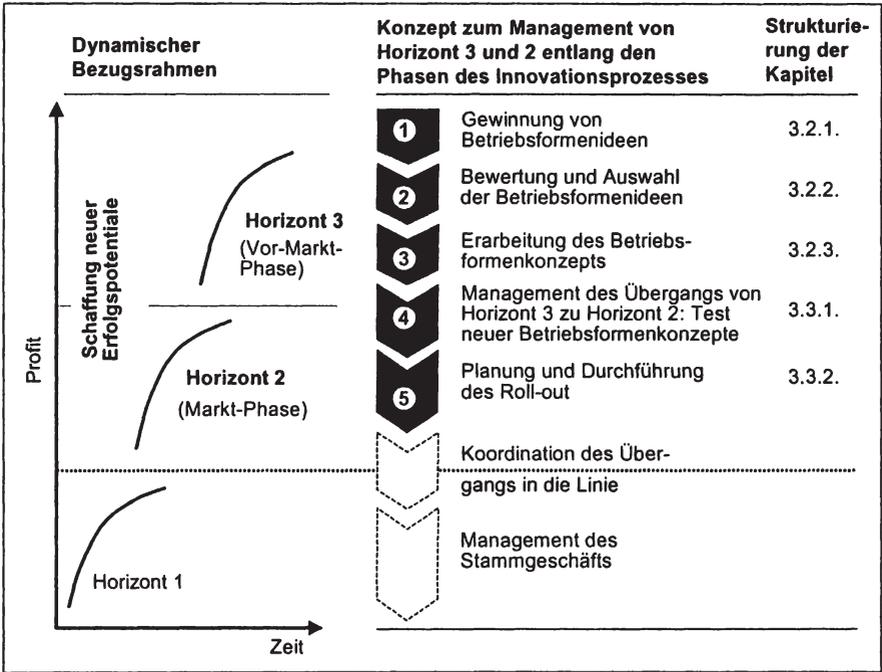


Abb. IV-37: Konzept zum Management von Horizont 3 und Horizont 2

### 3.2. Horizont 3: Entwicklung neuer Betriebsformenoptionen

Die Entwicklung neuer Betriebsformenoptionen wird in Unternehmen trotz ihrer hohen Bedeutung häufig vernachlässigt. Ein Grund hierfür ist, daß Organisationen generell durch eine gewisse **Kurzsichtigkeit** ("Myopia") gekennzeichnet sind, welche sich nach LEVINTHAL/MARCH in drei Phänomenen äußert: Erstens eine Tendenz, langfristige Wirkungen zu vernachlässigen und sich auf Bekanntes zu konzentrieren. Als Konsequenz werden häufig die notwendigen Aktivitäten zur Absicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit eines Unternehmens zugunsten des aktuellen Tagesgeschäfts zurückgestellt. Zweitens eine Tendenz, nicht das sogenannte "Big Picture", d.h. den Gesamtkontext, in den Fokus der Betrachtung zu stellen, sondern sich vielmehr auf Teilbereiche von Problemen oder Sachverhalten zu konzentrieren. Dies kann zu suboptimalen Lösungen und zu einer Vernachlässigung von Synergien führen. Drittens eine Tendenz, Mißerfolge zu ignorieren und sich vielmehr

auf die erzielten Erfolge zu konzentrieren. Dies führt häufig zu einer verzerrten, negativen Risikowahrnehmung bei der Beurteilung neuer Geschäftsideen.<sup>176</sup>

Das Wissen um diese besondere Problematik sollte Einzelhandelsunternehmen jedoch nicht dazu veranlassen, Aktivitäten zur Schaffung neuer Erfolgspotentiale zu unterbinden. Vielmehr erweist es sich als sinnvoll, den geschilderten Problembereichen bewußt entgegenzuwirken, indem der Prozeß der Entwicklung neuer Betriebsformenoptionen systematisch ausgestaltet und im Unternehmen institutionalisiert wird. Für die Entwicklung neuer Betriebsformenoptionen sind **drei Meilensteine** von besonderer Bedeutung: erstens die Gewinnung von Betriebsformenideen, zweitens die Bewertung und Auswahl dieser Ideen und drittens die Erarbeitung eines detaillierten, testreifen Betriebsformenkonzepts. Diese einzelnen Schritte sollen nachfolgend erläutert werden. Aufgrund der besonderen Herausforderung wird dabei auf die Gewinnung von Betriebsformenideen besonders ausführlich eingegangen.

### 3.2.1. Gewinnung neuer Betriebsformenideen

Zu den schwierigsten Herausforderungen für Einzelhandelsunternehmen gehört die Identifizierung neuer und potentialträchtiger **Betriebsformenideen**.<sup>177</sup> Ideengenerierungs- und Prozeßmanagementtechniken geben Unternehmen zwar Hilfestellungen bei der Schaffung neuer Betriebsformen. Sie sind jedoch keine Garantie dafür, daß auch wirklich eine potentialträchtige Idee gefunden wird. Dennoch bietet eine planmäßige Anwendung dieser Techniken größere Erfolgswahrscheinlichkeiten, als wenn die Entstehung neuer Betriebsformen dem reinen Zufall überlassen wird.<sup>178</sup> Dies soll in den nachfolgenden Ausführungen verdeutlicht werden. Dafür wird zunächst die Suchfeldbestimmung als Voraussetzung der Ideengenerierung erläutert. Danach werden die theoretischen Grundlagen zu Quellen und Verfahren der Ideengewinnung dargestellt. Auf dieser Basis werden anschließend die Anwendungsschwerpunkte der Verfahren zur Ideengewinnung in der einzelnen Teilbereichen der Betriebsformeninnovation abgeleitet und anhand konkreter Fallbeispiele illustriert.

#### 3.2.1.1. Suchfeldbestimmung als Voraussetzung der Ideengewinnung

Basis von Betriebsformeninnovationen sind **Ideen**, d.h. "Einfälle, Gedanken oder Vorstellungen von Menschen, welche auf der Suche nach einer anzustrebenden Problemlösung gedankliches "Neuland" betreten"<sup>179</sup>. Zur Sicherstellung eines effektiven und effizienten Ressourceneinsatzes sollte die Ideensuche fokussiert erfolgen. Deshalb wird zunächst das **Suchfeld** abgegrenzt, bevor Verfahren der Ideengewinnung zum

---

<sup>176</sup> Vgl. LEVINTHAL, D.A./MARCH, J.G. (1993), S. 101 ff.

<sup>177</sup> Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 1313.

<sup>178</sup> Deshalb ist nach VAHS/BURMEISTER die Implementierung einer systematischen Vorgehensweise zur Gewinnung von Ideen die Basis für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 137.

<sup>179</sup> VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 136.

Einsatz kommen. Das Suchfeld bildet den Handlungsrahmen für sämtliche Aktivitäten des Ideengewinnungsprozesses und ihm nachgelagerte Aufgaben. Es stellt das Bindeglied zwischen Innovationsanstoß und Ideengewinnung dar und basiert auf den Erkenntnissen der Situationsanalyse des eigenen Unternehmens und des Marktes.<sup>180</sup> Das Suchfeld zur Gewinnung neuer Betriebsformen ist immer auf die Lösung eines **Kundenproblems** auszurichten,<sup>181</sup> da die Kunden letztendlich den Erfolg einer Betriebsform am Markt bestimmen und ihn auch entsprechend honorieren. Die Definition des Suchfeldes für neue Betriebsformen sollte deshalb immer unter Berücksichtigung von **drei übergeordneten Fragen** erfolgen:<sup>182</sup>

1. Läßt sich mit dem definierten Suchfeld ein Kundenproblem lösen und ein langfristig nachhaltiger Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aufbauen?
2. Ist das Suchfeld kompatibel mit der Strategie bzw. grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens?
3. Lassen sich Betriebsformenideen innerhalb des definierten Suchfeldes grundsätzlich für das Unternehmen profitabel darstellen?

Das Suchfeld selbst sollte dabei basierend auf den vorliegenden Informationen der Situationsanalyse klar abgegrenzt und formuliert sein.

Im Zusammenhang mit der inhaltlichen Definition und Bearbeitung eines Suchfeldes stellt sich für Einzelhandelsunternehmen häufig die Frage nach der Anzahl der zu generierenden Strategien innerhalb eines Suchfeldes und dem Zusammenhang von Suchfelddefinition und vorhandenen Fähigkeiten/Kernkompetenzen des Unternehmens. Einen interessanten Denkansatz zu diesen Fragestellungen aus der neueren Strategieforschung bietet die unter dem Begriff "**Fitness Landscapes**" publizierte Arbeit von BEINHOCKER.<sup>183</sup> Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist der Umstand, daß zukünftige Marktentwicklungen sich nicht sicher prognostizieren lassen und Unternehmen mit sich permanent ändernden, mehr oder weniger unvorhersehbaren Umweltkonstellationen konfrontiert sind.<sup>184</sup> In Anlehnung an Beobachtungen evolutionärer Prozesse in der Natur empfiehlt er deshalb, ähnlich wie BAGHAI, COLEY und WHITE,<sup>185</sup> **multiple Strategien** für die Lösung eines spezifischen Kundenproblems zu

---

<sup>180</sup> Vgl. beispielsweise zu Verfahren der Situationsanalyse THEIS, H.-J. (1999), S. 312 ff.

<sup>181</sup> Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 139.

<sup>182</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch BELZ, C. (1991), S. 35 und RUDOLF, T. (1999), S. 192.

<sup>183</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden BEINHOCKER, E.D. (1999), S. 95 ff.

<sup>184</sup> Vgl. auch Kap. II.2.3.

<sup>185</sup> Der Unterschied der Arbeit von BEINHOCKER und der von BAGHAI, COLEY und WHITE besteht darin, daß BEINHOCKER die multiplen Strategien explizit für *ein spezifisches* zu lösendes Kundenproblem fordert. BAGHAI, COLEY und WHITE sprechen dagegen in Horizont 3 nur von "von einem hinreichend großen Portfolio überlebensfähiger Geschäftsoptionen". Offen bleibt jedoch, ob sich die Optionen auf ein oder mehrere Kundenproblem(e) beziehen. Zudem wird die Suchfelddefinition nicht näher thematisiert.

verfolgen.<sup>186</sup> Zielsetzung der Entwicklung und Verfolgung mehrerer Strategien über einen längeren Zeitraum ist die Erhaltung eines flexiblen Reaktionsprofils des Unternehmens, d.h. eine robuste zukünftige Ausrichtung für eine Vielzahl unterschiedlicher Umweltkonstellationen, bei gleichzeitiger Minimierung sogenannter "langfristig irreversibler Commitments".

Zwecks Illustration möglicher Ausgestaltungen dieser multiplen Strategien bedient sich BEINHOCKER als Visualisierungsinstrument **Rasterdarstellungen** in Form von "Fitness Landscapes", welche aus dem Bereich der Biologie/Evolutionsforschung bekannt sind (vgl. Abb. IV-38).<sup>187</sup> Jeder Punkt des Rasters repräsentiert eine mögliche Strategie, die ein Unternehmen verfolgen könnte. Die Höhe eines jeweiligen Feldes spiegelt die Erfolgchancen dieser Strategie wider. **Kernthese** von BEINHOCKER ist, daß analog zu biologischen "Fitness Landscapes" erfolgversprechende Strategien zumeist eng beieinander liegen, wobei nicht final absehbar ist, welche der Strategien langfristig erfolgreich sein wird. Die Verfolgung multipler Strategien innerhalb eines potentialträchtigen Landscape-Bereichs erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit aufgrund der möglichen flexiblen Adaption an wechselnde Umweltbedingungen. Sie garantiert zwar nicht, daß die beste Lösung für die zukünftige Umweltkonstellation gefunden wird. Es ist jedoch wahrscheinlich, daß zumindest eine der Strategien eine gute Lösung generiert.

Überträgt man die Thesen von BEINHOCKER auf den **Einzelhandel**, so sollten auch Einzelhandelsunternehmen multiple Betriebsformenstrategien zur Sicherung ihrer Reaktionsfähigkeit entwickeln. Dabei erweist es sich als sinnvoll, jeweils mehrere Betriebsformenideen zu verfolgen, die auf dem Fitness Landscape nah beieinander liegen und als Gruppe einen potentialträchtigen Landscape-Bereich mit einem bestimmten Kundenproblem erschließen. Dies bietet zwei Vorteile: Erstens erhöht sich durch multiple Strategien im Suchfeld die Wahrscheinlichkeit, daß eine in der Zukunft erfolgreiche und gegenüber dem Wettbewerb nachhaltige Betriebsformenlösung für das Kundenproblem gefunden wird. Zweitens können für nah beieinanderliegende Betriebsformenstrategien eine gemeinsame Ressourcenbasis genutzt und gemeinsame Kompetenzen aufgebaut werden, so daß der Entwicklungsaufwand fokussiert wird.

---

186 VAHS/BURMEISTER teilen diese Auffassung und konstatieren, daß mit steigender Anzahl neuer Ideen die Erfolgswahrscheinlichkeit des Innovationsprozesses ansteigt. Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 137.

187 In der Biologie repräsentieren die einzelnen Felder des Rasters mögliche Genkombinationen und die Höhen mögliche Überlebenschancen der jeweiligen Genkombination im Evolutionsprozeß. Da Unternehmen genau wie Arten in ein komplexes System verschiedener, nicht vorhersehbarer Umweltfaktoren mit dem Ziel ihres Überlebens/der Sicherung ihres Bestands eingebunden sind, können die Erfolgsmuster des einen Forschungsbereichs auf den anderen übertragen werden. Vgl. BEINHOCKER, D.E. (1999), S. 98 und die dort angegebene Literatur.

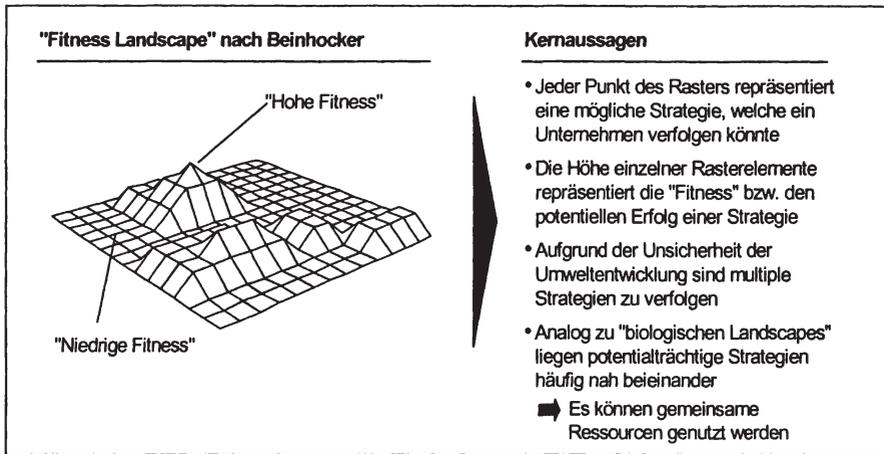


Abb. IV-38: "Fitness Landscapes" nach BEINHOCKER

Berücksichtigt man diese Überlegungen, so gilt es für die Definition des Suchfeldes zum einen, **potentialträchtige Kundenbedürfnisse** zu identifizieren und zum anderen, die besonderen Fähigkeiten bzw. **Kernkompetenzen des Unternehmens** herauszuarbeiten. Wenn möglich, sollte ein Suchfeld gewählt werden, bei dem auf bereits vorhandenen Fähigkeiten oder Kernkompetenzen aufgebaut werden kann, da dies Vorsprünge gegenüber dem Wettbewerb sichert. Ein Beispiel für die erfolgreiche Nutzung bestehender Kernkompetenzen zur Entwicklung neuer Betriebsformen ist das Unternehmen **THE GAP** (vgl. Abb. IV-40). Aufbauend auf seinen Kernkompetenzen im Bereich Logistik/Produktion entwickelte es neue Betriebsformen mit unterschiedlichen Kundennutzenversprechen differenziert nach der Preisstellung des Sortiments.

### 3.2.1.2. Theoretische Grundlagen zu Quellen und Verfahren der Ideengewinnung

Um die Anwendung von Ideengewinnungsverfahren im Einzelhandel aufzeigen zu können, bedarf es zunächst einer Erörterung der theoretischen Grundlagen. Zur Gewinnung von Ideen bedarf es **Kreativität**, definiert als "menschliche Fähigkeit, Vorstellungen, Kompositionen oder [ganze Ideen] hervorzubringen, die in wesentlichen Merkmalen neu sind, und zwar im einzelnen als vorstellungshafte Denken, im Zusammenfügen von Gedanken, als Summierung von bereits Bekanntem, durch Bilden neuer Muster und Kombinationen aus Erfahrungswissen, Übertragung bekannter Zusammenhänge auf neue Situationen und Entdecken neuer Beziehungen"<sup>188</sup>. Zur Aktivierung von Kreativität können Quellen und Verfahren der Ideengewinnung gezielt genutzt werden.

188 Vgl. PEPELS, W. (1999), S. 36.

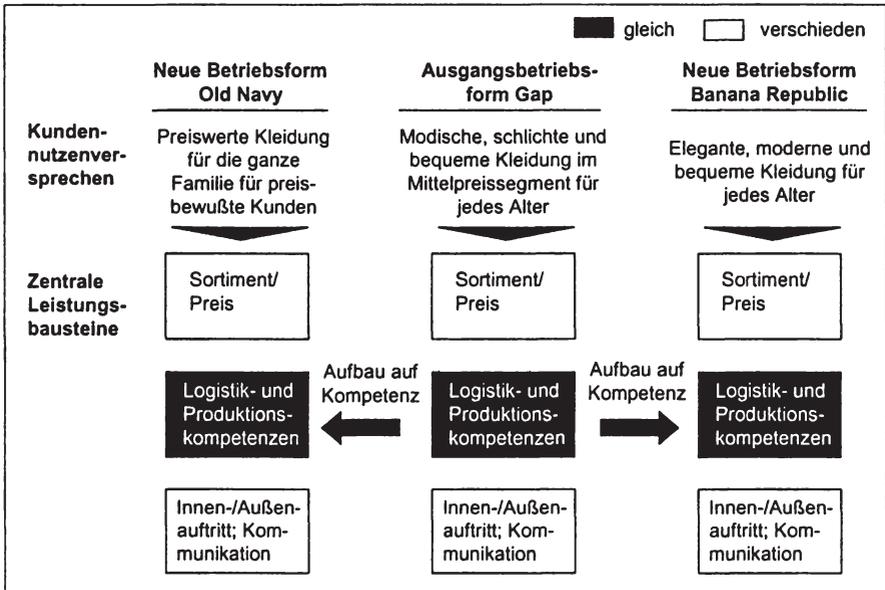


Abb. IV-39: Entwicklung neuer Betriebsformen auf Basis bestehender Kernkompetenzen am Beispiel GAP

• **Quellen der Ideengewinnung**

Anstöße für neue Ideen können aus unterschiedlichen **Quellen** kommen und, wie Abb. IV-40 zeigt, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens lokalisiert werden.<sup>189</sup> Innerhalb des Unternehmens können Ideen von Entscheidungsträgern und Mitarbeitern sämtlicher Hierarchiestufen entwickelt werden. Als externe Ideenquellen sind insbesondere aktuelle und potentielle Kunden von Bedeutung, da diese letztendlich auch über den Markterfolg einer neuen Betriebsform entscheiden. Anregungen können jedoch auch von Konkurrenten, Unternehmen anderer Märkte, Lieferanten und anderen Institutionen, Gruppen oder Personen gewonnen werden. Welche Quellen für die Gewinnung neuer Betriebsformenideen im Einzelfall am ergiebigsten sind, hängt von der spezifischen Problemstellung und den verfügbaren Mitteln ab.

Um die aufgeführten Ideenquellen effektiv nutzen zu können, erweist sich die Anwendung von Verfahren zur Ideengewinnung als sinnvoll.

<sup>189</sup> Vgl. KAAPKE, A./HUDEZ, K. (1999), S. 4 f.

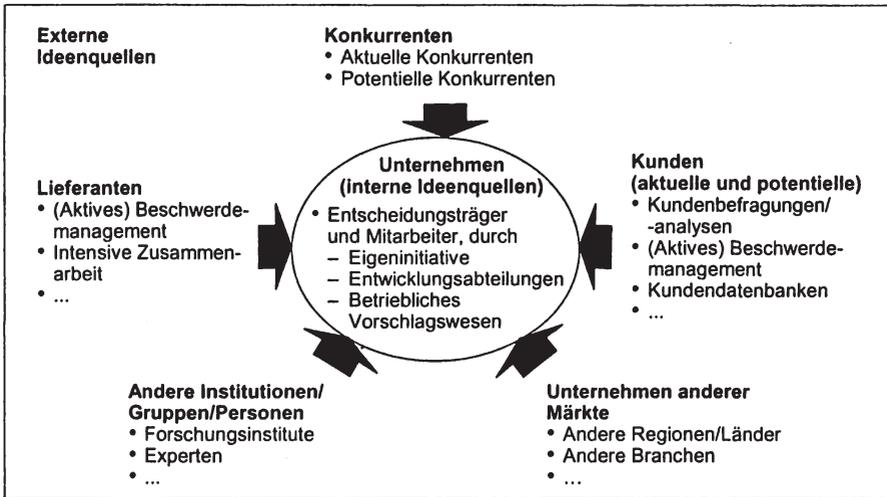


Abb. IV-40: Systematisierung potentieller Ideenquellen für neue Betriebsformen<sup>190</sup>

#### • Verfahren zur Ideengewinnung

Zur Gewinnung neuer Ideen bieten sich Verfahren der Ideensammlung und -generierung an (vgl. Abb. IV-41). Verfahren der **Ideensammlung** nutzen die Tatsache, daß für unterschiedliche Problemstellungen bereits Hinweise oder gar Lösungen vorliegen, welche "nur" identifiziert, aufbereitet und analysiert werden müssen. Durch Verfahren der **Ideengenerierung** (Kreativitätstechniken) sollen dagegen neue Ideen, welche bisher am Markt nicht verfügbar sind, gewonnen werden.<sup>191</sup> Beide Verfahren werden häufig **komplementär** verwendet, wobei zunächst Anstöße für neue Ideen gesammelt und dann mittels Kreativitätstechniken weiterentwickelt werden.

Nachfolgend sollen die zentralen Verfahren der Ideensammlung und -generierung im Überblick erläutert werden. Einige Verfahren stellen Mischformen dar und werden deshalb demjenigen Oberbegriff zugeordnet, der sie dominierend charakterisiert.

<sup>190</sup> Umfassend erweitert in Anlehnung an KAAPKE, A./HUDEZ, K. (1999), S. 5.

<sup>191</sup> Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 137 f.

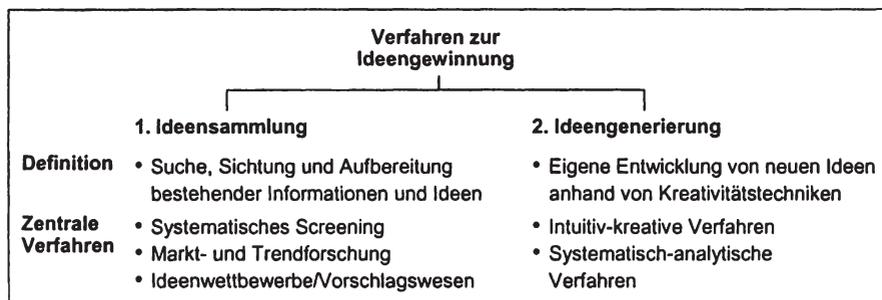


Abb. IV-41: Systematisierung von Verfahren zur Ideengewinnung

### 1. Verfahren zur Ideensammlung

Zentrale Verfahren der Ideensammlung sind das systematische Screening von neuen Betriebsformen, Methoden der Markt- und Trendforschung sowie Ideenwettbewerbe:

- **Systematisches Screening von Betriebsformen:** Die gezielte, planmäßige Suche und Analyse neuer Betriebsformen, insbesondere auf anderen Märkten, durch Primär- oder Sekundärforschung wird als systematisches Screening bezeichnet. Als Primärforschung bieten sich Reisen in andere Märkte zwecks persönlicher Besichtigung neuer Betriebsformen an. Es können aber auch sogenannte "Scouts" beauftragt werden, die neu aufkommende Betriebsformen aufnehmen und die relevanten Informationen an das Unternehmen weiterleiten. Als Sekundärforschung erweist sich z.B. die systematische Sichtung relevanter Fachzeitschriften und anderer Veröffentlichungen als sinnvoll. Idealerweise werden die gesammelten Informationen i.S. des systematischen Knowledge-Managements in eine Datenbank aufgenommen.<sup>192</sup> So können aufgenommene Betriebsformen jederzeit abgerufen und als Anregung für neue Ideen verwendet werden.
- **Markt- und Trendforschung (Monitoring):** ZENTES hat darauf hingewiesen, daß sich Unternehmen durch rechtzeitiges Aufgreifen von Trends im Konsumentenverhalten nachhaltige Erfolgspositionen schaffen können.<sup>193</sup> Diese Erkenntnis haben z.B. die Hard Rock Cafés erfolgreich genutzt. Aufbauend auf der zunehmenden Event-Orientierung und dem Markenkult der Verbraucher etablierten sie in Szenelokalitäten durch Verkauf von Merchandise-Artikeln das "Kult-Shopping". So wird heute in den ca. 100 Hard Rock Cafés in 33 Ländern etwa die Hälfte des Umsatzes mit Merchandise-Artikeln realisiert.<sup>194</sup> Zentral beim Aufgreifen derartiger Trends

<sup>192</sup> Das Knowledge-Management umfaßt "alle Prozesse, die das Entstehen, Verändern und Bewahren des Wissens in einer Organisation betreffen, was dazu führen soll, daß das Know-how eines Unternehmens zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Platz genutzt werden kann". VDIN, Nr. 044 vom 31.10. 1997, S. 37; zitiert nach BLANK, H./KREMER, M. (1999), S. 124.

<sup>193</sup> Vgl. ZENTES, J./SCHRAMM-KLEIN, H. (1999), S. 275.

<sup>194</sup> Vgl. ZENTES, J./SCHRAMM-KLEIN, H. (1999), S. 278 f.

ist die frühzeitige Reaktion und Wahrnehmung sogenannter "schwacher Signale". Für die Sammlung neuer potentialträchtiger Betriebsformenideen ist daher das Instrumentarium der Marktforschung<sup>195</sup> um Verfahren der Trendforschung (Monitoring)<sup>196</sup> zu ergänzen. Den komplementären Charakter beider Verfahren unterstreicht LIEBMANN: "Während die klassische Marktforschung, ein traditionelles Beobachten von Vergangenheitsereignissen ist, ist Monitoring das neue Beobachten, das die Quellen des Wandels erspürt und Dinge neu ordnet."<sup>197</sup>

- **Ideenwettbewerbe/Vorschlagswesen:** Ideenwettbewerbe lassen sich intern und extern ausrichten. Externe Wettbewerbe können verschiedene Interaktionspartner des Unternehmens ansprechen und unterschiedlich ausgestaltet werden. Ein Beispiel sind Wettbewerbe für Kunden, bei denen Ideen für Betriebsformen gesammelt und anschließend prämiert werden. Interne Ideen stammen von Führungskräften oder Mitarbeitern eines Unternehmens und werden zumeist über Entwicklungsabteilungen oder das Vorschlagswesen gesammelt.<sup>198</sup> Um zu erreichen, daß die Mitarbeiter neben ihren normalen Aufgaben neue Ideen einbringen, muß die Unternehmenskultur auf Innovation ausgerichtet sein. Wesentlich ist die Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter in den Ideengewinnungsprozeß. So hat z.B. bei THE BODY SHOP jeder Mitarbeiter Zugang zu dem sogenannten DODGI (Department of Damn Good Ideas) und kann Ideen mit oberen Führungsebenen diskutieren.<sup>199</sup> Zudem ist von zentraler Bedeutung, daß die Mitarbeiter genügend Zeit und ein angemessenes Umfeld für die Ideengenerierung haben. Dies zeigt z.B. der Mischkonzern 3 M, der mit seiner innovativen Kultur hilfreiche Anregungen für Handelsunternehmen gibt.<sup>200</sup> Seine "15/85"-Regel, nach der jeder Mitarbeiter ohne Rechtfertigung 15% seiner Arbeitszeit mit eigenen Projekten ausgestalten kann, basiert auf der Erkenntnis, daß innovative Ideen bei Mitarbeitern zu einem Großteil außerhalb der normalen betrieblichen Tätigkeit entstehen.<sup>201</sup>

<sup>195</sup> Vgl. zur Handelsmarktforschung z.B. THEIS, H.-J. (1999), S. 65 ff.

<sup>196</sup> Einen Überblick über Trends im Handel liefert der HandelsMonitor, welcher vom Institut für Handel, Absatz und Marketing der Universität Graz in Kooperation mit dem Institut für Handel und Internationales Marketing der Universität des Saarlandes durchgeführt wird. Vgl. LIEBMANN, H.-P./ULRICH, C. (1999).

<sup>197</sup> LIEBMANN, H.-P. (1996), S. 50.

<sup>198</sup> Vgl. z.B. zum Vorschlagswesen BURGELMANN, R./SAYES, L. (1986); MILLER, D. (1992), S. 24 ff. und GHOSHAL, S./BARTLETT, C. (1995), S. 86 ff.

<sup>199</sup> Vgl. MARKIDES, C.C. (1998), S. 38.

<sup>200</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden DEUTSCH, C. (1996), S. 70.

<sup>201</sup> So zeigt eine empirische Analyse von BERTH, daß rund 70% der innovativen Ideen außerhalb des Unternehmens bzw. außerhalb der normalen betrieblichen Tätigkeit (z.B. auf Geschäftsreise, Zuhause, in der Natur oder in den Ferien/auf Reisen) entstehen. Vgl. BERTH, R. (1992), S. 74.

## 2. Verfahren der Ideengenerierung: Kreativitätstechniken

An der Entwicklungsfähigkeit der menschlichen Kreativität setzen **Kreativitätstechniken** an, von denen in der Literatur viele Arten existieren.<sup>202</sup> Nach ihrem Vorgehen lassen sich intuitiv-kreative und systematisch-analytische Verfahren abgrenzen.<sup>203</sup>

### • Intuitiv-kreative Verfahren

Intuitiv-kreative Verfahren zielen auf die Aktivierung des Assoziationsvermögens ab.<sup>204</sup> Zentrale Verfahren sind das Brainstorming und -writing sowie die Synektik.

Das klassische **Brainstorming**<sup>205</sup> repräsentiert eine Form der Gruppensitzung, in der nach dem Prinzip des ungehemmten Gedankenaustausches und Kritikverbots durch phantasievolle Einfälle kreative Ideen gesammelt werden. Aufgrund der freien Assoziation eignet es sich insbesondere für weniger komplexe und klar definierbare Problemstellungen. **Vorteil** ist die Aufhebung gedanklich restriktiver Grenzen. Durch die einfachen Regeln läßt es sich mit den unterschiedlichsten Zielgruppen leicht durchführen. **Kritisiert** wird, daß die Leistung derartiger Gruppen nicht nachgewiesen ist. Einige Analysen zeigen sogar, daß (gemessen an der Zahl der geäußerten Ideen) die Leistungsfähigkeit "nominaler" Gruppen größer ist als die "realer" Gruppen.<sup>206</sup> Um den Ideengenerierungsprozeß effizienter und effektiver zu gestalten, wurde das Verfahren auf unterschiedliche Art und Weise weiterentwickelt.<sup>207</sup>

Eine Weiterentwicklung stellt das **Brainwriting (Methode 635)** dar.<sup>208</sup> Es ist interaktiv und erfolgt schriftlich in einer Gruppe. Entsprechend dem Namen entwickeln *sechs* Teilnehmer je *drei* Lösungsvorschläge und erweitern danach die Vorschläge der übrigen Teilnehmer in einem *fünffachen* Durchlauf. **Vorteil** ist, daß die Teilnehmer ihre Ideen selbst schriftlich fixieren, so daß Einflüsse des Moderators vermieden werden. Ideen werden weiterentwickelt und der Assoziationsauftrag des Brainstormings mit der konzentrierten Individualleistung verknüpft.<sup>209</sup> Als **Nachteil** werden nur einmal vorgeschlagene Ideen bearbeitet. Auch kann ein zu enges Zeitintervall Streß der

---

202 Vgl. SCHLICKSUPP, H. (1995), Sp. 1292.

203 Vgl. VAHLS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 161. In der Literatur finden sich auch andere Systematisierungen: So unterscheidet PEPELS, W. (1999), S. 38 z.B. zwischen logisch-diskursiv, intuitiv-lateral und systematischen Verfahren, SCHLICKSUPP, H. (1995), S. 1290 ff. trennt dagegen zwischen vorwiegend assoziativ und bisozialativ wirkenden Methoden sowie Methoden zur systematischen Ideen- und Lösungssuche.

204 Vgl. HAUSCHILDT, J. (1997), S. 325.

205 Vgl. hierzu und zum folgenden z.B. OSBORN, A.E. (1966), S. 151 ff. oder HAUSCHILDT, J. (1997), S. 312 ff.

206 Als "reale" Gruppe wird eine Zahl interaktiv reagierender Individuen bezeichnet. "Nominale" Gruppen bilden dagegen die Summe einer Anzahl individuell arbeitender Individuen/Personen (vgl. HAUSCHILDT, J. (1997), S. 316. Analysen über die vergleichende Leistungsbeurteilung realer und nominaler Gruppen finden sich bei VAN DE VEN, A./DELBEQ, A.L. (1971), S. 206 f.; LAMM, H./TROMMSDORFF, G. (1973), S. 368 ff. sowie bei GRYSKIEWICZ, S.S. (1988), S. 208.

207 Vgl. für einen Überblick der Modifikationen des Brainstormings z.B. PEPELS, W. (1999), S. 42 f.

208 Vgl. hierzu als Ursprungsquelle ROHRBACH, B. (1969), S. 73 ff.

209 Vgl. HAUSCHILDT, J. (1997), S. 318 f.

Teilnehmer bis hin zu Denkblockaden hervorrufen, was zu Doppelnennungen oder Leerfeldern führt.<sup>210</sup> Inwieweit Brainwriting effektiver ist als andere Techniken, ist nicht eindeutig bewiesen. Es zeigt sich jedoch die Tendenz, daß eher inkrementale Verbesserungsvorschläge entwickelt werden als echt innovative Ideen.<sup>211</sup>

Die **Synektik**<sup>212</sup> (intuitive Konfrontation) nutzt die Erkenntnis, daß originelle neue Ideen oft durch problemfremde Prozesse und Objekte gefunden werden, die sich analog verhalten. Zunächst wird das Problem charakterisiert und abstrahiert. Danach werden Analogien, z.B. zur Natur, Technik oder persönlichen Erfahrungswelt gesucht und das Problem sukzessive bis hin zur Unkenntlichkeit verfremdet. Durch Verknüpfung der Analogien mit der ursprünglichen Problemstellung werden neue Lösungsideen abgeleitet.<sup>213</sup> **Vorteil** ist, daß zumeist zwar weniger Ideen als bei anderen Kreativitätstechniken gefunden werden, diese sich jedoch durch hohen Neuigkeitsgrad auszeichnen.<sup>214</sup> **Nachteil** ist, daß es den Teilnehmern nicht immer gelingt, sich von Bekanntem zu lösen. Zudem ist ein verhältnismäßig hoher Aufwand festzustellen, da der komplizierte Verfahrensablauf umfangreiches Training erfordert.<sup>215</sup>

- **Systematisch-analytische Verfahren**

Systematisch-analytische Verfahren haben einen kombinatorischen Ansatz. Ein fester Suchbereich wird systematisch, vollständig und überschneidungsfrei nach Kriterien gegliedert und es wird versucht, durch Neukombination der verschiedenen Merkmalsausprägungen neue Problemlösungen zu erzielen.<sup>216</sup> Zentrale Verfahren sind der morphologische Kasten und die Funktionalanalyse.<sup>217</sup>

Beim **morphologischen Kasten**<sup>218</sup> wird ein gegebenes Problem hinsichtlich aller Parameter aufgegliedert (Frage: Was?). Für jeden Problembestandteil werden mögliche Lösungen ermittelt, deren Kombination wiederum verschiedene Lösungen für das Gesamtproblem darstellen. Die **Funktionalanalyse** geht ähnlich vor wie der morphologische Kasten, strukturiert das Problem jedoch nach einer anderen Frage. Das Problem wird in Einzelfunktionen aufgegliedert und nach denkbaren Alternativen der Funktionserfüllung gesucht (Frage: Wie?).

**Vorteil** beider Verfahren sind die übersichtliche Darstellung der Problemstruktur und die Kombinationsmöglichkeiten der Lösungsvarianten. Dies erfordert eine umfassende kognitive Auseinandersetzung mit dem zu lösenden Problem. **Nachteilig** ist der mit

---

210 Vgl. PEPELS, W. (1999), S. 44.

211 Vgl. HAUSCHILDT, J. (1997), S. 320.

212 Vgl. hierzu als Ursprungsquelle GORDON, W.J.J. (1961).

213 Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 169.

214 Vgl. HAUSCHILDT, J. (1997), S. 320.

215 Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 169.

216 Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 167.

217 Vgl. hierzu und zum folgenden z.B. PEPELS, W. (1999), S. 38 f.; SCHLICKSUPP, H. (1993), S. 53 ff.

218 Vgl. ZWICKY, F. (1971).

einer vollständigen Problemanalyse verbundene Aufwand und der hohe Komplexitätsgrad.<sup>219</sup> Deshalb finden beide Verfahren primär Anwendung für Mängelbehebungen mit eingegrenztem Teilproblem oder für technische Fragestellungen, welche eine vollständige, systematische Durchdringung des Suchfeldes erfordern.<sup>220</sup>

Abb. IV-42 verdeutlicht den Aussagegehalt der dargestellten Kreativitätstechniken.

Verfahren	Mechanismus der Ideengenerierung	Reifegrad der produzierten Ideen	Anwendungsaufwand	Insbesondere geeignet für
<b>• Intuitiv-kreativ</b>				
– Brainstorming	Freie Assoziation durch Kritikverbot	Ideen mit hohem Abstraktionsgrad, erste Anregungen bzw. Suchfelder	Gering	Sämtliche Zielgruppen
– Brainwriting	Freie Assoziation und Bildung von Assoziationsketten	Erste Anregungen bzw. Suchfelder bis hin zu konkretisierten Ideenketten	Gering	Sämtliche Zielgruppen
– Synektik	Anwendung von Analogie und Verfremdung	Detaillierte(s) gedankliches Modell/Problem-lösungsvorschläge	Hoch	Geschulte Personen
<hr/>				
<b>• Systematisch-analytisch</b>				
– Morphologischer Kasten	Kombination aller Merkmalsausprägungen	Detaillierte(s) gedankliches Modell/Problem-lösungsvorschläge	Mittel bis hoch	Geschulte Personen
– Funktionalanalyse				

Abb. IV-42: Gegenüberstellung zentraler Kreativitätstechniken<sup>221</sup>

### 3.2.1.3. Anwendungsschwerpunkte der Ideengewinnungsverfahren im Einzelhandel

Letztendlich entstehen neue Betriebsformen zumeist durch ein Zusammenspiel unterschiedlicher Ideengenerierungs- und Ideensammlungstechniken. Um die Anwendungsschwerpunkte und Verknüpfungsmöglichkeiten dieser Verfahren zu verdeutlichen, erweist es sich als sinnvoll, neue Betriebsformen zunächst nach ihrer Innovationsart und ihrem Innovationsgrad zu charakterisieren (vgl. Abb. IV-43).

<sup>219</sup> Vgl. HAUSCHILDT, J. (1997), S. 328 f.

<sup>220</sup> Vgl. VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 170.

<sup>221</sup> Modifiziert in Anlehnung an VAHS, D./BURMEISTER, R. (1999), S. 170.

Nach der **Innovationsart** können neue Betriebsformen auf einem abgegrenzten Markt durch

- eine Übertragung bestehender Betriebsformen von einem anderen Markt (beispielsweise aus dem Ausland),
- Modifikation bereits bestehender Betriebsformen oder
- eine völlige Neugenerierung

entstehen. Die Grenzen zwischen diesen drei Möglichkeiten sind fließend, wobei der **Innovationsgrad** von der reinen Übertragung über eine Modifikation bis hin zur Neugenerierung sukzessive ansteigt. Während bei einer reinen Übertragung nur eine "me-too"-Innovation vorliegt, kann bei völliger Neugenerierung von einer "echten" Innovation gesprochen werden.

Alle drei Innovationsarten sind durch spezifische Vor- und Nachteile gekennzeichnet. Vorteil der Übertragung einer bereits auf einem anderen Markt etablierten Betriebsform ist der geringe Entwicklungsaufwand und das niedrige Markteinführungsrisiko, da diese Betriebsform schon auf einem anderen Markt erprobt und ggf. weiterentwickelt wurde. Nachteilig ist, daß eine Betriebsform aufgrund von Marktspezifika eventuell nicht als reine Kopie von einem Markt auf den anderen übertragen werden kann. Zudem ist wegen des "Me-too-Charakters" die Sicherstellung eines langfristigen Wettbewerbsvorteils fraglich. Als anderes Extrem haben völlig neue Betriebsformen sämtliche Vorteile eines weltweiten "First Movers", sie sind als Nachteil jedoch nur unter hohem Entwicklungsaufwand und -risiko mit unter Umständen langen Testphasen am Markt zu etablieren.

Betrachtet man die im vorhergehenden Kapitel erörterten Verfahren zur Ideengewinnung, so lassen sich **Anwendungsschwerpunkte** systematisiert nach Innovationsarten feststellen (vgl. Abb. IV-44). Das systematische Screening dient für sich allein betrachtet primär der Übertragung bestehender Betriebsformen. In Verbindung mit Kreativitätstechniken können auch modifizierte Betriebsformen entstehen. Die Kreativitätstechniken selbst dienen grundsätzlich der Entwicklung von neuem und haben somit ihre Anwendungsschwerpunkte in der Modifikation und in der Generierung neuer Betriebsformen. Dabei kann das Brainstorming und -writing aufgrund der einfachen Anwendbarkeit am umfassendsten eingesetzt werden. Der morphologische Kasten und die Funktionalanalyse eignen sich dagegen im Schwerpunkt für die Modifikation von Betriebsformen, da hier nur Teilprobleme betrachtet werden und so die Komplexität des Verfahrens gering gehalten wird. Die Synektik bietet sich primär zur Entwicklung völlig neuer Betriebsformen an, da sich hier der hohe Schulungsaufwand am ehesten lohnt. Verfahren der Markt- und Trendforschung sind für alle Innovationsarten von Bedeutung, da sie die Basis für die Ermittlung von Kundenbedürfnissen bilden.

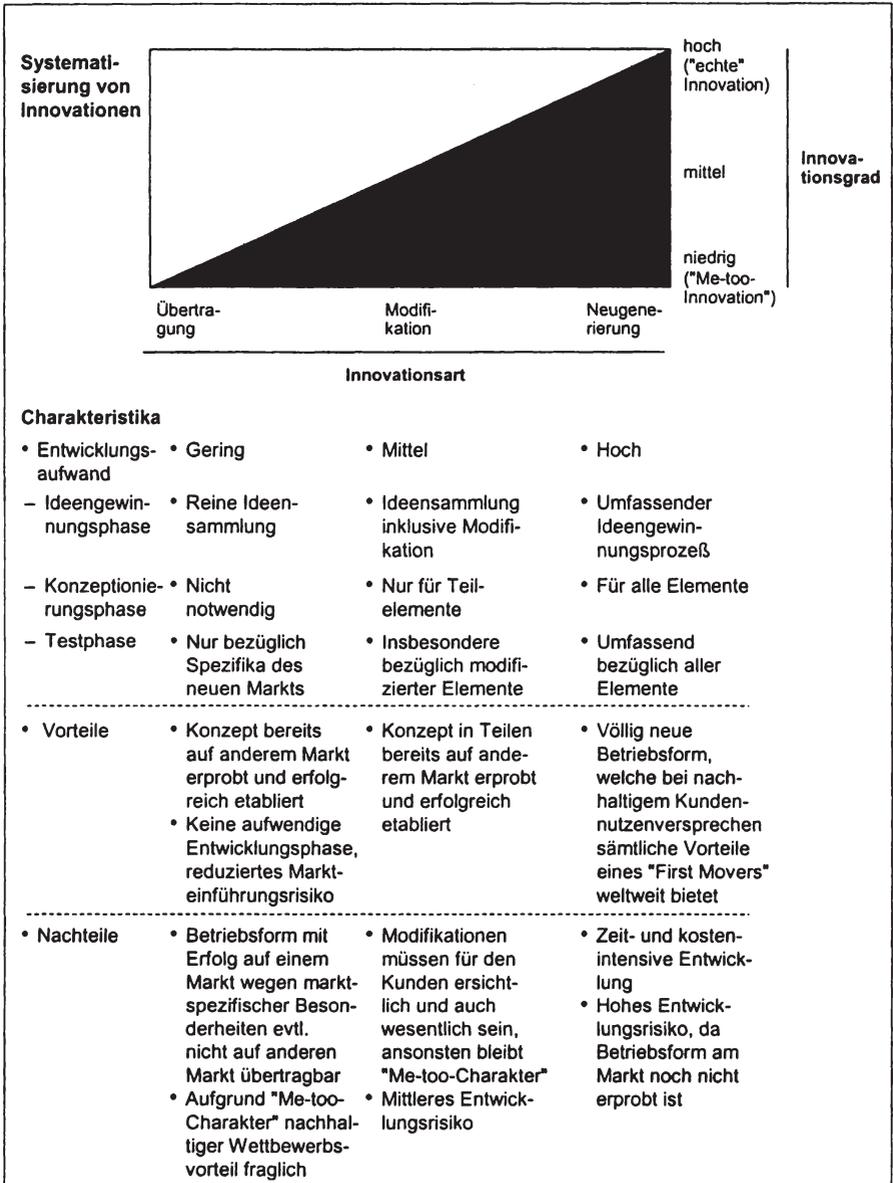


Abb. IV-43: Systematisierung von Betriebsformeninnovationen nach Innovationsart und -grad

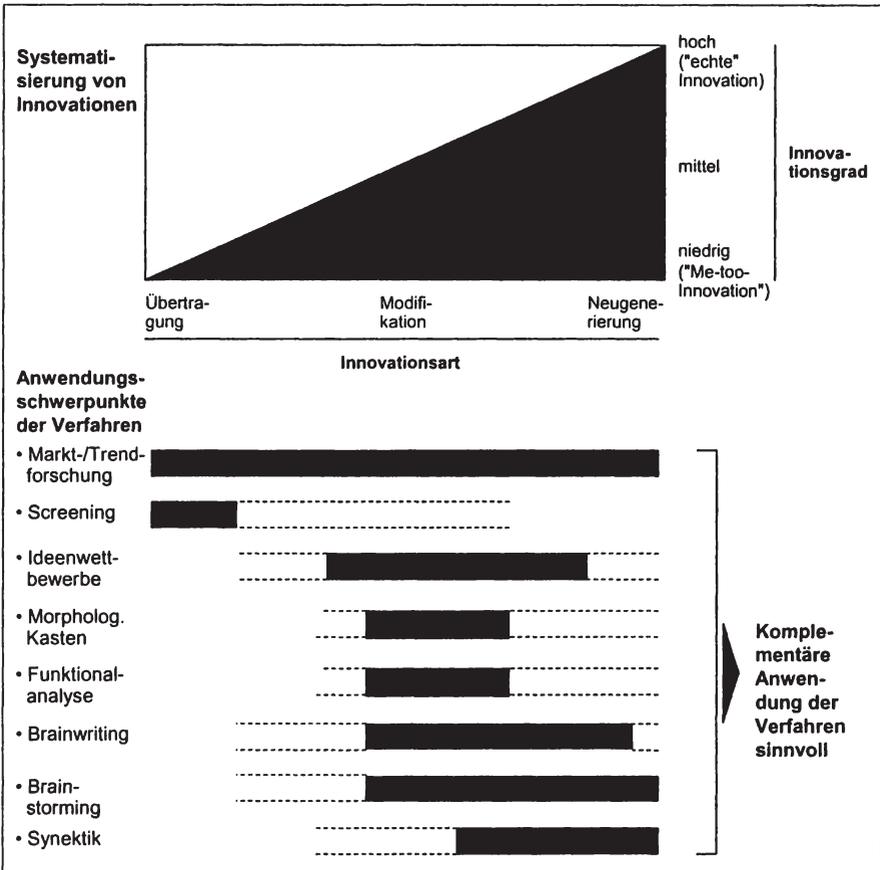


Abb. IV-44: Anwendungsschwerpunkte der Verfahren der Ideengewinnung

Die dargestellten Innovationsarten und ihre Verknüpfung zu Verfahren der Ideengewinnung sollen nachfolgend anhand von **drei Fallbeispielen der Betriebsforminnovation** verdeutlicht werden (vgl. Abb. IV-45).

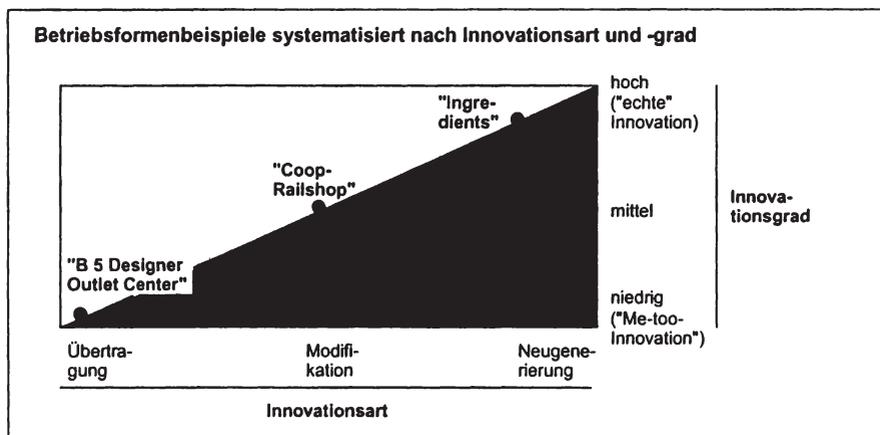


Abb. IV-45: Betriebsformenbeispiele nach Innovationsart und -grad

- **Beispiel einer neuen Betriebsform durch Übertragung eines ausländischen Konzepts auf den deutschen Markt - "B 5 Designer Outlet Center"**

Ein Beispiel für die Übertragung am ausländischen Markt erfolgreich etablierter Betriebsformen ist das Mitte des Jahres 2000 in Wustermark (ca. 25 km vom Kudamm in Berlin entfernt) eröffnete "B 5 Designer Outlet Center"<sup>222</sup>. Analog zu den insbesondere aus den USA bekannten und dort seit Jahren erfolgreich etablierten Outlet Stores bietet der B 5 Designer Outlet Store eine umfangreiche Auswahl an Restposten unterschiedlichster Labels (ca. 120) auf einer großen Verkaufsfläche (über 10.000 qm) in Stadtrandlage. Die Betriebsform reagiert auf den in Deutschland zu beobachtenden Trend eines zunehmenden Markenbewußtseins in allen Bevölkerungsschichten und Altersklassen und verspricht sich die Erschließung neuer Zielgruppen für Designermode. Abb. IV-46 verdeutlicht das Kundennutzenversprechen.

- **Beispiel eines neuen Betriebsformenkonzepts durch Veränderung und/oder Weiterentwicklung bekannter Betriebsformenideen - "COOP-RAILSHOP"**

Ein gutes Beispiel für die kreative Veränderung eines bekannten Betriebsformenkonzepts und somit Stiftung eines zusätzlichen Kundennutzens ist der "COOP-RAILSHOP"<sup>223</sup>, ein Convenience-orientierter Supermarkt in Eisenbahnwaggons mit rund 800 Artikeln des täglichen Bedarfs und einer Kaffeebar, welcher Mitte des Jahres 2000 in Kooperation des Unternehmens COOP mit der Schweizerischen Bundesbahn (SBB) eröffnet wurde (vgl. Abb. IV-47). Die Betriebsform erinnert einerseits an

<sup>222</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden BIERMANN, D. (2000), S. 32 und o.V. (2000 g), S. 7 f. Aktuell zu beobachten ist, daß sich der Trend zu Factory Outlets weiter fortsetzt. Vgl. HOLZNER, M. (2000), S. 137 f.

<sup>223</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden o.V. (2000 d), S. 34 und o.V. (2000 f), S. 14.

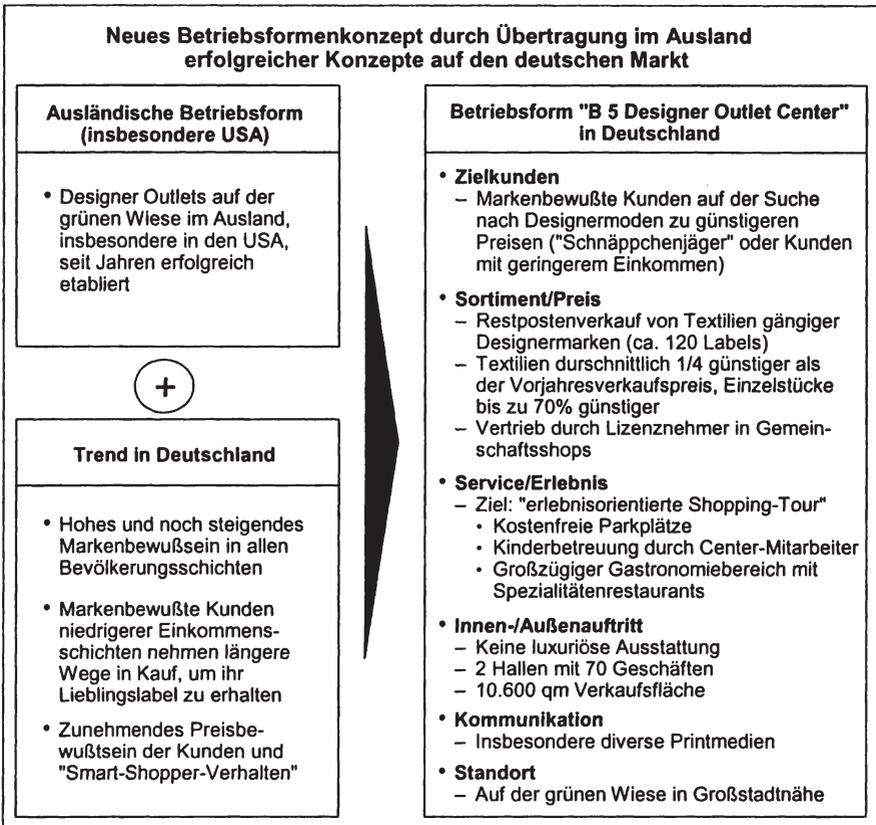


Abb. IV-46: Kundennutzenversprechen "B 5 DESIGNER OUTLET CENTER"<sup>224</sup>

größere Schiffe/Fähren und Flugzeuge, auf denen bei Überfahrten in einzelnen kleinflächigen Geschäften unterschiedlichste Waren (insbesondere Geschenkartikel) verkauft werden, jedoch wird beim COOP-Beispiel ein anderes Transportmittel (Zug) und ein anderer Sortimentsfokus (Lebensmittel) genutzt. Andererseits ähnelt der COOP-RAILSHOP auch den Supermärkten, die in den letzten Jahren erfolgreich in Bahnhöfen etabliert wurden, nur daß der Standort vom Bahnhof in den Zug verlegt wurde. Hierdurch entsteht ein neuer Kundennutzen in Form einer Zeitersparnis, welcher das Konzept als eine gänzlich neue Betriebsform erscheinen läßt. Der COOP-RAILSHOP ist insbesondere auf Pendler in der schweizerischen Bevölkerung abgestellt, welche ihre alltägliche Bahnfahrt zeitoptimal nutzen möchten und somit Bahnfahrt und

<sup>224</sup> Eigene Darstellung, Inhalte aus BIERMANN, D. (2000), S. 32 und ZENTES, J./SCHRAMM-KLEIN, H. (1998), S. 280 ff.

Einkauf verbinden können. Darüber hinaus macht sich die Betriebsform die Tatsache zunutze, daß die Bevölkerung in der Schweiz im europäischen Vergleich überdurchschnittlich oft die Bahn als Verkehrsmittel nutzt und zudem die Verweildauer in den Zügen aufgrund der bergigen Landschaft relativ lang ist.<sup>225</sup>

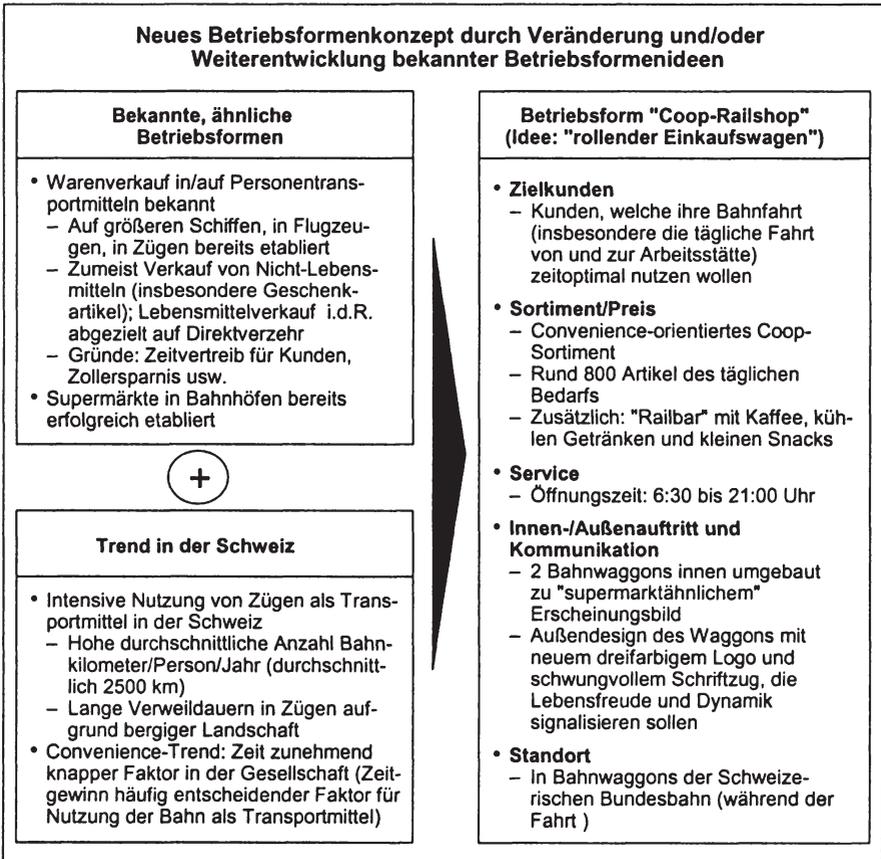


Abb. IV-47: Kundennutzenversprechen "COOP-RAILSHOP"<sup>226</sup>

<sup>225</sup> Auch andere Unternehmen sehen in Massentransportmitteln Potential für den Absatz von Lebensmitteln. So testet z.B. die MIGROS GENOSSENSCHAFT seit April 2000 das "Shop and Fly"-Konzept mit der BALAIR, einer Tochtergesellschaft der SWISSAIR. Fluggäste der Airline können während des Fluges zwischen einem Angebot von drei verschiedenen Shopping-Taschen mit Lebensmitteln wählen, wobei die Preise der Lebensmittel dieselben sind wie die Preise am Boden. Vgl. zu dem "Shop and Fly"-Konzept o.V. (2000 e), S. 38.

<sup>226</sup> Eigene Darstellung, Informationen entnommen aus o.V. (2000 d), S. 34.

- **Beispiel eines völlig neuen Betriebsformenkonzepts durch kreatives Brainstorming und systematische Marktbeobachtung - "INGREDIENTS"**

Ein Beispiel für eine neue Betriebsform ist der in Großbritannien seit 1998 bestehende Backshop "INGREDIENTS".<sup>227</sup> Das Geschäft bietet sowohl fertig gebackene Brote als auch Rohteigwaren und sämtliche Arten von Backzutaten und Backutensilien an. In freundlicher, heller Atmosphäre werden die Kunden angeregt, den professionellen Bäckern hinter der Theke zuzusehen und mit ihnen Rezepte zu diskutieren. Abgerundet wird das Konzept durch eine Kaffeebar mit möglichem Vor-Ort-Verzehr. Die Betriebsform ist an gesundheitsbewußte Kunden gerichtet, welche Wert auf frische und bekömmliche Backwaren legen. Mit seinem Kundennutzenversprechen trägt die Betriebsform sowohl dem zunehmenden Gesundheits- und Fitneßbewußtsein als auch dem Bedürfnis nach Erlebnisorientierung Rechnung. Abb. IV-48 verdeutlicht zusammenfassend das Kundennutzenversprechen von "INGREDIENTS".

Vorhergehend wurden Beispiele für neue Betriebsformen mit Fokus auf das Stationärgeschäft vorgestellt. Die Suche nach neuen Betriebsformen sollte sich jedoch nicht nur auf das Stationärgeschäft beschränken, sondern **alle Gestaltungsspielräume** des betriebsformenbezogenen Marketing-Mixes einbeziehen.<sup>228</sup> Dabei eröffnen insbesondere **hybride Betriebsformen**<sup>229</sup>, d.h. Kombinationen aus Geschäften mit stationärem Verkaufsraum, ohne stationären Verkaufsraum und/oder mit beweglichem Standort,<sup>230</sup> potentialträchtige neue Tätigkeitsfelder für Handelsunternehmen. Besondere strategische Aktualität kommt in diesem Zusammenhang Kombinationen von klassischen Einzelhandelsbetriebsformen mit dem Internet-Geschäft<sup>231</sup> zu. Diese können vielfältig ausgestaltet und für verschiedene Ziele eingesetzt werden. Mögliche Einsatzbereiche sind die Vermarktung bestehender oder neuer Leistungen, die Ansprache bestehender oder neuer Kunden bzw. Zielgruppen sowie die Unterstützung einzelner Phasen des Kaufprozesses, von der Pre-Sales-, über die Sales- bis hin zur After-Sales-Phase.<sup>232</sup>

---

227 Vgl. hierzu und zum folgenden o.V. (2000 c), S. 26.

228 Vgl. zu den zentralen Gestaltungsvariablen von Betriebsformen auch Kap. II.1.2.3.

229 Vgl. zu diesem Themenbereich auch KOTLER, P./BLIEMEL, F. (1999), S. 894.

230 Vgl. hierzu die Betriebstypensystematisierung von MÜLLER-HAGEDORN in Kapitel II.1.2.2.

231 Vgl. zu aktuellen Entwicklungen im Bereich virtuelle Medien und Internet-Geschäft ABEND, J./BARRENSTEIN, P. (2000).

232 Vgl. für eine Systematisierung von bestehenden und neuen Leistungen mit bestehenden oder neuen Kunden als Quellen für Wachstum und Ertrag den aufgabenorientierten Ansatz TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1996), S. 18 und zu den einzelnen Phasen des Kaufprozesses z.B. KUß, A. (1991), S. 22 ff., insbesondere S. 29.

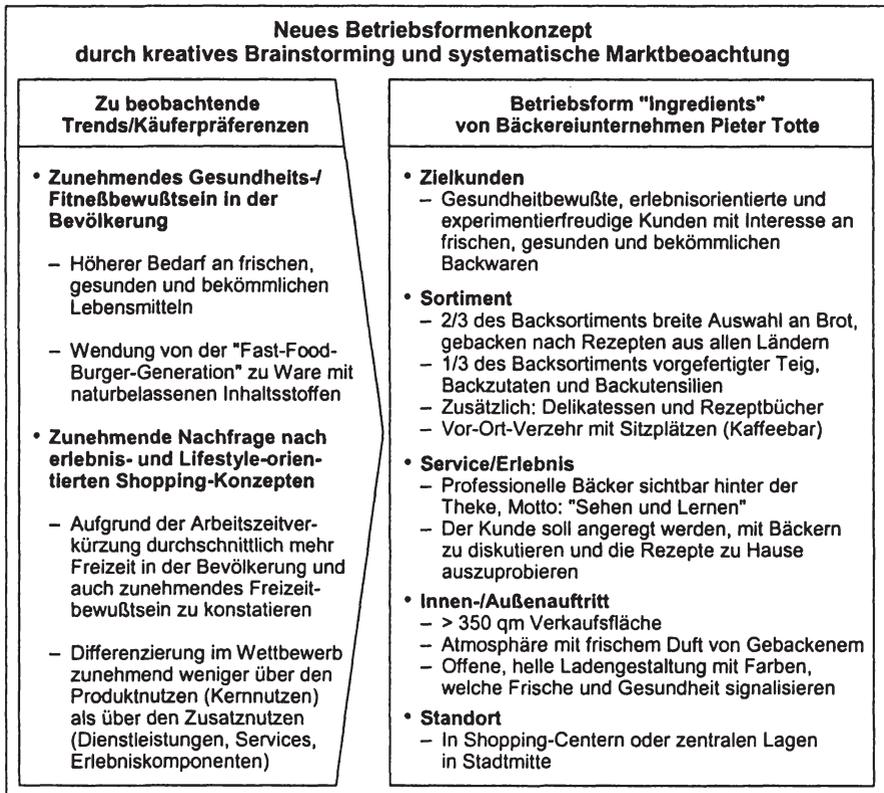


Abb. IV-48: Kundennutzenversprechen INGREDIENTS<sup>233</sup>

Beispiele aus der Praxis verdeutlichen die mögliche Vielfalt bei der Ausgestaltung dieser Betriebsformen:<sup>234</sup>

- **VICTORIA'S SECRET:** Der amerikanische Dessoushändler VICTORIA'S SECRET zeigt, wie durch die kombinierte Nutzung von Stationär- und Internet-Geschäft die Zielgruppenausschöpfung verbessert werden kann. Durch exklusiv im Internet übertragene Modenschauen erzielt er hohe Besucherwerte auf seiner Website.<sup>235</sup> Dabei ist im Internet-Geschäft der Anteil der Männer an den Kunden um 30 Prozent höher als in den eigenen stationären Betriebsstätten des Unternehmens.

<sup>233</sup> Eigene Darstellung. Inhalte entnommen aus o.V. (2000 c), S. 26. Keine Angaben zur Kommunikations- und Preisstellungsstrategie.

<sup>234</sup> Vgl. zu diesen Beispielen NÄTHER, C./GRIPP, J. (2000), S. 2 f.

<sup>235</sup> Allein im Jahr 2000 verfolgten mehr als zwei Millionen Internet-Nutzer gleichzeitig die Livesendung aus Cannes, während etliche Millionen in der speziell eingerichteten E-Lounge "vertröstet" wurden.

VICTORIA'S SECRET setzt das Internet gezielt gegen die Kaufhemmungen ein, die sich bei Männern in den Dessous-Boutiquen beobachten lassen.

- **GENERAL MOTORS:** Ein Beispiel für die Unterstützung einzelner Phasen des Kaufprozesses durch das Internet liefert das Unternehmen GENERAL MOTORS, das für seine Marke SATURN 280 Millionen Dollar in einen alle Händler umfassenden Internet-Auftritt investiert. Dieser liefert Kunden nicht nur ausführliche Produktinformationen, sondern ermöglicht ihnen auch den Zugriff auf lokale Vertriebservices, z.B. die Vereinbarung von Testfahrten. Der Kaufabschluß erfolgt weiterhin in den stationären Betriebsstätten der Händler.
- **LANDS' END:** Der Textilversandhändler LANDS' END nutzt das Internet, um seine Kunden individuell anzusprechen und ihr Einkaufserlebnis zu steigern. Kunden können die angebotenen Kleidungsstücke an virtuellen Modellen, die ihrer Größe und Haarfarbe entsprechen, anprobieren. Zudem kann ein Berater aus dem Call Center zugeschaltet werden, der den Kunden durch das Sortiment und die entsprechenden Websites führt (sogenanntes "Co-Browsing"). Darüber hinaus wird angeboten, sich gemeinsam mit Freunden das Sortiment anzusehen (sogenanntes "Shop with a Friend") und sich online darüber auszutauschen.

Die Ausführungen zeigen, daß im Ideengewinnungsprozeß die unterschiedlichsten Arten von Betriebsformenideen entstehen können, welche in einem nächsten Schritt hinsichtlich ihrer konkreten Eignung für das Unternehmen überprüft werden müssen.

### 3.2.2. Bewertung und Auswahl der Betriebsformenideen

Bezogen auf das Ziel der Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs kommt der **effektiven Selektion** der gewonnenen Betriebsformenideen eine besondere Bedeutung zu.<sup>236</sup> Die Relevanz dieser Fähigkeit nimmt unter Wettbewerbsgesichtspunkten insbesondere deshalb zu, da aus der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit der Umwelt immer wieder neue Betriebsformenideen denkbar sind, die aufgrund der begrenzten Ressourcen eines Unternehmens keinesfalls gänzlich bewältigt werden können.<sup>237</sup> Darüber hinaus können Fehler bei der Auswahl der Betriebsformenideen zur Folge haben, daß nur eine suboptimale Lösung für das zukünftige Betriebsformenportfolio gefunden wird. Um einen fokussierten Ressourceneinsatz sicherzustellen, müssen gewonnene Betriebsformenideen zunächst hinsichtlich ihrer Vorteilhaftigkeit für das Unternehmen bewertet und anschließend selektiert werden. Dies soll nachfolgend erörtert werden.

---

<sup>236</sup> So konstatieren auch MERIDITH, J.R./MANTEL, S. (1995), S. 41: "The proper choice of investment projects is crucial to the long run survival of every firm."

<sup>237</sup> Vgl. RUDOLPH, T. (1999), S. 302.

### 3.2.2.1. Vorgehen bei der Selektion von Betriebsformenideen

Mögliche Vorgehensweisen bei der Selektion neuer Betriebsformenideen werden in der Einzelhandelsliteratur kaum thematisiert. In der Einzelhandelspraxis sind dagegen unterschiedliche Methoden verbreitet, welche sich nach empirischen Untersuchungen jedoch in ihrem Professionalisierungs- und Detaillierungsgrad unterscheiden.<sup>238</sup> Häufig finden "Bauchentscheidungen" ohne fundierte Analysegrundlage Anwendung. Da bei der Auswahl der Betriebsformenideen entscheidende Weichen mit hoher Tragweite für das Einzelhandelsunternehmen gestellt werden, ist ein **systematisches Vorgehen** erfolgskritisch. Um den Aufwand der Ideenselektion zu fokussieren, erweist sich ein Vorgehen in **zwei Schritten** als sinnvoll:

1. **Grobbewertung und -auswahl der Betriebsformenideen:** Im ersten Schritt gilt es, Betriebsformenideen mit **grundsätzlicher Eignung** für das Unternehmen herauszufiltern. Zu diesem Zweck wird ein grober Abgleich zwischen den spezifischen Zielen und Inhalten der Ideen und den strategischen Unternehmenszielen sowie dem definierten Suchfeld vorgenommen. Ideen, die diesen nicht entsprechen, werden nicht weiterverfolgt. Die Grobbewertung umfaßt auch eine Überprüfung der grundsätzlichen Realisierbarkeit der Ideen, in der die notwendigen Rahmenbedingung analysiert werden. Hierzu zählen insbesondere unüberwindliche Marktzugangsbeschränkungen und rechtliche Restriktionen.
2. **Feinbewertung und -auswahl der Betriebsformenideen:** Im zweiten Schritt erfolgt eine Detaillierung der Ideenbewertung (Feinbewertung). Dabei gilt es, die Betriebsformenideen hinsichtlich ihres konkreten **Netto-Nutzenpotentials**<sup>239</sup> für das Einzelhandelsunternehmen zu überprüfen. Auf Basis der Feinbewertung erfolgt eine nächste Auswahl der Betriebsformenideen. Einhergehend mit der Feinauswahl werden auch **Prioritäten für die Realisierung** der Betriebsformenideen festgelegt. Dies geschieht unter Berücksichtigung des jeweiligen Projektnutzens im Vergleich zu anderen Betriebsformenprojekten und der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Darüber hinaus muß eine Abstimmung der neuen Betriebsformenideen mit den bereits in Entwicklung und in der Umsetzung befindlichen Betriebsformenideen vorgenommen werden. Durch den **Abgleich mit dem bestehenden Betriebsformenportfolio** können
  - Transparenz über das gesamte Betriebsformenportfolio geschaffen,
  - die Portfoliostruktur des Einzelhandelsunternehmens analysiert,
  - strategische "Misfits" nicht portfoliokonformer Betriebsformenideen erkannt,
  - Doppelentwicklungen entgegengewirkt,
  - Synergien bei der Entwicklung ähnlicher Betriebsformen genutzt und

---

<sup>238</sup> Vgl. RUDOLPH, T. (1999), S. 258.

<sup>239</sup> Das Netto-Nutzenpotential umfaßt das Erfolgspotential der Betriebsform abzüglich der Entwicklungskosten bzw. notwendigen Investitionen.

- ein sinnvoller Kapazitäteneinsatz und eine sinnvolle Kapazitätsauslastung sichergestellt werden.

Abb. IV-49 verdeutlicht zusammenfassend das zweistufige Vorgehen bei der Selektion von Betriebsformenideen.

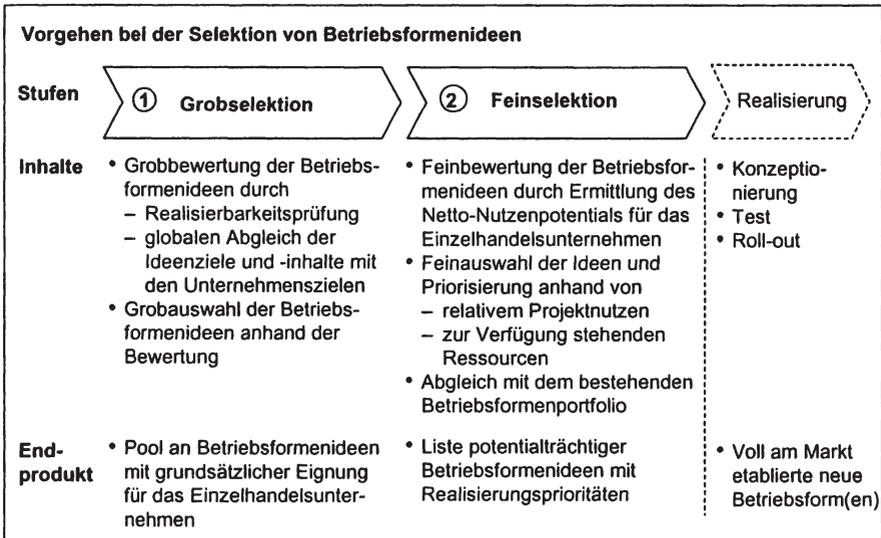


Abb. IV-49: Zweistufiges Vorgehen der Selektion von Betriebsformenideen

Wesentlich für das Herausfiltern der Betriebsformenideen mit dem höchsten Erfolgspotential ist die Wahl der Bewertungs- bzw. Selektionsmethode. Dies soll nachfolgend erörtert werden.

### 3.2.2.2. Eignung quantitativer und qualitativer Bewertungsmethoden zur Evaluierung von Betriebsformenideen

Die besondere **Problemstellung** bei der Bewertung innovativer Betriebsformenideen ist der fehlende Vergleichsmaßstab und die daraus resultierende hohe **Unsicherheit** über das zukünftige Erfolgspotential. Diese Unsicherheit verstärkt sich durch **zwei Faktoren**:

- Erstens verändert sich im Zeitablauf parallel zur Betriebsformenentwicklung und -konkretisierung auch die Betriebsformenumwelt. Aufgrund dieser Dynamik ist der konkrete zukünftige Erfolg einer Betriebsformenidee nicht präzise vorhersehbar und eine Bewertung immer mit einer gewissen Unsicherheit behaftet.

- Zweitens sind in der frühen Phase der Betriebsformenentstehung ihre genaue Ausgestaltung und somit auch die einzelnen Nutzen- und Kostentreiber noch wenig transparent. Folglich ist eine Abschätzung der strategischen Bedeutung der Betriebsformenideen zwar möglich, jedoch nur schwer quantifizierbar.

Verfahren der Ideenbewertung sollten diese Problematik berücksichtigen und gleichzeitig eine einheitliche Bewertung der Betriebsformenideen gewährleisten. Konkret bedeutet dies als **Anforderungen** an ein adäquates Bewertungsverfahren:

- **Markt- und damit Realitätsbezogenheit:** Selektionsmethoden sollten eine realitätsnahe Ideenauswahl ermöglichen. Unter Berücksichtigung grundsätzlicher strategischer Überlegungen sind personelle, finanzielle und sonstige Rahmenbedingungen zu prüfen, Risiken abzuschätzen und die voraussichtliche Kundenakzeptanz zu evaluieren.<sup>240</sup>
- **Intersubjektive Überprüfbarkeit und Wiederholbarkeit der Bewertung:** Die Ideenbewertung kann von einem außenstehenden Dritten nachvollzogen und überprüft werden. Unabhängig vom Entscheidungsträger liefert die Bewertung das gleiche Ergebnis.
- **Einbeziehbarkeit qualitativer Bewertungsaspekte:** Insbesondere in der frühen Phase der Betriebsformenentwicklung sollten nicht bzw. schwer quantifizierbare Kriterien, wie z.B. die strategische Bedeutung einer Betriebsformenidee, berücksichtigt werden können.
- **Flexibler Zukunftsbezug:** Mögliche Umweltveränderungen inklusive dem Wandel im Wettbewerbsverhalten wichtiger Konkurrenten sollten in das Selektionsverfahren einfließen.<sup>241</sup>
- **Benutzerfreundlichkeit:** Das Verfahren sollte verständlich und in einem vernünftigen Kosten-Nutzen-Verhältnis anzuwenden sein.

Vor dem Hintergrund dieser Kriterien gilt es, mögliche **Bewertungsmethoden** für Betriebsformenideen zu beleuchten. Dabei können quantitative, quantitativ-qualitative und rein qualitative Verfahren unterschieden werden (vgl. Abb. IV-50).<sup>242</sup> Eigenschaft quantitativer Verfahren sind metrische Daten. Bei qualitativen Verfahren liegen die Daten des Ausgangsproblems dagegen nicht in metrischer Form vor.<sup>243</sup>

---

<sup>240</sup> Vgl. auch RUDOLPH, T. (1999), S. 303 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>241</sup> Vgl. auch RUDOLPH, T. (1999), S. 303 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>242</sup> Vgl. hierzu auch HAHN, D. (1996), S. 296 und HAHN, D./BAUSCH, A./MAYER, A. (2000), 217 ff.

<sup>243</sup> Vgl. DOMSCH, M./REINECKE, P. (1989), S. 148.

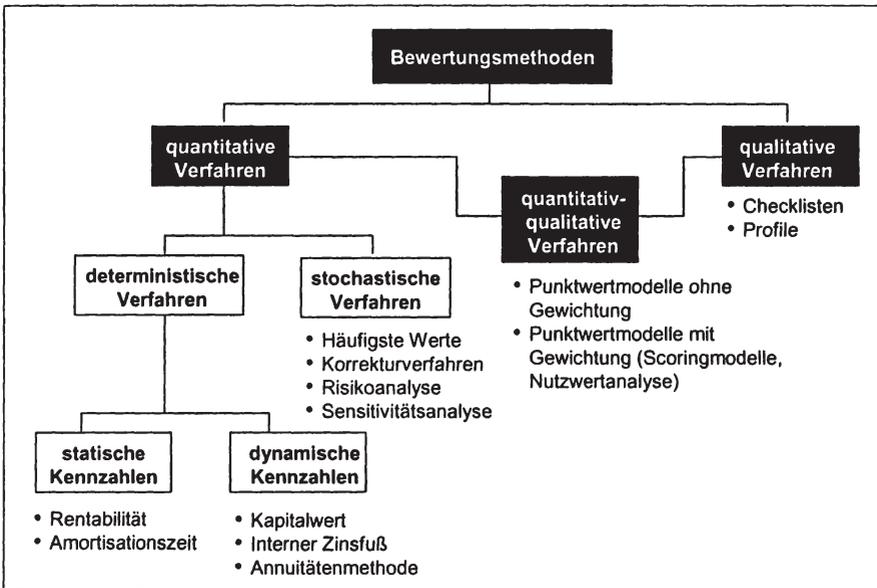


Abb. IV-50: Bewertungsmethoden für Betriebsformenideen<sup>244</sup>

Als **quantitative Verfahren** sind vor allem Verfahren der klassischen Wirtschaftlichkeitsrechnung von Bedeutung.<sup>245</sup> Diese können in statische Kennzahlen wie Rentabilität und Amortisationszeit und dynamische Kennzahlen wie Kapitalwert, interner Zinsfuß und Annuitäten unterteilt werden. Vorteile statischer Verfahren sind ihre einfache Handhabung sowie ihr geringer Informationsbeschaffungsaufwand. Nachteil ist, daß die zeitliche Struktur der Erfolgsströme unberücksichtigt bleibt und nur Alternativen mit gleichem Kapitalaufwand und gleicher Nutzungsdauer vergleichbar sind.<sup>246</sup> Dynamische Verfahren sind vom theoretischen Standpunkt aus statischen Verfahren überlegen, da sie die zeitliche Struktur der Erfolgsströme berücksichtigen und so einen Vergleich von Alternativen mit unterschiedlichem Kapitaleinsatz bzw. unterschiedlicher Nutzungsdauer ermöglichen. Die Datenermittlung bezüglich der Höhe und zeitlichen Verteilung der Zahlungsströme kann jedoch Schwierigkeiten bereiten.<sup>247</sup> Gemeinsamer Vorteil beider Methoden ist die intersubjektive Überprüfbarkeit und Wiederholbarkeit der Bewertungsergebnisse mit dem Nachteil, daß qualitative

<sup>244</sup> Modifiziert entnommen aus GATTER, H.J./HASSAN, A. (1993), S. 1063. Eine interessante Ergänzung zu dieser Abbildung stellt die Übersicht von HAHN über Instrumente zur Beurteilung von Strategicalternativen dar. Vgl. HAHN, D. (1996), S. 296 ff.

<sup>245</sup> Vgl. zu den Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsrechnung z.B. GÜNTER, B./KUHLE, M. (1995), S. 475 ff.

<sup>246</sup> Vgl. KRUSCHWITZ, L. (1995), S. 42 ff.

<sup>247</sup> Vgl. KRUSCHWITZ, L. (1995), S. 45 ff.

Bewertungsdimensionen keine Berücksichtigung finden. Unsicherheiten über die der Wirtschaftlichkeitsrechnung zugrundeliegenden Kosten- und Nutzengrößen können durch **stochastische Verfahren**, wie Häufigste-Werte-Verfahren, Korrekturverfahren, Risikoanalysen oder Sensitivitätsanalysen einbezogen werden.<sup>248</sup>

Zu den rein **qualitativen Verfahren** zählen **Checklisten** und **Profile**, welche eine systematische Katalogisierung von Bewertungskriterien darstellen. Der Vorteil dieser Verfahren besteht in der simplen Handhabung sowie der Einbeziehbarkeit qualitativer Kriterien. Von Nachteil ist, daß Einzelurteile nicht kombinierbar sind und somit eine normative Aussage fehlt. Zudem ist die Auswahl der Bewertungskriterien sowie die Bewertung an sich subjektiv und die Gesamteinschätzung weder intersubjektiv überprüfbar noch wiederholbar. Zusammenfassend eignen sich rein qualitative Verfahren nur als Überblick über das Entscheidungsfeld als Basis weiterer Modelle.<sup>249</sup>

**Quantitativ-qualitative Verfahren** versuchen, die Vorteile der beiden vorhergehend erörterten Verfahren zu verbinden. Hierzu zählen vor allem **Punktbewertungsmodelle**, welche in ihrer gewichteten Ausprägung auch als Nutzwertanalyse oder Scoringmodell bezeichnet werden.<sup>250</sup> Punktbewertungsmodelle sind formalisierte Verfahren zur Auswahl von Alternativen unter Berücksichtigung eines mehrdimensionalen Zielsystems. Die subjektive Vorziehenswürdigkeit einer Betriebsformenidee wird durch Verdichtung der Ausprägung einzelner Zielkriterien zu einer dimensionslosen Zahl, genannt Punktwert oder Nutzwert, ermittelt. Punktbewertungsmodelle existieren in vielen Varianten, die sich aus den verschiedenen Möglichkeiten, den Kriterienausprägungen Punkte zuzuweisen, Gewichte festzulegen und die Kriterien zu verknüpfen, ergeben. Vorteil ist die Einbeziehung qualitativer Kriterien sowie die Ermittlung einer vergleichbaren Zahl als Ergebnis eines intersubjektiv überprüfaren Entscheidungsprozesses. Zudem ist das Verfahren relativ leicht anwendbar. Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung (auch unter Unsicherheit) können in das Modell integriert werden. Nachteilig ist die dem Verfahren zugrundeliegende Scheingenauigkeit, welche aus der Auswahl und Verdichtung der Zielkriterien resultiert (keine intersubjektive Wiederholbarkeit). Kritisiert wird auch der Informationsverlust durch die Verdichtung von Einzelinformationen zu einer dimensionslosen Größe.

Abb. IV-51 verdeutlicht zusammenfassend die Eignung der erörterten Bewertungsmethoden anhand der definierten Anforderungskriterien.

---

<sup>248</sup> Vgl. zur Berücksichtigung der häufigsten Werte sowie zum Korrekturverfahren z.B. ANTWEILER, J. (1994), S. 129, zur Risikoanalyse z.B. ADAM, D. (1996), S. 265 ff. und zur Sensitivitätsanalyse z.B. LACKES, R. (1992), S. 259 ff.

<sup>249</sup> Vgl. zu Checklisten und Profilen z.B. ADAM, D. (1996), S. 407 ff.

<sup>250</sup> Vgl. z.B. ADAM, D. (1996), S. 401 ff. oder BERENS, W. (1992), S. 44 ff.

Anforderungen					
● erfüllt    ◐ teilweise erfüllt    ○ nicht erfüllt					
Verfahren  Anforderungen	quantitative Verfahren			quantitativ-qualitative Verfahren	qualitative Verfahren
	Deterministische Verfahren		Stochastische Verfahren		
	statische	dynamische			
• Markt- und Realitätsbezogenheit	◐	●	●	●	◐
• Intersubjektive Überprüfung und Wiederholbarkeit	●	●	●	◐	◐
• Einbeziehbarkeit qualitativer Aspekte	○	○	○	●	●
• Flexibler Zukunftsbezug	○	◐	●	◐	◐
• Benutzerfreundlichkeit	●	◐	◐	◐	●
<b>Gesamteinschätzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung primär sinnvoll bei fortgeschrittener Ideenkonkretisierung (Feinbewertung) und nachfolgenden Phasen der Betriebsformenkonkretisierung</li> <li>• Hoher Informationsstand erforderlich</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Ergänzung zu anderen Verfahren</li> <li>• Hoher Informationsstand erforderlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insbesondere für Grob-, aber auch für Feinbewertung einsetzbar jedoch</li> <li>• Informationsverlust, da dimensionslose Zahl als Ergebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgrund geringer Aussagekraft nur für Grobbewertung einsetzbar</li> </ul>

Abb. IV-51: Eignung der Bewertungsverfahren für die Betriebsformenauswahl

Der sinnvolle Einsatz und die Ausgestaltung der Bewertungsmethoden ist wesentlich abhängig von dem sich im Entwicklungsverlauf einer **Betriebsformendee** **verändernden Informationsstand**. In der Grobselektionsphase stehen nur wenige Informationen über die konkrete Ausgestaltung der Betriebsformendee zur Verfügung, so daß eine quantitative Analyse schwer fällt. Vielmehr eignen sich qualitative bzw. quantitativ-qualitative Evaluierungsverfahren. Mit zunehmendem Konkretisierungsgrad von der Feinanalyse über die Konzeptionierung bis hin zum Test einer Betriebsform nimmt der Informationsstand zu. Hierdurch steigt die Prognosesicherheit der Daten und quantitative Verfahren, insbesondere der Investitionsrechnung, gewinnen an Aussagekraft. Folglich endet die Bewertung der Betriebsformendee nicht mit dem Beginn ihrer Realisierungsphase, sondern sie wird im weiteren Entwicklungsverlauf sukzessive validiert. Weichen die Betriebsformendee zu irgendeinem Zeitpunkt in ihrer Konkretisierung signifikant von ihrer ursprünglichen Bewertung ab, so ist das Betriebsformenkonzepkt noch einmal zu überarbeiten (Rückkopplungseffekt). Bei mangelnder Korrekturmöglichkeit ist zu überprüfen, ob die Betriebsformenentwicklung, welche zumeist in Form eines Projekts realisiert wird, sogar abzubrechen ist. Um

derartige negative Entwicklungen des Projekterfolgs frühzeitig zu antizipieren, bedarf es einer systematischen Steuerung von Zeit, Kosten und Ergebnissen in den einzelnen Phasen der Betriebsformenentwicklung und der Definition von Abbruchkriterien. Diese Aufgabe übernimmt typischerweise das **Projektcontrolling**<sup>251</sup>, welches den Projekterfolg einer Betriebsformenentwicklung in den einzelnen Phasen seiner Realisierung sowie den Gesamterfolg des Betriebsformenportfolios nachhält.

### 3.2.3. Erarbeitung des Betriebsformenkonzepts

Selektierte, potentialträchtige Betriebsformenideen werden in einem dritten Schritt zu einem detaillierten Betriebsformenkonzept ausgearbeitet. Dabei werden häufig mehrere Ideen parallel konkretisiert, um die Handlungsflexibilität des Einzelhandelsunternehmens sicherzustellen. Nachfolgend sollen die Aufgabenstellungen bei der Konzeptionierung von Betriebsformen erörtert werden. Dafür wird zunächst ein Überblick über die Handlungsebenen gegeben. Anschließend werden die Inhalte dieser Handlungsebenen näher erläutert.

#### 3.2.3.1. Stufen der Betriebsformen-Konzeptionierung

Im Kern sind für die Konzeptionierung einer Betriebsform **drei Stufen** relevant, welche sich in ihrem Konkretisierungsgrad unterscheiden und aufeinander aufbauen. Abb. IV-52 verdeutlicht diese einzelnen Stufen und ihre Inhalte.<sup>252</sup>

1. **Basisstrategien/Kundennutzenversprechen:** Die erste Stufe determiniert die Kernstoßrichtung durch die Festlegung von Basisstrategien und die Definition des grundsätzlichen Kundennutzenversprechens.
2. **Betriebsformenstrategie:** In der zweiten Stufe wird die Betriebsformenstrategie, d.h. die Ausgestaltung der vom Kundennutzenversprechen abgeleiteten Betriebsform(en), konzeptionell festgelegt. Dies umfaßt die Definition der betriebsformenbezogenen Instrumentalstrategie sowie die Festlegung der Roll-out-Strategie und der Strategie für die vorgelagerten Systeme.

---

<sup>251</sup> Vgl. zum Einzelprojektcontrolling beispielsweise BURGHARDT, M. (1995); LITKE, H.-D. (1995) und zum Multiprojektcontrolling PRADEL, M./SÜDMEYER, V. (1997), S. 291 ff.; ALTER, R. (1991). Einen guten Überblick über das Management von Innovationsprojekten im Einzelhandel gibt RUDOLPH, T. (1998), S. 341 ff.

<sup>252</sup> In der Literatur finden sich ähnliche Vorgehensweisen stufenweiser Konkretisierung, wenn auch mit unterschiedlichen Stufenabgrenzungen und Begrifflichkeiten. So umfaßt z.B. BECKERS dreistufige "Konzeptionspyramide" die Ebenen Marketing-Ziele, Marketing-Strategien und Marketing-Mix (vgl. BECKER, J. (1998), S. 137). THEIS, H.-J. (1999), S. 481 unterscheidet dagegen zwischen Basis-, Positionierungs- und Instrumentalstrategien sowie dem operativen Marketing-Mix. Der Unterschied der Darstellungen in der Literatur zu dem in dieser Arbeit vorgestellten Konzept ist der Fokus auf die Marketing-Strategie und den -Mix. Strategien für vorgelagerte Systeme und andere Implementierungsbausteine werden in den anderen Beiträgen nicht bzw. nur peripher oder in anderem Kontext beleuchtet. Insofern ist die vorliegende Darstellung umfassender.

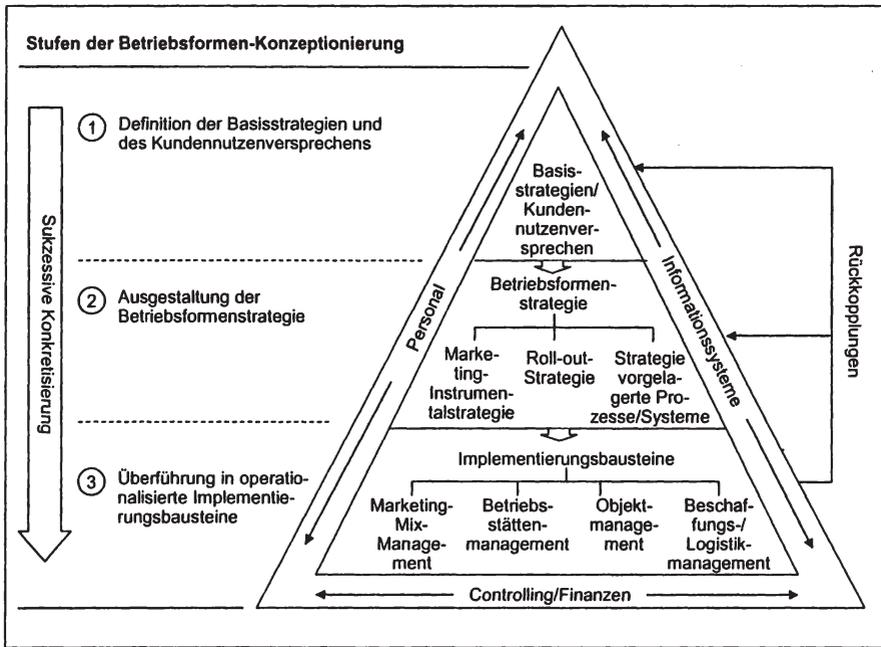


Abb. IV-52: Konkretisierungsstufen der Betriebsformen-Konzeptionierung<sup>253</sup>

**3. Operationalisierte Implementierungsbausteine:** Ist die Betriebsformenstrategie inklusive den Anforderungen an vorgelagerte Systeme definiert, gilt es in einer weiteren Stufe, diese Strategie weiter zu detaillieren und in operationalisierte Implementierungsbausteine zu überführen. Zentrale Implementierungsbausteine sind das Marketing-Mix-, das Beschaffungs-/Logistik-, das Objekt- und das Betriebsstättenmanagement. Durch das stufenweise Vorgehen bei der Ausarbeitung des Betriebsformenkonzepts wird eine sukzessive Konkretisierung der Inhalte erzielt und es erfolgt eine zunehmende Einengung des Entscheidungsspielraums für die Ausgestaltung der Betriebsform bzw. des betriebsformenbezogenen Marketing-Mixes.<sup>254</sup> Dabei ist zu beachten, daß alle Elemente einer jeweiligen Stufe eng miteinander verbunden sind und nicht isoliert voneinander geplant werden können. Zwischen den Ebenen bestehen Rückkopplungseffekte. Eingebettet sind die drei

<sup>253</sup> Dreieck-Darstellung in Anlehnung an SCHIEMANN, S./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./GRIPP, J. (1999), S. 30, Inhalte modifiziert.

<sup>254</sup> Die dargestellte Abfolge der Stufen der Betriebsformenkonkretisierung ist nicht zwingend. Im Einzelfall kann in Abhängigkeit von der jeweiligen Ausgangssituation der Planungsprozeß auch mit der Festlegung eines Elementes der Stufe 2 bzw. 3 beginnen. Vgl. THEIS, H.-J. (1999), S. 480.

Stufen in unterstützende Funktionen, insbesondere Informationssysteme, Personalmanagement und Controlling/Finanzen.

Die im Überblick dargestellten Stufen der Betriebsformen-Konzeptionierung sollen nachfolgend näher erörtert werden.

### 3.2.3.2. Definition von Basisstrategien und Kundennutzenversprechen

In einer ersten Stufe werden die erarbeiteten potentialträchtigen Betriebsformenideen in ein klar kommunizierbares, nachhaltiges Kundennutzenversprechen überführt. Dabei wird der Entscheidungsspielraum des Kundennutzenversprechens von den Basisstrategien determiniert, welche in Abstimmung mit den Unternehmenszielen und dem Unternehmenszweck<sup>255</sup> festgelegt werden (vgl. Abb. IV-53). Zu diesen **Basisstrategien** gehört der Warenkreis und die Absatzmethode.<sup>256</sup>

- **Warenkreisstrategien:** Die Festlegung des Warenkreises determiniert die Geschäftszweige oder Branchen, in denen das Unternehmen tätig sein will und grenzt die anzubietenden Warenbereiche ab. Warenkreise können stofflich orientiert ("Herkunftsorientierung", z.B. Obst und Gemüse oder Glas und Porzellan) oder bedarfsorientiert definiert sein ("Hinkunftsorientierung", z.B. Genußmittel, Freizeitartikel, Hausrat).<sup>257</sup> Durch die wachsende Ausrichtung am Konsumenten (Kundenorientierung) ist eine zunehmende Bedarfsorientierung zu beobachten, welche zu einer Verwischung traditioneller Branchengrenzen führt.<sup>258</sup>
- **Absatzmethodenstrategie:** Durch die grundsätzliche Festlegung der Absatzmethode strukturiert ein Einzelhandelsunternehmen seine Form der Bearbeitung des Absatzmarkts und somit auch der Umsatzakquisition.<sup>259</sup> Die Art der Absatzmethode ergibt sich aus der Ausprägung von drei Entscheidungsbereichen und ihrer Kombination untereinander: aus der Art der Kontaktabnähung zwischen Einzelhandelsbetrieb und Kunde (Residenz-, Domizil-, Treff- und Distanzprinzip), der Kontaktform zwischen Kunden und Ware (Präsentation durch Ware, Mustervorlage, Probe oder Illustration) und dem Bedienungsprinzip (Katalogbedienung,

---

<sup>255</sup> Vgl. ausführlich hierzu THEIS, H.-J. (1999), S. 450 ff.

<sup>256</sup> Vgl. THEIS, H.-J. (1999), S. 481. THEIS führt als Basisstrategie zudem noch die Standortstrategie und die Betriebstypenstrategie an. Die Betriebstypenstrategie soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch nicht gesondert betrachtet werden, da neue Betriebsformen häufig betriebstypenübergreifend sind und eine derartige Formulierung von Basisstrategien den Handlungsraum unnötig eingrenzen würde. Die Standortstrategie wird dagegen nicht als Basisstrategie verstanden, sondern im nächsten Schritt im Rahmen der Betriebsformenstrategie bearbeitet.

<sup>257</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden THEIS, H.-J. (1999), S. 482 ff.

<sup>258</sup> Arbeiten zum Thema "Dream Society" (vgl. JENSEN, R. (1999)), welche eine Abkehr von der reinen Produktorientierung hin zur bedarfsorientierten Vermarktung von sogenannten "Stories", welche auf spezifische Zielgruppen zugeschnitten sind, propagieren, und zum Thema "Business Migration" (HEUSKEL, D. (1999), (2000) sowie Kapitel III.2.1), welche branchenübergreifende Geschäftsdefinitionen thematisieren, spiegeln diese Tendenz wider.

<sup>259</sup> Vgl. THEIS, H.-J. (1999), S. 483.

Bedienung über elektronische Medien oder stationäre Bedienung in Form von Fremdbedienung, Selbstbedienung, partieller Selbstbedienung, Automatenbedienung, Katalogbedienung oder Bedienung über elektronische Medien). Die grundsätzliche Festlegung der Absatzmethode gehört zu den Basisstrategien, da sie das gesamte Geschäftssystem wesentlich beeinflusst.

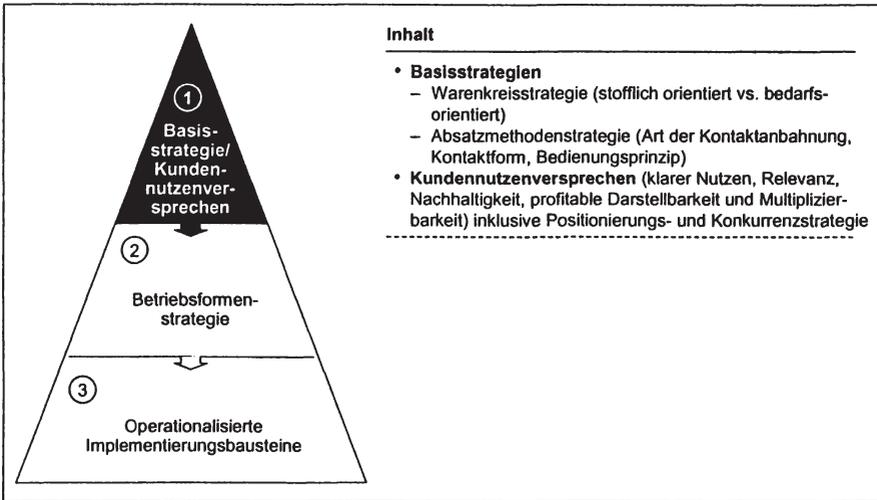


Abb. IV-53: Inhalte der ersten Stufe der Betriebsformen-Konzeptionierung

In Abstimmung mit den definierten Basisstrategien gilt es, die Betriebsformenidee in ein nachhaltiges **Kundennutzenversprechen** zu überführen. Auf die Erörterung der Anforderungen an ein nachhaltiges Kundennutzenversprechen (klarer Nutzen, Relevanz, Nachhaltigkeit, profitable Darstellbarkeit und Multiplizierbarkeit) soll an dieser Stelle verzichtet werden, da dies bereits in vorhergehenden Kapiteln erläutert wurde.<sup>260</sup> Die Definition des Kundennutzenversprechens und damit auch der Positionierung im Markt begründet sich auf eine detaillierte Analyse der Kundensegmente und -bedürfnisse sowie der Leistungsangebote und Struktur der Wettbewerber.<sup>261</sup> Das Resultat ist die Festlegung des grundsätzlichen Verhaltens gegenüber Konsumenten und Konkurrenten. Somit werden mit Definition des Kundennutzenversprechens auch die Positionierungsstrategien und die Konkurrenzstrategie festgelegt (vgl.

<sup>260</sup> Vgl. Kap. IV.2.2.1. Als Beurteilungskriterium für ein nachhaltiges Kundennutzenversprechen wurde in Horizont I zusätzlich das Kriterium "gut umgesetzt" angeführt. Da dieses jedoch erst nach Markteinführung der Betriebsform relevant ist, wird es für neue Betriebsformenkonzepte noch nicht herangezogen.

<sup>261</sup> Zumeist werden diese Analysen bereits für die Suchfelddefinition zur Ideengewinnung durchgeführt und für die Festlegung des Kundennutzenversprechens in bezug auf die ausgewählte Idee konkretisiert bzw. validiert. Die Informationsaufbereitung kann mit Hilfe des Einkaufsstättenpositionierungsmodells erfolgen. Vgl. hierzu THEIS, H.-J. (1999), S. 375 ff. und THEIS, H.-J. (1992).

Abb. IV-54). **Zentrale Positionierungsstrategien**<sup>262</sup> sind die Marktstimulierungsstrategie (Präferenz- vs. Preis-Mengen-Strategie)<sup>263</sup>, die Segment- bzw. Zielgruppenstrategie (Monosegment- vs. Multisegmentstrategie)<sup>264</sup> sowie die grundsätzliche Festlegung der Marktarealstrategie (lokale vs. nationale vs. internationale Strategie)<sup>265</sup>. Als **Konkurrenzstrategie** sind vier Verhaltensweisen denkbar, welche sich nach ihrer angestrebten Auswirkung auf den Wettbewerb und nach dem Verhalten des Unternehmens unterscheiden lassen.<sup>266</sup> Die Wahl der Gesamtstrategie ist je nach spezifischer Ausgangssituation des Unternehmens, den Bedürfnissen der Kunden im Markt und der Stärke der Konkurrenz abzuwägen.

### 3.2.3.3. Ausgestaltung der Betriebsformenstrategie

Auf Grundlage der definierten Basisstrategien und des Kundennutzenversprechens kann die Betriebsformenstrategie für eine Betriebsform oder mehrere Betriebsformenvarianten supplementärer Art ausgestaltet werden. Die Betriebsformenstrategie umfaßt **drei zentrale Elemente**, welche in Abb. IV-55 illustriert sind:

- **Marketing-Instrumentalstrategie:**<sup>267</sup> Die Instrumentalstrategie konkretisiert das definierte Kundennutzenversprechen und determiniert den Handlungsrahmen für den Marketing-Mix. Zielsetzung ist, die strategischen Eckpunkte des Erscheinungsbilds der Betriebsform am Markt durch Entscheidungen des grundsätzlichen Einsatzes und des vorgesehenen Aktivitätenniveaus einer bestimmten Instrumentalvariablen (z.B. Handelswerbung), eines Instruments (z.B. Kommunikations-

---

<sup>262</sup> In der Literatur wird den Positionierungsstrategien eine unterschiedliche Dimensionalität zugesprochen. Nach dem Strategieverständnis von PORTER, M.E. (1983) sind z.B. auf zwei Dimensionen Entscheidungen zu treffen: Erstens bzgl. des Marktdeckungsgrads (Gesamtmarktdeckung vs. Nischenanbieter) und zweitens bzgl. der Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils (Kosten- vs. Qualitätsvorteil). THEIS, H.-J. (1999), S. 481 ff. und BARTH, K. (1999), S. 136 ff. zeigen auch zwei Strategien auf: Segmentstrategien (Mono- vs. Multisegment) und Konkurrenzstrategien (offensiv vs. defensiv). BECKER, J. (1998), S. 148 ff. thematisiert dagegen vier Dimensionen (Marktfeld, -stimulierung, -parzellierung und -areal), während MEFFERT, H. (1998), S. 223 ff. sogar von 10 Dimensionen ausgeht. Es erscheint wenig sinnvoll, diese entstandene Verwirrung in der Literatur weiter zu vertiefen. VENKATRAMAN, N. (1989), S. 942 ff. konstatiert hierzu, daß angesichts der Vielzahl in der Literatur vorgeschlagener Systematiken die Bestimmung der Strategieelemente und ihrer Ausprägungen ein erhebliches Problem darstellt. Deshalb werden in der vorliegenden Arbeit zentrale Strategien herausgestellt, welche im Einzelfall weiter detailliert werden können.

<sup>263</sup> Vgl. BECKER, J. (1998), S. 179 ff.

<sup>264</sup> Vgl. für einen Überblick zu möglichen Ausgestaltungen dieser Strategien BARTH, K. (1999), S. 146. BECKER bezeichnet diese Strategie mit etwas anderer Strukturierung ihrer Inhalte als "Marktparzellierungsstrategie" (vgl. Becker, J. (1998), S. 237 ff.) und PORTER, M.E. (1983) als "Marktdeckungsgrad". Die Ausführungen von BARTH zu diesen Strategien sind jedoch mehr auf den Einzelhandel zugeschnitten.

<sup>265</sup> Vgl. BECKER, J. (1998), S. 299 ff.

<sup>266</sup> Vgl. WEHRLE, F. (1982), S. 169.

<sup>267</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden THEIS, H.-J. (1999), S. 516 ff.

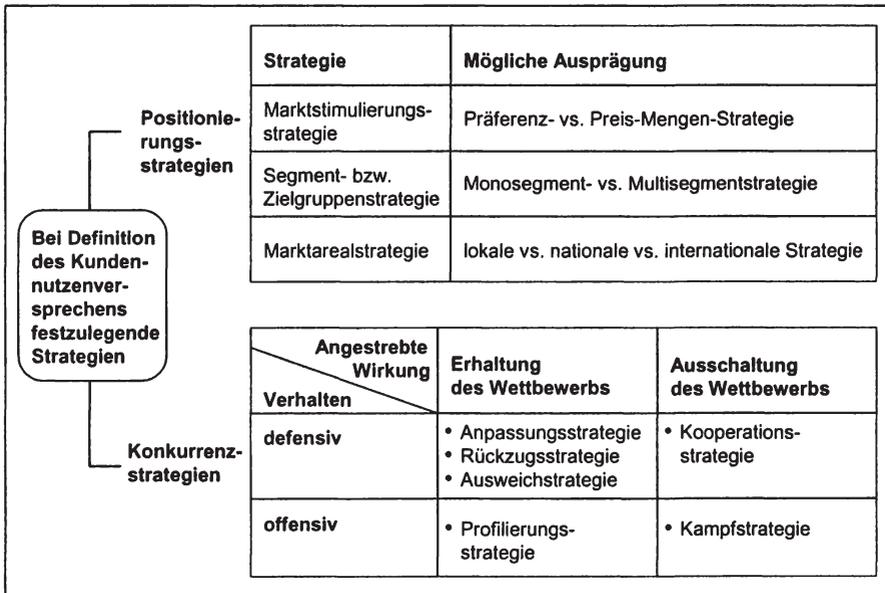


Abb. IV-54: Zentrale Positionierungs- und Konkurrenzstrategien im Einzelhandel

politik) oder des gesamten Instrumentariums festzulegen.<sup>268</sup> Die Entscheidungen umfassen im einzelnen die Sortiments-, Preis-, Service-, Kommunikations-, Innen-/Außenaufttritts- und Standortstrategie. Alle Elemente der Instrumentalstrategie determinieren gemeinsam die Freiheitsgrade für den operativen Lösungsraum des Leistungsbündels im Gesamtauftritt gegenüber dem Kunden. Deshalb gilt es, nicht nur Strategien für einzelne Instrumentalvariablen auszuarbeiten, sondern alle Elemente zu einem geeigneten Ganzen zu kombinieren. Dabei sind neutrale, substitutive, konflikthäre, komplementäre und zeitliche (Carry-over-Effekte) Beziehungen der Variablen zu berücksichtigen. Da die genaue Analyse und insbesondere auch die Quantifizierung dieser Beziehungen sich als besonders problematisch erweist, stellt die Definition der Instrumentalstrategien eine zentrale Herausforderung für Einzelhandelsunternehmen dar.<sup>269</sup>

<sup>268</sup> Vgl. WEHRLE, F. (1982), S. 176

<sup>269</sup> Vgl. EHRMANN, H. (1995), S. 245.

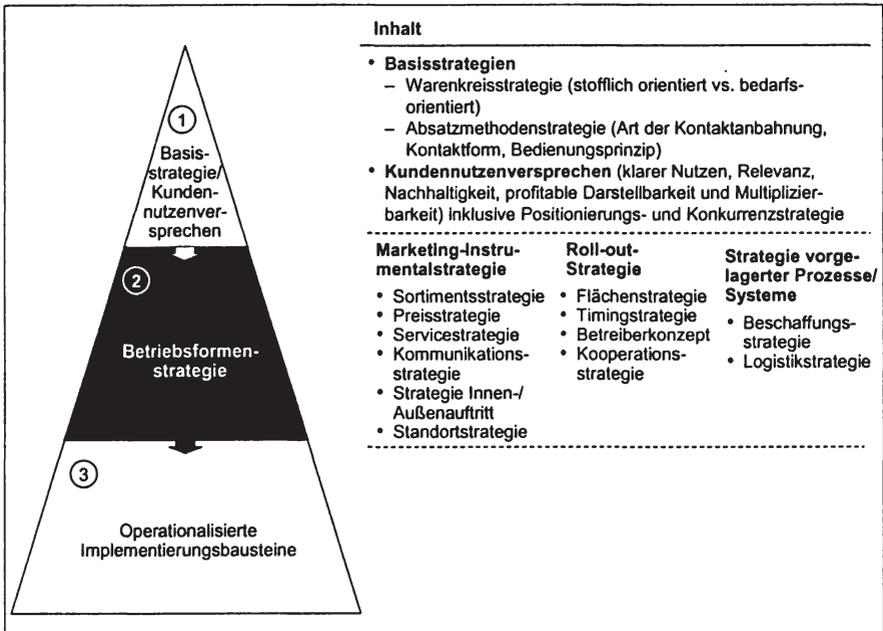


Abb. IV-55: Inhalte der zweiten Stufe der Betriebsformen-Konzeptionierung

- **Roll-out-Strategie:** Die Roll-out-Strategie konkretisiert die Durchdringung des festgelegten Marktareals und umfaßt vier Bausteine: Erstens die **Flächenstrategie** (geographische Reichweite, Umfang und Abfolge der Flächendurchdringung),<sup>270</sup> zweitens die **Timingstrategie** (Zeitpunkt des Markteintritts und Geschwindigkeit des Roll-out), drittens die **Betreiberstrategie** (Art des Betreibermodells bzw. mögliche Kombination an Modellen) und viertens die **Kooperationsstrategie für vorgelagerte Wertschöpfungsstufen** (Art und Umfang möglicher Kooperationen in sämtlichen Stufen der Leistungserbringung sowie Profile potentieller Kooperationspartner). Letztere ist gleichzeitig Bestandteil der Strategie vorgelagerter Systeme. Da sie häufig Einfluß auf die mögliche Realisierung, Geschwindigkeit und Kosten des Roll-out hat, muß sie bei Erarbeitung der Roll-out-Strategie hinzugezogen werden. Die vier Komponenten der Roll-out-Strategie sind eng miteinander verbunden. Entscheidungen über einen Baustein können die mögliche Ausprägung eines anderen Bausteins beeinflussen. Deshalb kann die sinnvolle Kombination einzelner Elemente erst nach Analyse der unternehmensspezifischen Situation am Markt ermittelt werden (vgl. Abb. IV-56). Hierfür ist das Zusammenspiel von Kundenbedürfnissen, Stärke und Flächendurchdringung der

270 Vgl. hierzu auch Kap. IV.2.3.1.

Wettbewerber sowie Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zu berücksichtigen. Sind z.B. die definierten Zielstandorte für eine Betriebsform durch lokale Wettbewerber bereits belegt, verfügt das Unternehmen über geringes Know-how über den Markt und drohen internationale Wettbewerber in den Markt einzudringen, bieten sich zwei mögliche Strategien. Erstens kann eine "Time-to-Market"-Strategie durch Nutzung von Kooperationen (z.B. in Form von Franchising) mit den lokalen Wettbewerbern zwecks schneller Akquisition der Zielstandorte verfolgt werden. Sollen dagegen Betriebsstätten in Eigenbetrieb etabliert werden, erweist sich eine zweite Strategie als sinnvoller, nach der das Betriebsformenkonzept zunächst qualitativ ausgefeilt und umfangreich getestet wird, um dann als Folger zu einem späteren Zeitpunkt in den Markt einzusteigen. Das Beispiel verdeutlicht, wie eng die Wahl der Timingstrategie mit der Betreiberstrategie und der möglichen Flächendurchdringung verbunden ist. Dies gilt analog für die Verbindung der anderen Bausteine untereinander.<sup>271</sup>

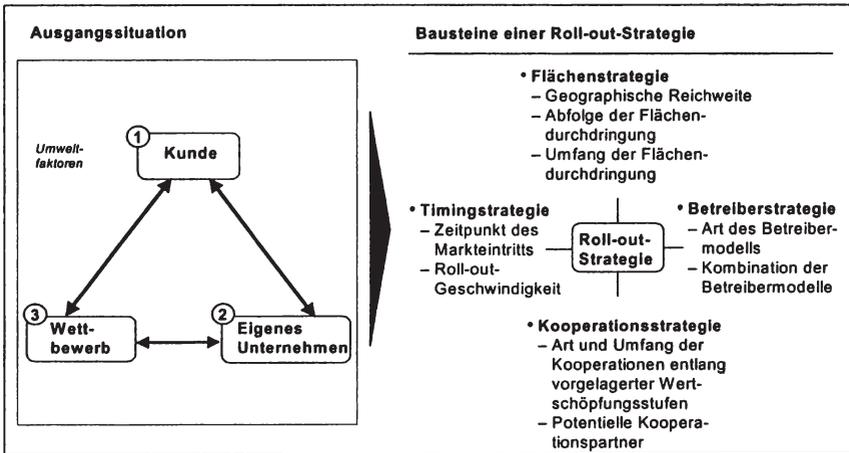


Abb. IV-56: Bausteine einer Roll-out-Strategie

- **Strategie vorgelagerter Prozesse/Systeme:** Vorgelagerte Prozesse und Systeme umfassen sämtliche Elemente der Wertschöpfungskette, welche die Umsetzung des definierten Betriebsformenkonzepts am Markt ermöglichen. Hierzu zählen insbesondere die **Beschaffungsstrategie**<sup>272</sup>, d.h. die beschaffungsseitige Sortiments- und Produktstrategie, der Lieferantenservice, die Preis-, Kontrahierungs- und

<sup>271</sup> Die Roll-out-Strategie basiert auf den Annahmen der in Stufe 1 festgelegten grundsätzlichen Konkurrenzstrategie. Gegebenenfalls ist diese für die unterschiedlichen Teilmärkte verschieden auszugestalten und wird deshalb durch die Roll-out-Strategie konkretisiert.

<sup>272</sup> Vgl. zur strategischen Beschaffungsplanung im Einzelhandel BARTH, K. (1999), S. 280 ff.

Finanzierungsstrategie, die Kommunikationsstrategie und die Strategie der Einkaufsgestaltung, sowie die Logistikstrategie, z.B. Kernentscheidungen über das Lagerhaus- und Bestandsmanagement, den Transport und die Aufarbeitung der Ware.<sup>273</sup> Einzelhandelsunternehmen sollten sich bereits frühzeitig mit den für die Leistungserbringung notwendigen vorgelagerten Systemen auseinandersetzen. Hierdurch kann sichergestellt werden, daß einerseits die kritischen Kompetenzen rechtzeitig aufgebaut werden und andererseits die Betriebsform profitabel realisierbar ist. Abb. IV-57 und Abb. IV-58 verdeutlichen die zentralen Aktionsparameter der Beschaffungsstrategie und des Logistiksystems, für die bei der Ausarbeitung der Betriebsformenstrategie die Rahmenbedingungen festzulegen sind. Aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen Absatz- und Beschaffungsprogramm haben beide Strategien in einigen Punkten Ähnlichkeiten.

### 3.2.3.4. Überführung in operationalisierte Implementierungsbausteine

In der nächsten Konkretisierungsstufe muß die Betriebsformenstrategie in **operationalisierte Implementierungsbausteine** überführt werden. Diese bilden die Grundlage für die Durchführung der Markttests eines Betriebsformen-Prototypen. Je nach definierter Betriebsformenstrategie sind unterschiedliche Implementierungsbausteine erfolgskritisch. Im Kern werden jedoch vier zentrale Bausteine benötigt, welche sich auch in entsprechenden Kernprozessen widerspiegeln (vgl. Abb. IV-59):<sup>274</sup>

- **Marketing-Mix-Management:** Durch die Ausgestaltung des Marketing-Mixes, d.h. die operative Planung der Marketing-Instrumente, wird die definierte Instrumentalstrategie operationalisiert. Dies umfaßt die Ableitung von konkreten Maßnahmen und die Formulierung von Aktionsplänen für die Sortiments-, Preis-, Service-, Kommunikations-, Innen-/Außenaufrtritts- und Standortpolitik.<sup>275</sup> Der Marketing-Mix determiniert als Ganzes das letztendliche Erscheinungsbild der Betriebsform am Absatzmarkt und bildet deshalb die Grundlage für die Inhalte der anderen Implementierungsbausteine.

---

<sup>273</sup> In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Beschaffungsfunktionen (vgl. GÜNTER, B./KUHL, M. (2000), S. 374 f). In der vorliegenden Arbeit soll entsprechend dem Verständnis von MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 293 ff. zwischen akquisitorischen Aspekten und logistischen Prozessen unterschieden werden. Demnach sind mit *Beschaffung* im engeren Sinn diejenigen Prozesse gemeint, welche auf Vereinbarungen mit Lieferanten abzielen. Dabei werden primär solche Güter betrachtet, die dem Verkauf wieder zugeführt werden. Der *Logistikbegriff* wird im Zusammenhang mit der physischen Versorgungsfunktion verwendet und hat zur Zielsetzung, die richtige Menge, der richtigen Ware, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort bereitzustellen.

<sup>274</sup> Die Inhalte der Implementierungsbausteine können je nach Betriebsformenkonzept variieren.

<sup>275</sup> Vgl. zur operativen Marketing-Politik z.B. BARTH, K. (1999), S. 163 ff; HALLER, S. (1997), S. 111 ff; LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 60 ff.; MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 260; THEIS, H.-J. (1999), S. 546 ff. sowie Kap. II.1.2.3. Ein Vergleich von unterschiedlichen Systematisierungen des Marketing-Mixes in der Einzelhandelsliteratur findet sich bei MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 362.

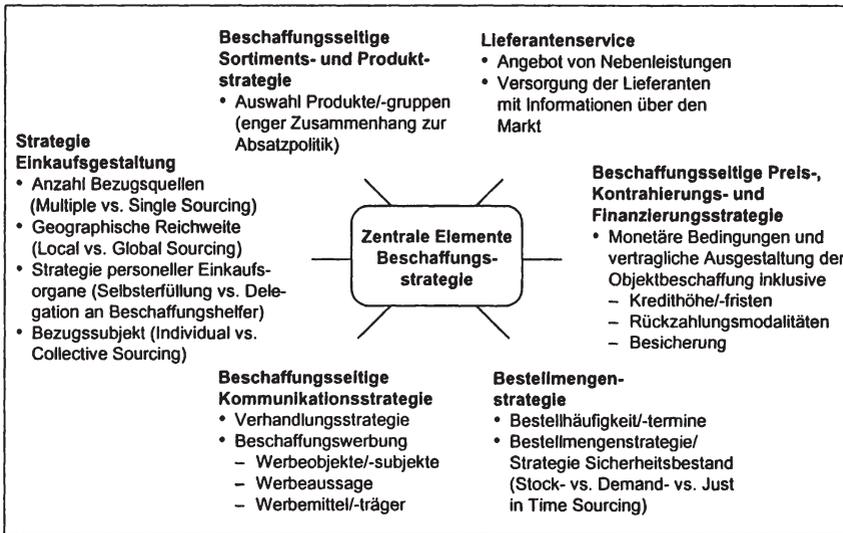


Abb. IV-57: Zentrale Aktionsparameter der Beschaffungsstrategie<sup>276</sup>

- **Objektmanagement:** Das Objektmanagement übernimmt das operative Management des Betriebsstättenportfolios. Es umfasst sowohl das Standortmanagement (Suche potentialträchtiger Standorte in Abstimmung mit den Zielkriterien) als auch das Immobilienmanagement (Vertragsmanagement, z.B. Mietverträge) und den Ladenbau (Errichtung und Erneuerung der Ladenausstattung).
- **Betriebsstättenmanagement:** Das Betriebsstättenmanagement umfasst das Management der Prozesse innerhalb einer Betriebsstätte inklusive der Betriebsstättenbetreuung/Vertriebsorganisation. Wesentliche Inhalte des Betriebsstättenmanagements sind das Personalmanagement, die Koordination von Point-of-Sale-Aktivitäten sowie das Kundenmanagement vor Ort.
- **Beschaffungs-/Logistikmanagement:** Auch die vorgelagerten Systeme bedürfen operationalisierter Implementierungsbausteine. Kritische Ressource ist hier zumeist der Bereich Beschaffung/Logistik, welcher u.a. das Lieferantenmanagement, das Bestandsmanagement und den Lieferservice umfasst.

<sup>276</sup> Eigene Darstellung, Inhalte zusammengestellt in Anlehnung an HANSEN, U. (1990), S. 464 ff. und GÜNTER, B./KUHL, M. (2000), S. 401 ff. Eine ausführliche Darstellung der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch systematisches Beschaffungsmanagement findet sich bei KUHL, M. (1998).

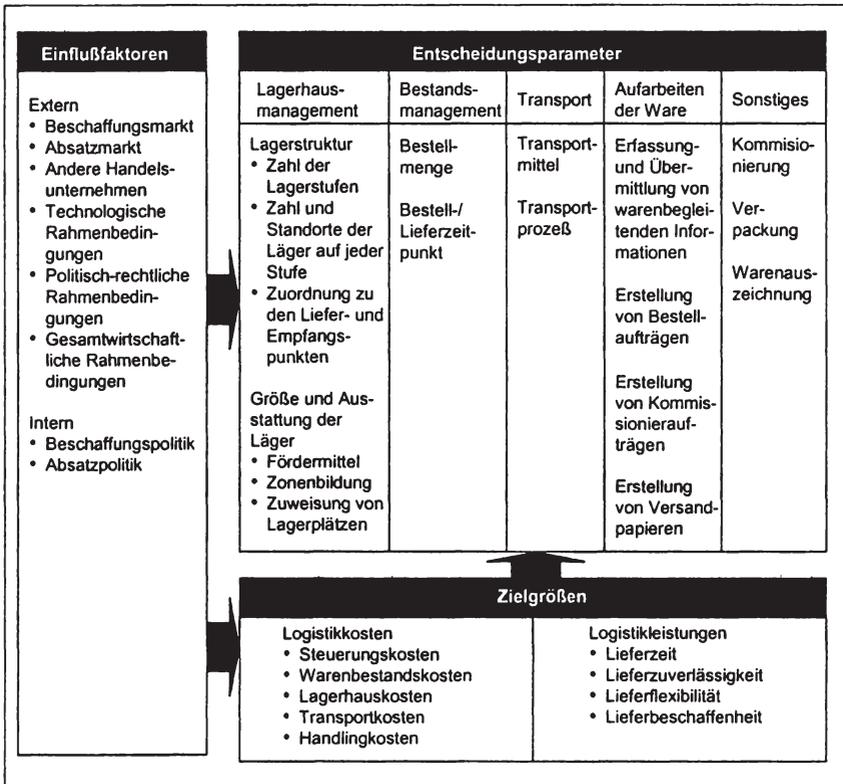


Abb. IV-58: Zentrale Entscheidungsparameter, Einflussfaktoren und Zielgrößen bei der Gestaltung eines Logistiksystems<sup>277</sup>

Wie aus den Ausführungen ersichtlich, sind die Inhalte des vorgestellten Dreiecks der Betriebsformen-Konzeptionierung primär auf stationäre Betriebsformen zugeschnitten. Werden andere Betriebsformen konzeptioniert, so sind die verkaufsstättenbezogenen Spezifika in den Inhalten zu modifizieren. Dies gilt insbesondere für die Roll-out-Strategie und die Implementierungsbausteine Objekt- und Betriebsstättenmanagement. Im Kern ist jedoch ein Vorgehen entlang aller drei vorgestellten Handlungsebenen der Betriebsformen-Konzeptionierung bei allen Arten von Betriebsformen sinnvoll.

<sup>277</sup> In Anlehnung an TOPOROWSKI, W. (1996), S. 45.

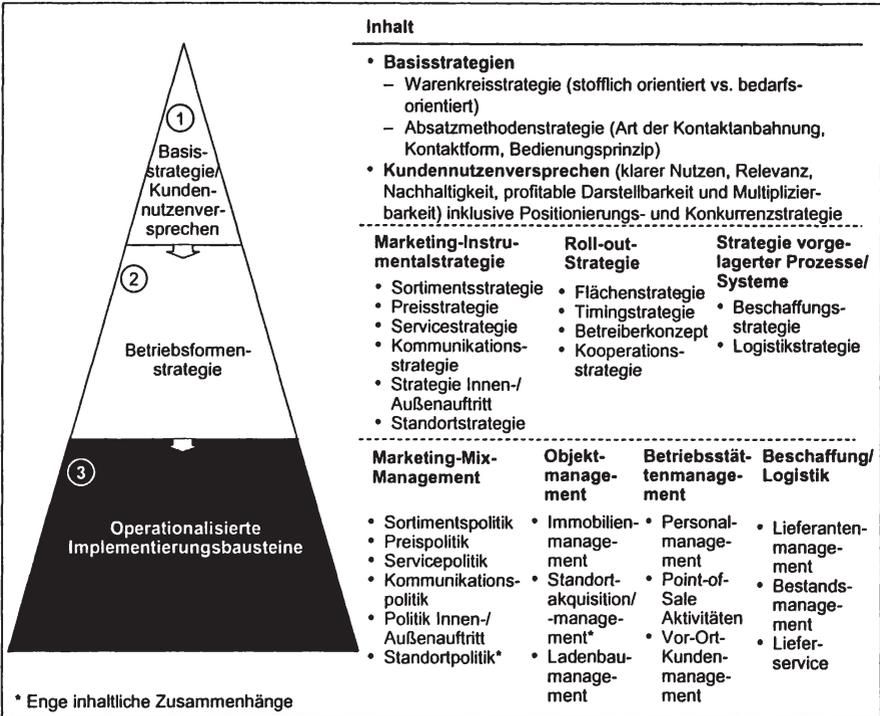


Abb. IV-59: Inhalte der dritten Stufe der Betriebsformen-Konzeptionierung

Auf Basis der dreistufigen Betriebsformen-Konzeptionierung kann die Bewertung der Betriebsform in Form einer Wirtschaftlichkeitsrechnung konkretisiert werden. Bei negativer Wirtschaftlichkeit sind die Konzeptbausteine noch einmal zu überarbeiten. Bei positiver Wirtschaftlichkeit kann die Betriebsform am Markt zunächst getestet und dann etabliert und ausgedehnt werden. Diese soll nachfolgend erörtert werden.

### 3.3. Horizont 2: Etablierung und Ausdehnung neuer Betriebsformen im Markt

Für **etablierte Unternehmen** und **neu am Markt auftretende Unternehmen**, sogenannte "Start-ups", stellen sich bei der Etablierung und Ausdehnung neuer Betriebsformoptionen **unterschiedliche Probleme**. Während die Herausforderung von Start-ups zumeist in der Identifikation von Finanzierungsmöglichkeiten bzw. Werbung von Kapitalgebern besteht, ist eine Kernherausforderung für etablierte Unternehmen die Notwendigkeit des schnellen Entlernens ("Fast Forgetting"). Der Umfang des erforderlichen Entlernens richtet sich nach dem Verhältnis aus Replikation vorhandener Fähigkeiten einerseits zur Entwicklung neuer Fähigkeiten andererseits. Immer dann, wenn zur Ausschöpfung zukünftiger Absatzpotentiale in hohem Maße neue Fähigkeiten

erforderlich sind, wird das Entlernen zu einem besonderen Problem für etablierte Anbieter. Erst die Loslösung von festgefahrenen Denkschablonen, Prozeßabläufen und Verhaltensweisen ermöglicht die erfolgreiche Tätigkeit in völlig neuartigen Markt- und Wettbewerbssituationen.<sup>278</sup> In der Organisationstheorie wird in diesem Zusammenhang auch von dem "Inertia-Phänomen" gesprochen.<sup>279</sup> Dieses Konstrukt kennzeichnet die organisationale Trägheit bei der Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen und ist insoweit etwas breiter gefaßt als das Konstrukt des Entlernens. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß Start-ups nicht mit dem "Ballast" einer Umstellung (im weitesten Sinne) konfrontiert sind und deshalb im Vergleich zu etablierten Unternehmen oft Zeit- und Kostenvorteile realisieren können. Diesem Wettbewerbsnachteil können etablierte Unternehmen durch Übertragung von Fähigkeiten aus dem bestehenden Stammgeschäft begegnen.

Trotz dieser unterschiedlichen Problemstellungen etablierter und neu am Markt auftretender Unternehmen müssen alle Unternehmen gleichermaßen sicherstellen, daß ihre ausgearbeiteten Betriebsformenkonzepte in Horizont 2 erfolgreich am Markt etabliert und multipliziert werden. Diese **Managementaufgabe** unterscheidet sich nicht nur in ihren Inhalten wesentlich von den erörterten Aufgaben in Horizont 3. Sie bedingt auch unterschiedliche Managementqualifikationen.<sup>280</sup> Während Horizont 3 eher visionäres und unkonventionelles Denken erfordert, um neue Ideen gewinnen, bedarf es für das erfolgreiche Management von Horizont 2 entscheidungsfreudiger Führungspersonen, welche risikobereit sind und in verändernden, schnell wachsenden Umgebungen die Konzeptumsetzung realisieren. Die Horizonte 3 und 2 sind jedoch nicht nur aufgrund ihrer unterschiedlichen Aufgabenstellungen als **getrennte Tatbestände** zu betrachten. Da Horizont-3-Betriebsformen als reine Ideen bzw. Konzepte in der Vor-Markt-Phase ein geringeres Reifestadium repräsentieren als am Markt eingeführte Horizont-2-Geschäfte, sollte ein Unternehmen zur Sicherstellung seiner strategischen Flexibilität in seinem Geschäftsportfolio zu jedem Zeitpunkt über hinreichende Betriebsformen beider Reifestadien verfügen.

Werden Betriebsformen von Horizont 3 in Horizont 2 überführt, so ist ein Vorgehen in zwei Schritten sinnvoll. In einem ersten Schritt wird durch den **Test** der definierten Betriebsformenkonzepte der erfolgreiche Übergang von Horizont 3 zu Horizont 2 angestrebt. Ist der Test erfolgreich, kann in einem zweiten Schritt der **Roll-out** geplant und durchgeführt werden. Falls nicht, muß das Konzept neu überarbeitet werden. Diese beiden Schritte sollen nachfolgend erläutert werden. Dabei sind die Inhalte und Fallbeispiele primär auf stationäre Betriebsformen zugeschnitten, wobei sich das vorgeschlagene zweistufige Vorgehen - unter entsprechender Anpassung der spezifischen Inhalte - auch für nicht-stationäre Betriebsformen empfiehlt.

---

278 Vgl. auch die empirische Studie CHRISTENSEN, in welcher als wesentlicher Grund für das "Innovators Dilemma" das unzureichende Lernen herausgestellt wird. Vgl. CHRISTENSEN, C.M. (1997).

279 Vgl. HANNAN, M.T./FREEMAN, J. (1984), S. 149 ff.; HAVEMANN, H.A. (1994), S. 152 ff.

280 Vgl. BAGHAI, M./COLEY, C./WHITE, D. (1999b), S. 143 ff.

### 3.3.1. Management des Übergangs von Horizont 3 zu Horizont 2: Test neuer Betriebsformenkonzepte

Horizont 3 repräsentiert Betriebsformen in Form von reinen Konzepten. Der Erfolg einer Betriebsform unter realen Bedingungen am Markt zeigt sich jedoch erst in Horizont 2. Das Management dieser Überleitung von der Vor-Markt- in die Markt-Phase von Betriebsformen kann in der Praxis als besonders erfolgskritisch charakterisiert werden. Da der Roll-out eines nicht optimal auf die Kundenbedürfnisse und den Markt abgestimmten Betriebsformenkonzepts für Einzelhandelsunternehmen zumeist Konsequenzen mit hoher finanzieller Tragweite hat, erweist es sich als sinnvoll, zur Begrenzung des Risikos zunächst einen Test am Markt durchzuführen.

#### 3.3.1.1. Zentrale Gestaltungsparameter beim Testvorgehen

In der Literatur finden sich umfangreiche Erörterungen der Inhalte und Eignung der unterschiedlichen Marktforschungsmethoden sowie detaillierte Strukturierungen der einzelnen Elemente eines Marktforschungsprozesses. Vor dem Hintergrund dieser Literaturbasis scheint es wenig zweckmäßig, diese Ausarbeitungen zu wiederholen. Im Rahmen dieser Arbeit soll deshalb auf **zentrale Fragestellungen** in der Praxis bei der **Pilotierung** einer Betriebsform im Markt eingegangen werden. Für eine ausführliche Darstellung möglicher Ausgestaltungsformen eines derartigen Markttests wird auf die einschlägige Literatur der Handelsmarkt- bzw. Handelsmarketing-Forschung verwiesen.<sup>281</sup>

Für den Test einer Betriebsformen im Markt erweist sich ein Vorgehen in **drei Schritten** als sinnvoll (vgl. Abb. IV-60):<sup>282</sup>

---

<sup>281</sup> Unter Marktforschung wird in der Literatur die systematische und zielbewußte Untersuchung eines Markts und der Marktbeeinflussungsmöglichkeiten verstanden (vgl. z.B. WEIS, H.C./STEINMETZ, P. (1995), S. 15). Die Unterscheidung zwischen Markt- und Marketing-Forschung wird nicht einheitlich verwendet. Zumeist bezieht sich Marketing-Forschung nur auf den Absatzmarkt und interne Informationen, während Marktforschung sämtliche externe Informationen inklusive denen über Beschaffungsmärkte umfaßt (vgl. MEFFERT, H. (1986), S. 11 ff.). Ausführlich zur Marktforschung vgl. z.B. HERRMANN, A./HOMBURG, C. (2000) oder BÖHLER, H. (1992); zur Handelsmarketing-Forschung z.B. MAURER, R. (1993) und zur Handelsmarktforschung z.B. THEIS, H.-J. (1999), S. 66 ff., zum Markttest insbesondere S. 202 ff.

<sup>282</sup> Eine ähnliche Systematisierung findet sich bei MEFFERT, H. (1986), S. 19, der den Marktforschungsprozeß systematisiert in die Problemdefinitions- und Designphase, die Informationsgewinnungsphase und die Informationsverarbeitungsphase bzw. Phase der Informationssynthese. Zudem weist MEFFERT darauf hin, daß je nach Adressatenkreis noch die Kommunikationsphase der Ergebnisse der Marktforschung von Bedeutung sein kann, welche die zielgruppenentsprechende Ergebnisaufbereitung zum Gegenstand hat.

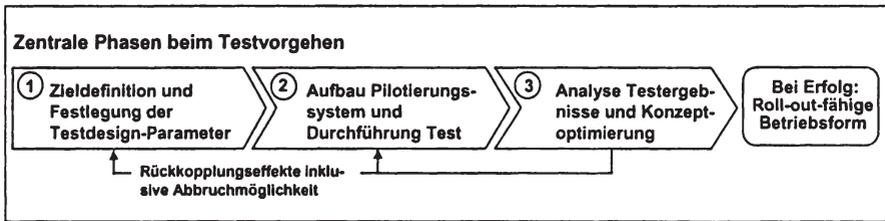


Abb. IV-60: Zentrale Phasen beim Testvorgehen

Im **ersten Schritt** werden die Ziele für den Test definiert und die konkrete Ausgestaltung der Parameter für den Design des Tests festgelegt. Im **zweiten Schritt** erfolgt der Aufbau des Pilotierungssystems auf Basis der formulierten Testdesign-Parameter inklusive der Erarbeitung eines Systems zur Überwachung der Testabwicklung und der Kommunikationsstrategie gegenüber externen Interaktionspartnern. Dieses Pilotierungssystem bildet die Grundlage für die Testdurchführung. Der **dritte Schritt** besteht in der Analyse der Testergebnisse inklusive den gegebenenfalls notwendigen Verbesserungen des Betriebsformenkonzepts. Wesentlich hierbei ist, daß die einzelnen Phasen durch **Rückkopplungsprozesse** miteinander verbunden sind und auch klare **Abbruchkriterien** definiert werden, nach denen das Projekt bei mangelndem Erfolg nicht weitergeführt wird. Die zentralen Fragestellungen in den einzelnen dargestellten Phasen der Pilotierung von Betriebsformen im Markt sollen nachfolgend näher erläutert werden.

### 3.3.1.2. Zieldefinition und Festlegung der Testdesign-Parameter

Die erste Phase im Testvorgehen, welche sich auf die Vorbereitung des Betriebsformentests bezieht, umfaßt drei zentrale Punkte, welche in Abb. IV-61 dargestellt sind:

- **Konkretisierung der Problemstellung und Definition der Zielsetzung:** Zunächst gilt es, die zugrunde gelegte **Problemstellung** klar zu definieren.<sup>283</sup> Dies umfaßt die Festlegung der Zielsetzung und des Testinhalts, des Informationsbedarfs nach Art, Ausmaß und Qualität sowie die Definition des übergeordneten Entscheidungskriteriums für den Testerfolg und der Handlungskonsequenzen bei Mißerfolg. Darüber hinaus sollten bereits klare Hypothesen formuliert werden, die im Rahmen des Tests entweder validiert oder widerlegt werden können. In diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung für die Festlegung der Zielsetzung und des Testinhalts ist in der Praxis die Berücksichtigung der **Ausprägung der Umweltdynamik**. Grundsätzlich erweist es sich als sinnvoll, mehrere Varianten einer Betriebsform zu testen, um die geeignetste Variante herauszufiltern. Eine hohe Umweltdynamik und viele Aktivitäten von Wettbewerbern können es erfordern, daß möglichst viele Varianten oder gar unterschiedliche Betriebsformen

<sup>283</sup> Vgl. im Detail zu den Elementen der Definition eines Marktforschungsproblems THEIS, H.-J. (1999), S. 91 ff.

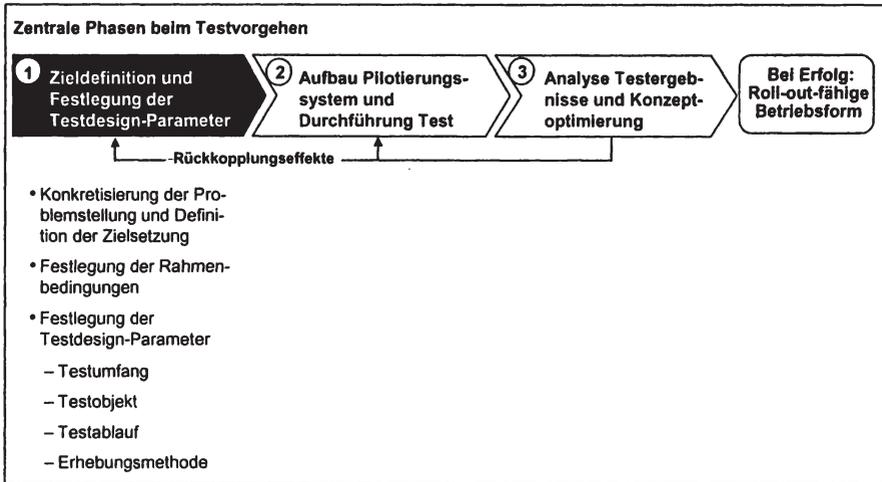


Abb. IV-61: Zentrale Fragestellungen bei der Zieldefinition und der Festlegung der Testdesign-Parameter

unterschiedlicher Kundennutzenversprechen gleichzeitig getestet werden, um eine möglichst **hohe Handlungsflexibilität** zu haben, da sich die Umweltkonstellationen in der Zeit des Tests noch signifikant verändern können.

- **Rahmenbedingungen des Tests:** Neben der Zielsetzung sind die Rahmenbedingungen des Tests festzuschreiben. Hierzu zählt vor allem eine klare Definition des Budgetrahmes und der Risikobereitschaft der Entscheidungsträger, die Festlegung der Verantwortlichen sowie der zur Verfügung stehende Gesamtzeitrahmen. Insbesondere, wenn sich dafür entschieden wird, mehrere Betriebsformen gleichzeitig zu testen, ist bei der Evaluierung der Rahmenbedingungen sicherzustellen, daß genügend Ressourcen für alle Betriebsformen bereitstehen, um valide Testergebnisse sicherzustellen.

Auf Basis der definierten Zielsetzung und Rahmenbedingungen erfolgt **die Festlegung der Testdesign-Parameter**, welche den Testinhalt, den Testumfang, das Testobjekt und die Erhebungsmethode umfassen.<sup>284</sup>

- **Testumfang:** Hinsichtlich des Testumfangs ist festzulegen, ob einzelne Bausteine des Betriebsformenkonzepts getrennt in unterschiedlichen Betriebsstätten oder alle Bausteine gesamtheitlich in einer Betriebsstätte getestet werden sollen. Da die Summe der Teileffekte der einzelnen Elemente des betriebsformenbezogenen Marketing-Mixes aufgrund verstärkender, neutralisierender oder konterkarierender

<sup>284</sup> Vgl. hierzu THEIS, H.-J. (1999), S. 202 ff.

Beziehungen der einzelnen Elemente des Marketing-Mixes zumeist vom Gesamteffekt bei dem Einsatz aller Maßnahmen abweichen, erweist es sich als sinnvoll, in jedem Fall den Erfolg des Gesamtkonzepts in einer Betriebsstätte zu testen. Ergänzend dazu kann es für die Detailanalyse der einzelnen Stellhebel hilfreich sein, diese isoliert in einzelnen Betriebsstätten zu betrachten.

- **Testobjekt:** Betriebsstätten, in denen das Betriebsformenkonzept getestet wird, werden als Testobjekte bezeichnet. Hierbei kann zwischen einer Vollerhebung (der ganze Markt bzw. alle Betriebsstätten werden getestet) und einer Teilerhebung (der Test erfolgt nur in ausgewählten Betriebsstätten) unterschieden werden. Bei Betriebsformentests kommt der Vollerhebung eine geringe Bedeutung zu, da sie zumeist aus zeitlichen, organisatorischen und finanziellen Gründen nicht durchführbar ist und die Streuung der zu messenden Merkmale unter den Betriebsstätten zwar vorhanden, aber überschaubar bzw. in ihrer Variation kalkulierbar ist. Erfolgt eine Teilerhebung, so ist darauf zu achten, daß diese repräsentativ für die Grundgesamtheit ist bzw. ein aussagefähiges Ergebnis über die Eignung der Betriebsform gibt.<sup>285</sup> Entsprechend dieser Maßgabe ist die Größe der Testgruppe sowie die Auswahlmethode<sup>286</sup> für die Pilotbetriebsstätten und eine entsprechende Kontrollgruppe zur Beurteilung der möglichen Störfaktoren, welche gegebenenfalls das Testergebnis verzerren, festzulegen. Als zentrale Faktoren bei der Auswahl einer Betriebsstätte sind das Kundenpotential und die Wettbewerbsintensität am Standort sowie die Qualifikation des Personals zu analysieren. Dabei sollten durchschnittliche Betriebsstätten gewählt werden und keine Betriebsstätten, die aufgrund von Sonderfaktoren besonders positive Testergebnisse generieren, die von "normalen" Betriebsstätten nicht nachgebildet werden können. Einige Einzelhändler testen ihr Betriebsformenkonzept sogar bewußt unter verschärften (Wettbewerbs-)Bedingungen. Ein Beispiel hierfür liefert das amerikanische Unternehmen HOME DEPOT, welches sich im Baumarktsegment durch seine kundenorientierten Warenhausbetriebsformen profiliert. Aktuell testet das Unternehmen in San Francisco eine neue Betriebsform für Handwerker und Bauunternehmer genannt "Pro" direkt gegenüber einer klassischen HOME DEPOT-Filiale mit der Zielgruppe Privatkunden.<sup>287</sup>
- **Testablauf:** Hinsichtlich des Testablaufs ist zu entscheiden, ob der Test in den dafür ausgewählten Betriebsstätten simultan oder sukzessive durchgeführt werden

---

285 Eine Teilmenge wird dann als repräsentativ bezeichnet, wenn "sie der Verteilung aller interessierenden Merkmale der Grundgesamtheit entspricht und demnach ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild der Gesamtheit darstellt". THEIS, H.-J. (1999), S. 218.

286 In der Literatur wird grundsätzlich zwischen einer Zufallsauswahl und einer bewußten Auswahl unterschieden. Da eine Zufallsauswahl nur bei einer hinreichend großen Testgruppe sinnvolle Ergebnisse generieren kann, zumeist jedoch der Test aufgrund der Kundenwirkungen und Koordinationskosten zunächst in einigen wenigen Betriebsstätten begonnen wird, erfolgt in der Praxis zumeist eine bewußte Betriebsstättenauswahl. Vgl. detailliert zu möglichen Auswahlmethoden THEIS, H.-J. (1999), S. 216 ff.

287 Vgl. o.V. (1998 c), S. 50 ff.

soll. In der Praxis wird zur Minimierung des Risikos zumeist ein **sukzessives Vorgehen** gewählt. Dabei wird zunächst in einer Betriebsstätte oder in kleinen, für das Portfolio repräsentativen Gruppe von Betriebsstätten die grundsätzliche Eignung des Konzepts überprüft und die Testgruppe dann sukzessive erweitert. Ein Beispiel für ein derart sukzessives Vorgehen ist der international agierende Einzelhändler für Kaffeeprodukte und Backwaren **DUNKIN' DONUTS**. Das Unternehmen testet neue Ideen immer erst in Richmond, Virginia, in der Nähe seiner Zentrale. Ist der Test erfolgreich, wird die Idee zunächst im gesamten US-Markt getestet, bevor sie im Rahmen eines internationalen Roll-out in allen Betriebsstätten eingeführt wird.<sup>288</sup>

- **Erhebungsmethode:** Nach der Art der Erhebungsmethode über den Testerfolg können grundsätzlich Befragungs- und Beobachtungsmethoden unterschieden werden.<sup>289</sup> Das Ziel der **Befragung** besteht darin, "Personen zu Aussagen über Sachverhalte zu veranlassen, die vom Fragesteller vorgegeben werden"<sup>290</sup>. Bei der **Beobachtung** handelt es sich dagegen um "eine Datenerhebungsmethode, die auf die planmäßige Erfassung sinnlich wahrnehmbarer Tatbestände gerichtet ist"<sup>291</sup>. Im Gegensatz zur industriebetrieblichen Marktforschung hat die Beobachtung im Handel einen höheren Stellenwert, sie stößt aber auch hier an ihre natürlichen Grenzen, da nicht alle benötigten Informationen beobachtbar sind. Hierzu zählen u.a. Sachverhalte aus der Vergangenheit, subjektive Sachverhalte wie Meinungen und Einstellungen, ausgewählte objektive Sachverhalte wie Einkommen und Beruf sowie Prognosen über Verhaltensabsichten.<sup>292</sup> Vor diesem Hintergrund werden beide Verfahren zumeist komplementär verwendet.

Zusammenfassend ist darauf hinzuweisen, daß die Entscheidung über die situationspezifische Ausgestaltung der einzelnen Testdesign-Parameter immer unter der Zielsetzung der **Maximierung des Erkenntnisgewinns** und der **Ergebnisvalidität** bei gleichzeitiger **Minimierung des Zeitaufwands** und der **Kosten** erfolgen sollte.

### 3.3.1.3. Aufbau des Pilotierungssystems und Durchführung des Tests

Sind die Ziele definiert und die Parameter für das Testdesign festgelegt, so kann in einem nächsten Schritt das Pilotierungssystem aufgebaut werden. Abb. IV-62 verdeutlicht die konkreten Inhalte dieser Phase.

288 Vgl. SCHMIDT, R.A./OLDFIELD, B.M. (1999), S. 376 ff.

289 Vgl. zur Klassifizierung von Befragungs- und Beobachtungsmethoden z.B. THEIS, H.-J. (1999), S. 126 ff. und S. 182 ff.

290 THEIS, H.-J. (1999), S. 126.

291 BÖHLER, H. (1985), S. 92.

292 Vgl. THEIS, H.-J. (1999), S. 182.

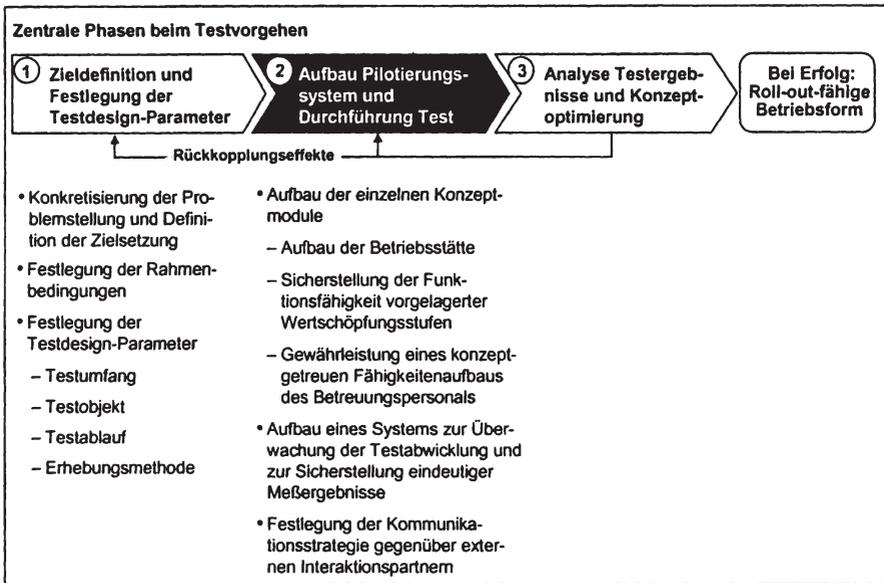


Abb. IV-62: Zentrale Fragestellungen beim Aufbau des Pilotierungssystems und bei der Durchführung des Tests

- **Aufbau der einzelnen Konzeptmodule:** Beim Aufbau der Konzeptmodule sind **drei Themenstellungen** für eine erfolgreiche Testdurchführung von zentraler Relevanz. **Erstens** gilt es, die Pilotbetriebsstätten konzeptgetreu und gleichzeitig effizient aufzubauen. Unter Kostengesichtspunkten stellt sich dabei zunächst die Frage, welche Konzeptelemente kostengünstig simuliert werden können. Das größte Einsparungspotential liegt erfahrungsgemäß in den für den Kunden nicht direkt sichtbaren Elementen des Ladenbaus. Ergänzend dazu ist der Faktor Umsetzungszeit nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Marktpotentialausschöpfung, sondern auch aufgrund einer entsprechenden Bindung von Mitarbeiterressourcen als wichtiger Effizienzhebel zu betrachten. **Zweitens** gilt es, die Funktionsfähigkeit vorgelagerter Wertschöpfungsstufen im Rahmen der Testdurchführung sicherzustellen. Da es oftmals nicht möglich oder sinnvoll ist, bereits in der Testphase die komplette Infrastruktur und Prozesse auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen aufzubauen, bedarf es pragmatischer "Back-End"-Lösungen zur Sicherstellung eines reibungslosen Testablaufs. Ein Beispiel für derartige pragmatische Lösungen bildet das Vorgehen einer Supermarktkette, welche schnelle Testergebnisse über das Erfolgspotential einer Sortimentsaufstockung um Snack- und Convenience-Artikeln benötigte. Aufgrund der fehlenden Möglichkeit einer kurzfristigen Etablierung entsprechender Lieferantenverbindungen wurden die fehlenden Waren kurzerhand bei einem lokalen Wettbewerber zugekauft. **Drittens** ist es wichtig, daß

hinreichende Schulungen über die einzelnen Konzeptbausteine der Betriebsform für die Mitarbeiter bzw. das Betreuungspersonal des Piloten eingeleitet werden. Nur so kann sichergestellt werden, daß eine konzeptgetreue Vor-Ort-Umsetzung erfolgt und valide Testergebnisse erzielt werden.

- **Aufbau eines Systems zur Überwachung der Testabwicklung und zur Sicherstellung eindeutiger Meßergebnisse:** Zur Sicherstellung einer effektiven und effizienten Testdurchführung sollte ein System zur Testbegleitung aufgebaut werden, welches basierend auf den definierten Testdesign-Parametern sowohl eine Überwachung der Testabwicklung beinhaltet als auch die Generierung eindeutiger Meßergebnisse gewährleistet. Durch die **Überwachung der Testabwicklung** soll sichergestellt werden, daß der Test innerhalb der definierten Zeit und mit dem zur Verfügung stehenden Budget umgesetzt wird. Zur Überwachung der Testabwicklung bedient man sich in der Praxis zumeist den Instrumenten des allgemeinen Projektcontrollings zur Steuerung von Zeit, Qualität und Kosten eines Projekts entlang einem definierten Durchführungsplan.<sup>293</sup> Darüber hinaus gilt es, abgestimmt auf die Parameter des Testdesigns, ein **Meßsystem** zu etablieren, mit dessen Unterstützung für alle Testelemente eindeutig interpretierbare Meßergebnisse generiert werden können (sogenanntes Effektecontrolling zur Sicherstellung der Ergebnisvalidität). Die konkrete Ausgestaltung und Komplexität eines derartigen Meßsystems wird wesentlich bestimmt durch die im Rahmen des Testdesigns bestimmte Erhebungsmethode der Testergebnisse. Dabei ist von zentraler Bedeutung, daß das Meßsystem auch ein Frühwarnsystem beinhaltet, mit dessen Hilfe mögliche Mißerfolge bereits frühzeitig erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.
- **Kommunikationsstrategie:** Die Kommunikationsstrategie gegenüber den externen Interaktionspartnern ist bei der Umsetzung des Piloten von hoher Bedeutung. Die zentrale Frage ist dabei, inwieweit es von Bedeutung ist, eine hohe **Integrität über den Piloten** zu bewahren oder nicht. Eine umfassende aktive Kommunikationspolitik über die Durchführung eines Piloten erhöht die Aufmerksamkeit von Kunden, Wettbewerbern und Kapitalgebern und hat bei erfolgreicher Testrealisierung zumeist positive Auswirkungen auf das gesamte Unternehmensimage. Kann das Betriebsformenkonzept trotz Verfeinerungen in der Testphase jedoch nicht erfolgreich realisiert werden und muß das Projekt abgebrochen werden, so sind umgekehrt auch negative Imagewirkungen und Spill-over-Effekte auf die anderen Betriebsformen des Unternehmens möglich. Deshalb erweist es sich als sinnvoll, gerade in frühen Stadien des Tests, in denen der Erfolg am Markt noch nicht abzuschätzen und das Mißerfolgsrisiko am höchsten ist, zunächst die Kommunikation auf den Teilmarkt zu beschränken, in dem der Test erfolgt. Nach Feinsteuerung möglicher erster operativer Probleme kann dann die Kommunikation

---

<sup>293</sup> Vgl. für ein Beispiel zur Erstellung eines Durchführungsplans sowie für die Erörterung möglicher Instrumente FLENDER, H.E. (1999), S. 243 ff.

erweitert werden. Ein Beispiel für eine derart zurückhaltende Kommunikationsstrategie liefert das Unternehmen HOME DEPOT, welches seit 1998 den Depot-Prototypen "Pro" testet, der auf die Zielgruppe der Handwerker und Bauunternehmer ausgerichtet ist. Dabei wird der "Pro"-Prototyp weitaus weniger in den Vordergrund der öffentlichen Kommunikation gestellt als die aktuell weiter ausgereiften neuen Betriebsformen "EXPO Design Center" und "Villager's Hardware". Hintergrund dieses Verhaltens sind die negativen Erfahrungen mit dem Testprojekt "Crossroads", eine Betriebsform für ländliche Kleinstädte, welche zunächst von den Vorständen des Unternehmens viel gepriesen wurde und danach jedoch nicht weiterverfolgt wurde.<sup>294</sup>

### 3.3.1.4. Analyse der Testergebnisse und Optimierung des Betriebsformenkonzepts

Im dritten Schritt werden die Testergebnisse analysiert und gegebenenfalls Maßnahmen zur Konzeptverfeinerung eingeleitet. Abb. IV-63 verdeutlicht die einzelnen Inhalte dieser Phase:

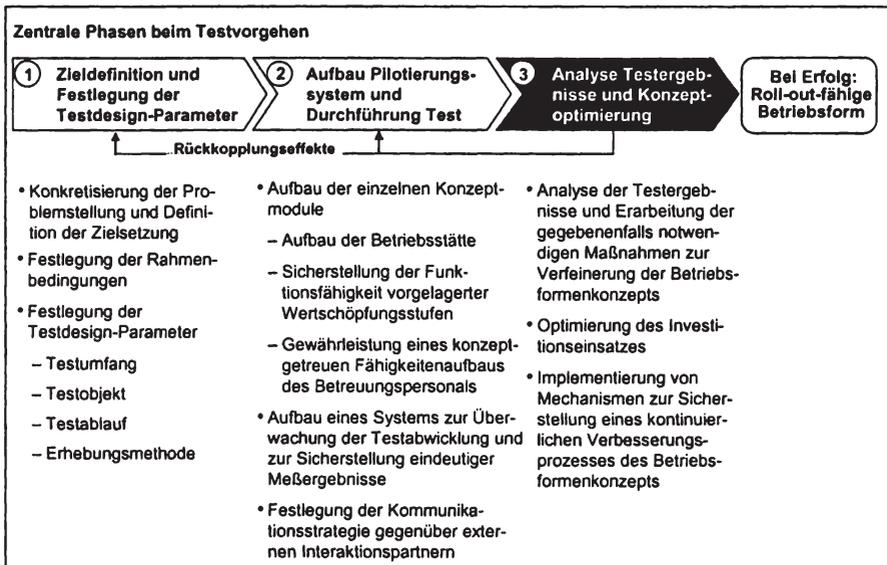


Abb. IV-63: Zentrale Fragestellungen bei der Analyse der Testergebnisse und bei der Konzeptoptimierung

<sup>294</sup> Vgl. o.V. (1998 c), S. 50 f. und HOME DEPOT (2000), Company Information.

Die im Rahmen der Testdurchführung generierten **Ergebnisse** sind in einem nächsten Schritt zu **analysieren** und gegebenenfalls **Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsformenkonzepts** auszuarbeiten. Je nach Grad der Abweichung der Meßergebnisse von den definierten Erfolgs- bzw. Mißerfolgskriterien für den Test und die einzelnen Testelemente ist über eine Testverlängerung, eine Testerweiterung, einen Testabbruch oder die Überleitung in die Roll-out-Phase zu entscheiden. Dieser Prozeß der Überarbeitung und Optimierung des Betriebsformenkonzepts auf Basis der generierten Ergebnisse im Markt ist als **iterativer Prozeß** zu verstehen, welcher nicht nur Rückkopplungen zu den einzelnen Phasen des Testvorgehens hat, sondern bis zur Konzeptionierungs- oder gar Ideengenerierungsphase zurückgehen kann. Das Ausmaß der notwendigen Verfeinerungen des Betriebsformenkonzepts in der Pilotierungsphase ist dabei abhängig von den konkreten Testergebnissen und der **Testphilosophie** des Unternehmens. So sind in der Praxis unterschiedliche Testphilosophien zu beobachten, welche sich im wesentlichen in der Funktion des Tests unterscheiden. Einige Unternehmen beginnen die Pilotierungsphase schon, sobald die groben Konzeptbausteine definiert sind.<sup>295</sup> Nach diesem Verständnis kommt der Pilotierungsphase eine Experimentierfunktion zu, in der die Feindefinition der einzelnen Konzeptbausteine am Markt erarbeitet wird. Vorteil eines derartigen Vorgehens ist ein direktes Kundenfeedback und ein schneller Markteintritt. Nachteilig ist jedoch, daß insbesondere in den frühen Stadien der Pilotierung gegebenenfalls negative Eindrücke über das Betriebsformenkonzept beim Kunden entstehen können, die nach Konzeptverfeinerung nicht mehr korrigiert werden können.

Auch wenn die Testbetriebsstätten von den Kunden erfolgreich angenommen werden und sie den geplanten Umsatzerfolg aufweisen, so stellen für Einzelhändler häufig die hohen **Investitionskosten eine Entscheidungshürde** für Einleitung des Roll-out dar.<sup>296</sup> Deshalb erweist es sich als sinnvoll, in der Testphase auch sämtliche Möglichkeiten zu evaluieren, durch welche die Investitionskosten für die Implementierung des definierten Betriebsformenkonzepts in Betriebsstätten gesenkt werden können. Hierzu zählen unter anderem:

- die Überprüfung der Nutzung möglicher Synergien in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen mit den anderen Betriebsformen bzw. -stätten des Portfolios, z.B. im Einkauf, in der Logistik oder in der Vertriebsbetreuung,
- die Nutzung möglicher finanzieller Unterstützungen und Kooperationen zur Senkung der Kosten, z.B. Kooperationen mit anderen Händlern, Unterstützung von Herstellern und Lieferanten, insbesondere in Verkaufsförderungsmaßnahmen, mögliche Subventionen durch den Staat,

---

<sup>295</sup> Vgl. zu diesem Vorgehen inklusive entsprechender Fallbeispiele z.B. BYE BURNS, K./ENRIGHT, H./FALSTADT HAYES, J./MCLAUGHLIN, K./SHI, C. (1997), S. 107 ff.

<sup>296</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden auch BYE BURNS, K./ENRIGHT, H./FALSTADT HAYES, J./MCLAUGHLIN, K./SHI, C. (1997), S. 109.

- die Überprüfung des notwendigen Investitionsniveaus pro Betriebsstätte für den Ladenbau, auch in der Wahrnehmung der Kunden,
- die Sicherstellung einer schnellen Implementierung erfolgskritischer und/oder Cash-wirksamer Verbesserungsvorschläge für das Betriebsformenkonzept.

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, daß die Verfeinerung des Betriebsformenkonzepts nicht als einmaliger Prozeß zu verstehen ist, der mit Beginn der Roll-out-Phase beendet ist. Statt dessen sollten i.S. eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** Mechanismen etabliert werden, durch die sichergestellt wird, daß auch über die eigentliche Pilotierungsphase der Betriebsform hinaus immer wieder neue Ideen aufgenommen, getestet und anschließend in den Betriebsstätten implementiert werden. Dies dient dazu, die Ausgestaltung der Betriebsform laufend an den zunehmenden Stand der Erfahrung und das Wissen über den Markt und die Zielkunden anzupassen. Um einen derartigen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß auszugestalten, bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an. Abb. IV-64 verdeutlicht die **vier zentralen Stufen** eines derartigen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sowie **Fallbeispiele** für Instrumente, welche von Einzelhändlern zur Sicherstellung der effektiven Umsetzung der einzelnen Phasen genutzt werden.

### 3.3.2. Planung und Durchführung des Roll-out

Ist die Testphase erfolgreich, so kann im nächsten Schritt der Roll-out, d.h. die Multiplikation bzw. Expansion des Betriebsformenkonzepts in weiteren Betriebsstätten geplant und umgesetzt werden.

#### 3.3.2.1. Zentrale Entscheidungen beim Roll-out

In der Roll-out-Phase wird die im Rahmen der Betriebsformen-Konzeptionierung erstellte Roll-out-Strategie mit ihren Bausteinen Flächen-, Betreiber-, Timing- und Kooperationsstrategie für vorgelagerte Wertschöpfungsstufen konkretisiert und implementiert.<sup>297</sup> Die Konkretisierung der Strategie erfolgt mit zunehmendem Informationsstand über den Zielmarkt bzw. die Spezifika seiner Teilmärkte. Dabei sind für eine realistische Roll-out-Planung **zwei Fragen** von zentraler Bedeutung:

---

<sup>297</sup> Vgl. zu den einzelnen Elementen der Roll-out-Strategie Kap. IV.3.2.3.3., insbesondere Abb. IV-56.

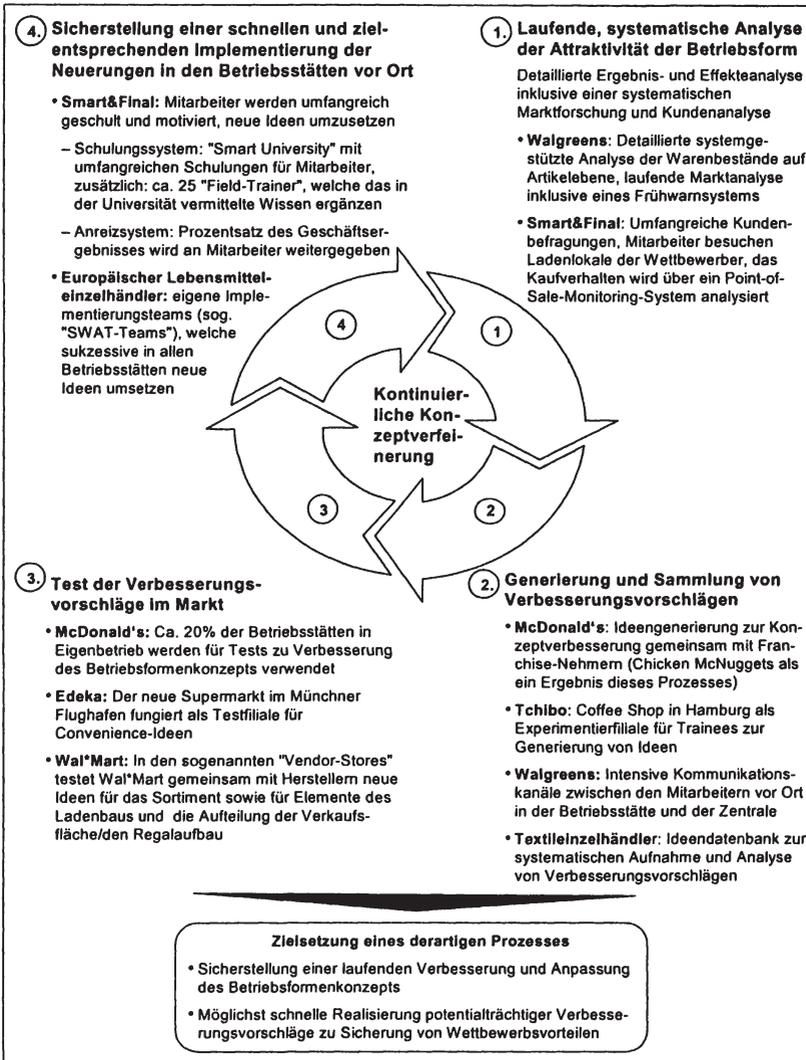


Abb. IV-64: Bausteine eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses für Betriebsformen<sup>298</sup>

<sup>298</sup> Vgl. zu den Fallbeispielen BYE BURNS, K./ENRIGHT, H./FALSTADT HAYES, J./MCLAUGHLIN, K./SHI, C. (1997), CLEMENS, B. (2000), S. 36 ff.; S. 111 ff.; MEUSBURGER, W.K. (2000), S. 24 und MCKINSEY (1997), S. 33.

## 1. Wie viele Betriebsstätten können pro Planungsperiode neu eröffnet werden?

Wesentlich bei der Beantwortung der möglichen Anzahl Betriebsstätten, die pro Planungsperiode eröffnet werden können, ist die Verfügbarkeit der kritischen Ressourcen. Hierzu zählen vor allem

- die Verfügbarkeit von Zielstandorten im Markt,
- die Kapazitäten im Ladenbaumanagement,
- die personellen Kapazitäten zur Koordination des gesamten Roll-out-Prozesses und zum Management der Betriebsstätten vor Ort,
- die Infrastruktur für die Aufnahme der Aktivitäten in den Betriebsstätten und
- die verfügbaren Finanzmittel.

Von diesen Punkten ist die **Verfügbarkeit der Zielstandorte** im Markt am geringsten vom Unternehmen selbst beeinflussbar und deshalb als ein **zentraler Engpaßfaktor** zu betrachten.<sup>299</sup> Einzelhandelsunternehmen sollten deshalb versuchen, ihre Standortbasis als kritische Ressource **flexibel** auszugestalten, um sich schnell an wechselnde Umweltbedingungen mit neuen Betriebsformen anpassen zu können. So kauft oder least **WAL\*MART**<sup>300</sup> z.B. bei Eröffnung einer neuen Betriebsstätte für seine Discounter-Betriebsform häufig größere Verkaufsflächen als erforderlich, um den Standort flexibel in ein größeres Supercenter umfunktionieren zu können.<sup>301</sup> Andere Einzelhändler versuchen, ihren Ladenbau flexibel auszugestalten. Dafür werden einzelne Bausteine des Ladenbaus derart entworfen, daß sie i.S. eines Baukastensystems ohne großen Aufwand an ein anderes Betriebsformenkonzept angepaßt werden können. Der kanadische Lebensmitteleinzelhändler **LOBLAWS** nutzt ein noch anderes Modell: Er kauft die Grundstücke an attraktiven Standorten und least das Inventar bzw. die einzelnen Elemente des Ladenbaus für die Betriebsstätte, welche bei Einführung einer neuen Betriebsform mit neuem Außen- und Innenauftritt einfach ausgetauscht werden können.<sup>302</sup>

## 2. Von welchem Zielerreichungsgrad hinsichtlich des Umsatzes kann in jeder Periode ausgegangen werden?

Diese Frage des Zielerreichungsgrads bezieht sich einerseits auf das Umsatzniveau im etablierten Zustand der Betriebsstätte und auf die Hochlaufkurve des Geschäfts, d.h. auf den Zeitraum, den eine Betriebsstätte benötigt, um ihre Aktivitäten am Markt voll zu entfalten und einen Kundenstamm zu etablieren. Die Ausprägung der

---

<sup>299</sup> Gerade für 1a-Standorte in Großstädten existieren bei Immobilienmaklern häufig umfangreiche Suchlisten für Ladenlokale. Der Engpaß an Flächen wird durch die zunehmende Tendenz zu großflächigen Betriebsformen noch verstärkt ("sogenannter Flächendruck"). Vgl. hierzu BOSSHAMMER, U. (2000), S. 38.

<sup>300</sup> Vgl. zum Betriebsformenportfolio von **WAL\*MART** auch Kap. IV.2.3.

<sup>301</sup> Vgl. **BYE BURNS, K./ENRIGHT, H./FALSTADT HAYES, J./MCLAUGHLIN, K./SHI, C.** (1997), S. 112

<sup>302</sup> Vgl. **BYE BURNS, K./ENRIGHT, H./FALSTADT HAYES, J./MCLAUGHLIN, K./SHI, C.** (1997), S. 112

Hochlaufkurve hängt von dem erwarteten **Adoptions- und Diffusionsprozeß**<sup>303</sup> ab, welcher von verschiedenen Faktoren bestimmt wird, deren Ausprägungen situationspezifisch variieren. **Zentrale Einflussfaktoren** des Adoptions- und Diffusionsprozesses sind:

- der Neuigkeitsgrad des Betriebsformenkonzepts für den jeweiligen Markt bzw. Teilmarkt,
- die vorhandene Frequenz am Standort,
- der Umfang und die Intensität der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen,
- der vorhandene Kundenstamm an den Standorten (z.B. Übernahme bestehender Ladenlokale mit vorhandenem Kundenstamm vs. Errichtung neuer Standorte ohne vorhandenen Kundenstamm) und
- die Charakteristika der Zielkunden (z.B. Konzeptausrichtung auf Laufkundschaft oder auf Stammkunden, deren Vertrauen erst aufgebaut werden muß).

Auf Basis der Beantwortung der beiden Fragestellungen kann die mögliche Zielerreichung je Teilmarkt und gesamt ermittelt werden. Das Endprodukt der Roll-out-Planung ist eine konkrete Hochlaufkurve der Betriebsstättenexpansion, welche in Abb. IV-65 anhand eines Fallbeispiels aus der Praxis verdeutlicht ist.

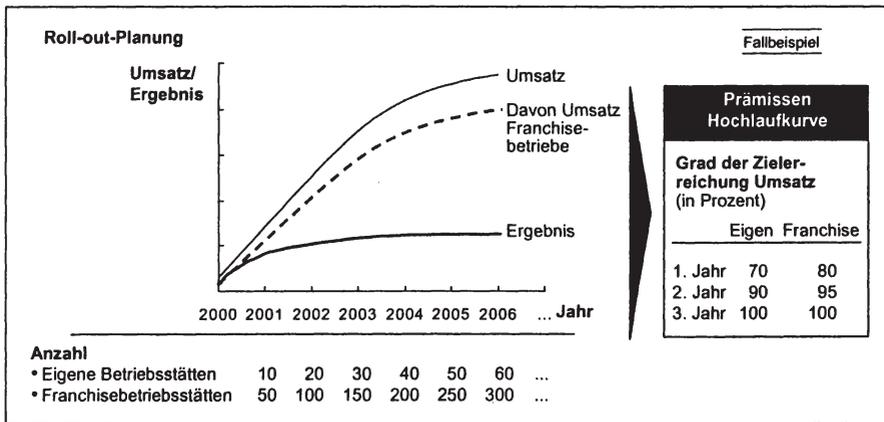


Abb. IV-65: Beispiel einer Roll-out-Planung<sup>304</sup>

<sup>303</sup> Die Adoptionsforschung untersucht, wie Individuen und Organisationen Neuerungen übernehmen. Die Diffusionstheorie betrachtet die Adoption auf aggregierter Basis. Während bei der Adoptionsforschung eher die intrapersonale Determinante im Vordergrund steht, fokussiert die Diffusionsforschung die interpersonale Determinante der zeitlichen Marktausbreitung einer Innovation. Vgl. BACKHAUS, K. (1997), 593 ff.

<sup>304</sup> In diesem Fallbeispiel wurde für Franchisebetriebe eine Hochlaufkurve mit höherem Zielerreichungsgrad geplant, da angenommen wurde, daß die Franchisenehmer aufgrund ihrer Selbständigkeit eine höhere Motivation aufweisen, welche sich in höheren Umsätzen widerspiegelt.

Wesentliche Voraussetzung für die Realisierung des Roll-out ist die **Multiplizierbarkeit** der entwickelten Betriebsform(en), d.h. ihre einheitliche Übertragbarkeit auf mehrere Betriebsstätten. Deshalb gilt es, vor Beginn des Roll-out Standards mit einem entsprechenden **Standardsicherungssystem** zu entwickeln. Anregungen für die Ausgestaltung eines erfolgreichen Standardsicherungssystems finden sich häufig bei Franchisekonzepten, da hier die Einhaltung von Standards einen zentralen Konzeptbestandteil darstellt.<sup>305</sup> Neben der Multiplizierbarkeit des Betriebsformenkonzepts ist der reibungslose **Ablauf des Roll-out** durch systematische Planung des Vorgehens der Markterschließung sicherzustellen. Hierfür sind **drei zentrale Faktoren** erfolgskritisch:

- die Sicherstellung eines systematischen Prozesses zur Flächendurchdringung,
- die Auswahl adäquater Verfahren zur Standortselektion und
- die frühzeitige Planung des Vorgehens zum Kapazitätenausbau.

Diese einzelnen Elemente sollen nachfolgend erläutert werden.

### 3.3.2.2. Sicherstellung eines systematischen Prozesses zur Flächendurchdringung

Die **Standortentscheidung** zählt zu den grundlegenden **strategischen Unternehmensentscheidungen**, da ein Unternehmen mit ihr i.d.R. längerfristige Bindungen eingeht.<sup>306</sup> Ist ein Betriebsstättenstandort erst einmal erschlossen und die handelsbetriebliche Tätigkeit aufgenommen, so ist eine Verlagerung oder Schließung des Standorts kurzfristig nicht und mittelfristig nur unter Inkaufnahme hoher Aufwendungen und Imageverluste möglich. Deshalb ist für derartige Entscheidungen sorgfältig vorzugehen. Zentrales Element einer erfolgreichen Roll-out-Strategie ist ein **systematischer Prozeß** mit klaren Verantwortlichkeiten für die Auswahl und Belegung der Standorte. Der Prozeß sollte auf die Spezifika des zu durchdringenden Markts, auf die Roll-out-Strategie sowie auf die Besonderheiten des Unternehmens und seine Strukturen abgestimmt werden.<sup>307</sup> Abb. IV-66 verdeutlicht die mögliche Ausgestaltung eines derartigen Prozesses anhand des **Fallbeispiels eines großen Filialisten**. Wesentlich hierbei ist die enge Verknüpfung der übergreifenden Roll-out-Strategie mit dem Prozeß der Selektion von einzelnen Standorten. Darüber hinaus gilt es, klare Aufgaben, Endprodukte und Erfolgsmaßstäbe für die einzelnen Prozeßphasen

---

<sup>305</sup> Ein prominentes Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung von Standards ist MCDONALD'S. Das Unternehmen akquiriert nur branchenfremde Franchisenehmer, die "unvorbelastet" in eigenen Trainingszentren in das Konzept von MCDONALD'S eingeführt werden. Vor Ort wird die Einhaltung der Standards durch die intensive Betreuung der Betriebsstätten von Beratungspersonal und Kontrollsystemen sichergestellt. Hält sich ein Franchisenehmer nicht an Standards, so greifen Sanktionsmechanismen mit hoher Tragweite. Ein bekanntes Beispiel hierfür liefert der Unternehmensgründer RAY KROC. Dieser kündigte seinem erfolgreichsten Franchisenehmer, da er entgegen den definierten Standards Pepsi anstatt Coca-Cola verkaufte.

<sup>306</sup> Vgl. LERCHENMÜLLER, M. (1998), S. 81.

<sup>307</sup> So erfordert z.B. der Roll-out eines Franchisekonzepts neben einem systematischen Prozeß zur Selektion der Betriebsstättenstandorte einen systematischen Prozeß zur Selektion der Franchisenehmer, welcher mit dem Standortbelegungsprozeß zu koordinieren ist.

festzulegen. Bei der Planung größerer Betriebsstättennetze wird zumeist zwischen einer Makro-Standortplanung (regionale Standortplanung) und einer Mikro-Standortplanung (Bewertung und Selektion der Einzelstandorte) unterschieden. Dies verbessert die Steuerung des Prozesses. Zentraler Vorteil einer derart systematischen Ausgestaltung des Prozesses zu Flächendurchdringung ist die Minimierung des Risikos der Standortwahl durch die Fundierung und Objektivierung der Entscheidungsgrundlage.

### 3.3.2.3. Auswahl adäquater Verfahren zur Standortselektion

Die Wahl eines Standorts<sup>308</sup> für eine Betriebsstätte stellt aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein Investitionsproblem dar.<sup>309</sup> Dabei ist derjenige Standort vorzuziehen, der sich im Rahmen einer Investitionsrechnung auf Basis der prognostizierten Aus- und Einzahlungen als vorteilhaft erweist. Die Prognose der zukünftigen Auszahlungen für die Errichtung einer Betriebsstätte ist in der Praxis zumeist nicht problematisch.<sup>310</sup> Dagegen erweist sich die Prognose der am Standort zu erzielenden Umsätze als zentrale Herausforderung.<sup>311</sup> Hierbei ist zu beachten, daß die Attraktivität eines Standortes eng verbunden ist mit der gewählten Absatzpolitik einer Betriebsform. Umsatzprognosen können deshalb nur für eine bestimmte Absatzpolitik erfolgen. Bei mehreren Betriebsstätten sind für Standortentscheidungen zudem die Interdependenzen der Standorte untereinander zu berücksichtigen. Zwischen einzelnen Betriebsstätten können konfliktäre, komplementäre oder neutrale Beziehungen bestehen, welche sich auf den Umsatz und Marktanteil einzelner Betriebsstätten auswirken.<sup>312</sup>

Zentral für die Prognose des Umsatzes ist die Bestimmung des Einzugsgebiets als Basis für eine Analyse der Standortfaktoren. Das Einzugsgebiet umfaßt "die Gebiete der potentiellen Kunden eines Einzelhandelsbetriebs"<sup>313</sup>. Der Vorgang der Einzugsgebietsabgrenzung basiert auf der Fragestellung, aus welcher Entfernung Konsumenten eine Einkaufsstätte aufsuchen und deshalb als potentielle Kunden zu identifizieren sind.<sup>314</sup> Für die Abgrenzung des Einkaufsgebiets stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung. Diese gehen von der These aus, daß mit einer Verringerung der Distanz zur Einkaufsstätte auch die Wahrscheinlichkeit, daß ein Einkauf getätigt wird, steigt (Kostenaspekt des Kunden). Zudem relevant ist die Attraktivität des Standorts, z.B. Parkplatzsituation oder die Einbindung in eine Agglomeration, und die Attraktivität der Einkaufsstätte selbst (Nutzenaspekt des Kunden). Diese beiden Faktoren "Distanz" und "Attraktivität" werden von den Verfahren unterschiedlich berücksichtigt. Dabei

---

308 Vgl. allgemein zur Beurteilung und Bewertung von Immobilienstandorten MANAGEMENT CIRCLE (1995).

309 Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 380.

310 Vgl. zu den zentralen Auszahlungs- bzw. Kostenpositionen einer Betriebsstätte Kap. IV.2.2.3.

311 Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 380.

312 Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1993), S. 112.

313 FALK, B./WOLF, J. (1992), S. 289.

314 Vgl. THEIS, H.-J. (1999), S. 315.

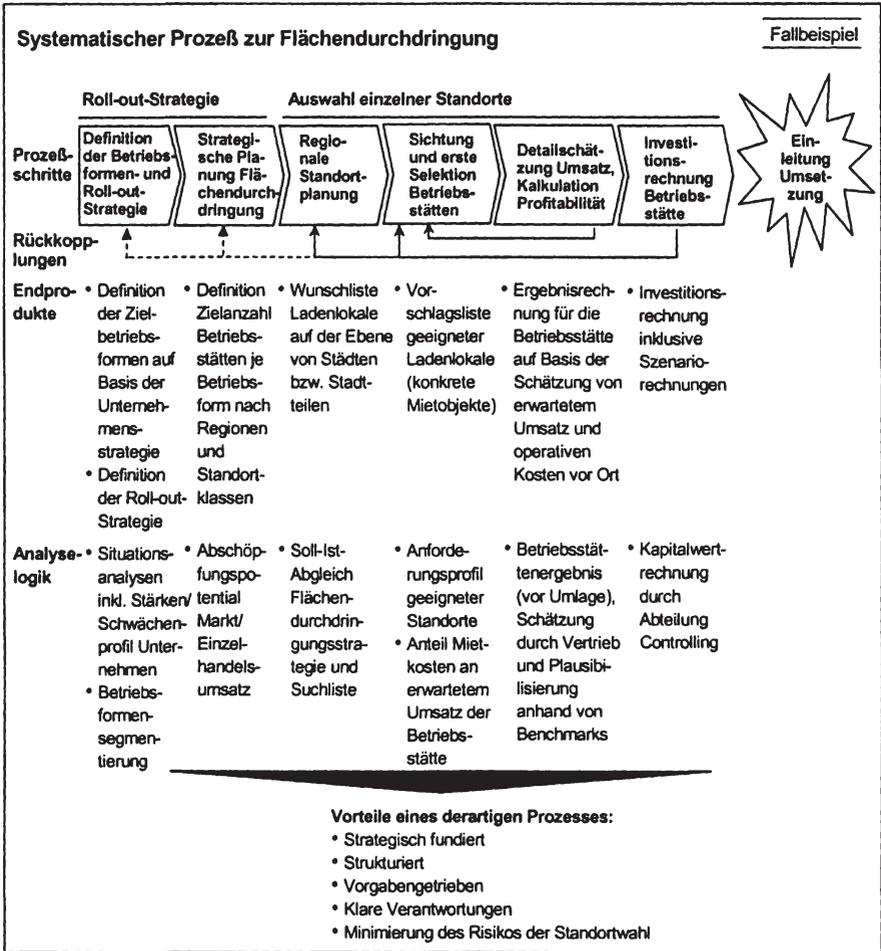


Abb. IV-66: Beispiel für die Ausgestaltung eines Flächendurchdringungsprozesses<sup>315</sup>

finden sich in der Literatur drei Arten von Verfahren zur Einkaufsgebietsabgrenzung:

- **Auf Erfahrungswerten beruhende Verfahren:** Empirisch-induktive Verfahren zeichnen sich dadurch aus, daß fallspezifische Erfahrungswerte verallgemeinert werden (Schlußfolgerungen vom Einzelfall auf das Allgemeine). Dabei sind drei

<sup>315</sup> Modifiziert entnommen aus SCHIEMANN, S./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./GRIPP, J. (1999), Anhang.

zentrale Methoden von Bedeutung:<sup>316</sup> Erstens die Kreismethode<sup>317</sup>, bei der die Abgrenzung des Einzugsgebiets durch gleichmäßig zunehmende Luftliniendistanzen vom Standort der Einkaufsstätte vorgenommen wird. Zweitens das Zeitdistanzverfahren, welches die Abgrenzung nach der zeitlichen Entfernung von der Einkaufsstätte vornimmt. Drittens die Auswertung von Kundenkarteien, durch die das Einzugsgebiet analysiert wird. Diese Modelle zeichnen sich zwar durch eine einfache Handhabung aus, sie haben jedoch eine beschränkte Aussagekraft. Bei den ersten beiden Methoden werden nur Kostenaspekte betrachtet und die letzte Methode eignet sich nur im Rahmen von Ex-post-Analysen.

- **Auf Gesetzmäßigkeiten beruhende Verfahren:** Theoretisch-deduktive Verfahren versuchen, das konkrete Einzugsgebiet aus allgemeinen, theoretisch-mathematisch formalisierten Überlegungen abzuleiten (Schlußfolgerung vom Allgemeinen auf das Besondere). Zentrale Verfahren sind das Gravitationsmodell von REILLY<sup>318</sup>, das Gravitationsgesetz von CONVERSE<sup>319</sup> und das Kaufkraftverteilungsgesetz von HUFF<sup>320</sup>, welche sich in den zugrunde gelegten Gesetzmäßigkeiten zum Einzugsgebiet unterscheiden. Vorteil ist, daß neben Kostenaspekten auch die Attraktivität des Standorts über Indikatoren wie Verkaufsfläche oder Einwohnerzahl berücksichtigt wird. Da jedoch nicht alle relevanten Attraktivitätsfaktoren einbezogen werden, ist die Aussagekraft nur beschränkt.<sup>321</sup>
- **Auf Befragung beruhende Verfahren:** Unter dem auf APPLEBAUM<sup>322</sup> zurückgehenden Verfahren des "Customer Spotting" werden mehrere Methoden zusammengefaßt, bei denen durch Befragung<sup>323</sup> gewonnene Wohnorte von Kunden einer Einkaufsstätte oder einer Standortagglomeration auf einer Landkarte eingetragen werden, in deren Mitte sich der Standort der Einkaufsstätte befindet. Anhand von konzentrischen Kreisen um den Geschäftsstandort herum wird das gesamte Einzugsgebiet in unterschiedliche Entfernungszonen eingeteilt, so daß sich ein Maßstab für die Anziehungskraft der Verkaufsstätte ergibt. Je nach Variante des

<sup>316</sup> Vgl. zu diesen Verfahren WOLF, J. (1981), S. 124.

<sup>317</sup> Vgl. für ein Anwendungsbeispiel der Kreismethode BERENS, W./HEINEMANN, K. (1981 a), S. 67f.; (1981 b), S. 84 und (1981 c), S. 101 f. Zu beachten ist, daß die Kreismethode in der angegebenen Quelle zur Standortselektion für ein Auslieferungslager und somit in einem anderen inhaltlichen Kontext verwendet wird. Da bei der Bestimmung eines Auslieferungslagers primär Kostenaspekte (Zielsetzung: Minimierung der Transportkosten) im Vordergrund der Betrachtung stehen, zeichnet sich die Kreismethode in dem Beispiel der Quelle durch eine höhere Eignung aus als für die Bestimmung des Einzugsgebietes einer Betriebsstätte als Basis seiner Umsatzprognose. Grund hierfür ist, daß bei der Betriebsstättenanalyse auch Nutzenaspekte des Kunden eine zentrale Bedeutung haben, welche nicht über reine Wegedistanzen erfaßt werden können.

<sup>318</sup> Vgl. REILLY, W.T. (1931), S. 8 ff.

<sup>319</sup> Vgl. CONVERSE, P.D. (1949) S. 379 ff.

<sup>320</sup> Vgl. HUFF, D.L. (1964), S. 37 ff.

<sup>321</sup> Vgl. THEIS, H.-J. (1999), S. 333.

<sup>322</sup> Vgl. APPLEBAUM, W. (1968), S. 206 ff.

<sup>323</sup> Vgl. zu den verschiedenen Befragungstechniken FALK, B./WOLF, J. (1974), S. 44 ff.

Customer Spotting wird die Befragung der Kunden flexibel ausgestaltet und verschiedene relevante Einkaufsfaktoren einbezogen.<sup>324</sup>

Abb. IV-67 gibt einen zusammenfassenden Überblick über Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebiets. Wie ersichtlich, verfügen die auf Befragungen beruhenden Verfahren über die höchste Aussagekraft. Im Einzelfall ist zu prüfen, welches Verfahren sich situationsspezifisch aus Kosten- und Nutzenaspekten am besten eignet.

Auf Basis des abgegrenzten Einzugsgebiets können die am Standort wirkenden Standortfaktoren und ihr Einfluß auf den Umsatz analysiert werden. In der Einzelhandelsliteratur werden dabei **sechs Faktoren** hervorgehoben (vgl. Abb. IV-68):<sup>325</sup>

- **Bedarf:** Der Bedarf wird bestimmt durch die im Einzugsgebiet vorhandene Zahl und Struktur der Bedarfsträger (Einwohnerdichte, Haushaltsgröße und Gesamteinkommen, soziale Stellung, Altersstruktur der Haushaltsmitglieder), deren Bedarfsintensität (Pro-Kopf-Ausgaben) und deren Konsumentenverhalten (Konsumgewohnheiten und Einkaufsverhalten).
- **Kaufkraft:** Als Kaufkraft in einem Gebiet ist der Betrag definiert, der je Einwohner des Gebietes innerhalb einer Periode zur Verfügung steht. Relevant für Betriebsformen ist dabei die einzelhandelsbezogene Kaufkraft, d.h. die Kaufkraft nach Abzug der Sparquote und des privaten Verbrauchs.
- **Konkurrenz:** Von zentraler Bedeutung ist die Potentialabschöpfung am Standort durch aktuelle und potentielle Konkurrenten.<sup>326</sup> Zu analysieren ist dabei der Marktanteil der Wettbewerber insgesamt pro einzelndem Wettbewerber (Grad der Fragmentation) sowie die Charakteristika und Spezifika des Leistungsangebots.
- **Einzelhandelsumfeld (Mikro-Standort):** Das Einzelhandelsumfeld beschreibt die Struktur und das Leistungsangebot der benachbarten Handelsunternehmen am Standort. Wesentliche Kriterien sind der Branchenmix, der Filialisierungsgrad und der Einzelhandelsumsatz, da diese die Käuferstruktur am Standort und mögliche Synergiewirkungen bestimmen.<sup>327</sup>
- **Infrastruktur (Mikro-Standort):** Eine Analyse der Infrastruktur beinhaltet vor allem die Erfassung der räumlichen Zugänglichkeit. Für ihre Evaluierung ist es zweckmäßig, die (potentiellen) Kunden in Fußgängerkunden, Autokunden (Individualverkehr) und öffentlichen Verkehr zu segmentieren.

<sup>324</sup> Vgl. THEIS, H.-J. (1999), S. 330.

<sup>325</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden z.B. HALLER, S. (1997), S. 369; THEIS, H.-J. (1999), S. 314. Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich mit einigen Modifikationen auf FALK, B./WOLF, J. (1992), S. 298 ff., da diese die Literatur wesentlich geprägt haben.

<sup>326</sup> Als potentielle Konkurrenz ist grundsätzlich jede Einkaufsstätte zu betrachten, zu der eine spürbare Kreuzangebots- bzw. Kreuznachfrageelastizität vermutet wird. Vgl. THEIS, H.-J. (1999), S. 335.

<sup>327</sup> Dieser Punkt wird von FALK/WOLF nicht getrennt aufgeführt, sondern unter dem Kriterium Konkurrenz in Teilen mit abgehandelt.

- **Objekt/Betriebsraum (Mikro-Standort):** Die Beschaffenheit des Objekts bestimmt wesentlich den möglichen Umsatz. Zentrale Elemente sind: die Raumgröße, die Raumaufteilung/der Raumschnitt, innere und äußerliche Baulichkeiten (z.B. Fassade) sowie die Erreichbarkeit des Standorts (z.B. Parkplätze).

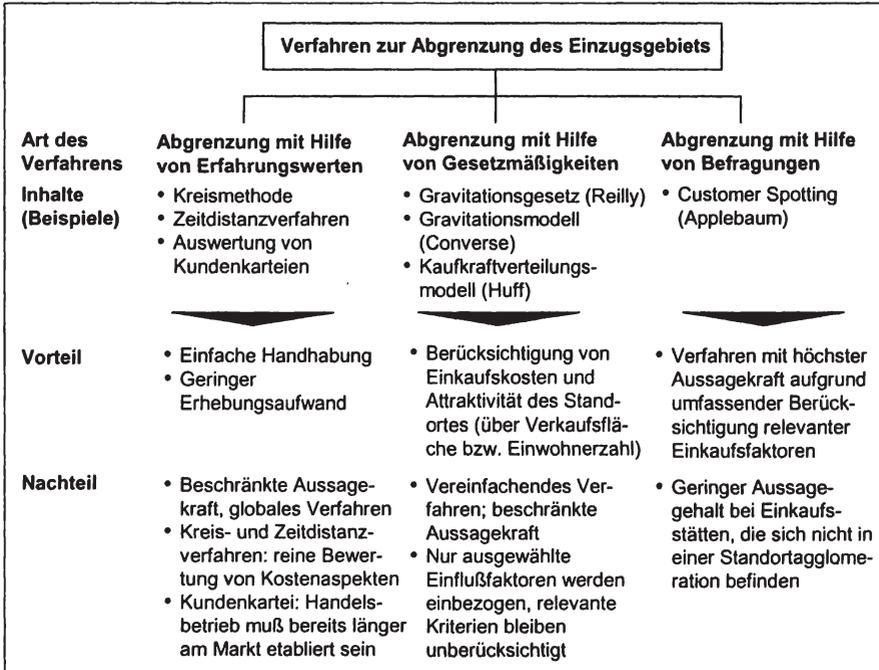


Abb. IV-67: Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebiets<sup>328</sup>

Auf Basis der Ausprägung der erörterten Faktoren im Einzugsgebiet kann das **Umsatzpotential** des Standorts analysiert werden. Dabei wird zur Reduktion des Analyseaufwands in der Praxis häufig zunächst eine Grobanalyse des Potentials mit Hilfe von betriebsformenspezifisch ausgearbeiteten Checklisten- oder Punktbewertungsmodellen durchgeführt.<sup>329</sup> Danach erfolgt für geeignete Standorte eine Feinanalyse, in der konkrete Umsätze prognostiziert werden, die gemeinsam mit den prognostizierten

<sup>328</sup> Eigene Darstellung, Systematisierung der Verfahren in Anlehnung an THEIS, H.-J. (1999), S. 316.

<sup>329</sup> Vgl. zu Checklisten- und Punktbewertungsverfahren sowie ihren Vor- und Nachteilen auch Kapitel 3.2.2.2. Für ein allgemeines Anwendungsbeispiel zur Grobselektion eines Standorts nach dem Punktbewertungsverfahren vgl. von WEICHS, C. (1995), S. 1 ff.

Auszahlungen in die Investitionsrechnung einfließen.<sup>330</sup> Zudem sind die rechtlichen Vorschriften und Verordnungen zur Raumplanung zu berücksichtigen.<sup>331</sup>

Zentrale Standortfaktoren	Wesentliche Inhalte
• Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl und Struktur der Bedarfsträger</li> <li>• Bedarfsintensität</li> <li>• Konsumentenverhalten</li> </ul>
• Kaufkraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelhandelsbezogene Kaufkraft (Kaufkraft gesamt abzüglich der Sparquote und den Ausgaben für den privaten Verbrauch)</li> </ul>
• Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanteil Wettbewerb gesamt</li> <li>• Marktanteil je Wettbewerber (Grad der Fragmentation)</li> <li>• Charakteristika des Leistungsangebots (Stärken und Schwächen)</li> </ul>
• Einzelhandels-umfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branchenmix</li> <li>• Filialisierungsgrad</li> <li>• Einzelhandelsumsatz</li> </ul>
• Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fußgängerverkehr</li> <li>• Individualverkehr</li> <li>• Öffentlicher Verkehr</li> </ul>
• Objekt/ Betriebsraum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsfläche und -beschaffenheit</li> <li>• Innere und äußerliche Baulichkeiten</li> <li>• Erreichbarkeit, z.B. Parkplätze</li> </ul>

Abb. IV-68: Zentrale Standortfaktoren

### 3.3.2.3. Planung des Vorgehens zum Kapazitätenausbau

Erfolgskritisch für eine effektive und effiziente Durchführung des Roll-out ist die frühzeitige Planung eines **systematischen Kapazitätenausbaus**. Sämtliche Ressourcen müssen zu den geplanten Zeitpunkten verfügbar sein. Zentraler Engpaß ist zumeist das Personal, da die Etablierung einer neuen Betriebsstätte am Markt spezifisches Know-how voraussetzt.

Wesentlich ist die Betreuung des Markteinführungsprozesses durch **kompetente Mitarbeiter**. Gerade die ersten Tage bzw. Wochen einer Geschäftseröffnung sind erfolgskritisch und stellen eine besondere Herausforderung für Einzelhandelsunternehmen dar. Einerseits sind noch keine Routineprozesse im Geschäftsbetrieb etabliert,

<sup>330</sup> Für die konkrete Umsatzprognose werden in der Literatur unterschiedliche Verfahren vorgestellt. Weite Verbreitung hat die Analogmethode (vgl. z.B. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 381), bei der der Umsatz anhand von vergleichbaren Betriebsformen geschätzt wird. Da bei neuen Betriebsformenkonzepten brauchbare Vergleichsmaßstäbe häufig fehlen, stellt die Umsatzprognose eine besondere Herausforderung dar. Deshalb bedarf es Mitarbeitern mit umfangreichem Erfahrungswissen und profunden Sachkenntnissen im Bereich der Standortbewertung und über die Spezifika des zu etablierenden Betriebsformenkonzepts.

<sup>331</sup> Dies umfaßt insbesondere das Bundesraumordnungsgesetz, das Baugesetzbuch und die Baunutzungsverordnung. Vgl. HALLER, S. (1997), S. 391.

andererseits sind aber bereits die ersten Eröffnungstage zentral für den Beginn eines Aufbaus längerfristiger Kundenbeziehungen. Fehler in den Anfangsphasen können somit weitreichende Auswirkungen haben. Für die Betreuung des Aufbaus neuer Betriebsstätten sind **drei zentrale Modelle** möglich:

1. Betreuung des Aufbaus neuer Betriebsstätten im Rahmen des normalen Geschäftsbetriebs durch die bestehende Vertriebsorganisation,
2. Betreuung neuer Betriebsstätten durch eigens dafür abgestellte Roll-out-Teams,
3. eine Mischform von 1. und 2.

**Modell 1** nutzt das Erfahrungswissen der Mitarbeiter im laufenden Geschäftsbetrieb, ohne zusätzliche Ressourcen zu benötigen. Die Gefahr ist, daß keine ausreichende Betreuungsintensität neuer Betriebsstätten gewährleistet werden kann. Insbesondere bei Betriebsstätten mit Anlaufschwierigkeiten im Markt kann dies Konsequenzen mit langfristiger Tragweite haben. Im Gegensatz dazu stehen in **Modell 2** eigens abgestellte Roll-out-Teams neuen Betriebsstätten voll zur Verfügung und ermöglichen eine intensive, flexible Betreuung. Nachteilig ist die sukzessive Entkopplung von laufendem Geschäftsbetrieb und Roll-out-Management mit dem Risiko zunehmender Individualisierung beider Bereiche. Die **Modell 3** verbindet als Mischform die Vorteile von Modell 1 und Modell 2. Abb. IV-69 verdeutlicht anhand des **Fallbeispiels** aus der Praxis eines Lebensmitteleinzelhändlers die mögliche Ausgestaltung einer derartigen Mischform. Zentrales Element des dargestellten Vorgehens ist die Rotation von Mitarbeitern des laufenden Geschäftsbetrieb zum Roll-out-Management und umgekehrt.

Ein derartiges Vorgehen hat **vier zentrale Vorteile**:

1. **Professionelle Abwicklung des Roll-out:** Durch die Einbindung erfahrener Mitarbeiter mit Kenntnissen des Geschäftsbetriebs in den Roll-out-Prozeß wird sichergestellt, daß neue Geschäfte eine professionelle Betreuung in ihrer Markteinführungsphase haben.
2. **Permanente Verbesserung des Betriebsformenkonzepts durch neue Ideen:** Durch die Rotation der Roll-out-Teams werden immer wieder neue Ideen in den Prozeß eingebracht. Hierdurch wird das Betriebsformenkonzept im Zeitablauf immer weiter verbessert.
3. **Nutzung von Erfahrungswissen in allen Hierarchiestufen:** Das Vorgehen fördert einen systematischen Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer, welcher auf zwei Ebenen stattfindet. Erstens zwischen den Mitgliedern des Roll-out-Teams, welche aus unterschiedlichen Ladenlokalen des laufenden Geschäftsbetriebs zusammengestellt werden, und zweitens vom Roll-out-Management zum laufenden Geschäftsbetrieb und umgekehrt. Die rotierenden Mitarbeiter übernehmen somit die Funktion sogenannter "Multiplikatoren".

**4. Motivation durch Aufgabenwechsel:** Durch die Aufgabenwechsel zwischen laufendem Geschäftsbetrieb und Roll-out-Management haben die Tätigkeiten weniger Routinecharakter und es werden Teams immer wieder neu formiert und neue Energie in den Geschäftsbetrieb gebracht. Das Resultat ist eine höhere Motivation der Mitarbeiter.

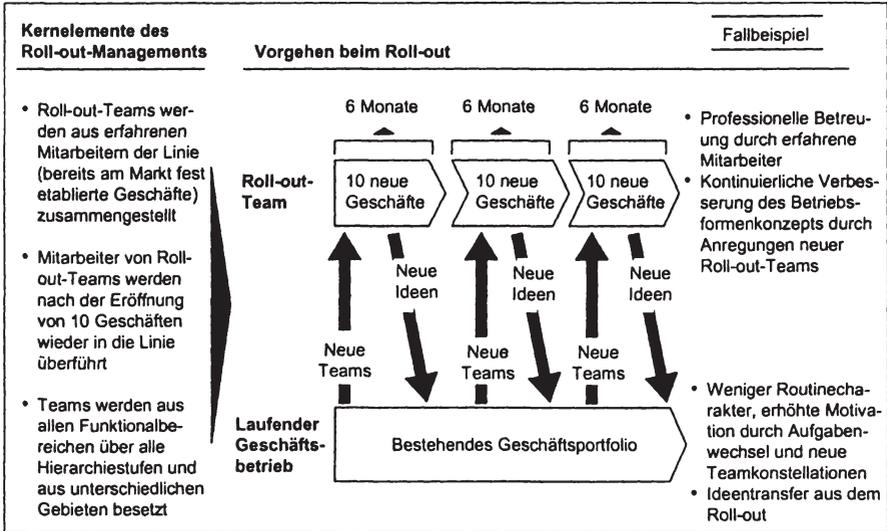


Abb. IV-69: Beispiel für ein Roll-out-Management<sup>332</sup>

Ein derartiger Prozeß schafft automatisch die Verbindungen von Horizont 2-Geschäften zu Horizont 1-Geschäften, d.h. zwischen den im Roll-out befindlichen neuen Betriebsformen und den bestehenden Betriebsformen des Stammgeschäfts. Damit agieren diese beiden Horizonte nicht völlig getrennt voneinander (gegebenenfalls sogar in einem Konkurrenzverhältnis), sondern ihr Management erfolgt komplexär unter Nutzung von Synergien.

<sup>332</sup> Modifiziert entnommen aus MCKINSEY (1997), S. 30.

## V. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf

In der vorliegenden Arbeit wurde verdeutlicht, daß die zunehmende Umweltdynamik einhergehend mit einer verkürzten, nicht im voraus prognostizierbaren Lebensdauer von Betriebsformen eine besondere Herausforderung für Einzelhandelsunternehmen darstellt. Als zentrale Implikation für das strategische Betriebsformenmanagement muß die Planungsunsicherheit durch Gewährleistung einer flexiblen Anpassung an wechselnde Umweltbedingungen "handhabbar" gemacht werden. Somit wird die dynamische Betrachtung zum Kernelement des strategischen Betriebsformenmanagements. Bestehende Ansätze in der Einzelhandelsliteratur genügen dieser Anforderung entweder aufgrund ihres rein explikativen Charakters oder aufgrund ihrer statischen und/oder ex-post-orientierten Betrachtungsperspektive nicht.

Zur Behebung dieser Defizite wurde in dieser Arbeit auf Basis neuer dynamischer Strategieansätze der allgemeinen Managementliteratur ein **dynamischer Bezugsrahmen** erarbeitet, welcher die zu beobachtende Betriebsformendynamik für Einzelhandelsunternehmen handhabbar macht. Der Bezugsrahmen berücksichtigt die Tatsache, daß Betriebsformen eine begrenzte, nicht im voraus prognostizierbare Lebensdauer haben und es gleichzeitig eine nicht beliebig verkürzbare Zeit dauert, bis neue Betriebsformen entwickelt, erprobt und am Markt eingeführt sind. Deshalb wird ein simultanes Management der Erhaltung und Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale und des Aufbaus neuer Erfolgspotentiale empfohlen. Bei konsequenter Anwendung ermöglicht es der dynamische Bezugsrahmen Unternehmen, flexibel auf Umweltänderungen zu reagieren und diese aktiv zu beeinflussen. Hierdurch können nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt und die langfristige Überlebensfähigkeit eines Einzelhandelsunternehmens sichergestellt werden.

Zusammenfassend sind in Abb. V-1 die zentralen **Inhalte des entwickelten Bezugsrahmens** und seine Eigenschaften entsprechend dem definierten Anforderungsprofil verdeutlicht. Zentraler **Vorteil** des Bezugsrahmens ist das ihm zugrundeliegende Verständnis des proaktiven Managements von Unsicherheit und die Sicherstellung strategischer Handlungsflexibilität. Zudem werden markt- und ressourcentheoretische Aspekte verbunden. Der Bezugsrahmen fungiert als übergeordneter Managementrahmen und basiert auf einer flexibilitätsorientierten Unternehmensphilosophie unter dem Primat langfristiger Shareholder-Value-Maximierung. Er kann je nach unternehmensspezifischer Situation durch Anwendung unterschiedlicher strategischer Instrumente konkretisiert werden.

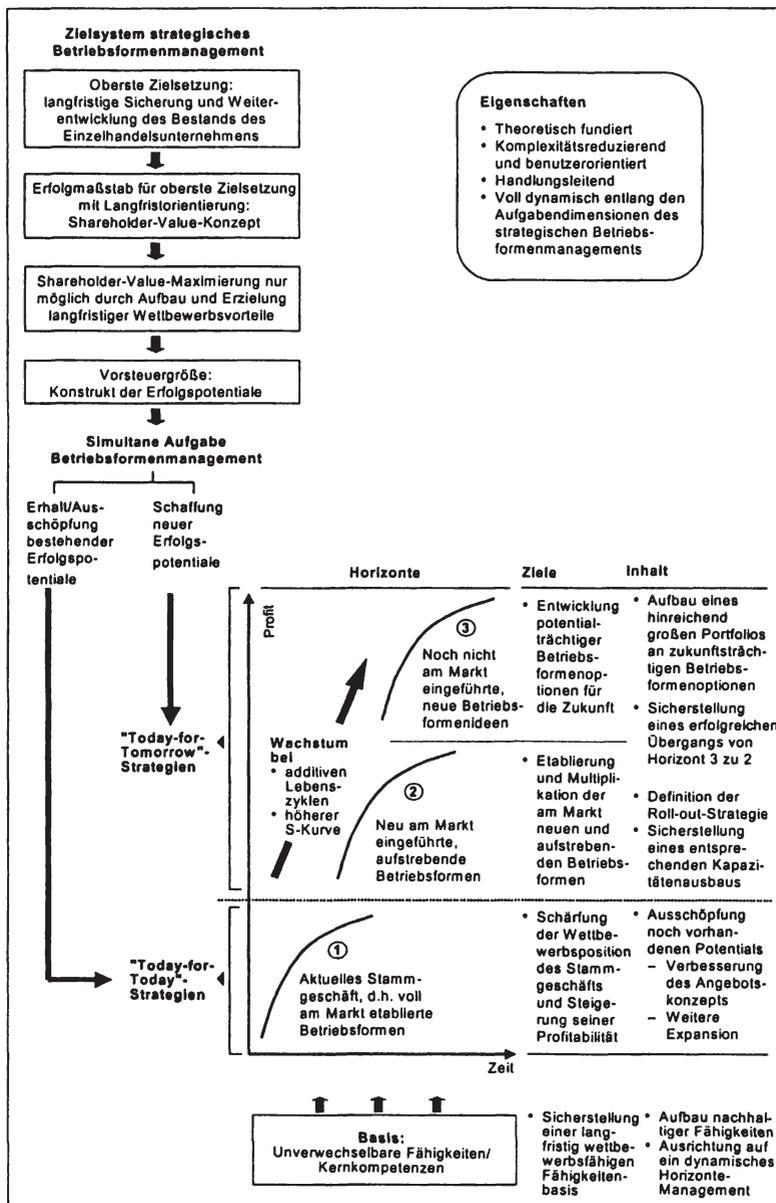


Abb. V-1: Zusammenfassender Überblick über den entwickelten dynamischen Bezugsrahmen für das strategische Betriebsformenmanagement

Zur Generierung eines tieferen Verständnisses über die Inhalte des dynamischen Bezugsrahmens wurde dieser unter Berücksichtigung von Fallbeispielen für den Einzelhandel ausgestaltet. Dabei wurden sowohl für die Schaffung neuer Erfolgspotentiale als auch für die Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale **Operationalisierungsinstrumente** vorgestellt. Für Horizont 1 wurde ein **Fragebaum** zur Identifikation und Nutzung unausgeschöpfter **Erfolgspotentiale in bestehenden Betriebsformen** des Stammgeschäfts vorgestellt. Vorteil dieses Strukturierungsbaums ist die systematische Analyse sämtlicher möglicher Gestaltungsdimensionen im Stammgeschäft. Bei der Anwendung des Fragebaums ist zu berücksichtigen, daß er auf Unternehmen abgestimmt ist, welche als strategische Ausgangsbasis über mehrere stationäre Betriebsstätten einer oder mehrerer Betriebsformen verfügen. Soll er für Unternehmen mit anderer Ausgangsbasis verwendet werden, so kann die Analyselogik im Kern beibehalten werden, die konkrete Ausgestaltung des Baums und seiner Maßnahmenprogramme muß jedoch an die Spezifika des zu analysierenden Geschäfts angepaßt werden. Um das Vorgehen bei der Schaffung und Etablierung **neuer Erfolgspotentiale** zu illustrieren, wurde ein **Innovationsprozeß** vorgestellt, welcher sukzessive Horizont 3 (Vor-Markt-Phase einer neuen Betriebsform) und Horizont 2 (Markt-Phase einer neuen Betriebsform) operationalisiert. Der Innovationsprozeß gilt zunächst allgemeingültig für sämtliche Arten von Betriebsformen, d.h. für stationäre Betriebsformen, für Betriebsformen ohne stationären Verkaufsraum und für Betriebsformen mit beweglichem Standort, und sollte von Einzelhandelsunternehmen auch in seinem gesamten Gestaltungsspielraum genutzt werden. In der vorliegenden Arbeit wurde bei der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung der einzelnen Phasen des Innovationsprozesses zur Komplexitätsreduzierung jedoch primär - sofern eine Spezifizierung notwendig war - auf zentrale Fragestellungen und Fallbeispiele stationärer Betriebsformen eingegangen. Aufgrund der strategischen Aktualität wurden zudem an ausgewählten Stellen Schnittstellen zu hybriden Betriebsformen thematisiert.

Wie Abb. V-2 verdeutlicht, konkretisieren die beiden vorgestellten Operationalisierungsinstrumente den Bezugsrahmen über **alle Horizonte**. Bei ihrer Anwendung sollte jedoch nie die **Betrachtung des Gesamtportfolios** aus dem Blick verloren werden, d.h. es sollte zu jedem Zeitpunkt sichergestellt sein, daß sich genügend potentialträchtige Betriebsformenoptionen in Horizont 1, 2 und 3 befinden.

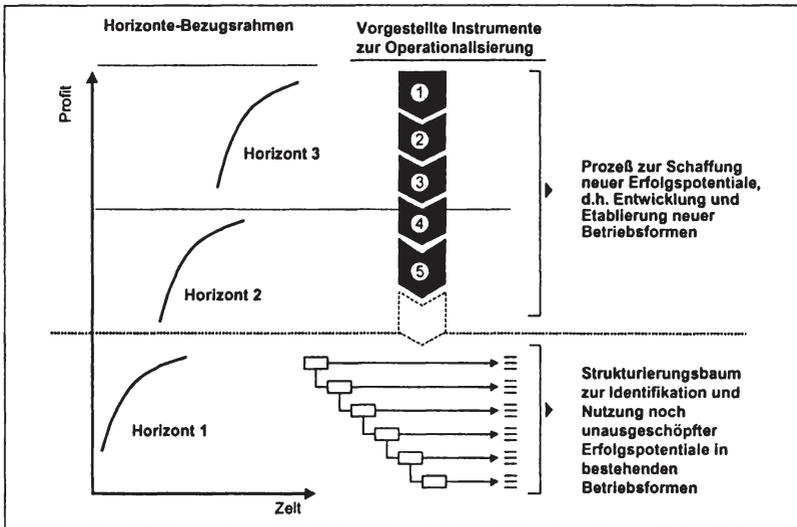


Abb. V-2: Überblick über die vorgestellten Instrumente zur Konkretisierung des dynamischen Horizonte-Bezugsrahmens<sup>1</sup>

Aufbauend auf der vorliegenden Arbeit können die erarbeiteten Erkenntnisse **einzelhandelsbezogen** im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten in **zwei Richtungen** vertieft werden. Erstens durch eine detaillierte **empirische Analyse** der bisherigen Anwendungen des vorgestellten Managementrahmens bzw. seiner zugrundeliegenden Managementphilosophie in der Einzelhandelspraxis sowohl im nationalen als auch im internationalen Kontext. Hierdurch kann das Anwendungs- und Verbesserungspotential im Einzelhandel differenziert aufgezeigt werden. Zweitens durch eine weitere inhaltliche **Konkretisierung und Operationalisierung** des vorgestellten Bezugsrahmens. Dabei bietet sich insbesondere eine inhaltliche Vertiefung in folgenden Bereichen an:

- **Erarbeitung der organisatorischen Implikationen:** Die dynamische strategische Grundausrichtung eines Einzelhandelsunternehmens kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn gleichzeitig entsprechende, darauf abgestimmte organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden. Zumeist ist in deutschen Handelsunternehmen zu beobachten, daß Aufgaben des strategischen Betriebsformenmanagements dezentral in unterschiedlichen, teilweise auf das operative Tagesgeschäft fokussierten Funktionalbereichen wie Category Management, Vertriebscontrolling, Immobilien- und Standortmanagement verankert sind. Als Resultat werden Profitabilitätskennzahlen, Standortdaten und Sortiments-/

<sup>1</sup> In Anlehnung an GRIPP, J./NÄTHER, C./SCHIEHMANN, S./SÜDMEYER, V. (1999), S. 30.

Vermarktungsunterschiede nicht zusammengeführt und wesentliche Zusammenhänge und Entwicklungstendenzen im Betriebsformen-/Betriebsstättenportfolio bleiben unerkannt.<sup>2</sup> Darüber hinaus fehlen häufig klare Verantwortlichkeiten für die systematische Weiterentwicklung bestehender Betriebsformen und der Entwicklung neuer Betriebsformen werden nicht die notwendige Aufmerksamkeit und Ressourcen gewidmet. Eine Organisationseinheit "Strategische Betriebsformensteuerung", in der alle relevanten Informationen und Aufgabenbereiche zusammengeführt werden, wäre ein möglicher Denkansatz in diese Richtung.<sup>3</sup> Die Konkretisierung der organisatorischen Implikationen eines dynamischen Betriebsformenmanagements umfaßt jedoch weit mehr als die reine Schaffung einer neuen Organisationseinheit im Unternehmen. Es muß erarbeitet werden, wie dieser Denkansatz in Form einer Unternehmensphilosophie den Mitarbeitern nahegebracht werden kann, welche Managementtypen und Organisationsstrukturen sich für die einzelnen Horizonte eignen, insbesondere auch, wie ein "Innovationsklima" innerhalb einer Einzelhandelsorganisation geschaffen werden kann. Erste Anregungen hierzu bieten beispielsweise die Kapitel zum Bereich Organisation im Horizonte-Konzept von BAGHAI, COLEY und WHITE und in den dualen Strategieansätzen (ABELL).<sup>4</sup> Darüber hinaus finden sich in der Literatur zum Strategiewechsel und Innovationsmanagement interessante neue Ansätze, beispielsweise unter den Begriffen "Strategie-Struktur-Forschung und Strategiewechselproblem"<sup>5</sup> sowie "Innovation Cells",<sup>6</sup> welche auf den Einzelhandel übertragen und in Abstimmung mit dem entwickelten dynamischen Bezugsrahmen konkretisiert werden können.

- **Erarbeitung einer dynamischen Controllingkonzeption:** Analog zu der Erarbeitung der organisatorischen Implikationen bedarf der Bezugsrahmen auch einer auf die dynamische Denkweise ausgerichteten Controllingkonzeption zur Sicherstellung einer zielsprechenden Horizonte-Steuerung.<sup>7</sup> Dies bezieht sich sowohl auf die Ebene einzelner Betriebsformen als auch auf die Ebene des gesamten Betriebsformenportfolios. Die besondere Herausforderung besteht darin, konkrete, aufeinander abgestimmte Anreiz- und Steuerungssysteme zu definieren, welche erstens eine zielsprechende Bearbeitung der einzelnen Horizonte mit Geschäften unterschiedlicher Konkretisierungsstufen unterstützen und zweitens eine für das

---

2 Vgl. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 46.

3 Vgl. NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999), S. 46.

4 Vgl. hierzu BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999a), S. 121 ff. und ABELL, D.F. (1999), S. 77 ff.

5 Vgl. hierzu KNEERICH, O. (1998), S. 125 ff. KNEERICH konstatiert, daß nur eine Integration der beiden Instrumentalisierungsansätze der Strategie-Struktur-Forschung ("Structure Follows Strategy"-Ansatz und "Structure Leads to Strategy"-Ansatz) das Strategiewechselproblem hinreichend zu lösen vermag.

6 Vgl. hierzu HUHN, W./BRAUN, M. (1997), S. 2 ff.

7 Vgl. als erste Ansätze in diese Richtung BAGHAI, M./COLEY, S./WHITE, D. (1999a), S. 134 ff. und ABELL, D.F. (1999), S. 79 ff.

Einzelhandelsunternehmen optimale Portfoliozusammenstellung über alle Horizonte sicherstellen.<sup>8</sup>

- **Konkretisierung des Bezugsrahmens nach Einzelhandelsbranchen bzw. relevanten Einzelhandelsmärkten:** In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus der Betrachtung auf der Erarbeitung des dynamischen Bezugsrahmens. Die erörterten Instrumente zu seiner Konkretisierung dienen der Illustration seiner möglichen Anwendung bzw. Ausgestaltung. Dabei wurden die angeführten Instrumente und Unternehmensbeispiele zwecks Reduzierung der Komplexität insbesondere auf Einzelhandelsunternehmen zugeschnitten, welche als Ausgangspunkt über mehrere stationäre Betriebsstätten verfügen. Vor diesem Hintergrund erweist es sich in einem zweiten Schritt als sinnvoll, die Operationalisierungsinstrumente des Bezugsrahmens auch für Einzelhandelsunternehmen und Betriebsformen zu konkretisieren, welche aufgrund ihrer Spezifika im Rahmen dieser Arbeit nicht schwerpunktmäßig behandelt wurden. Hierzu zählen z.B. der Versandhandel und auf E-Commerce fokussierte Unternehmen. In diesem Zusammenhang erscheint es insbesondere auch interessant, detailliert die Möglichkeiten zu thematisieren, welche sich aus der Entwicklung von hybriden Betriebsformen und Nutzung unterschiedlicher Medien zur Ausgestaltung des Kaufprozesses ergeben, da diese eine entscheidende neue Dimension der Handlungsflexibilität für Einzelhandelsunternehmen darstellen.
- **Detaillierung der Möglichkeiten zum Fähigkeitsaufbau:** Eng verbunden mit einem effektiven Horizonte-Management ist die Sicherstellung eines auf die unternehmensspezifische Situation abgestimmten Vorgehens beim Fähigkeitsaufbau. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden bereits Ansätze zum Fähigkeitsaufbau sowie deren Bausteine im Horizonte-Konzept vorgestellt. In einem nächsten Schritt bietet es sich an, diese Erkenntnisse zu konkretisieren, indem ressourcentheoretische Konzepte systematisch mit den Inhalten des strategischen Bezugsrahmens zusammengeführt werden. Hierbei können, differenziert nach verschiedenen unternehmensspezifischen Situationen, beispielsweise der Ausgangssituation des Unternehmens, vorhandenen Kernkompetenzen und dem Branchenfokus, unterschiedliche Strategien zum Fähigkeitsaufbau erarbeitet werden.<sup>9</sup>

Da das Denken in Horizonten sowie die parallele Bewältigung der optimalen Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale und der Entwicklung neuer Erfolgspotentiale eine allgemeine Zielsetzung des strategischen Managements darstellt, erscheint der Bezugsrahmen in seinen Kernaussagen auch als **allgemeingültiges Konzept** des

---

<sup>8</sup> Interessante Aspekte dieses Themas werden bei SCHLÜCHTERMANN angesprochen, der sich mit Planung in zeitlich offenen Entscheidungsfeldern, welche auch die Flexibilitätsplanung beinhaltet, auseinandersetzt. Vgl. SCHLÜCHTERMANN, J. (1996).

<sup>9</sup> Interessante Anregungen für eine Vertiefung der Thematik in diese Richtung finden sich beispielsweise im ressourcentheoretischen Ansatz von HAMEL, G./PRAHALAD, C.G. (1990), S. 79 ff., bei GHEMAWAT, P./DEL SOL, P. (1998), S. 26 ff. und bei HAMMAN, P./FREILING, J. (2000).

strategischen Managements geeignet.<sup>10</sup> Vor diesem Hintergrund wäre zu überprüfen, inwieweit auch eine Übertragung und Konkretisierung des Bezugsrahmens auf **andere Branchen bzw. Märkte** - immer unter Berücksichtigung ihrer Spezifika und der Dynamik der Umwelt, in die sie eingebettet sind - sinnvoll ist.

Zusammenfassend läßt sich konstatieren, daß durch die dynamische Betrachtung des strategischen Betriebsformenmanagements neue Perspektiven und auch Anforderungen für bzw. an das Management von Einzelhandelsunternehmen aufgezeigt werden. Bei konsequenter Umsetzung ermöglicht dies eine nachhaltige Verbesserung des langfristigen Unternehmenserfolgs und führt zur Shareholder-Value-Steigerung. Gerade in Ländern wie der Bundesrepublik Deutschland, in denen trotz der zu beobachtenden Verkürzung der Lebenszyklen von Betriebsformen derartige strategische Denkansätze wenig verbreitet und der Begriff des "permanenten Wandels" als Unternehmensphilosophie nur in geringer Ausprägung gelebt wird, kann eine entsprechende Unternehmenssteuerung die Einzelhandelslandschaft wesentlich prägen und einem Einzelhandelsunternehmen langfristige Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Es muß jedoch davor gewarnt werden, den entwickelten dynamischen Bezugsrahmen unreflektiert als "Allheilmittel" zu sehen. Als "Denkrahmen", welcher direkt an den oberen Zielen des strategischen Managements von Einzelhandelsunternehmen ansetzt, kommt ihm eine Unterstützungsfunktion zu. Aufgabe der Entscheidungsträger ist es, die dem dynamischen Bezugsrahmen zugrundeliegende flexibilitäts- und innovationsorientierte Unternehmensphilosophie im Unternehmen zu verankern, entsprechend darauf abgestimmte Organisations- und Steuerungssysteme zu implementieren sowie den Bezugsrahmen je nach unternehmensspezifischer Situation mit zielentsprechenden Instrumenten anzureichern. Nur bei einem stimmigen Zusammenspiel all dieser Faktoren kann langfristig der Unternehmensbestand gesichert werden. Zumeist dauert es einen gewissen Zeitraum, bis ein derartiges System im Unternehmen etabliert ist. Der erste zentrale Schritt ist jedoch immer, die Unternehmensphilosophie auf eine dynamische Betrachtungsperspektive auszurichten. HELEN WALTON, Witwe des Unternehmensgründers von WAL\*MART, SAM WALTON, konstatiert treffend in diesem Zusammenhang:

*"Never fail to be open to change when there are ways to improve what you're doing. We can't say, 'that's not the way we do it'. The world is changing too fast. We've got to be ready to change with it."*<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Es ist zu bedenken, daß das ursprüngliche Horizonte-Konzept von BAGHAI/COLEY/WHITE auf der Basis einer Analyse von Wachstumsunternehmen unterschiedlichster Branchen entwickelt wurde. Zudem wurden die Inhalte des strategischen Betriebsformenmanagements in dieser Arbeit von den allgemeinen Inhalten des strategischen Managements abgeleitet. Insofern liegt die Annahme nahe, daß der entwickelte dynamische Bezugsrahmen sich in seinen Kernaussagen auch für das allgemeine strategische Management eignet und somit auch auf andere Märkte übertragen werden kann.

<sup>11</sup> Vgl. WAL\*MART (1997), S. 10.

## Literaturverzeichnis

- AAKER, D.A. (1988): *Developing Business Strategy*, 2. Ed., New York 1988.
- AAKER, D.A./MASCARENHAS, B. (1984): *The Need for Strategic Flexibility*, in: *JoBS*, Vol. 5, 1984, Heft 2, S. 74-95.
- ABELL, D.F. (1999): *Competing Today While Preparing for Tomorrow*, in: *SMR*, Vol. 40, Spring 1999, S. 73-81.
- ABELL, D.F. (1993): *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present; Preempting the Future*, New York 1993.
- ABELL, D.F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, New Jersey 1980.
- ABEND, J. (1999): *Wordclass Formatmanagement: Wachstumskonzepte für den Handel, Präsentationsunterlagen des Forums Shop'99*, Bad Homburg 23. November 1999.
- ABEND, J./BARRENSTEIN, P. (2000), Hrsg.: *E-Commerce, McKinsey akzente Sonderheft*, Juli 2000.
- ABEND, J./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./SCHIAMANN, S. (2000): *Systematisches Wachsen durch strategisches Betriebsformenmanagement*, in: *McKinsey akzente*, o. Jg., April 2000, Heft 15, S. 16-21.
- ABERNATHY, W.J. (1978): *The Productivity Dilemma*, Baltimore 1978.
- ACHLEITNER, P.M. (1985): *Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen*, Bern/Stuttgart 1985.
- ADAM, D. (1996): *Planung und Entscheidung. Modelle - Ziele - Methoden*, 4. Aufl., Wiesbaden 1996.
- A.D. LITTLE (1988), Hrsg.: *Management des geordneten Wandels*, Wiesbaden 1988.
- ADIZES, I. (1989): *Corporate Lifecycles: How and why cooperations grow and die and what to do about it*, New Jersey 1989.
- AEBERHARD, K. (1996): *Strategische Planung*, Bern/Berlin/Frankfurt a.M. 1996.
- AHLERT, D. (1994): *Flexibilitätsorientiertes Positionierungsmanagement im Einzelhandel - Herausforderungen an freie, kooperierende und integrierte Handelssysteme*, in: *Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch*, Stuttgart 1994, S. 280-317.

- AHLERT, D./KOLLENBACH, S./KORTE, C. (1996): Strategisches Handelsmanagement. Erfolgskonzepte und Profilierungsstrategien am Beispiel des Automobilhandels, Stuttgart 1996.
- AHLERT, D./SCHRÖDER, H. (1999): Binnenhandelspolitische Meilensteine der Handelsentwicklung, in: Dichtl, E./Lingenfelder, M. (Hrsg.), Meilensteine im deutschen Handel. Erfolgsstrategien - gestern, heute und morgen, Frankfurt a.M. 1999, S. 241-292.
- AHLERT, D./SCHRÖDER, H. (1989): Rechtliche Grundlagen des Marketing, Stuttgart/Berlin/Köln 1989.
- ALGERMISSEN, J. (1976): Der Handelsbetrieb. Eine typologische Studie aus absatzwirtschaftlicher Sicht, Frankfurt a.M. et al. 1976.
- ALTER, R. (1991): Integriertes Projektcontrolling, Diss., Gießen 1991.
- AMELUNG, T./CORSEPIUS, U. (1991): Strategische Führung im Spannungsfeld des gesellschaftlichen Wertewandels, in: ZfB, 61. Jg., 1991, Heft 1, S. 34-46.
- ANSOFF, H.I. (1965): Corporate Strategy, New York 1965.
- ANTWEILER, J. (1994): Wirtschaftlichkeitsanalyse von Informations- und Kommunikationssystemen. Wirtschaftlichkeitsprofile als Entscheidungsgrundlage, Diss., Köln 1994.
- APPLEBAUM, W.S. (1968): Customer Spotting, in: Kornblau, C. (Hrsg.), Guide to Store Location Research, Massachusetts 1968, S. 206-214.
- APPLEBAUM, W.S. (1968): The Profit "S-Kurve", in: Guide to Store Location Research - With Emphasis on Supermarkets, edited by C. Kornblau, Readig, Massachusetts 1968, S. 42-58.
- ARGYRIS, C./SCHON, D. (1974): Theory in Practice, San Francisco 1974.
- ARTHUR, W.B. (1994): Increasing Returns and Path Dependence in the Economy, in: University of Michigan Press, Ann Arbor/Michigan 1994.
- ASHBY, W. (1956): Design for a Brain, New York 1956.
- AUSSCHUß FÜR BEGRIFFSDEFINITIONEN AUS DER HANDELS- UND ABSATZWIRTSCHAFT (1995), Hrsg.: Katalog E, Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 4. Aufl., Köln 1995.
- BABYGAP (2000): [www.babygap.com](http://www.babygap.com), Stand 31.07.2000.
- BACKHAUS, K. (1997): Investitionsgütermarketing, 5. Aufl., München 1997.

- BACKHAUS, K. (1995): Investitionsgütermarketing, 4. Aufl., München 1995.
- BADEN, K. (1995): Zum Wohl der Aktionäre, in: *Manager-Magazin*, 25. Jg., 1995, Heft 4, S. 146-157.
- BADEN-FULLER, C./STOPFORD, J.: *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*, London 1996.
- BAETGE, J. (1997): Gesellschafterorientierung als Voraussetzung für Kunden- und Marktorientierung, in: Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen - Denkanstöße - Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 103-117.
- BAGHAI, M./COLEY, C./WHITE, D. (1999a): *The Alchemy of Growth*, Originalversion, London 1999.
- BAGHAI, M./COLEY, C./WHITE, D. (1999b): *Die Alchimie des Wachstums*, Übersetzung aus dem Amerikanischen von Ute Pfundel, München 1999.
- BAGHAI, M./COLEY, C./WHITE, D. (1999c): *Turning Capabilities into Advantages*, in: *The McKinsey Quarterly*, o. Vol., 1999, No. 1, S. 100-109.
- BAGHAI, M./COLEY, C./WHITE, D. (1996): *Staircases to Growth*, in: *The McKinsey Quarterly*, o. Vol., 1996, No. 4, S. 38-61.
- BAIN, J.S. (1975): Industrielle Organisation: Funktionsfähiger Wettbewerb und strukturelle Bedingungen für funktionsfähigen Wettbewerb, in: Herdzina, K. (Hrsg.), *Wettbewerbstheorie*, Köln 1975, S. 179-192.
- BAIN, J.S. (1968): *Industrial Organization*, 2. Aufl., New York 1968.
- BAK, P. (1994): *How Nature Works*, New York 1996.
- BARNEY, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, New York 1997.
- BARTH, K. (1999): *Betriebswirtschaftslehre des Handels*, 4. Aufl., Wiesbaden 1999.
- BARTH, K. (1988): *Betriebswirtschaftslehre des Handels*, Wiesbaden 1988.
- BARTH, K. (1976): *Systematische Unternehmensführung in den Groß- und Mittelbetrieben des Einzelhandels*, Göttingen 1976.
- BEA, F.X. (1997): *Shareholder Value*, in: *WiSt*, 26. Jg., 1997, Heft 10, S. 541-543.
- BEA, F.X./HAAS, J. (1997): *Strategisches Management*, Stuttgart 1997.
- BECKER, G. (1995): *Shareholder Value Analysis als Instrument der strategischen Planung*, in: *WISU*, 24. Jg., 1995, Heft 2, S. 122-124.

- BECKER, J. (1998): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Management, 6. Aufl., München 1998.
- BEINHOCKER, E.D. (1999): Robust Adaptive Strategies, in: SMR, Vol. 40, Spring 1999, S. 95-106.
- BEINHOCKER, E.D. (1997): Strategy at the edge of Chaos, in: The McKinsey Quarterly, o. Vol., 1997, No. 1, S. 24-39.
- BELZ, C. (1991): Suchfelder im Marketing, Schrift zum 50jährigen Jubiläum der GfM Schweizerischen Gesellschaft für Marketing, Zürich/St.Gallen 1991.
- BENETT, L. (1997): Managing the Business Environment, London 1997.
- BEREKOVEN, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2. Aufl., München 1995.
- BERENS, W. (1992): Beurteilung von Heuristiken. Neuorientierung und Vertiefung am Beispiel logischer Probleme, zugl. Habil.-Schr. Univ. Münster 1991, Wiesbaden 1992.
- BERENS, W./HEINEMANN, K. (1981 a): Standortplanung für ein Auslieferungslager, in: WISU, 10. Jg., 1981, Heft 4, S. 67-68.
- BERENS, W./HEINEMANN, K. (1981 b): Standortplanung für ein Auslieferungslager (II), in: WISU, 10. Jg., 1981, Heft 5, S. 81.
- BERENS, W./HEINEMANN, K. (1981 c): Standortplanung für ein Auslieferungslager (III), in: WISU, 10. Jg., 1981, Heft 6, S. 101-102.
- BERENS, W./KARLOWITSCH, M./MERTES, M. (2000): Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen, in: Controlling, 12. Jg., 2000, Heft 1, S. 23-28.
- BERGER, S. (1977): Ladenverschleiß (Store Erosion). Ein Beitrag zur Theorie des Lebenszyklus von Einzelhandelsgeschäften, Diss., Göttingen 1977.
- BERNARD, O./NÄTHER, C./SCHIEMANN, S./SÜDMEYER, V. (2001): Strategic Format Management. Adding Value in a changing world, in Executive Outlook, Elsevier Food International, Vol. 1, 2001, Nr. 3, S. 66-79.
- BERTH, R. (1992): Welche Idee siegt, in: Gablers Magazin, o. Jg., 1992, Heft 11/12, S. 72-78.
- BIDLINGMAIER, J. (1974 a): Betriebsformen des Einzelhandels, in: Tietz, B. (Hrsg.), HWA, Stuttgart 1974, Sp. 526-546.
- BIDLINGMAIER, J. (1974 b): Dynamik der Betriebsformen im Handel, in: Marketing-Enzyklopädie, Bd. 1, München 1974, S. 281-288.

- BIERMANN, D. (2000): Wustermark kommt in Mode. Das erste Designer Outlet Center Deutschlands vor den Toren Berlins, in: LZ, Nr. 25, 23. Juni 2000, S. 32.
- BLACK, J.A./BOAL, K.B. (1997): Assessing the Organizational Capacity to Change, in: Heene, A./Sanchez, R. (Hrsg.), *Competence-based Strategic Management*, Chichester 1997, S. 151-168.
- BLANK, H./KREMER, M. (1999): 3 M - Innovationsmanagement "at its best". in: Rohe, C. (Hrsg.), *Werkzeuge für das Innovationsmanagement*, Frankfurt a.M. 1999.
- BÖHLER, H. (1992): *Marktforschung*, 2. Aufl., Stuttgart 1992.
- BÖHLER, H. (1985): *Marktforschung*, Stuttgart 1985.
- BÖHLER, J. (1993): *Betriebsform, Wachstum und Wettbewerb*, Diss., Wiesbaden 1993.
- BOSSHAMMER, U. (2000): Flächendruck nimmt weiter zu, in: LZ, Nr. 46, 17. November 2000, S. 38.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1970), Hrsg.: *The Product Portfolio*, Perspective No. 66, Boston 1970.
- BRAUN, S. (1990): The Wheel of Retailing: Past and Future, in: *Journal of Retailing*, Vol. 66, 1990, S. 143-149.
- BREID, V. (1994): *Erfolgspotentialrechnung*, Stuttgart 1994.
- BROSE, P./CORSTEN, H. (1983): Technologie-Portfolio als Grundlage von Innovations- und Wettbewerbsstrategien, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 29. Jg., 1983, Heft 4, S. 344-369.
- BROWN, S.L./EISENHARDT, K.M. (1998): *Competing on the edge. Strategy as structured chaos*, Boston 1998.
- BRUHN, M./MEFFERT, H./WEHRLE, F. (1994), Hrsg.: *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch. Effizienz und Flexibilität als Herausforderungen des Marketing*, Stuttgart 1994.
- BRUNGS, S.A. (1991): *Systematisierung und Evaluierung der Betriebstypen im Einzelhandel*, Diss., in: Beschorner, D./Heinhold, M. (Hrsg.), *Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre*, Band 79, München 1991.
- BUDEBERG, H. (1959): *Betriebslehre des Binnenhandels*, Wiesbaden 1959.
- BÜHNER, R. (1996): Kapitalmarktorientierte Unternehmenssteuerung - Grundideen und Varianten des Shareholder Value, in: *WiSt*, 25. Jg., 1996, Heft 7, S. 334-338.

- BÜHNER, R. (1994a): Der Shareholder Value Report. Erfahrungen, Ergebnisse, Entwicklungen, Landsberg/Lech 1994.
- BÜHNER, R. (1994b): Unternehmerische Führung mit Shareholder-Value, in: Bühner, R. (Hrsg.), Der Shareholder Value Report, Landsberg/Lech 1994, S. 9-77.
- BÜHNER, R. (1990): Das Management-Wert-Konzept: Strategien zur Schaffung von mehr Wert in Unternehmen, Stuttgart 1990.
- BÜHNER, H.P. (1991): Anlässe, Ziele und Methodik der Diversifikation, Bergisch Gladbach/Köln 1991.
- BURGELMANN, R. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field research, in: Organization Science, Vol. 2, 1991, No. 3, S. 239-262.
- BURGELMANN, R./SAYLES, L. (1986): Strategy, Structure and Managerial Skills, New York 1986.
- BURGHARDT, M. (1995): Einführung in Projektmanagement - Definition, Planung, Kontrolle, Abschluß, München/Erlangen 1995.
- BURMANN, C. (1999): Strategiewechsel in turbulenten Märkten. Arbeitspapier Nr. 133 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.), Münster 1999.
- BURNS, T./STALKER, G.M. (1961): The Management of Innovation, London 1961.
- BYE BURNS, K./ENRIGHT, H./FALSTADT HAYES, J./MCLAUGHLIN, K./SHI, C. (1997): The Art and Science of retail renewal, in: The McKinsey Quarterly, o. Vol., 1997, No. 2, S. 100-113.
- CARLSSON, B. (1989): Flexibility and the theory of the firm, in: International Journal of Industrial Organization, 1989, Heft 7, S. 179-203.
- CHAHARBAGHI, K./LYNCH, R. (1999): Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy, in: Management Decision, Ed. 37, 1999, No. 1, S. 45-50.
- CHMIELEWICZ, K. (1994): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3. Aufl., Stuttgart 1994.
- CHRISTENSEN, C.M. (1997): The Innovator's Dilemma. When new Technologies cause great firms to fail, Boston 1997.

- CLAUSEN, S. (2000): Markenhersteller holen sich Lizenzen zurück, in: FTD, o. Jg., 7. Juli 2000, S. 6.
- CLEMENS, B. (2000): Parade Testmarkt für Convenience, in: LZ, Nr. 46, 27. November 2000, S. 36-37.
- COLLINS, D.J./MONTGOMERY, C.A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990's, HBR, Vol. 73, Juli-August 1995, S. 118-128.
- CONVERSE, P.D. (1949): New Laws of Retail Gravitation, in: JoM, 14. Jg., 1949, Nr. 3, S. 379-384.
- COPELAND, T.E./BUGHIN, J. (1997): The virtuous cycle of shareholder value creation, in: The McKinsey Quarterly, o. Vol., 1997, No. 2, S. 157-167.
- COPELAND, T./KOLLER, T./MURRIN, J. (1994): Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies, 2. Aufl., New York 1994.
- D'AVENI, R.A. (1999): Strategic Supremacy through Disruption and Dominance, in: SMR, Vol. 40, Spring 1999, S. 127-135.
- DAVID, F.R. (1995): Concepts of Strategic Management, Englewood Cliffs 1995.
- DAVIDSON, W.R./DOODY, A.F. et. al. (1974): The Department Store Challenge: Strategies for Adapting to Change Executive Summary, Confidential Report of Management Horizons, Columbus 1974; erwähnt bei Berger, S. (1977) und Glöckner-Holme, I. (1988).
- DAWSON, M. (2000): Megadeal-Mania der Handels-Champions, in: LZ, Nr. 13, 31. März 2000, S. 44-46.
- DAY, G.S. (1984): Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage, St. Paul et. al. 1984.
- DAY, G.S./REIBENSTEIN, D.J. (1998): Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie, Düsseldorf/München 1998.
- DAY, G.S./WENSLEY, R. (1988): Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, in: JoM, Vol. 59, April 1995, S. 1-20.
- DELFMANN, W.: Planungs- und Kontrollprozesse, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R. (Hrsg.): HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3232-3251.
- DEUTSCH, C. (1996): Gute Kontakte, in: WiWo, 50. Jg., 1996, Heft 6, S. 68-72.
- DEUTSCHE POST AG (2000): [www.postag.de/filialen/strukturen](http://www.postag.de/filialen/strukturen), Stand 15.09.2000.

- DOMSCH, M./LADWIG, D./SIEMERS, S. (1995): Innovation durch Partizipation, Stuttgart 1995.
- DOMSCH, M./REINECKE, P. (1989): Bewertungstechniken, in: Syperzinsky, N./Winand, U. (Hrsg.), HWPlan, Bd. 9, Stuttgart 1989, S. 134 ff.
- DOUGLAS, S.P./CRAIG, C.S. (1982): Information for International Marketing Decisions, in: Walter, I./Murray, T. (Hrsg.), Handbook of International Business, New York et al. 1982, S. 29.1-29.33.
- DREXEL, G. (1983): Strategische Planung im Einzelhandel, 2. Teil, in: Forschungsstelle für den Handel Berlin, FfH Mitteilungen, 1983.
- DREXEL, G. (1981): Strategische Unternehmensführung im Handel, Berlin/New York 1981.
- DUNST, K.H. (1983): Portfolio Management. Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, 2. Aufl., Berlin/New York 1983.
- DYLLIK, T. (1988): Management der Umweltbeziehungen, in: die Unternehmung, 42. Jg., 1988, Heft 3, S. 190-205.
- EHRMANN, H. (1995): Marketing-Controlling, 2. Aufl., Ludwigshafen/Kiel 1995.
- EISENHARDT, K.M./BROWN, S.L. (1999): Wie Sie Ihr Geschäftsportfolio flexibel gestalten, in: Harvard Business Manager, 77. Jg., Heft 6, 1999, S. 72-85. Auf englisch veröffentlicht unter dem Titel: "Patching: Restitching Business Portfolios", in: HBR, Vol. 77, Mai/Juni 1999, No. 3.
- EMERY, F.E./TRIST, E.L. (1965): The causal Texture of Organizational Environments, in: HR, Vol. 18, 1965, S. 21-32.
- ENGELHARDT, W.H./FREILING, J. (1998): Aktuelle Tendenzen der marktorientierten Unternehmensführung, in: WiSt, 27. Jg., 1998, Heft 11, S. 565-572.
- ENGELHARDT, W.H./KLEINALTENKAMP, M./RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: zfbf, 45. Jg., 1993, Heft 5, S. 395-426.
- ENIS, B.M./LA GRACE, R./PRELL, A.E. (1977): Extending the Product Lifecycle, in: Bus.Hor., Vol. 20, 1977, No. 3, S. 46-55.
- EPPINK, D.J. (1978): Planning for Strategic Flexibility, in: Long Range Planning, Vol. 11, 1978, No. 8, S. 9-15.

- FALK, B./WOLF, J. (1992): Handelsbetriebslehre, 11. Aufl., Landsberg/Lech 1992.
- FISCHER, TH.M. (1993): Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren, München 1993.
- FLENDER, H.E. (1999): Erstellung eines Erhebungsplans, in: Theis, H.-J. (Hrsg.), Handelsmarketing, Frankfurt 1999.
- FOSTER, R. (1986): Innovation. The Attacker's Advantage, New York 1986.
- FRANK, A./MARSCHNER, H.F. (1998): Aspekte eines integrierten Innovationsmanagement für Handelsunternehmen, in: Tromsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1998/99. Innovation im Handel, Wiesbaden 1998, S. 293-315.
- FRITZ, W./FÖRSTER, F./RAFFÈE, H./SILBERER, G. (1985): Unternehmensziele in Industrie und Handel, in: DBW, 45. Jg., 1985, Heft 4, S. 375-394.
- FRITZ, W./FÖRSTER, F./WIEDMANN, K.-P./RAFFÈE, H. (1988): Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung, in: DBW, 48. Jg., 1988, Heft 5, S. 567-586.
- FRÖHLING, O. (1994): Dynamisches Kostenmanagement, München 1994.
- GABELE, E. (1981): Die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensführung, in: Rühli, E./Thommen, J.P. (Hrsg.), Unternehmensführung aus bank- und finanzwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1981, S. 45-61.
- GABELE, E. (1987): Portfolio-Planung, in: Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Bd. 2, München 1987, S. 343.
- GALBRAITH, J.K. (1952): American Capitalism: The Concept of Countervailing Power, Boston 1952.
- GALBRAITH, J.K. (1954): Countervailing Power, in: AER, 44. Jg., 1954, Heft 5, S. 3-6.
- GÄLWEILER, A. (1990): Strategische Unternehmensführung. 2. Aufl., Frankfurt a.M./New York 1990.
- GÄLWEILER, A. (1986): Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, Frankfurt a.M./New York 1986.
- GAP INC. (2000): [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com), Stand 31.07.2000.
- GAP INC. (1999): Annual Report 1999, in: [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com) (2000), Stand 31.07.2000.
- GAPKIDS (2000): [www.gapkids.com](http://www.gapkids.com), Stand 31.07.2000.

- GATTER, H.J./HASSAN, A. (1993): Instrumente und Methoden zur Unterstützung des Innovationsmanagements in der pharmazeutischen Industrie, in: Die Pharmazeutische Industrie, 55. Jg., 1993, Heft 12, S. 1062-1069.
- GEBERT, F. (1983): Diversifikation und Organisation - die organisatorische Eingliederung in die Organisation, Frankfurt a.M. 1983.
- GEFFKEN, M. (2000): Gewicht der Marken, in: WiWo, 54. Jg., 12. Oktober 2000, Heft 42, S. 134.
- GESCHKA, H. (1993): Wettbewerbsfaktor Zeit, Landsberg/Lech 1993.
- GHEMAWAT, P./DEL SOL, P. (1998): Commitment versus Flexibility, in: Cal.Man.R., Vol. 40, 1998, No. 4, S. 26-42.
- GHEMAWAT, P./COSTA, R.I.J.E. (1993): The Organizational Tension between Static and Dynamic Efficiency, in: SMJ, Vol. 14., 1993, S. 59-73.
- GHOSHAL, S./BARTLET, C. (1995): Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process, in: HBR, Vol. 73, January/February 1995, S. 86-96.
- GIRGENSOHN, T. (1979): Unternehmenspolitische Entscheidungen, Frankfurt a.M. et al. 1979.
- GIST, R.R. (1968): Retailing: Concepts and Decisions, New York/London/Sydney 1968.
- GLÖCKNER-HOLME, I. (1988): Betriebsformen Marketing im Einzelhandel, Diss., Augsburg 1988.
- GORDON, W.J.J. (1961): Synectics - The development of creative capacity, New York/Evanston/London 1961.
- GREAT HARVEST (2000): [www.greatharvest.com](http://www.greatharvest.com), Stand 31.07.2000.
- GRIPP, J./KNIEHL, A./NÄTHER, C. (2000): E<sup>4</sup>mpowerment, unveröffentlichtes Arbeitspapier der Unternehmensberatung McKinsey, April 1999.
- GRUPP, H./SCHMOCH, U. (1995): Beschreibung und Erklärung innovationsgerichteter Vorgänge, in: Halfmann, J./Bechmann, G./Rammert, W. (Hrsg.), Technik und Gesellschaft, Frankfurt a.M. 1995, S. 227-243.
- GRYSKWICZ, S.S. (1988): Trial by fire in an Industrial Setting: A Practical Evaluation of Three Creative Problem-Solving Techniques, in: Gronhaug, K./ Kaufmann, G. (Hrsg.), Innovation: A Cross-Disciplinary Perspective, Oslo 1988, S. 205-232.
- GÜNTER, B. (2000): Materialiensammlung zur Grundstudiumsvorlesung "Absatz und Beschaffung" von Prof. Dr. Bernd Günter, Lehrstuhl für

Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Stand Wintersemester 2000/2001.

- GÜNTER, B. (1998): Beschwerdemanagement, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 1998, S. 284-299.
- GÜNTER, B. (1997): Wettbewerbsvorteile, mehrstufige Kundenanalyse und Kunden-Feedback im Business-to-Business-Marketing, in: Backhaus, K./ Günter, B./Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Raffée, H. (Hrsg.), Marktleistung und Wettbewerb, Festschrift für Werner H. Engelhardt zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 213-231.
- GÜNTER, B. (1995): Vertragsgestaltung, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb. Grundlagen, Berlin/Heidelberg/New York et al. 1995, S. 923-946.
- GÜNTER, B./KUHL, M. (2000): Industrielles Beschaffungsmanagement, in: Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York et al. 2000, S. 371-450.
- GÜNTER, B./KUHL, M. (1995): Wirtschaftlichkeitsrechnung als Grundlage industrieller Beschaffungsentscheidungen, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb. Grundlagen, Berlin/Heidelberg/New York et al. 1995, S. 465-508.
- GÜNTHER, TH. (1997): Unternehmenswertorientiertes Controlling, München 1997.
- HACHMEISTER, D. (1997a): Der Cash Flow Return on Investment als Erfolgsgröße einer wertorientierten Unternehmensführung, in: zfbf, 49. Jg., 1997, Heft 6, S. 556-579.
- HACHMEISTER, D. (1997b): Shareholder Value, in: DBW, 57. Jg, 1997, Heft 6, S. 823-839.
- HAHN, D. (1996): PuK - Controllinginstrumente, 5. Aufl., Wiesbaden 1996.
- HAHN, D./BAUSCH, A./MAYER, A. (2000): Instrumente zur Beurteilung von Geschäftsfeldstrategien unter besonderer Berücksichtigung von Innovationen - Stand und Entwicklungstendenzen, in: Häflinger, G.E./ Meier, J. (Hrsg.), Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement, Heidelberg 2000, S. 217-248.
- HALLER, S. (1997): Handels-Marketing, in: Weiss, H.C. (Hrsg.), Modernes Marketing für Studium und Praxis, Ludwigshafen (Rhein) 1997.

- HAMEL, G./PRAHALAD, C.K. (1994): *Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*, Boston, Mass. 1994.
- HAMEL, G./PRAHALAD, C.K. (1993): *Strategy as Stretch and Leverage*, in: HBR, Vol. 71, March-April 1993, S. 75-84.
- HAMEL, G./PRAHALAD, C.K. (1990): *Core Competence of the Corporation*, in: HBR, Vol. 68, May-June 1990, S. 79-91.
- HAMMAN, P./FREILING, J. (2000), Hrsg.: *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des strategischen Management*, Wiesbaden 2000.
- HAMMER, R.M. (1991): *Strategische Planung und Frühaufklärung*, 2. Aufl., München 1991.
- HANAN, M./KARP, P. (1991): *Customer Satisfaction, How to Maximize, Measure, and Market your Company's "Ultimate Product"*, New York 1991.
- HANNAN, M.T./FREEMANN, J. (1984): *Structural Inertia and organization change*, in: ASR, Vol. 49, 1984, S. 149-164.
- HANSEN, U. (1990): *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels*, 2. Aufl., Göttingen 1990.
- HARDTMANN, G. (1996): *Die Wertsteigerungsanalyse im Managementprozeß*, Wiesbaden 1996.
- HARDTMANN, R. (1992): *Strategische Marketingplanung im Einzelhandel. Kritische Analyse spezifischer Planungsinstrumente*, zugl. Diss. Univ. Duisburg 1991, Wiesbaden 1992.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL (1996): *Wal\*Mart Stores, Inc.*, in: Harvard Business School Publishing, No. 9-794-024, Boston 1996.
- HAUSCHILDT, J. (1997): *Innovationsmanagement*, 2. Aufl., München 1997.
- HAVEMANN, H.A. (1994): *The Ecological Dynamics of Organizational Change: Density and Mass Dependence in Rates of Entry into new Markets*, in: Baum, J.A.C./Singh, J.V. (Hrsg.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York 1994, S. 152-178.
- HENDERSON, B.D. (1986): *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*, 2. Aufl., Frankfurt/New York 1986.
- HENNES&MAURITZ (2000): [www.hm.com](http://www.hm.com), Stand 31.07.2000.
- HENNES&MAURITZ (1991) bis (1999): *Annual Report 1991 bis 1999*, in: [www.hm.com](http://www.hm.com), Stand 31.07.2000.

- HERRMANN, A./HOMBURG, C. (1999): Marktforschung, Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden 2000.
- HESKETT, J.L. (1987): Establishing strategic direction: Aligning elements of strategy, in: Harvard Business School Note, No. 9-388-033, 1987.
- HEUSKEL, D. (2000): Dekonstruktion, in: Simon, H. (Hrsg.): Das große Handbuch der Strategiekonzepte, Frankfurt 2000, S. 371-389.
- HEUSKEL, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt a.M./New York 1999.
- HEYDT, A. VON DER (1997): Efficient Consumer Response (ECR), Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan, 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1997.
- HINDER, W. (1991): Strategisches Management in stagnierenden Märkten, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991, S. 461-509.
- HINTERHUBER, H.H. (1992): Strategische Unternehmensführung I. Strategisches Denken. Vision - Unternehmenspolitik - Strategie, 5. Aufl., Berlin/New York 1992.
- HOFER, C.W./SCHENDEL, D. (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul et al. 1978.
- HOFFJAN, A. (1998): Entwicklung einer verhaltensorientierten Controlling-Konzeption für die Arbeitsverwaltung, zugl. Diss. Univ. Düsseldorf 1997, 2. Aufl., Wiesbaden 1998.
- HOFFJAN, A. (1995): Cost Benchmarking als Instrument des strategischen Kostenmanagement, in: ZfP, Band 6, 1995, Heft 2, S. 155-166.
- HOFFMANN, F.R. (1977): Zur Problematik einer Systematisierung von Betriebsformen im Einzelhandel, Diss., Frankfurt a.M. 1977.
- HÖFT, U. (1992): Lebenszykluskonzepte. Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement, Berlin 1992.
- HOITSCH, H. J. (1993): Produktionswirtschaft, Grundlagen einer industriellen Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., München 1993.
- HOLLANDER, S. C. (1960): The Wheel of Retailing, in JoM, Vol. 25, 1960, Heft 7, S. 37-42.
- HOLZNER, M. (2000): In Deutschland entstehen Schnäppchenzentren - gegen massiven Widerstand des Einzelhandels, in: WiWo, 54. Jg., 2.11.2000, Heft 45, S. 137-139.

- HOMBURG, C./RUDOLPH, B. (1995): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 1995, S. 29-51.
- HOME DEPOT (2000): [www.homedepot.com](http://www.homedepot.com), Stand 31.07.2000.
- HORVÁTH, P./HERTER, R.N. (1992): Benchmarking - Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, 4. Jg., 1992, Heft 1, S. 4-11.
- HUFF, D. L. (1964): Defining and estimating a trading area, in: JoM, Vol. 28, 1964, No. 7, S. 34-38.
- HUHN, W./BRAUN, M. (1997): Silicon Valley im Konzern, in: McKinsey akzente, o. Jg., Dezember 1997, Heft 6, S. 2-9.
- HUNT, S.D./MORGAN, R.M. (1995): The comparative advantage theory of competition, in: JoM, Vol. 59, April 1995, S. 1 -15.
- HÜTTEMANN, H.H. (1992): Personalistische Anpassungshemmnisse in schrumpfenden Unternehmen, Diss., Dortmund 1992.
- JANSSEN, H. (1997): Flexibilitätsmanagement. Theoretische Fundierung und Gestaltungsmöglichkeiten in strategischer Perspektive, in: Küpper, H.-U. (Hrsg.), Controlling - Entwicklungen, zugl. Diss. Univ. München 1997, Stuttgart 1997.
- JENSEN, R. (1999): The dream society. How the coming shift from information to imagination will transform your business, New York 1999.
- JEFKINS, F. (1992): Public relations, 4. Aufl., Suffolk 1992.
- JOHNSON, G./SCHOLE, K.: Exploring Corporate Strategy. Text and Cases, 3. Aufl., New York/London 1993.
- JONES, R.A./OSTROY, J.M. (1984): Flexibility and uncertainty, in: RoES, Vol. 51, 1984, No. 1, S. 13-32.
- KAAPKE, A./HUDETZ, K. (1999): Identifikation von Innovationspotenzialen im Einzelhandel, in: Thexis, 16. Jg., 1999, Heft 1, S. 4-10.
- KAMPS (2000): [www.kamps.de](http://www.kamps.de), Stand 31.12.2000.
- KARLOWITSCH, M. (2000): Leistungscontrolling mit der Balanced Scorecard, Diss. Univ. Düsseldorf 2000, als Manuskript vorliegend.

- KARLOWITSCH, M. (1997): Entwicklung einer Konzeption des verhaltensorientierten Controlling, in: Berens, W. (Hrsg.), *Düsseldorfer Schriften zum Controlling*, Bd. 3, Aachen 1997.
- KASS, G.V. (1980): An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data, in: *Applied Statistics*, Vol. 29, 1980, No. 2, S. 119-127.
- KAUFHOF (2000): [www.kaufhof.de](http://www.kaufhof.de), Stand 31.07.2000.
- KIM, W.C./MAUBORGNE, R. (1999): Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy, in: *SMR*, Vol. 40, Spring 1999, S. 41-54.
- KIM, W.C./MAUBORGNE, R. (1997): Value Innovation. The Strategic Logic of High Growth, in: *HBR*, Vol. 75, January-February 1997, S. 102-122.
- KLEIN, B.H. (1984): *Prices, Wages and Business Cycles: A Dynamic Theory*, New York 1984.
- KLIMECKI, R.G./GMÜR, M. (1997): Strategie und Flexibilität. Wenn Erfolgspotentiale zu Risikopotentialen werden, in: *zfo*, 66. Jg., Heft 4, 1997, S. 206-212.
- KNEERICH, O. (1998): Der Beitrag der Strategie-Struktur-Forschung zur Lösung des Strategiewechselsproblems, in: *ZfP*, 9. Jg, 1998, S. 125-143.
- KÖHLER, F.W. (1990): Die "Dynamik der Betriebsformen des Handels". Bestandsaufnahme und Modellerweiterung, in: *Marketing ZfP*, 12. Jg., 1. Quartal 1990, Heft 1, S. 59-64.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (1999): *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9. Aufl., Stuttgart 1999.
- KRAFT, M./LIFTIN, T. (2000): Unternehmen reden viel von E-Commerce und investieren wenig, in: *FTD*, o. Jg., 6. Oktober 2000, S. 32.
- KREIKEBAUM, H. (1997): *Strategische Unternehmensplanung*, 3. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1997.
- KREIKEBAUM, H. (1973): Lückenanalyse als Voraussetzung der Unternehmensplanung, in: *Zeitschrift für Interne Revision*, 8. Jg., 1973, S. 17-23.
- KRUBASIK, E.G. (1982): Strategische Waffe, in: *WiWo*, 36. Jg., Heft 25, 18. Juni 1982, S. 28-33.
- KRUSCHWITZ, L. (1995): *Investitionsrechnung*, 7. Aufl., München/Wien 1995.
- KRYSTEK, U. (1981): *Krisenbewältigungsmanagement und Unternehmensplanung*, Wiesbaden 1981.
- KUHL, M. (1999): *Wettbewerbsvorteile durch kundenorientiertes Supply Management*, zugl. Diss. Universität Düsseldorf, Wiesbaden 1999.

- KUHLMEIER, A. (1980): Die Betriebstypeninnovation als Bestandteil der Absatzpolitik im Einzelhandel, Göttingen 1980.
- KUß, A. (1991): Käuferverhalten, Stuttgart 1991.
- LACKES, R. (1992): Sensitivitätsanalyse in der Investitionsrechnung durch kritische Werte, in: WISU, 21. Jg., 1992, Heft 4, S. 259-264.ff
- LANNING, M.J./MICHAELS, E.G. (2000): A business is a value delivery system, in: McKinsey&Company (Hrsg), McKinsey Anthology on Strategy, New York 2000, S. 53-60.
- LAMM, H./TROMMSDORFF, G. (1973): Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency (brainstorming): A review, in: European Journal of Social Psychology, Vol. 3, 1973, S. 361-388.
- LAWLER III, E.E./RHODE, J.G. (1976): Information and Control in Organizations, Pacific Palisades 1976.
- LEONTIADES, M. (1982): Management Policy, Strategy and Plans, Boston/Toronto 1982.
- LEVINTHAL, D.A./MARCH, J.G. (1993): The Myopia of Learning, in: SMJ, Vol. 14, 1993, S. 95-112.
- LEWIS, TH.G. (1994): Steigerung des Unternehmenswertes - Total-Value-Management, Landsberg/Lech 1994.
- LERCHENMÜLLER, M. (1998): Handelsbetriebslehre, 3. Aufl., Ludwigshafen 1998.
- LIEBMANN, H.-P. (1996): Auf den Spuren der "Neuen Kunden", in: Zentes, J./Liebmann, H.-P. (Hrsg.), GDI-Trendbuch Handel No. 1, Düsseldorf/München 1996, S. 37-54.
- LIEBMANN, H.-P./ULRICH, C. (1997): HandelsMonitor 97 - Quantitative Studie, Frankfurt a.M. (1997).
- LINDENAU, R./HELBIG, T. (2000): Exploding Markets. Wachstumsstrategien für das 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2000.
- LINGENFELDER, M./LAUER, A. (1999): Die Unternehmenspolitik im deutschen Einzelhandel zwischen Währungsreform und Währungsunion. in: Dichtl, E./Lingenfelder, M. (Hrsg.), Meilensteine im deutschen Einzelhandel. Erfolgsstrategien - gestern, heute und morgen, Frankfurt a.M. 1999, S. 11-55.

- LINGENFELDER, M./SCHNEIDER, W. (1991): Die Kundenzufriedenheit. Bedeutung, Meßkonzepte und empirische Befunde, in: Marketing ZFP, 13. Jg., 1991, Heft 2, S. 109-119.
- LITKE, H.-D. (1995): Projektmanagement - Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 3. Aufl., München/Wien 1995.
- LITTLE, J.D.C. (1977): Modelle und Manager: Das Konzept des Decision Calculus, in: Köhler, R./Zimmermann, H.J. (Hrsg.), Entscheidungshilfen im Marketing, Stuttgart 1977, S. 122-147.
- LUCHS, R.A./MÜLLER, R. (1985): Das PIMS-Programm – Strategien empirisch fundieren, in: Hanssmann, F./Ruhland, J./Wilde, K.D. (Hrsg.), Strategische Planung, Band 1, 1985, S. 79-98.
- LUTZ, C. (1999): Einzelhandelsinnovationen im Jahre 2005: Trends, Szenarien und Visionen, in: Thexis, 16. Jg., 1999, Heft 1, S. 22-26.
- MACHARZINA, K. (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden 1999.
- MANAGEMENT CIRCLE (1995), Hrsg.: Beurteilung und Bewertung von Immobilienstandorten, Seminardokumentation, Berlin/Bad Homburg 26. Oktober und 13. November 1995.
- MARKIDES, C.C. (1999a): A Dynamic View of Strategy, in: SMR, Vol. 40, Spring 1999, S. 55-63.
- MARKIDES, C.C. (1999b): Six Principles of Breakthrough Strategy, in: BSR, Vol. 10, 1999, No. 2, S. 1-10.
- MARKIDES, C.C. (1998): Strategic Innovation in Established Companies, in: SMR, Vol. 39, Spring 1998, S. 31-42.
- MARKIDES, C.C. (1997): Strategic Innovation, in: SMR, Vol. 38, Spring 1997, S. 9-23.
- MARKOWITZ, H. (1967): Portfolio Selection, in: Archer, S.H./D'Ambrosio, C.A. (Hrsg.), The Theory of Business Finance, New York/London 1967, S. 588-601.
- MARSHACK, T./NELSON, R.R. (1962): Flexibility, uncertainty, and economic theory, in: Metroeconomica, o. Vol., 1962, No. 14, S. 42-58.
- MAURER, R. (1993): Marketingforschung im Handel. Aufgaben und Instrumente, Managementinformationssystem, strategische und technologische Trends, Wien 1993

- MARZEN, W. (1986): Die "Dynamik der Betriebsformen des Handels" - aus heutiger Sicht. Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Marketing ZFP, 17. Jg., 1996, Heft 4, S. 279-285.
- MASON, E.S. (1957): Economic Concentration and the Monopoly Problem, Cambridge (Mass.) 1957.
- MATHIEU, G. (1978): Lebenszyklen als Entscheidungshilfe für Betriebstypen im Handel, in: Mark.J., 11. Jg, 1978, Heft 2, S. 122-128.
- MCDONALD'S (2000): [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com), Stand 22.12.2000.
- MCKINSEY (1997): Succeeding in retail concept renewal, internes Arbeitspapier der Unternehmensberatung McKinsey&Company, Inc. 1997.
- MENNAI, M.P. (1931): Trends in Large-Scale Retailing, in: HBR, Vol. 10, 1931, S. 30-39.
- MEFFERT, H. (1998): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 8. Aufl., Wiesbaden 1998.
- MEFFERT, H. (1986): Marktforschung. Grundriß mit Fallstudien, Wiesbaden 1986.
- MEFFERT, H. (1985): Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: zfbf, 37. Jg., 1985, Heft 2, S. 121-137.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2000): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel in turbulenten Märkten, in: Häflinger, G.H./Meier, J.D. (Hrsg.), Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement, Bern/Davos/Nuglar 2000, S. 173-217.
- MEFFERT, H./WAGNER, H./BACKHAUS, K.(1995): Category Management - Neue Herausforderung im vertikalen Marketing, Wiesbaden 1995.
- MERIDITH, J.R./MANTEL, S. (1995): Project management: a managerial approach, 3rd Ed., New York 1995.
- METRO (2000): [www.metro.com](http://www.metro.com), Stand 31.07.2000.
- MEUSBURGER, W.K. (2000): Der Markenkern liegt im Spaß am Zeitgeist, Interview mit W.K. Meusburger, Vorstandssprecher der Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH, in: McKinsey akzente, o. Jg., April 2000, Heft 15, S. 22-25.
- MEYER, A. (1996): Das Absatzmarktprogramm, in: Meyer, P.W. (Hrsg.): Integrierte Marketingfunktionen, 4. Aufl., Stuttgart/Berlin 1996, S. 52-83.

- MEYER, A./FEND, L. (1998): Tiefgreifende Veränderungsprozesse in Handelsunternehmen, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1998/99*, Wiesbaden 1998, S. 317-340.
- MEYER, A.D./GOES, J.B./BOOKS, G.R. (1993): Organizations reacting to Hyperturbulence, in: Huber, G.P./Glick, W.H. (Hrsg.), *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York 1993, S. 66-111.
- MEYER-OHLE, H. (1995): *Dynamik im japanischen Einzelhandel*, Wiesbaden 1995.
- MICHEL, B. (1997): Anknüpfen an die vergangene Bedeutsamkeit. Auch das Düsseldorfener Horten-Haus ist jetzt umgestellt auf das Galeria-Konzept, in: LZ, Nr. 13, 27. März 1997, S. 48.
- MILLER, D. (1992): The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring about their Own Downfall, in: Bus.Hor., Vol. 35, 1992, S. 24-35.
- M+M EURODATA (1999), Hrsg.: *M+M Top-Firmen 1999*, Frankfurt a.M. 1999.
- MÖHLENBRUCH, D./NICKEL, S. (1998): Wettbewerbsvorteile durch Innovation im Einzelhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1998/99. Innovation im Handel*, Wiesbaden 1998, S. 9-29.
- MÖHLENBRUCH, D./NICKEL, S. (1995): Innovation und Informationsmanagement - Ansatzpunkte zur Entwicklung innovativer Strategien im Einzelhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung 1995/96. Informationsmanagement im Handel*, Wiesbaden 1995, S. 107-122.
- MOORE, G.A. (1999): *Inside the Tornado. Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*, 2. Aufl., New York 1999.
- MORGAN, G. (1988): *Riding the Waves of Change*, London 1988.
- MOSER, D. (1974): *Neue Betriebsformen im Einzelhandel. Eine Untersuchung der Entstehungsursachen und Entwicklungsdeterminanten*, Diss., Frankfurt am Main/Zürich 1974.
- MÜLLER, R. (1986): *Krisenmanagement in der Unternehmung - Vorgehen, Maßnahmen und Organisation*, 2. Aufl., Frankfurt a.M./Bern/New York 1986, S. 80.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998): *Der Handel*, Stuttgart/Berlin/Köln 1998.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1995): *Betriebstypen im Einzelhandel*, in: Tietz, B./ Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): *HWM*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 238-255.

- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1985): Die Dynamik der Betriebsformen. Zum 80. Geburtstag von Prof. Dr. Robert Nieschlag, in: Marketing ZFP, 7. Jg., 1985, Heft 1, S. 21-26.
- MÜLLER-HAGEDORN, L./KAAPKE, A. (1999): Das Internet als strategische Herausforderung für Unternehmen aus dem Handel und dem Dienstleistungssektor, in: Mitteilungen des Instituts für Handelforschung, Köln 1999, S. 193-206.
- MÜLLER-HAGEDORN, L./PREIBNER, M. (1999): Die Entwicklung der Verkaufstechniken des Einzelhandels: Siegeszug der Selbstbedienung und Aufkommen der neuen Medien, in: Dichtl, E./Lingenfelder, M. (Hrsg.), Meilensteine im deutschen Handel. Erfolgsstrategien gestern, heute und morgen, 1999, S. 147-179.
- NÄTHER, C. (1993): Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung, zugl. Diss. Universität München, München 1993.
- NÄTHER, C./GRIPP, J. (2000): Was hält "Bricks and Clicks" zusammen?, in: McKinsey akzente, o. Jg., Dezember 2000, Heft 18, S. 2-9.
- NÄTHER, C./OIDTMANN, F. (1998): Kontinuierliche Konzepterneuerung im Einzelhandel, in: McKinsey akzente, o. Jg., September 1998, Heft 9, S. 8-15.
- NÄTHER, C./OIDTMANN, F. (1997): Fokus auf die guten Kunden - Neue Chancen für Warenhäuser, in: McKinsey akzente, o. Jg., September 1997, Heft 5, S. 10-17.
- NÄTHER, C./SÜDMEYER, V. (1999): Neue Konzepte für den Handel, in: Der Handel, o. Jg., 1999, Heft 11, S. 44-46.
- NIESCHLAG, R. (1974): Dynamik der Betriebsformen des Handels, in: Tietz, B. (Hrsg.), HWA, Stuttgart 1974, Sp. 366-376.
- NIESCHLAG, R. (1954): Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen 1954.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (1997): Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997.
- NIESCHLAG, R./KUHN, G. (1980): Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 3. Aufl., Berlin 1980.
- NORDSTROM (2000): [www.nordstrom.com](http://www.nordstrom.com), Stand 31.08.2000.
- NORDSTROM (1999): Nordstrom Annual Report 1999.

- OEHME, W. (1992): Handels-Marketing. Entstehung, Aufgabe, Instrumente, 2. Aufl., München 1992.
- OETINGER, B. VON (2000): Migration und Dekonstruktion, in: Oetinger, B. von (Hrsg.), Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, 7. Aufl., München 2000.
- OSBORN, A.E. (1966): Applied Imagination - Principles and Procedures of Creative Problem Solving, 3. Aufl., New York 1966.
- o.V. (2000 a): Electronic Shopping in Europe, Special Report, in: Inside Retailing, Vol. 26, 2000, No. 2, S. 5-9.
- o.V. (2000 b): Deutscher Einzelhandel: Gewinne bleiben unter Druck, in: Süddeutsche Zeitung, 6. Julie 2000, S. 25.
- o.V. (2000 c): Inspiration durch Ingredienzen, in: LZ, Nr. 25, 23. Juni 2000, S. 26.
- o.V. (2000 d): Coop Railshop. Einkaufen während der Eisenbahnfahrt, in: LZ, Nr. 22, 2. Juni 2000, S. 34.
- o.V. (2000 e): Einkauf über den Wolken, in: LZ, Nr. 20, 19. Mai 2000, S. 38.
- o.V. (2000 f): Der neue Coop-Laden rollt, in: Dynamik im Handel, 44. Jg., 2000, Heft 7, S. 14.
- o.V. (2000 g): B5 Designermode zum Schnäppchenpreis, in: Dynamik im Handel, 44. Jg., 2000, Heft 7, S. 7.
- o.V. (2000 h): Jahresumfrage Handel, in: Der Handel, o. Jg., 2000, Heft 12, S. 20-34.
- o.V. (1999a): "Testfall Zukunft mitten in Bierde", in: Der Handel, o. Jg., 1999, Heft 7, S. 38.
- o.V. (1999 b): Zara: Köln macht den Anfang, in: stores&shops, o. Jg., 1999, Heft 4, S. 7.
- o.V. (1998 a): Starbucks Corp., in: Goldman Sachs Investment Research, 15. Oktober 1998, S. 1-15.
- o.V. (1998 b): Mehr Lust. Neues Kaufhaus-Konzept bei Metro/Kaufhof, in: Handel Unternehmen & Strategien, o. Jg., 1998, Heft 18, S. 14-15.
- o.V. (1998 c): Home Depot "Pro". Zielgruppe Profi, in : b&h markt, o. Jg., 1998, Heft 8, S. 50-51.
- o.V. (1977): "Kmart Has to Open Some New Doors on the Future", in: fortune, o. Vol., July 1977, S. 144.

- PASCALE, R.T. (1999): Surfing the edge of chaos, in: SMR, Vol. 40, Spring 1999, S. 83-94.
- PAULS, S. (1998): Business-Migration. Eine strategische Option, zugl. Diss. Univ. Trier 1997, Wiesbaden 1998.
- PEARCE, J./ROBINSON, R.B. (1997): Strategic Management. Formulation, Implementation and Control, 6th Ed., Chicago 1997.
- PEPELS, W. (1999): Innovationsmanagement, in: Birker, K. (Hrsg.), Praktische Betriebswirtschaft, Berlin 1999.
- PFEIFFER, W./BISCHOF, P. (1982): Produktlebenszyklen - Instrument jeder strategischen Produktplanung, in: Steinmann, H. (Hrsg.), Planung und Kontrolle, 1982, S. 133-166.
- PIESKE, R. (1992): Am Klassenbesten orientieren. Quellen für Wettbewerbsvorteile, in: asw., 35. Jg., 1992, Heft 10, S. 149-158.
- PLESCHAK, F./SABISCH, H. (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart 1996.
- PLINKE, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb, Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York et al. 2000, S. 3-98.
- PLINKE, W. (1995): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb. Grundlagen, Berlin/Heidelberg/ New York et al. 1995, S. 3-98.
- PLUNKETT-POWELL, K. (1999): Remembering Woolworth's. A Nostalgic History of the World's most famous Five-and-Dime, New York 1999.
- POPPER, K.R. (1966): Logik der Forschung, 2. Aufl., Tübingen 1966.
- PORTER, M.E. (1996): What is strategy, in: HBR, Vol. 73, November/December 1996, S. 61-78.
- PORTER, M.E. (1996): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Aufl., Frankfurt a.M./New York 1999.
- PORTER, M.E. (1983): Competitive Strategy. Englewood Cliffs 1983.
- PORTER, M.E. (1981): The contributions of industrial organization to strategic management, in: Academy of Management Review, Vol. 6, 1981, S. 609-620.
- POST, J.E./FEDERIK, W. C./LAWRENCE, A.T./WEBER, J. (1996): Business and Society, 8. Aufl., New York/St. Louis/San Francisco 1996.

- PRADEL, M./SÜDMEYER, V. (1997): Portfolioplanung als zentraler Bestandteil des Multiprojektcontrolling, in: ZfP, 8. Jg., 1997, Heft 6, S. 291-311.
- RAFFÉE, H./FRITZ, W. (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeptionen von Industrieunternehmen, in: zfbf, 44. Jg., Heft 4, 1992, S. 303-322.
- RAINER, M. (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. Aufl., Frankfurt a.M./Bern/New York 1986.
- RAPPAPORT, A. (1994): Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart 1994.
- RAPPAPORT, A. (1986): Creating Shareholder Value, New York 1986.
- RASTER, M. (1995). Shareholder-Value-Management, Wiesbaden 1995.
- REICHWALD, R./BEHRBOHM, P. (1983): Flexibilität als Eigenschaft betriebswirtschaftlicher Systeme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 53. Jg., 1994, S. 831-853.
- REILLY, W.T. (1982): The Law of Gravitation, New York 1931.
- REIMANN, B.C. (1990): Managing for Value: A Guide to Value-based Strategic Management, 2nd Ed., Oxford 1990.
- RINGBECK, J. (1999): Wertsteigerung durch Wachstum (auch) in neuen Geschäften, in: Perlitz, M./Reinhardt, M. (Hrsg.), Strategien für das 21. Jahrhundert, München/Wien 1999, S. 246-259.
- ROHRBACH, B. (1969): Kreativ nach Regeln - Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen, in: asw., 12. Jg., 1969, S. 73-76.
- ROMANELLI, E./TUSHMANN, M.L. (1994): Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test, in: Ac.Man.J., Vol. 37, 1994, S. 1141-1166.
- ROSETTI, C.O. (1968): Two Concepts of Long-Range Planning: A special Commentary, Boston Consulting Group (Hrsg.), Boston 1968.
- ROVENTA, P. (1981): Portfolio-Analyse und strategisches Management. Ein Konzept zur strategischen Chancen- und Risikohandhabung, 2. Aufl., München 1981.
- RUDOLPH, T. (1999): Marktorientiertes Management komplexer Projekte im Handel, Stuttgart 1999.

- RUDOLPH, T. (1998): Projektmanagement - ein vielversprechender Ansatz zur Förderung von Innovation im Handel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1998/99*, Wiesbaden 1998, S. 341-355.
- SANDIG, C. (1966): *Betriebswirtschaftspolitik*, 2. Aufl., Stuttgart 1966.
- SCHARER, J. (1999): Testfall mitten in Bierde, in: *Der Handel*, o. Jg., 1999, Heft 7, S. 38.
- SCHENK, H.-O. (1970): *Geschichte und Ordnungstheorie der Handelsfunktionen*, Berlin 1970.
- SCHIAMANN, S./SÜDMEYER, V./NÄTHER, C./GRIPP, J. (1999): *Worldclass Formatmanagement*, unveröffentlichtes Arbeitspapier der Unternehmensberatung McKinsey, Juli 1999.
- SCHIERENBECK, H. (2000): *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 15. Aufl., München/Oldenbourg 2000.
- SCHLICKSUPP, H. (1995): Kreativitätstechniken, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.), *HWM*, 2. Aufl., 1995, Sp. 1289-1309.
- SCHLICKSUPP, H. (1993): Kreatives Problemlösen mit dem morphologischen Kasten, in: *Fritz-Zwicky-Stiftung* (Hrsg.), *Erfolg mit Morphologie*, Glarus, 1993, S. 53-62.
- SCHLÜCHTERMANN, J. (1996): *Planung in zeitlich offenen Entscheidungsfeldern*, zugl. *Habil.-Schr. Univ. Münster 1995*, Wiesbaden 1996.
- SCHMIDT, R.A./OLDFIELD, B.M. (1999): Dunkin' Donuts - the birth of a new distribution and franchising concept, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, 1999, No. 4, S. 376-383.
- SCHNEIDER, D. (1992): *Investition, Finanzierung und Besteuerung*, 7. Aufl., Opladen 1992.
- SCHOLZ, C. (1987): *Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz*, Berlin/New York 1987.
- SCHRÖDER, H. (1999): Innovationshindernisse im Einzelhandel, in: *Thexis*, 16. Jg., 1999, Heft 1, S. 11-16.
- SCHRÖDER, H. (1996): Benchmarking im Handel. Minimal-Programm, in: *asw.*, 39. Jg., 1996, Heft 9, S. 94-99.
- SERVATIUS, H.G. (1988): *New Venture Management. Erfolgreiche Lösungen von Innovationsproblemen für Technologie-Unternehmen*, Wiesbaden 1988.

- SERVATIUS, H.G. (1985): *Methodik des strategischen Technologie-Managements*, Berlin 1985.
- SEVEN-ELEVEN JAPAN CO. LTD. (2000): *Corporate Outline 2000. An Introduction to Seven-Eleven Japan Co. Ltd. for Investors*, Tokyo 2000.
- SEYFFERT, R. (1972): *Wirtschaftslehre des Handels*, 5. Aufl., Opladen 1972.
- SIEGERT, T. (1995): Shareholder Value als Lenkungsinstrument, in: *zfbf*, 47. Jg., 1995, Heft 6, S. 580-607.
- SIEGERT, T./BÖHME, M./PFINGSTEN, F./PICOT, A. (1997): Marktwertorientierte Unternehmensführung im Lebenszyklus, in: *zfbf*, 49. Jg., 1997, Heft 5, S. 471-488.
- SIMON, H. (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: *ZfB*, 59. Jg., 1989, Heft 1, S. 70-93.
- SIMON, H. (1988a): Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, in: Simon, H. (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*, Stuttgart 1988, S. 1-17.
- SIMON, H. (1988b): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: *ZfB*, 58. Jg., 1988, Heft 4, S. 461-480.
- SIMON, H./HOMBURG, C. (1995): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor: einführende Überlegungen, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, Wiesbaden 1995, S. 15-27.
- SKAUPY, W. (1994): *Franchising. Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis*, 2. Aufl., München 1995.
- SLYWOTZKY, A.J. (1997): *Strategisches Business Design (Value Migration). Zukunftsorientierte Konzepte zur Steigerung des Unternehmenswerts*, deutsche Übersetzung, Frankfurt a.M./New York 1997.
- SLYWOTZKY, A.J. (1996): *Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, englische Originalversion, Boston 1996.
- SLYWOTZKY, A.J./MORRISON, D.J./MOSER, T./MUNDT, K.A./QUELLA, J.A. (1999): *Profit Patterns. 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping your Business*, New York/Toronto 1999.
- SLYWOTZKY, A.J./MORRISON, D.J. (1997): *The Profit Zone: How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*, Boston, Mass. 1997.

- SPANNAGEL, R./TROMMSDORFF, V. (1999): Kundenorientierung im Handel, in: Dichtl, E./Lingenfelder, M. (Hrsg.): Meilensteine im deutschen Handel. Erfolgsstrategien - gestern, heute und morgen, Frankfurt a.M. 1999, S. 57-87.
- SPECTOR, R./MCCARTHY, P.D. (1999): The Nordstrom Way. The Inside Story of America's # 1 Customer Service Company, 2. Aufl., New York 1999.
- STAEHLE, W.H. (1989): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 4. Aufl., München 1989.
- STARBUCKS (2000): [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com), Stand 31.07.2000.
- STARBUCKS (1994) bis (1999): Annual Report (1994) bis (1999), in: [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com), Stand 31.07.2000.
- STEIN, G. (1996): Franchisingnetzwerke im Dienstleistungsbereich. Management und Erfolgsfaktoren, zugleich Diss. München 1996 unter dem Titel: Das Management von Franchisingnetzwerken - eine empirische Untersuchung im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 1996.
- STIPPEL, P. (2000): Wie gefährlich ist Wal\*Mart wirklich?, in: asw., 43. Jg., 2000, Heft 3, S. 2-14.
- SÜCHTING, J. (1991): Finanzmanagement. Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung, 5. Auflage, Wiesbaden 1991.
- SUNDHOFF, E. (1965): Handel, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 4, Stuttgart 1965, S. 762-769.
- SWOBODA, B. (1996): Interaktive Medien am Point of Sale, Wiesbaden 1996.
- TEECE, D./PISANO, G. (1994): The dynamic capabilities of firms: An introduction, in: Industrial and Corporate Change, 3rd Ed., 1994, No. 3, S. 537-556.
- TEECE, D./PISANO, G./SHUEN, A. (1997a): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Foss, N.J. (Hrsg.), Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford 1997, S. 268-285.
- TEECE, D./PISANO, G./SHUEN, A. (1997b): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: SMJ, Vol. 18, 1997, S. 509-533.
- TESCO (2000a): [www.tesco.com](http://www.tesco.com), Stand 31.07.2000.
- TESCO (2000b), (1999), (1998), (1997), (1996): Geschäftsberichte Tesco der Jahre 1996-2000.
- THEIS, H.-J. (1999): Handels-Marketing. Analyse- und Planungskonzepte für den Einzelhandel, Frankfurt a.M. 1999.

- THEIS, H.-J. (1992): Einkaufsstätten-Positionierung. Grundlage der strategischen Marketing-Planung, Diss., Wiesbaden 1992.
- THOM, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königsstein/Ts 1980.
- THOMAS, P.S. (1974): Environment Analysis for Corporate Planning, in: Bus.Hor., 17. Jg., 1974, Heft 5, S. 27-28.
- TIETZ, B. (1993): Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., München 1993.
- TIETZ, B. (1992): Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt a.M. 1992.
- TIETZ, B. (1985): Der Handelsbetrieb, München 1985.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1996): Marketing im Cockpit. Die vier Kernaufgaben im Marketing, in: Marketing und Kommunikation, o. Jg., 1997, Heft 1, S. 18-19.
- TÖPFER, A. (1985): Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmensziele, in: Marketing ZFP, 7. Jg., Heft 4, 1985, S. 241-251.
- TOPOROWSKI, W. (1996): Logistik im Handel. Optimale Lagerstruktur und Bestellpolitik einer Filialunternehmung, Heidelberg 1996.
- TROMMSDORFF, V. (1998), Hrsg.: Handelsforschung 1998/99. Innovation im Handel, Wiesbaden 1998.
- TROMMSDORFF, V./SCHNEIDER, P. (1990): Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagements, in: Trommsdorf, V. (Hrsg.), Innovationsmanagement, München 1990, S. 1-25.
- TRUX, W./KIRSCH, W. (1979): Strategisches Management oder Die Möglichkeit einer "wissenschaftlichen Unternehmensführung", in: DBW, 39. Jg., 1979, Heft 2, S. 215-235.
- TRUX, W./MÜLLER-STEWENS, G./KIRSCH, W. (1988): Das Management strategischer Programme, 3. Aufl., München 1988.
- TSIFIDARIS, M. (1994): Management der Innovation, Renningen-Malsheim 1994.
- TYLL, A. (1989): Forschung und Entwicklung im strategischen Management industrieller Unternehmen. Die Integration von technischem und Management-Know-how in die FuE-Planung, Berlin 1989.
- ULRICH, H. (1990): Unternehmungspolitik, 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1990.

- ULRICH, H. (1984): Management, Bern/Stuttgart, 1984.
- VAN DE VEN, A./DELBECQ, A.L. (1971): Nominal versus Interacting Group Process for Committee Decision-Making Effectiveness, in: Academy of Management Journal, Vol. 14, 1971, S. 203-212.
- VAHLS, D./BURMEISTER, R. (1999): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart 1999.
- VENKATRAMAN, N. (1989): Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. In: Management Science, Vol. 35, 1989, No. 8, August, S. 942-962.
- VON WEICHS, C. (1995): Strategische Anforderungen an eine Standortbeurteilung für die Investitionsplanung in Immobilien, in: Management Circle (Hrsg.), Beurteilung und Bewertung von Immobilienstandorten, Seminardokumentation, Berlin/Bad Homburg 26. Oktober und 13. November 1995, S. 1-21.
- WACKER, P.A. (1980): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensplanung. Analyse und empirische Überprüfung, München 1980.
- WAGNER, H. (1997): Marktorientierte Unternehmensführung versus Orientierung an Mitarbeiterinteressen, Shareholder-Value und Gemeinwohlverpflichtung, in: Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen - Denkanstöße - Perspektiven, Wiesbaden 1996, S. 85-102.
- WAL\*MART (2000): [www.walmart.com](http://www.walmart.com), Stand 31.07.2000.
- WAL\*MART (1999): Annual Report 1999, in: [www.walmart.com](http://www.walmart.com), Stand 31.07.2000.
- WAL\*MART (1998): Shareholder Report 1998, in: [www.walmart.com](http://www.walmart.com), Stand 31.07.2000.
- WAL\*MART (1997): Annual Report 1997, in: [www.walmart.com](http://www.walmart.com), Stand 31.07.2000.
- WAL\*MART (1996): Annual Report 1996, in: [www.walmart.com](http://www.walmart.com), Stand 31.07.2000.
- WARREN, K. (1999): The Dynamics of Strategy, in: BSR, Vol. 10, 1999, No. 10, S. 1-16.
- WEIBER, R. (1995): Glossar Marketing. Grundlagen, Trier 1995.

- WEIBER, R./ADLER, J. (2000): Internationales Business-to-Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), Strategisches Business-to-Business-Marketing, Berlin/Heidelberg/New York 2000, S. 320-429.
- WEHRLE, F. (1982): Strategische Marketingplanung im Handel, in: Jahrbuch des Marketing, Schöttler, K.M. (Hrsg.), Essen 1982, S. 160-179.
- WELGE, M.K. (1985): Unternehmungsführung, Band I: Planung, Stuttgart 1985.
- WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1999): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.
- WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1992): Planung. Prozesse - Strategien - Maßnahmen. Wiesbaden 1992.
- WEIS, H.C./STEINMETZ, P. (1995): Marktforschung, 2. Aufl., Kiel 1995.
- WEIS, H.C. (1995): Marketing, 9. Aufl., Ludwigshafen 1995.
- WESTPHAL, J. (1991): Vertikale Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden 1991.
- WILD, J. (1982): Grundlagen der Unternehmungsplanung, Hamburg 1982.
- WILDE, K.D. (1989): Bewertung von Produkt-Markt-Strategien. Theorie und Methoden, Berlin 1989.
- WILLIAMS, J.R. (1998): Renewable Advantage. Crafting Strategy through Economic Time, New York 1998.
- WILLIAMSON, P.J. (1999): Strategy as Options on the Future, in: SMR, Vol. 40, Spring 1999, S. 1-10.
- WILLIAMSON, P.J./HAY, M. (1991): Strategic Staircases, Long Range Planning, 1991, Vol. 24, No. 4, S. 36-43.
- WITT, J. (1996): Produktinnovation, München 1996.
- WITT, F.-J. (1992): Handelscontrolling, München 1992.
- WITTE, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.
- WÖHE, G. (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., München 1996.
- WOLF, J. (1981): Markt- und Imageforschung im Handel, Grafenau/Stuttgart 1981.
- WOO, C.Y. (1987): Path Analysis of the Relationship Between Market Share, Business Level, Conduct and Risk, in: SMJ, 8. Jg., 1987, Nr. 2, S. 149-186.

- WOO, C.Y. (1983): Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leaders, in: SMJ, Vol. 4, 1983, No. 2, S. 123-135.
- WOO, C.Y./COOPER, A.C. (1981): The Surprising Case For Low Market Share, in: HBR, Vol. 60, 1982, No. 11-12, S. 106-113.
- WOLF, F. (1996): Der Aral-Shop, in: Zentes, J. (Hrsg.): Convenience-Shopping: Bedrohung oder Chance für den LEH, Mainz 1996, S. 39-43.
- WOLFRUM, B. (1992a): Grundgedanken, Formen und Aussagewert von Technologieportfolios (I), in: WISU, 21. Jg., 1992, Heft 4, S. 312-320.
- WOLFRUM, B. (1992b): Grundgedanken, Formen und Aussagewert von Technologieportfolios (II), in: WISU, 21. Jg., 1992, Heft 5, S. 403-406.
- WOLL, A. (1964): Der Wettbewerb im Einzelhandel. Zur Dynamik der modernen Vertriebsformen, Berlin 1964.
- WRIGHT, P./PRINGLE, C./KROLL, M. (1994): Strategic Management, 2. Aufl., Boston/London 1994.
- ZAHN, E. (2000): Strategische Innovationen für den dynamischen Wettbewerb, in: Häflinger, G.H./Meier, J.D. (Hrsg.), Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement, Bern/Davos/Nuglar 2000, S. 157-171.
- ZANGEMEISTER, C. (1971): Nutzwertanalyse von Projektalternativen, in: IO, 40. Jg., 1971, S. 159-168.
- ZEMKE, R./SCHAAF, D. (1989): The Service Edge. 101 Companies That Profit From Customer Care, New York 1989.
- ZENTES, J./SCHRAMM-KLEIN, H. (1999): Obi, Aral & Co – Frühzeitige Nutzung aktueller Trends im Konsumentenverhalten – Beispiele aus dem Handel, in: Rohe, C. (Hrsg.), Werkzeuge für das Innovationsmanagement, Frankfurt a.M. 1999, S. 274-287.
- ZENTES, J./SWOBODA, B. (1999): Standort und Ladengestaltung, in: Dichtl, E./Lingenfelder, M. (Hrsg.), Meilensteine im deutschen Handel. Erfolgsstrategien - gestern, heute und morgen, Frankfurt a.M. 1999, S. 89-121.
- ZENTES, J./SWOBODA, B. (1998): Profilierungsdimensionen des Tankstellen-Shopping, Saarbrücken/Frechen 1998.
- ZENTES, J. (1996): Convenience Shopping - Ein neuer Einkaufstrend?, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1996/97, Wiesbaden 1996, S. 227-236.

ZWICKY, F. (1971): Entdecken, Erfinden, Forschen im morphologischen Weltbild, München 1971.



## **Beiträge zum Controlling**

Herausgegeben von Wolfgang Berens

- Band 1 Wolfgang Berens / Joachim Strauch: Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen – eine empirische Untersuchung. Unter Mitarbeit von Thorsten Behrens und Julia Lescher. 2002.
- Band 2 Andreas Siemes: Marktorientierte Kreditrisikobewertung. Eine empirische Untersuchung mittels Künstlicher Neuronaler Netze. 2002.
- Band 3 Karl Christoph Heinen: Die Berücksichtigung von Kosten in der Konkurrenzanalyse. 2002.
- Band 4 Thomas Mosiek: Interne Kundenorientierung des Controlling. 2002.
- Band 5 Vera Südmeyer: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Betriebsformenmanagement. Ein dynamischer Bezugsrahmen für Einzelhandelsunternehmen. 2003.

Thomas Mosiek

# Interne Kundenorientierung des Controlling

Frankfurt/M., Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien, 2002.  
XIX, 310 S., zahlr. Abb.

Beiträge zum Controlling. Herausgegeben von Wolfgang Berens. Bd. 4  
ISBN 3-631-39215-X · br. € 50.10\*

Im Gegensatz zu dem Anspruch vieler Controller, sich zunehmend als unternehmensinterne Berater in Fragen der Planung, Steuerung und Kontrolle zu profilieren, wird Controlling von seinen internen Adressaten vielfach noch unzureichend als serviceorientierte Dienstleistung wahrgenommen. Controlling – im Sinne von Führungsunterstützung – kann sachgerecht nur über eine konsequente Orientierung an den Informationsbedürfnissen und Koordinationserfordernissen des Managements geleistet werden. Ziel der Arbeit ist daher, die potenzielle Kundenorientierung im Controlling einer differenzierten Betrachtung zu unterziehen, um gestaltungsrelevante Tatbestände zu identifizieren und Anwendungsvoraussetzungen ausgewählter betriebswirtschaftlicher Instrumente darzustellen.

*Aus dem Inhalt:* Marketing, Controlling · Marktorientiertes Controlling · Internes Marketing · Inhouse Consulting · Typologie für Controlling-Leistungen · Benchmarking, Balanced Scorecard und Target Costing im Controlling · Service Level Agreements für Controlling-Leistungen



Frankfurt/M · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien  
Auslieferung: Verlag Peter Lang AG  
Moosstr. 1, CH-2542 Pieterlen  
Telefax 00 41 (0) 32 / 376 17 27

\*inklusive der in Deutschland gültigen Mehrwertsteuer  
Preisänderungen vorbehalten

Homepage <http://www.peterlang.de>