

Peter Lensker

Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels



Peter Lensker

Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels

Die Verknüpfung der Planung und Implementierung von Marketingstrategien stellt insbesondere im Einzelhandel eine wenig beachtete Problemstellung dar. Häufig liegt hier jedoch ein Hauptgrund für das Scheitern von Strategiekonzepten in der Praxis. Der Verfasser untersucht diesen Problembereich am Beispiel von Strategiealternativen im Spannungsfeld von Sortimentsstandardisierung und -differenzierung. Durch die Abgrenzung verschiedener Modularstrategien sowie spezifischer Instrumente zur Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung werden Ansatzpunkte zur Realisierung einer Synthese von Kosten- und Leistungsorientierung in Filialbetrieben aufgezeigt.

Peter Lensker, geboren 1964, studierte von 1984 bis 1989 Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. 1989 bis 1994 verschiedene Projektstätigkeiten in Konzernunternehmen als Mitarbeiter der internen Beratung der Kaufhof Holding AG. Seit 1994 Koordination der Entwicklung und Implementierung von Marketing- und Organisationskonzepten in der Kaufhalle AG. 1995 Bereichsleiter Projektkoordination Strategisches Marketing.

Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert

Band 31



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · New York · Paris · Wien

Peter Lensker - 978-3-031-75080-3

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:33:21AM

via free access

Peter Lensker

Planung und Implementierung
standardisierter vs. differenzierter
Sortimentsstrategien
in Filialbetrieben des Einzelhandels



PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Peter Lensker - 978-3-631-75080-3

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:33:21AM

via free access

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Lensker, Peter:

**Planung und Implementierung standardisierter vs.
differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des
Einzelhandels / Peter Lensker. - Frankfurt am Main ; Berlin ;
Bern ; New York ; Paris ; Wien : Lang, 1996
(Schriften zu Marketing und Management ; Bd. 31)
Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1995
ISBN 3-631-30373-4**

NE: GT

Open Access: The online version of this publication is published on www.peterlang.com and www.econstor.eu under the international 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.

D 6

ISSN 0176-2729

ISBN 3-631-30373-4

ISBN 978-3-631-75080-3 (eBook)

© Peter Lang GmbH

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 1996

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany 1 2 3 5 6 7

Vorwort des Herausgebers

Die zunehmende Fragmentierung der Konsumentenbedürfnisse führt in Verbindung mit einem wachsenden Preisbewußtsein der Verbraucher insbesondere im Einzelhandel zu der Notwendigkeit, unter Berücksichtigung der kostenwirtschaftlichen Wettbewerbsposition eine standort- und zielgruppenspezifische Leistungsdifferenzierung sicherzustellen. Die Synthese von Bedürfnis- und Kostenorientierung versuchen Filialbetriebe einerseits durch eine weitgehende Standardisierung der Marktbearbeitungsaktivitäten und andererseits durch eine Anpassung an lokale Wettbewerbsstrukturen mittels zentral definierter Sortimentsmodule zu erreichen. Die erfolgreiche Realisation dieser Strategie setzt eine wirksame Verzahnung von Planungs- und Implementierungsaktivitäten voraus.

Vor diesem Hintergrund hat sich der Autor die Aufgabe gestellt, zur Lösung dieser Problematik aus der Sicht des Einzelhandels einen Beitrag zu leisten. Den Schwerpunkt der Arbeit bildet die Entwicklung und empirische Überprüfung einer theoretischen Konzeption zur Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung. Zur Verbindung von strategischer und operativer Planung werden verschiedene Stufen der Strategiespezifizierung bestimmt und anschließend grundlegende Brückenmechanismen zwischen den Spezifizierungsstufen abgeleitet. Als Aktionsparameter einer strategiegerechten Ausgestaltung der Unternehmenspotentiale werden die Anpassung des Zentralisationsgrades, der Partizipation und der Systeme herausgestellt.

Als zentraler Grundgedanke der Arbeit erweist sich die strategiespezifische Ausgestaltung von Modulsystemen. Diese werden inhaltlich und strukturell abgegrenzt. Bei der inhaltlichen Ausgestaltung steht die marktorientierte Waren- und Zielgruppenabgrenzung des Kernsortimentes und der einzelnen Sortimentsmodule im Vordergrund. Bezüglich der strukturellen Ausgestaltung werden relevante innengerichtete Handlungsparameter entwickelt. Anschließend wird detailliert auf die Ausgestaltung des operativen Sortimentsplanungsprozesses eingegangen. Dabei mißt der Verfasser einer dauerhaften Verankerung der Sortimentsstrategie durch strategieadäquate Anpassung der Unternehmenspotentiale besondere Bedeutung bei.

Der Autor überprüft die theoretische Konzeption hinsichtlich ihrer Praxisrelevanz anhand von drei Fallstudien. Dabei zeigt sich, daß die Standardisierungsentscheidung in der Praxis häufig nicht hinreichend strategisch ausgerichtet ist. Die Berücksichtigung von Modulsystemen als Brückenmechanismen kann einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Planungseffizienz leisten. In diesem Sinne gibt die Arbeit in einer gelungenen

Synthese von theoretischer Fundierung und empirischer Überprüfung
Anregungen für die Einzelhandelspraxis und die Weiterentwicklung strate-
gischer Planungskonzepte im Handel.

Münster, im März 1996

Prof. Dr. Dr. h.c. H. Meffert

Vorwort des Verfassers

Trotz anerkannter Notwendigkeit des Einsatzes strategischer Marketingplanung zur Profilierung in einem komplexeren und dynamischeren Wettbewerbsumfeld haben sich in vielen Unternehmen die erwarteten Strategieerfolge nicht eingestellt. Neben Fehlern in der Strategieentwicklung wird eine mangelhafte Implementierung in Wissenschaft und Praxis als Hauptgrund dafür angesehen. In der Literatur wird davon ausgegangen, daß operative Planinhalte aus einer zuvor erarbeiteten Strategie abzuleiten sind. Dieser Anforderung wird in der Praxis oft nicht genügend Rechnung getragen. Es ergeben sich häufig Fälle, in denen die beiden ergänzenden Teile unverbunden nebeneinander stehen. Insbesondere im Einzelhandel werden Marketingpläne oft aus kurzfristiger Sicht oder unter Fortschreibung von Vergangenheitsentwicklungen aufgestellt. Insofern ist die Verknüpfung der Strategieplanung mit der -implementierung als bedeutende Problemstellung der Marketingplanung im Einzelhandel anzusehen.

Die aktuelle Situation im Einzelhandel ist durch zunehmende Individualisierung im Konsumentenverhalten sowie Notwendigkeit zu konsequentem Kostenmanagement gekennzeichnet. Folglich stellt in den 90er Jahren die Synthese von Leistungs- und Kostenorientierung ein Schlüsselproblem im Rahmen der Planung und Implementierung von Marketingstrategien dar. Eine Realisierung dieser Synthese wird als Hauptgrund für die stark zunehmende Marktbedeutung von Filialbetrieben angesehen. Die Vorteile zentraler Steuerung führten hier in der Regel zu einer Zentralisation weitreichender Entscheidungen und Aufgaben. Da das Ausmaß zentraler Steuerung stark von der "Gleichartigkeit der Handelsleistungen" in den Filialen abhängt, war damit häufig eine weitgehende Standardisierung der Marketingprogramme verbunden. Folglich standen im Rahmen der Untersuchung von Strategiealternativen im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung oft die Extrempole im Mittelpunkt. Mit zunehmender Standortabdeckung und Wettbewerbsintensität unter Filialbetrieben stellt sich jedoch für die Praxis zunehmend die Frage, inwieweit durch stärkere Standortanpassung von Marktbearbeitungsmaßnahmen (Differenzierung) unter Beibehaltung von Standardisierungsvorteilen eine bessere Profilierung und Zusatzerträge erzielt werden können. Insofern stellt heute die Problematik der optimalen Verknüpfung von Standardisierung und Differenzierung eine Kernfrage in der strategischen Marketingplanung von Filialbetrieben dar. Dabei steht insbesondere die Sortimentsplanung im Mittelpunkt des Interesses.

Ausgehend von dem hohen Stellenwert der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung liegt deshalb die Zielsetzung der Arbeit darin, einen Beitrag zur Verknüpfung der Planung und Implementierung von Marketingstrategien am Beispiel standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels zu leisten. Eine Fragestellung ist dabei die Bestimmung relevanter Strategiealternativen. Besonderes Gewicht muß hier, wie dargestellt, auf einer Abgrenzung praxisrelevanter Mischstrategien im Kontinuum von Standardisierung und Differenzierung liegen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf dieser Grundlage in der Untersuchung der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung. Eine erste Fragestellung ist dabei die Bestimmung grundsätzlich geeigneter Instrumente. Hier sind neuere Forschungsansätze, wie z.B. das *Business Process Reengineering*, zu berücksichtigen. Auf dieser Basis ist ein Bezugsrahmen zu entwickeln, der das Zusammenspiel der Instrumente im Rahmen der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung systematisiert und eine anschließende Untersuchung für einzelne Strategiealternativen ermöglicht. Ein weiteres Ziel der Arbeit liegt in der Überprüfung der theoretischen Ergebnisse hinsichtlich ihrer Praxisrelevanz. In diesem Zusammenhang sind in Fallbeispielen die Praxisausprägungen unterschiedlicher Filialbetriebe differenziert nach Strategieplanung sowie Verknüpfung von Planung und Implementierung zu erfassen, mit den theoretischen Ergebnissen zu vergleichen und Implikationen abzuleiten.

Die Erstellung der vorliegenden Arbeit war nur mit der vielfältigen Unterstützung verschiedener Personen und Institutionen möglich. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert, der die Anregung für die Themenstellung gab und die Fertigstellung der Arbeit umfassend förderte. Herrn Professor Dr. Dieter Ahlert sei für die Übernahme des Zweitgutachtens gedankt. Darüber hinaus danke ich den Mitarbeitern am Institut für Marketing für ihre tatkräftige Unterstützung. Mein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang Herrn Dr. Christoph Burmann für die jederzeitige Bereitschaft zur kritischen Diskussion und wertvollen Hinweise bei der Erstellung der Arbeit.

Die empirische Untersuchung basiert auf einer vielfältigen Unterstützung aus der Einzelhandelspraxis. Besonders gedankt sei stellvertretend den Vorständen der Kaufhof Holding AG, Kaufhalle AG, Kaufhof Warenhaus AG und Kaufring AG für die Unterstützung insbesondere im Rahmen der Informationsgewinnung. Weiterhin möchte ich meinen ehemaligen und jetzigen Mitstreitern in der Kaufhof Holding AG und Kaufhalle AG für die zahlreichen Anregungen und guten Wünsche danken. Besonders erwähnt seien in

diesem Zusammenhang Dr. Paul-Josef Patt, der mir in der Anfangsphase wertvolle Hilfestellungen gab, sowie Stephanie Herbring, Dr. Heiner Olbrich und Michael G. Ungerath. Rolf Boje sei zusätzlich herzlich gedankt für die konstruktiven Ratschläge in der Konzeptionsphase der Arbeit.

Die Verfassung dieser Arbeit war nicht ohne private Einschnitte möglich. Für das Verständnis und die Unterstützung möchte ich mich deshalb an dieser Stelle bei meiner Familie, sowie meinem Freundes- und Bekanntenkreis bedanken. In erster Linie gebührt meiner zukünftigen Frau Barbara ein herzliches Dankeschön für die guten Wünsche und ihr Beistehen besonders in den schwierigen Phasen der Arbeit. Ihr möchte ich deshalb diese Arbeit widmen.

Köln, im März 1996

Peter Lensker

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
A. Aktuelle Herausforderungen im Marketing-Management von Filialbetrieben des Einzelhandels	1
1. Marktbedeutung von Filialbetrieben im Einzelhandel	1
2. Standardisierungsentscheidungen in der strategischen Marketingplanung von Filialbetrieben	6
3. Bedeutung der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung	13
4. Stellenwert der Sortimentsplanung in der Strategieplanung und -implementierung von Filialbetrieben	19
5. Ziele und Gang der Untersuchung	23
B. Strategische Optionen von Sortimentsstrategien im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung	26
1. Ziele standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien	26
1.1 Ziele einer Sortimentsstandardisierung	26
1.2 Ziele einer Sortimentsdifferenzierung	29
2. Alternativen standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien	31
2.1 Relevanz der Abgrenzung von Strategiealternativen	31

2.2	Dimensionen zur Abgrenzung von Strategiealternativen	34
2.21	Standardisierungsdimensionen als marktgerichtete Strategiedimensionen	34
2.22	Zentralisationsentscheidungen als innengerichtete Strategiedimension	36
2.3	Abgrenzung praxisrelevanter Strategiealternativen	40
2.31	Standardisierungsstrategie	40
2.32	Differenzierungsstrategie	41
2.33	Modulare Strategien	43
3.	Zentrale Einflußfaktoren der Strategiewahl	49
3.1	Umweltbezogene Einflußfaktoren	50
3.11	Markt- und marktteilnehmerbezogene Einflußfaktoren	50
3.12	Heterogenität der Standortsituation	54
3.2	Unternehmensbezogene Einflußfaktoren	55
3.21	Unternehmensdemographische Merkmale	55
3.22	Heterogenität des Filialnetzes	57
3.23	Wettbewerbsstrategische Rahmenentscheidungen	58
C.	Verknüpfung der Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien	63
1.	Theoretische Konzeption der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung	63
1.1	Instrumente zur Verbindung strategischer und operativer Planung	64
1.2	Instrumente zur Anpassung der Unternehmenspotentiale	70
1.3	Bezugsrahmen für die Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung	76

2. Verknüpfung der Planung und Implementierung modularer Sortimentsstrategien	78
2.1 Ausgestaltung der strategischen Sortimentsplanung	78
2.1.1 Entscheidungen der Filialnetz- und Sortimentssegmentierung	78
2.1.2 Entscheidungen der Sortimentsprofilierung	79
2.2 Ausgestaltung von Modulsystemen als Brückenmechanismen zwischen strategischer und operativer Sortimentsplanung	83
2.2.1 Inhaltliche Ausgestaltungparameter	83
2.2.2 Strukturelle Ausgestaltungparameter	85
2.3 Ausgestaltung des operativen Sortimentsplanungsprozesses	89
2.3.1 Schaffung der Informationsgrundlagen	89
2.3.2 Planungsverfahren zur Bestimmung operativer Sortimentsziele	94
2.3.3 Festlegung der Detailsortimente	96
2.3.4 Abwicklung der Beschaffungs-, Logistik- und Dispositionsaktivitäten	99
2.3.5 Durchführung der operativen Sortimentskontrolle	101
D. Überprüfung der Untersuchungsergebnisse an ausgewählten Fallbeispielen	104
1. Vorgehensweise der Untersuchung	104
2. Kaufhalle AG	106
2.1 Untersuchung der relevanten Praxisausprägungen	106
2.1.1 Strategiewahl	106
2.1.2 Verknüpfung von Planung und Implementierung	108
2.2 Zentrale Implikationen für die Kaufhalle AG	112

3. Kaufhof Warenhaus AG	113
3.1 Untersuchung der relevanten Praxisausprägungen	113
3.11 Strategiewahl	113
3.12 Verknüpfung von Planung und Implementierung	116
3.2 Zentrale Implikationen für die Kaufhof Warenhaus AG	118
4. Kaufring AG	118
4.1 Untersuchung der relevanten Praxisausprägungen	119
4.11 Strategiewahl	119
4.12 Verknüpfung von Planung und Implementierung	121
4.2 Zentrale Implikationen für die Kaufring AG	125
E. Zusammenfassung und Implikationen der Untersuchungsergebnisse	126
1. Zusammenfassung und Implikationen für das Einzelhandelsmanagement	126
2. Ansatzpunkte für die weiterführende Forschung	132
3. Implikationen für die Ausgestaltung von Internationalisierungsstrategien im Einzelhandel	134
Literaturverzeichnis	137

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklung der Marktanteile der Filialbetriebe (1980-1995)	2
Abb. 2:	Bezugsebenen von Standardisierungsentscheidungen in Filialbetrieben	10
Abb. 3:	Standardisierungsentscheidungen in der Marketingplanung von Filialbetrieben	12
Abb. 4:	Entwicklung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Strategieplanung und -implementierung	15
Abb. 5:	Bezugsrahmen der Untersuchung	25
Abb. 6:	Strategiedimensionen standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien	39
Abb. 7:	Abgrenzung der Standardisierungsstrategie	41
Abb. 8:	Abgrenzung der Differenzierungsstrategie	42
Abb. 9:	Abgrenzung modularer Sortimentsstrategien	47
Abb. 10:	Gesamtübersicht der Strategiealternativen nach Standardisierungs- und Zentralisationsgrad	48
Abb. 11:	Zentrale Einflußfaktoren der Strategiewahl	62
Abb. 12:	Strategische und operative Sortimentsplanung nach Prozeßphasen	65
Abb. 13:	Aktionsparameter der Partizipation in der Sortimentsplanung	74
Abb. 14:	Bezugsrahmen für die Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung	77

XVI

Abb. 15:	Strategische Sortimentsplanung nach modularen Strategien	82
Abb. 16:	Rahmen zur Abgrenzung inhaltlicher Ausgestaltungsformen von Modulsystemen (Module beispielhaft)	84
Abb. 17:	Parameter der strukturellen Ausgestaltung von Modulsystemen	88
Abb. 18:	Informationsgrundlagen nach modularen Strategien	93
Abb. 19:	Operative Zielplanung nach modularen Strategien	96
Abb. 20:	Bestimmung von Detailsortimenten nach modularen Strategien	98
Abb. 21:	Operative Umsetzungsaufgaben nach modularen Strategien	101
Abb. 22:	Operative Sortimentskontrolle nach modularen Strategien	103
Abb. 23:	Untersuchung der Fallbeispiele	105

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
asw	Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
BAG	Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V.
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
DBW	Die Betriebswirtschaft
dih	Dynamik im Handel
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
ehb	Der Einzelhandelsberater
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
GDI	Gottlieb Duttweiler Institut
HB	Handelsblatt
HBR	Harvard Business Review
HM	Harvard Manager
Hrsg.	Herausgeber
HWP	Handwörterbuch der Planung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
Jg.	Jahrgang
JoM	Journal of Marketing
JoR	Journal of Retailing
LRP	Long Range Planning
LZ	Lebensmittelzeitung
MA	Markenartikel
Mio.	Millionen
No.	Number
Nr.	Nummer
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.O.	ohne Ortsangabe
o.V.	ohne Verfasser
qm	Quadratmeter

XVIII

S.	Seite
SMJ	Strategic Management Journal
Sp.	Spalte
Tsd.	Tausend
TW	Textilwirtschaft
u.a.	und andere, unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.	vom
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
wiwo	Wirtschaftswoche
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift für Organisation
z.T.	zum Teil

A. Aktuelle Herausforderungen im Marketing-Management von Filialbetrieben des Einzelhandels

1. Marktbedeutung von Filialbetrieben im Einzelhandel

Die aktuellen Rahmenbedingungen im Einzelhandel sind durch zunehmende Komplexität und Dynamik sowie nach dem "Wiedervereinigungs-Boom" durch Rezession und hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet. Vor diesem Hintergrund ist das Bewußtsein für Fragestellungen der strategischen Marketingplanung geschärft¹. Diese steht in den 90er Jahren durch gegenläufige Umfeldentwicklungen vor neuen Herausforderungen². Einerseits erfordern Entwicklungen im Konsumentenverhalten eine Individualisierung der Einzelhandelsleistung. Deren Realisierung wird durch größere Produktvielfalt in den Beschaffungsmärkten und Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien gefördert³. Andererseits wird mit steigender Wettbewerbsintensität und Ertragsrückgängen zunehmend ein konsequentes Kostenmanagement notwendig. Vor diesem Hintergrund stellt die **Synthese von Leistungs- und Kostenorientierung** auch im Einzelhandel ein Schlüsselproblem der strategischen Marketingplanung in den 90er Jahren dar⁴.

-
- 1 Vgl. Meffert, H., Marketing-Management: Analyse, Strategien, Implementierung, Wiesbaden 1994, S. 24-27 (im folgenden zitiert als Meffert, H., Marketing-Management). Vgl. zum Stellenwert der strategischen Planung im Einzelhandel Hartmann, R., Strategische Marketingplanung im Einzelhandel: kritische Analyse spezifischer Planungsinstrumente, Wiesbaden 1992, S. 27-35 (im folgenden zitiert als Hartmann, R., Marketingplanung); Wehrle, F., Strategische Marketingplanung im Handel, in: HM, 6. Jg., 1984, Heft 2, S. 104-105.
 - 2 Vgl. auch im folgenden Meffert, H., Perspektiven des Marketing im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung, in: MA, 1986, Heft 10, S. 442-443 (im folgenden zitiert als Meffert, H., Standardisierung); Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt/M. 1992, S. 23-55.
 - 3 Vgl. auch im folgenden Meffert, H., Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1988, S. 176, 241-242 (im folgenden zitiert als Meffert, H., Unternehmensführung); Barth, K., Betriebswirtschaftslehre des Handels, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 14-16.
 - 4 Vgl. zur Bedeutung in der Marketingplanung des Einzelhandels Oehme, W., Profilierung durch Sortimentskompetenz, in: Thexis, 10. Jg., 1993, Heft 4, S. 32; Maximov, J., Rapp, B., Zeit, Kosten, Qualität: Neue Wege zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen im Handel, in: LZ-Journal, 20.3.1992, S. 5.

Eine Realisierung dieser Synthese wird als Hauptgrund für die stark zunehmende **Marktbedeutung von Filialbetrieben** im Einzelhandel angesehen⁵. Ab Ende der 60er Jahre nahmen die Filialbetriebe einen starken Aufschwung (60er Jahre: Verbrauchermärkte/SB-Warenhäuser, 70er Jahre: Discounter, 80er Jahre: Fachmärkte/Fachgeschäfte)⁶. Insbesondere ab 1980 sind, wie in Abbildung 1 dargestellt, hohe Marktanteilsgewinne zu verzeichnen. So wird vom *IFO Institut für Wirtschaftsforschung* eine Steigerung der Marktanteile von 39,1 % in 1980 auf 59,1 % in 1995 prognostiziert⁷.

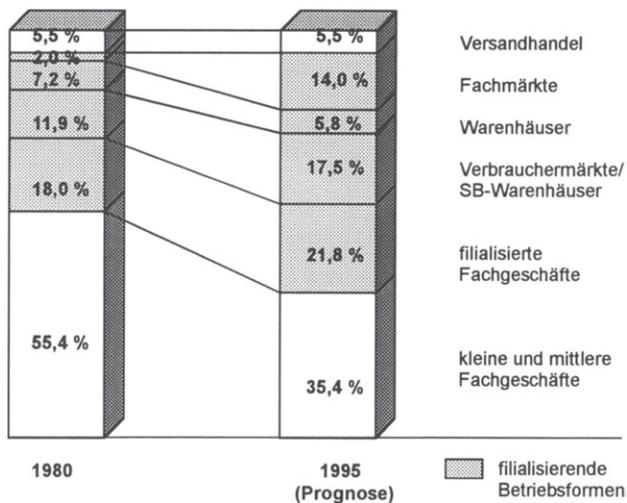


Abb. 1: Entwicklung der Marktanteile der Filialbetriebe (1980-1995)

- ⁵ Filialbetriebe sind Einzelhandelsbetriebe, die eine größere Anzahl räumlich getrennter Verkaufsstellen (mindestens 5 Filialen) unter einheitlicher Leitung betreiben. Vgl. Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, 11. Aufl., Landsberg/L. 1992, S. 235; Alewell, K., Filialen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Seischab, H., Schwantag, K. (Hrsg.), Stuttgart 1986, Sp. 1778-1784.
- ⁶ Vgl. auch im folgenden o.V., Mit Ablegern auf dem Wachstumspfad, in: ehb, 1992, Heft 10, S. 878-893; o.V., Die Aera der kleinen Riesen?, in: ehb, 1992, Heft 7, S. 580-583; o.V., Filialunternehmen: Drang in die Kleinstädte, in: HB, 7./8.4.1990.
- ⁷ Vgl. IFO Institut für Wirtschaftsforschung, München 1990.

In Filialbetrieben bedingt die räumliche Trennung mehrerer Betriebsstätten von der Zentrale (Filial-Multiplikation)⁸ die Ausschöpfung eines größeren Marktvolumens sowie eine größere Risikostreuung der Aktivitäten gegenüber dem nicht-filialisierten Einzelhandel⁹. Durch die Unterstellung der Filialen unter ein gemeinsames Willenszentrum und funktionale Verbindungen zwischen Zentrale und Filialen sollen Vorteile in Marktbearbeitungs- und unterstützenden Aktivitäten erreicht werden¹⁰. Diese liegen z.B. in Profilierungsvorteilen im Wettbewerb durch klare Marketingkonzepte und stärkere Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Zusätzlich sind in der Regel Voraussetzungen zur Erreichung von Beschaffungs- und Rationalisierungsvorteilen sowie Steuerungsvorteilen gegeben.

Die Vorteile zentraler Steuerung führen in Filialbetrieben in der Regel zu einer Zentralisation weitreichender Entscheidungen und Aufgaben¹¹. Das Ausmaß zentraler Steuerung hängt dabei stark von der "Gleichartigkeit der Handelsleistungen" in den Filialen ab¹². Damit ist die Frage der Standardisierung von Marktbearbeitungsaktivitäten angesprochen.

-
- 8 Vgl. Tietz, B., *Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik*, 2. Aufl., München 1993, S. 33 (im folgenden zitiert als Tietz, B., *Handelsbetrieb*).
- 9 Vgl. Applebaum, W., *Some Aspects of Chain Store Organization and Management in the United States*, in: *Der Filialbetrieb als System*, Nieschlag, R., von Eckardstein, D. (Hrsg.), Köln 1972, S. 453; Hansen, U., *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels: eine Aktionsanalyse*, 2. Aufl., Göttingen 1990, S. 200-201 (im folgenden zitiert als Hansen, U., *Einzelhandelmarketing*).
- 10 Vgl. auch im folgenden zu Vorteilen der Filialbetriebe Oehme, W., *Handels-Marketing: Entstehung, Aufgabe, Instrumente*, 2. Aufl., München 1992, S. 438-440 (im folgenden zitiert als Oehme, W., *Handels-Marketing*); Falk, B.R., Wolf, J., *Handelsbetriebslehre*, a.a.O., S. 235-239; Mason, J.B., Mayer, M.L., *Modern Retailing: Theory and Praxis*, Homewood 1990, S. 354.
- 11 Vgl. Falter, H., *Wettbewerbsvorteile von Filialbetrieben: das Beispiel des deutschen Non-Food-Einzelhandels*, Wiesbaden 1992, S. 101; Ahlert, D., *Warenwirtschaftsmanagement und Controlling in der Konsumgüterdistribution - Betriebswirtschaftliche Grundlegung und praktische Herausforderungen aus der Perspektive von Handel und Industrie*, in: *Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling: Konzeptionelle Grundlagen und Umsetzung in der Handelspraxis*, Ahlert, D., Olbrich, R. (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 281; Falk, B.R., Wolf, J., *Handelsbetriebslehre*, a.a.O., S. 237-238, Tietz, B., *Handelsbetrieb*, a.a.O., S. 940.
- 12 Vgl. auch im folgenden Boyens, F.W., *Standardisierung als Element der Marketingpolitik von Filialsystemen des Einzelhandels*, Frankfurt/M. 1981, S. 4-6 (im folgenden zitiert als Boyens, F.W., *Standardisierung*); Dalrymple, D.J., *Retailing: an Economic View*, New York 1969, S. 142-143.

Grundsätzlich können **Standardisierungsentscheidungen** in Filialbetrieben aus angebots- und filialbezogener Sicht unterschieden werden. Bei angebotsbezogener Betrachtung steht das Ausmaß warengruppen- bzw. zielgruppenspezifischer Ausgestaltung der Marktbearbeitungsmaßnahmen im Vordergrund¹³. Als generelle Alternativen sind die undifferenzierte (standardisierte) und differenzierte Marktbearbeitung abzugrenzen¹⁴. Es ist dabei zum einen festzulegen, inwieweit verschiedene Warengruppen eines Filialbetriebes unterschiedlich positioniert werden sollen. Dabei kommt in Wissenschaft und Praxis einer warengruppenbezogenen Profilierung zunehmende Bedeutung zu¹⁵. Zum anderen stellt sich die Frage, inwieweit eine Ausrichtung der Marktbearbeitungsmaßnahmen auf bestimmte Zielgruppen sinnvoll ist¹⁶. Im Gegensatz dazu steht bei filialbezogener Sicht das Problem einer Anpassung von Marktbearbeitungsmaßnahmen an die Anforderungen einzelner Filialen oder Filialgruppen im Vordergrund. Eine weitgehende Standardisierung der Marketingprogramme in den Filialen wird dabei als **Garant für die Markterfolge der Filialbetriebe in der Vergangenheit** angesehen¹⁷.

-
- 13 Vgl. Meffert, H., Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986, S. 103-104 (im folgenden zitiert als Meffert, H., Marketing), Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5. Aufl., München 1994, S. 214-255 (im folgenden zitiert als Becker, J., Marketing-Konzeption).
- 14 Generelles Ziel der Differenzierung ist es, Wettbewerbsvorteile mittels differenzierter Leistungsangebote zu erreichen, die den Bedürfnissen unterschiedlicher Zielgruppen besser gerecht werden, als es mit einem einzigen durchschnittlichen Angebot der Fall wäre. Vgl. Barth, K., Betriebswirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 143-144.
- 15 Vgl. Barth, K., Theis, H.-J., Die Entwicklung eines abteilungsspezifischen Anspruchsprofils als Grundlage handelsspezifischer Marketingplanung, in: Handelsforschung 1988, Trommsdorff, V. (Hrsg.), Heidelberg 1988, S. 243-244; Meffert, H., Burmann, C., Der Einsatz von Marktreaktionsmodellen zur Bestimmung der optimalen Personal- und Flächenallokation im Einzelhandel, in: Handelsforschung 1994/95, Trommsdorff, V. (Hrsg.), Wiesbaden 1995, S. 199-200.
- 16 Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel: eine empirische Untersuchung am Beispiel des textilen Facheinzelhandels, Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., (Hrsg.), Bd. 22, Wiesbaden 1989, S. 7-11.
- 17 Vgl. Thompson, J.L., Empowerment in Retailing, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 21, 1993, Heft 2, S. 24; Morgenstein, M., Stronglin, H., Modern Retailing: Management Principles and Practices, 3. Aufl., Greenwood Cliffs 1992, S. 189-190.

Vor diesem Hintergrund erfolgte schon Anfang der 80er Jahre mit den Arbeiten von *Boyens* und *Overtheil* eine wissenschaftliche Untersuchung filialbezogener Standardisierungsentscheidungen in Filialbetrieben¹⁸. Es stellt sich dabei Mitte der 90er Jahre die Frage, ob diese Untersuchungsergebnisse auf die aktuellen Problemfelder der Marketingplanung in Filialbetrieben übertragbar sind und ob Veränderungen in der Marketingumwelt neue Schwerpunkte bei der Diskussion der Standardisierungsproblematik erfordern.

Im Rahmen der Untersuchung von Strategiealternativen im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung standen in bisherigen Untersuchungen oft die Extrempole im Mittelpunkt¹⁹. Mit zunehmender Standortabdeckung und Wettbewerbsintensität unter Filialbetrieben stellt sich für die Praxis heute zunehmend das Problem, inwieweit durch stärkere Standortanpassung von Marktbearbeitungsmaßnahmen (Differenzierung) unter Beibehaltung von Standardisierungsvorteilen Profilierungsvorteile und Zusatzserträge erzielt werden können. Insofern stellt heute die Problematik der **optimalen Verknüpfung von Standardisierung und Differenzierung** eine Kernfrage in der strategischen Marketingplanung von Filialbetrieben dar²⁰. Dabei wird für die Wissenschaft und Praxis neben der Bestimmung geeigneter Handlungsalternativen und Einflußfaktoren der Strategiewahl auch die Frage relevant sein, welche Stellung Standardisierungsentscheidungen in der strategischen Marketingplanung von Filialbetrieben einnehmen.

18 Vgl. Boyens, F.W., Standardisierung, a.a.O.; Overtheil, W., Standardisierung vs. Differenzierung in Filialsystemen des Einzelhandels: theoretische Aspekte marktbezogener Steuerungsprobleme und Diskussion einschlägiger Handhabungspraktiken, Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 411, Frankfurt/M. 1983 S. 2-6 (im folgenden zitiert als Overtheil, W., Differenzierung).

19 Vgl. auch im folgenden Meffert, H., Standardisierung, a.a.O., S. 442. Steffenhagen, H., Marktführer im Zwielficht, in: Moderner Markt, 1979, Heft 5, S. 28.

20 Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung im Facheinzelhandel - Ansätze der strategischen Marktsegmentierung, Arbeitspapier Institut für Marketing der Universität Münster, Meffert, H. (Hrsg.), Nr. 35, Münster 1987, S. 56 (im folgenden zitiert als Heinemann, G., Marktsegmentierung); Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 339-341.

2. Standardisierungsentscheidungen in der strategischen Marketingplanung von Filialbetrieben

Zur Untersuchung der Stellung von Standardisierungsentscheidungen in der strategischen Marketingplanung von Filialbetrieben bietet sich eine differenzierte Analyse der einzelnen Phasen der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung an:

Auf Basis einer Analyse und Prognose der relevanten Situation²¹ sowie Bestimmung der übergreifenden Unternehmensmission²² stellt im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung die Geschäftsfeldabgrenzung die Grundlage für die anschließende strategische Marketingplanung dar²³. Als strategische Geschäftsfelder sind dabei die Analyse- und Planungseinheiten abzugrenzen, die im Rahmen der strategischen Marketingplanung eine eigenständige Behandlung erfahren. In diesem Zusammenhang ist zu untersuchen, welche Interdependenzen zwischen Geschäftsfeldabgrenzung und Standardisierungsentscheidungen in Filialbetrieben bestehen.

In Filialbetrieben bietet sich eine **stufenweise Geschäftsfeldabgrenzung** an. Zuerst sind auf Basis der grundlegenden Abnehmerfunktionen, Warengruppen und Technologien die Grundausrichtungen der zu bearbeitenden Betriebsformen festzulegen. In der nächsten Stufe kann eine Geschäftsfeldabgrenzung aus filialbezogener Sicht vorgenommen werden. In diesem Zusammenhang stellen die **filialbezogenen Standardisierungsentscheidungen eine zentrale Grundlage der Geschäftsfeldabgrenzung** dar. Bei vollständiger Standortanpassung der Marktbearbeitungsmaßnahmen (Differenzierung) ist jede Einzelfiliale als strategisches Geschäftsfeld anzusehen. Bei einheitlicher Bearbeitung des Gesamt-Filialnetzes (Standardisierung) als anderes Extrem ist das Gesamt-Filialnetz als ein Geschäftsfeld zu charakterisieren. Auf Basis dieser filialbezogenen Geschäftsfeldabgrenzung ist dann u.U. eine weitergehende angebotsbezogene Segmentierung nach Waren- oder Zielgruppen vorzunehmen. Hier sind Waren- bzw. Zielgruppenkombinationen festzulegen, die im Rahmen der strategischen Marketingplanung eine eigenständige Behandlung erfahren.

21 Vgl. auch im folgenden Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 29-31, Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 3-9.

22 Vgl. Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 25.

23 Vgl. Drexel, G., Strategische Unternehmensführung im Handel, Berlin, New York 1981, S. 145; Hansen, U., Einzelhandelmarketing, a.a.O., S. 568.

Es wurde deutlich, daß Standardisierungsentscheidungen im Rahmen der Geschäftsfeldabgrenzung die Funktion der **Bestimmung relevanter Bezugsebenen für die anschließenden strategischen und operativen Entscheidungen** zukommt. Im Rahmen der Untersuchung filialbezogener Standardisierungsentscheidungen ist deshalb eine differenzierte Untersuchung möglicher Bezugsebenen sinnvoll. Diese stellen die Grundlage für die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes der Arbeit dar:

Als erste Dimension filialbezogener Standardisierungsentscheidungen können verschiedene Bezugsebenen in Einzelhandelskonzernen abgegrenzt werden. Geht man von der Entscheidungssituation auf Konzernebene aus, so ist hier im Rahmen von Unternehmensstrategien festzulegen, in welchen Produkt-Markt-Kombinationen das Unternehmen tätig sein soll²⁴. Dabei stehen primär Aspekte der Ressourcenverteilung im Vordergrund. Standardisierungsentscheidungen werden dabei weniger unter dem Gesichtspunkt eines Beitrages zu marktbezogenen Profilierungen als vielmehr im Zusammenhang einer Realisierung von Synergiepotentialen durch Zusammenhang von Aktivitäten und Know-How-Transfers zu untersuchen sein.

Standardisierungsentscheidungen können weiterhin auf der Ebene Betriebsform untersucht werden. Charakterisiert man Betriebsformen im Einzelhandel als globale Kombinationen von Ausprägungen der Marketinginstrumente mit möglichst klarer Akzentuierung, wird im Zusammenhang einer marktgerichteten Profilierung die Frage im Vordergrund stehen, inwieweit die Ausrichtung der Filial-Marketingmaßnahmen innerhalb einer Betriebsform standardisiert oder standortangepaßt erfolgen soll²⁵.

In diesem Zusammenhang ist die Bedeutung der Betriebstypenprofilierung²⁶ als Instrument zur Bildung unverwechselbarer Angebotsprofile innerhalb einer Betriebsform zu untersuchen. Es ist die Frage relevant, ob ein Betriebstyp je Filiale zu bestimmen ist oder auch eine bestimmte Anzahl von

24 Vgl. auch im folgenden Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 24-45; Hofer, C.W., Schendel, D., Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978, S. 27-28; Schreyögg, G., Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York 1984, S. 124.

25 Vgl. Heinemann, G., Marktsegmentierung, a.a.O., S. 5; Drexel, G., Strategische Unternehmensführung im Handel, a.a.O., S. 57.

26 Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung, a.a.O., S. 12-19; Drexel, G., Strategische Unternehmensführung im Handel, a.a.O., S. 143.

Filialen einen Betriebstyp repräsentieren kann. Insbesondere in Filialbetrieben mit einer Vielzahl von Filialen wäre die standortspezifische Festlegung und Umsetzung einer Betriebstypenprofilierung in der Regel sehr aufwendig. Deshalb wird in der Praxis ein Betriebstyp in der Regel eine größere Anzahl von Filialen umfassen.

Unterscheidet man in struktur- und leistungsbezogene Gestaltungsparameter von Betriebstypen²⁷, so können Standardisierungsentscheidungen neben der abnehmergerichteten Wettbewerbsstrategie als wesentliche leistungsbezogene Abgrenzungskriterien eingestuft werden²⁸. Durch die Standardisierungsentscheidungen wird dabei der Grad der Anpassung der generellen Wettbewerbsstrategie an spezifische Standortbedingungen konkretisiert. In diesem Zusammenhang sind zwei Alternativen zu unterscheiden. Marketingmaßnahmen können für alle Filialen eines Betriebstyps standardisiert sein. Unterschiedliche Ausprägungen der Standardisierung können aber auch als Unterscheidungskriterium verschiedener Betriebstypen eingesetzt werden. Von besonderer Relevanz erscheint in diesem Zusammenhang jedoch für die Praxis eine weitgehende Standardisierung in den Filialen eines Betriebstypes ("**Betriebstypen-Multiplikation**"), weil dadurch optimale Voraussetzungen für die Ausschöpfung von Standardisierungs- und Steuervorteilen gegeben sind²⁹. Unter dieser Voraussetzung stellt sich das Problem der Ausgestaltung von Standardisierungsentscheidungen in erster Linie auf der Betriebsformenebene. Deshalb werden in dieser Untersuchung Standardisierungsentscheidungen auf dieser Ebene im Mittelpunkt stehen.

Zusätzlich zu den Bezugsebenen in Einzelhandelskonzernen sind regionale Bezugsebenen abzugrenzen. Alternativen sind in diesem Zusammenhang eine regionale, nationale und internationale Bestimmung von Standardisierungsentscheidungen. Aufgrund spezifischer Notwendigkeit zu standortbezogener Profilierung und noch vergleichsweise geringem Internationalisierungsgrad im Einzelhandel werden in der Regel in Filialbetrieben Standardisierungsentscheidungen bezogen auf einen nationalen Markt im Mittelpunkt des Interesses stehen³⁰. Deshalb werden in dieser Arbeit Standardi-

27 Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung, a.a.O., S. 60-65.

28 Vgl. Heinemann, G., Marktsegmentierung, a.a.O., S. 21-23.

29 Vgl. ebenda S. 56.

30 Vgl. Berekoven, L., Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen, München 1990, S. 351-352 (im folgenden zitiert als Berekoven, L., Einzelhandelsmarketing).

sierungsentscheidungen im Unterschied zum Internationalen Marketing auf Basis eines nationalen Marktes untersucht³¹.

Die dritte Standardisierungsdimension bezieht sich auf die Frage der Standardisierungsobjekte. Hier ist zwischen einer Standardisierung von Marketing-Inhalten und Marketing-Prozessen zu unterscheiden³²:

In Filialbetrieben stellt die Standardisierung der grundsätzlichen Prozeßabläufe als einheitliche Strukturierung und ablauforganisatorische Standardisierung der Marketingentscheidungsprozesse die Hauptvoraussetzung zur Realisierung der Vorteile gegenüber dem nicht-filialisierten Einzelhandel dar (zentrale Steuerung). Im nationalen Markt kann deshalb von einer weitgehenden Prozeßstandardisierung in Filialbetrieben ausgegangen werden³³. Bezüglich der Standardisierung von Marketing-Inhalten ist in Standardisierung von Marketing-Strategien und Marketing-Instrumenten zu unterscheiden³⁴. Dabei stellen Marketing-Strategien gewissermaßen Kanalisierungen des Instrumenteeinsatzes dar. Die Festlegung der operativen Marketingmaßnahmen ist somit grundsätzlich nur auf Basis einer gegebenen Marketing-Strategie möglich. Insofern ist von einer höheren Standardi-

-
- 31 Die standortbezogene Untersuchung von Standardisierungsentscheidungen erfolgte in der Literatur verstärkt im Internationalen Marketing. Ausgehend von einer grundsätzlichen Untersuchung der Internationalisierungsziele und -strategien erfolgte schon in den 60er Jahren eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Optionen von Standardisierungsentscheidungen. Dabei wurden insbesondere Ausprägungen genereller Strategiealternativen untersucht. Im Rahmen der "Globalisierungsdiskussion" in den 80er Jahren erfolgte eine differenziertere Auseinandersetzung insbesondere mit der globalen Wettbewerbsstrategie. Vgl. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1994, S. 147-151.
- 32 Vgl. u.a. Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 284-286; Meffert, H., Globale Marketingstrategien, in: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Macharzina, K., Welge, M.K. (Hrsg.), Stuttgart 1989, Sp. 1412-1427; Kreutzer, R., Global Marketing - Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, Wiesbaden 1989, S. 3.
- 33 Jedoch ist eine Ausgestaltung im Rahmen der Strategieimplementierung bezüglich der inhaltlichen Standardisierungsstrategien vorzunehmen (Vgl. Kapitel C 2.3).
- 34 Marketing-Strategien sind als bedingte, langfristige und globale Verhaltenspläne zu verstehen, welche zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele beitragen sollen; vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 55; Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 113.

sierbarkeit der Marketing-Strategien auszugehen³⁵. In dieser Untersuchung wird deshalb eine grundsätzliche Standardisierbarkeit der Marketing-Prozesse in Filialbetrieben unterstellt, wogegen die Standardisierung der Marketing-Inhalte differenziert nach Marketing-Strategien und operativen Marketingmaßnahmen zu untersuchen sein wird.

In Abbildung 2 ist die Abgrenzung der verschiedenen Bezugsebenen von Standardisierungsentscheidungen im Überblick dargestellt.

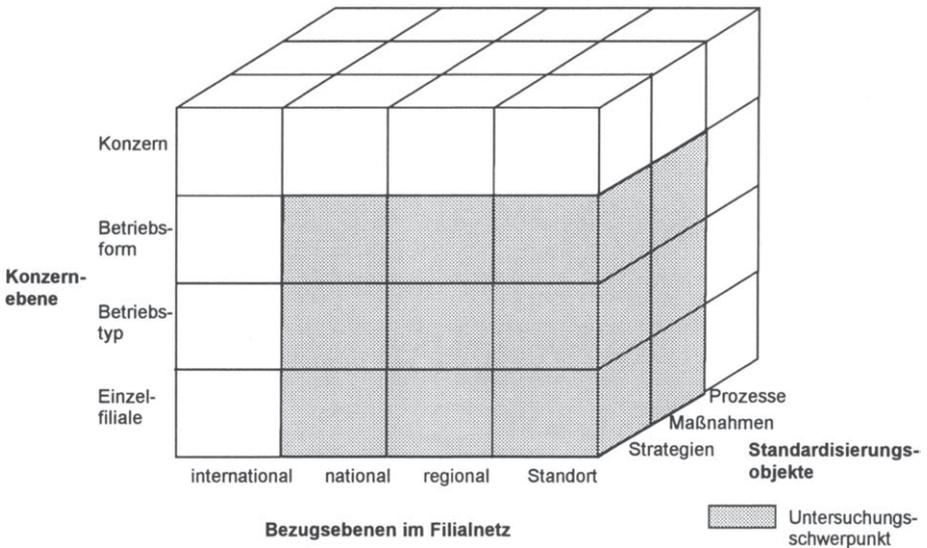


Abb. 2: Bezugsebenen von Standardisierungsentscheidungen in Filialbetrieben

³⁵ Vgl. Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 280.

Wie dargestellt, liegt die besondere Funktion von Standardisierungsentscheidungen in der Festlegung der relevanten Bezugsebenen für die anschließenden strategischen und operativen Entscheidungen. Im Rahmen der strategischen Marketingplanung ist dabei die klare Profilierung und Akzentuierung der Geschäftstätigkeit im Markt- und Wettbewerbsumfeld zu erarbeiten³⁶. Dabei ist im Einzelhandel unter Zugrundelegung strategischer Ziele insbesondere die Festlegung der abnehmergerichteten Wettbewerbsstrategie und der Verhaltensweisen gegenüber den Lieferanten zu bestimmen. Die Ausarbeitung der Marketingstrategien hat dabei auf Basis der im Rahmen der Geschäftsfeldabgrenzung bestimmten Einheiten zu erfolgen. Insofern haben die Standardisierungsentscheidungen richtungsweisenden Einfluß auf die strategische Marketingplanung in Filialbetrieben.

Die Strategien sind über geeignete Budgetvorgaben in operative Marketingpläne zu überführen³⁷. Diese dienen der Konkretisierung der Marketingstrategien. Folglich hat der Einfluß der Standardisierungsentscheidungen auf die strategische Unternehmens- und Marketingplanung auch direkte Auswirkungen auf die Ausgestaltung der operativen Marketingpläne. Dabei können die gleichen Bezugsebenen wie in der strategischen Marketingplanung relevant sein. Es kann jedoch auch sinnvoll sein, daß die Marketingstrategien standardisiert und somit für das Gesamt-Filialnetz gültig sind, jedoch die operativen Marketingpläne im Rahmen dieser strategischen Grundausrichtung jeweils filialspezifisch ausgearbeitet werden. Dieses wird bei der Ableitung von Handlungsalternativen zu berücksichtigen sein.

Standardisierungsentscheidungen haben über die Festlegung relevanter Bezugsebenen eine richtungsweisende Funktion im gesamten Prozeß der strategischen und operativen Marketingplanung in Filialbetrieben (vgl. Abbildung 3). Folglich werden durch die Standardisierungsentscheidungen Problemstellungen der Strategieplanung wie auch der Strategieimplementierung beeinflußt. Neben der Ableitung relevanter Strategiealternativen im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung wird deshalb auch die Frage zu untersuchen sein, welcher Stellenwert Standardisierungsent-

³⁶ Vgl. Wehrle, F., *Strategische Marketingplanung im Handel*, a.a.O., S. 104.

³⁷ Vgl. zur Budgetierung im Marketing Barzen, D., *Marketing-Budgetierung, Marktorientierte Unternehmensführung*, Bd. 9, Freter, H. (Hrsg.), Frankfurt/M. 1990, S. 173-272.

scheidungen im Rahmen der notwendigen Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung zukommt³⁸.

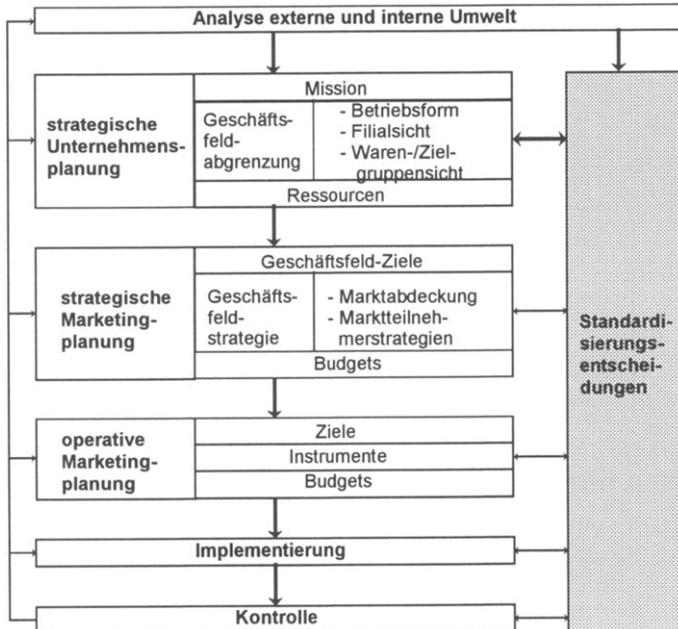


Abb. 3: Standardisierungsentscheidungen in der Marketingplanung von Filialbetrieben

³⁸ Vgl. Köhler, R., Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling, 3. Aufl., Stuttgart 1993, S. 102; Kolks, U., Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990, S. 1-3 (im folgenden zitiert als Kolks, U., Strategieimplementierung).

3. Bedeutung der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung

Trotz weitgehend anerkannter Notwendigkeit des Einsatzes strategischer Marketingplanung zur Profilierung in einem komplexeren und dynamischeren Wettbewerbsumfeld haben sich in vielen Unternehmen die erwarteten Strategieerfolge nicht eingestellt³⁹. Neben Fehlern in der Strategieentwicklung, zum Beispiel durch undifferenzierten Einsatz strategischer Planungskonzepte, wird in Wissenschaft und Praxis eine **mangelhafte Implementierung** als Hauptgrund dafür angesehen⁴⁰. In den 60er und 70er Jahren wurde im Zuge der zunehmenden Strategieorientierung die Problematik der Implementierung von Strategien deutlich. Vor diesem Hintergrund erfolgten erste wissenschaftliche Auseinandersetzungen, in denen branchen- und strategiespezifische Untersuchungen auf der Basis ausgewählter Einzel-elemente der Implementierung im Vordergrund standen⁴¹. Aufbauend auf den Schwachstellen dieser Arbeiten, die im wesentlichen in geringer Allgemeingültigkeit und Aussagengenauigkeit lagen, erfolgte in den 80er Jahren eine intensive Auseinandersetzung mit der Strategieimplementierung⁴². Dabei stand die vollständige Bestimmung und Untersuchung der einzelnen Implementierungsziele und -elemente im Vordergrund. Intensiv untersucht wurde dabei insbesondere die Strategiedurchsetzung⁴³.

-
- 39 Vgl. Kolks, U., Strategieimplementierung, a.a.O., S. 1; Hilker, J., Marketingimplementierung: Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen, Wiesbaden 1993, S. 1-2 (im folgenden zitiert als Hilker, J., Marketingimplementierung); Riekhof, H.-C., (Hrsg.), Das Management der Strategieumsetzung, in: Strategieentwicklung in den 90er Jahren, Stuttgart 1991, S. 371-372; Neubauer, F.-F., Strategische Planung - Ein Managementinstrument "mit einer großen Zukunft hinter sich"?, in: Die Unternehmung, 39. Jg., 1985, Heft 4, S. 406-407.
- 40 Vgl. auch im folgenden Schreyögg, G., Unternehmensstrategie, a.a.O., S. 234-235; Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 141-143.
- 41 Vgl. als typische Beispiele Hobbs, J.M., Heany, D.F., Coupling Strategy to Operating Plans, in: HBR, Vol. 55, 1977, No. 2, S. 119-126; Chandler, A.D., Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge, London 1962.
- 42 Vgl. Kolks, U., Strategieimplementierung, a.a.O., S. 2-3.
- 43 Vgl. auch im folgenden Kolks, U., Strategieimplementierung, a.a.O., S. 73-76, Hilker, J., Marketingimplementierung, a.a.O., S. 5-13,65-66; Wollnik, M., Plan-durchsetzung, in: HWP, Szypersiki, N., Wienand, U. (Hrsg.), Stuttgart 1989, Sp. 1389-1393.

Die Durchsetzung der Strategie beinhaltet die Schaffung einer Strategieakzeptanz bei den betroffenen Unternehmensmitgliedern⁴⁴. Dazu sind Kenntnis und Verstehen der Strategieinhalte zu gewährleisten, die Strategiebetroffenen mit entsprechender Kompetenz auszustatten und mit dem "Wollen" der Strategie die Voraussetzungen für eine strategiekonforme Leistungsbereitschaft zu realisieren. Zur Erreichung dieser Ziele sind insbesondere Kommunikations-, Schulungs- und Einweisungskonzepte geeignet. Die Problemstellung und Instrumente hinsichtlich der Strategiedurchsetzung werden grundsätzlich branchen- und strategieübergreifend übertragbar sein. Das folgt aus der Erkenntnis, daß jede Art von weitreichender Änderung in einem Unternehmen mit Widerständen unter den Betroffenen verbunden ist, die aus notwendigen Umstellungen in Arbeitsinhalten und -prozessen sowie Denkhaltungen resultieren⁴⁵. In gleicher Weise sind Maßnahmen zur Bewältigung dieser Interessenkonflikte grundsätzlich übertragbar.

Die Strategie-Umsetzung setzt sich demgegenüber mit der Spezifizierung globaler Zielvorgaben und der strategieadäquaten Ausgestaltung von Unternehmensstruktur, -systemen und -kultur auseinander⁴⁶. Im Vordergrund der Strategiespezifizierung steht die sukzessive Spezifizierung der im Rahmen der Strategieentwicklung zwangsläufig global gehaltenen "Verhaltenskorridore" durch geeignete operative Maßnahmen⁴⁷. Im Rahmen der Anpassung der Unternehmenspotentiale steht die dauerhafte Koordination und Integration aller strategiebezogenen Unternehmensaktivitäten im Vordergrund. Die Bestimmung konkreter Ausprägungen von Teilstrategien und Festlegung operativer Maßnahmen im Rahmen der Strategiespezifizierung hat im Gegensatz zur Strategie-Durchsetzung in hohem Maße strategieindividuell zu erfolgen. Auch im Rahmen der Anpassung von Unternehmenspotentialen wird von einer geringen Übertragbarkeit ausge-

44 Vgl. auch im folgenden Kolks, U., Strategieimplementierung, a.a.O., S. 114-127, 186-195; Wollnik, M., Plandurchsetzung, a.a.O., Sp. 1391-1393; Nutt, P.C., Identifying and Appraising how Managers install Strategy, in: SMJ, Vol. 8, 1987, S. 1-2.

45 Vgl. Hilker, J., Marketingimplementierung, a.a.O., S. 8.

46 Vgl. Kolks, U., Strategieimplementierung, a.a.O., S. 73-76.

47 Vgl. Wollnik, M., Plandurchsetzung, a.a.O., Sp. 1389-1390; Byars, L.L., Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases, 2. Aufl., New York, S. 144-154; Kolks, U., Strategieimplementierung, a.a.O., S. 152-171, 196-199.

gangen werden können. Deshalb ist insbesondere bei der Strategie-Umsetzung eine **spezifische Verknüpfung mit der Strategieplanung** notwendig. Insofern kommt der Strategie-Umsetzung ein besonderer Stellenwert im Rahmen der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung zu. Die Untersuchungen in der relevanten Literatur waren in der Regel strategieübergreifend und ohne konkreten Bezug zur Strategieplanung angelegt. Insofern kann insbesondere bezogen auf die Strategieumsetzung von einer Lücke in der Literatur gesprochen werden, was die spezifische Verbindung der Implementierungsansätze mit der Strategieplanung anbelangt (vgl. Abbildung 4)⁴⁸. Zu berücksichtigen sind dabei Ansätze zur differenzierten Spezifizierung der strategischen Pläne sowie der Koppelung der Unternehmenspotentiale an die Strategie.

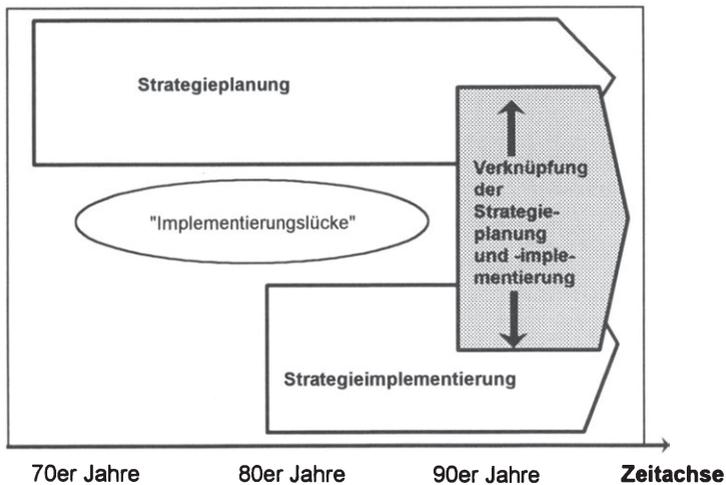


Abb. 4: Entwicklung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Strategieplanung und -implementierung

⁴⁸ Vgl. Hilker, J., Marketingimplementierung, a.a.O., S. 9-11,62-64; Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 143; Hobbs, J.M., Heany, D.F., Coupling Strategy to Operating Plans, a.a.O., S. 119.

Insbesondere im Rahmen der Anpassung von Unternehmenspotentialen sind dabei aktuelle Forschungsansätze zu berücksichtigen. Hier ist eine Unterscheidung von Anpassungen in Struktur, Systemen und Kultur sinnvoll⁴⁹:

Die Anpassung der **Organisationsstruktur** stand lange im Mittelpunkt der Implementierungsdiskussion⁵⁰. Die Untersuchung der Vor- und Nachteile klassischer Unternehmensstrukturen unter Berücksichtigung einer Vielzahl situativer Faktoren zeigte jedoch häufig Probleme einer eindeutigen Zuordnung von Situation bzw. Strategie und Organisationsstruktur. Auch kommt der Bildung stellenübergreifender informeller Netzwerke und Arbeitsgruppen größere Bedeutung zu⁵¹. Insofern wird systemorientierten und persönlichen Koordinationsinstrumenten auch im Rahmen der Strategieimplementierung zukünftig eine größere Bedeutung zukommen⁵². Im Vordergrund bei **Unternehmenssystemen** stehen Anpassungen von Planungs- und Informationssystemen. Erfolgte in der Vergangenheit der Einsatz dieser Systeme hauptsächlich unter dem Aspekt operativer Verbesserungen durch Effizienzsteigerungen, so werden zunehmend Möglichkeiten der Einbindung in die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen untersucht⁵³. Dabei steht die Unterstützung der spezifischen Strategieanforderungen und somit eine integrierte Betrachtung von Strategie und Systemen im Mittelpunkt. Neben Struktur und Systemen ist die **Unternehmenskultur** ausschlaggebend für die

49 Vgl. Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 368; Kolks, U., Strategieimplementierung, a.a.O., S. 84-85; Wollnik, M., Plandurchsetzung, a.a.O., Sp. 1390.

50 Dabei stand die Untersuchung des Zusammenhanges von Strategie und Struktur im Vordergrund. Vgl. Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992, S. 410-428; Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationslehre: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bern, Stuttgart 1989, S. 76-90; Link, J., Strategie und Organisation, in: Strategieentwicklung in den 90er Jahren, Riekhoff, H.-C. (Hrsg.), Stuttgart 1991, S. 396-406; Werkmann, G., Strategie und Organisationsgestaltung, Frankfurt/M., New York 1989.

51 Vgl. Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 143.

52 Vgl. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 240-241.

53 Vgl. insbesondere zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen durch strategiegerechten Einsatz von Informationssystemen Cecil, J., Goldstein, M., Sustaining Competitive Advantage from IT, in: The McKinsey Quarterly, 1990, No. 4, S. 74-89; Küchler, P.R., Herleitung einer IS-Strategie aus der Unternehmensstrategie, in: zfo, 61. Jg., 1992, Heft 4, S. 246-247.

strategieadäquate Anpassung der Unternehmenspotentiale⁵⁴. Durch die Kennzeichnung der Kultur als Grundgesamtheit aller Werte- und Normenvorstellungen sowie Denk- und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder wird dabei schon die enge Verknüpfung von Strategie und Kultur deutlich. Im Vordergrund stehen dabei zukünftig personenorientierte Koordinationsinstrumente wie zum Beispiel informale Kommunikation sowie erfolgsabhängige Entlohnungssysteme.

Wichtig ist die konsequente Ausrichtung aller Unternehmenspotentiale auf die Strategie. In diesem Zusammenhang haben in Wissenschaft und Praxis Ansätze wie das *Total Quality Management (TQM)*, *Lean Management* und das *Business Process Reengineering* Bedeutung gewonnen⁵⁵. Diese verbindet das Ziel, neben der gezielten Ausrichtung der einzelnen Unternehmensaktivitäten auf die Strategie insbesondere eine Koordination der Unternehmenspotentiale untereinander zu realisieren. Im Rahmen des **Reengineering**, das die zuvor genannten Modelle vereinigt, werden dabei mit der Informationstechnologie, Organisationsstruktur, proaktiver Research und dem Marketing vier wesentliche Unternehmensbereiche miteinander vernetzt⁵⁶. Im Mittelpunkt steht in diesem Zusammenhang eine Ausrichtung aller Wertschöpfungsaktivitäten auf die Optimierung des Kundennutzens. Dabei darf nach *Meffert* das Reengineering nicht nur technokratisch an

-
- 54 Vgl. zur Stellung der Unternehmenskultur in der Unternehmensführung Bleicher, K., Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung, Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.), 6. Aufl., Heidelberg 1992; S. 886-898; Meffert, H., Wagner, H. (Hrsg.), Unternehmenskultur und Unternehmensführung, Dokumentation des 12. Münsteraner Führungsgesprächs, Dokumentationspapier Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 39, Münster 1987, S. 8-10.
- 55 Vgl. u.a. Hilker, J., Marketingimplementierung, a.a.O., S. 182-193; Hammer, M., Business Reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt/M., New York 1994, S. 2-8; Benkenstein, M., Lean Marketing - Effizienz und Flexibilität als Herausforderung für "schlanke" Strategien der marktorientierten Unternehmensführung, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Bruhn, M., u.a. (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 85-87.
- 56 Vgl. Brandes, W., Leistungsorganisation und Organisationsstruktur, in: Management der Hochleistungsorganisation, Little, A.D. (Hrsg.), Wiesbaden 1990, S. 45-60; Sommerlatte, T., Wedekind, E., Leistungsprozesse und Organisationsstruktur, in: Management der Hochleistungsorganisation, Little, A.D. (Hrsg.), Wiesbaden 1990, S. 25-41; Fischer, T.M., Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile durch Prozeß- und Schnittstellenmanagement, in: zfo, 62. Jg., 1993, Heft 5, S. 312-315.

Verfahren ansetzen, sondern muß eine Verbindung zu visionären Rahmenbedingungen herstellen⁵⁷. Insofern wird zu untersuchen sein, welcher Stellenwert einer Prozeßgestaltung im Rahmen der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung zukommt.

Bedingt durch eine oft große Filialanzahl und notwendige Koordination zwischen Zentrale und Filialen, die die in der Regel hohe Komplexität begründet, stellt die Implementierung von Standardisierungsentscheidungen in Filialbetrieben eine besondere Problematik dar. In den Arbeiten zu standardisierten vs. differenzierten Marketingstrategien in Filialbetrieben kommt der Verknüpfung der Strategieplanung mit der Implementierung jedoch nicht der notwendige Stellenwert zu. Ein Problem in der Arbeit von *Boyens* ist in diesem Zusammenhang das weite Untersuchungsfeld der Marketingplanung und die fehlende übergreifende Bestimmung eines Bezugsrahmens zur Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung. Da die Strategien weitgehend unsystematisch abgeleitet werden, können aus den Strategiealternativen keine klaren Vorgaben bezüglich der Strategieimplementierung abgeleitet werden⁵⁸. Im Rahmen der Beschreibung der Strategiealternativen spricht er eine notwendige stufenweise Strategiekonkretisierung explizit an. Die Untersuchung der Verbindung strategischer und operativer Planung sowie die Ausgestaltung der operativen Marketingplanung erfolgt jedoch nicht oder nur am Rande⁵⁹. Eine differenzierte Ausgestaltung der Unternehmenspotentiale nach Strategiealternativen wird nicht untersucht. In der Arbeit von *Overtheil* werden Aspekte struktureller Anpassungen im Rahmen von Zentralisationsentscheidungen gezielt angesprochen⁶⁰. *Overtheil* untersucht dabei Ausgestaltungsmöglichkeiten von Zentralisationsentscheidungen in Filialbetrieben und stellt anschließend ausgewählte Praxisbeispiele dar. Es erfolgt jedoch keine konsequente Verknüpfung mit Standardisierungsentscheidungen. Auch in den US-amerikanischen Forschungsarbeiten stehen in diesem Zusammen-

57 Vgl. Meffert, H., Reengineering - Sicht der Wissenschaft, Vortrag auf dem 5. Symposium der Marketing Alumni Münster, 11. November 1995, IfM-News, Münster 4/95, S. 25-26.

58 Vgl. Kapitel B 2.1..

59 Vgl. Boyens, F.W., Standardisierung, a.a.O., S. 96-133.

60 Vgl. Kapitel B 2.1..

hang Zentralisationsentscheidungen im Vordergrund⁶¹. In der Regel wird keine Verbindung zu Standardisierungsentscheidungen hergestellt.

Durch die unzureichende Berücksichtigung einer Verknüpfung der Planung und Implementierung in den relevanten Forschungsarbeiten ist vor Hintergrund der besonderen Praxisrelevanz hier eine Lücke in der Forschung festzustellen. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, daß sich die marketingrelevante Umwelt im Einzelhandel seit Anfang der 80er Jahre grundlegend gewandelt hat. Zum einen ist eine stark zugenommene Wettbewerbsintensität unter Filialbetrieben festzustellen⁶². Insofern kann der gesamten Problematik ein höherer Stellenwert zugesprochen werden. Auch entwickelten sich durch neue Technologien, insbesondere Informationstechnologien, neue Ausgestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Strategieimplementierung⁶³. Deshalb ist eine tiefere Untersuchung der Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Marketingstrategien sinnvoll. Dabei werden jedoch die Grundansätze und -probleme der relevanten Forschungsarbeiten zu berücksichtigen sein.

4. Stellenwert der Sortimentsplanung in der Strategieplanung und -implementierung von Filialbetrieben

Die hohe Komplexität, die sich bei einer Untersuchung der Planung und Implementierung von Standardisierungsentscheidungen ergibt, erfordert eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes innerhalb der Marketingplanung. In dieser Arbeit werden deshalb Standardisierungsentscheidungen aus dem Blickwinkel der Sortimentsplanung konkret untersucht⁶⁴. In Filialbe-

61 Vgl. u.a. Morgenstein, M., Strongin, H., *Modern Retailing*, a.a.O., S. 178-225; Berman, B., Evans, J.R., *Retail Management: a Strategic Approach*, New York 1979, S. 252-283; Smith Bohlinger, M., *Merchandise Buying: a Practical Guide*, Boston 1983, S. 64-96.

62 Vgl. Falk, B.R., Wolf, J., *Handelsbetriebslehre*, a.a.O., S. 238-239.

63 Vgl. Ahlert, D., *Warenwirtschaftsmanagement*, a.a.O., S. 104-105.

64 Unter einem Sortiment in Einzelhandelsunternehmen wird die gedankliche Zusammenfassung der für einen bestimmten Zeitpunkt getroffenen Auswahl verschiedenartiger selbständiger Sachleistungen zum Zwecke der Verwertung im Absatzmarkt verstanden. Da die Sortimentsbildung in der Regel nicht für einen Zeitpunkt durchgeführt wird, sondern eine laufende Überarbeitung notwendig ist, ist es Ziel der Sortimentsplanung, eine laufende systematische Anpassung des Sortimentes an wandelnde Markt- und Wettbewerbssituationen sicherzustellen. Vgl. Rusche, T., *Strategisches Sortimentsmanagement im Handel: die organisatorische*

trieben stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit das Sortiment an unterschiedliche Standort- und Filialbedingungen angepaßt werden soll. Dabei ist nach *Tietz* die Festlegung des Standardisierungsgrades im Sortiment ein herausragendes Marketinginstrument⁶⁵.

Die Bedeutung der Sortimentsplanung im Rahmen der Planung und Implementierung von Marketingstrategien kann durch die zentrale Stellung in der strategischen und operativen Marketingplanung⁶⁶ sowie die Einflüsse auf die übrigen Funktionsbereiche verdeutlicht werden. Insofern hat die Sortimentsplanung eine besondere Bedeutung für die Vernetzung aller Unternehmensaktivitäten⁶⁷:

Mit der Gestaltung des Sortimentsinhaltes legt der Einzelhandel grundsätzlich seine Stellung im Branchengefüge der Absatzwirtschaft und die relevanten Markt- und Marktteilnehmerbedingungen fest⁶⁸. Die strategische Sortimentsplanung umfaßt in diesem Zusammenhang die Bestimmung der generellen Marktabdeckung nach Waren- und Zielgruppen im Rahmen der Geschäftsfeldabgrenzung. Ausgehend von diesen Festlegungen ist dann die notwendige Profilierung im Wettbewerbsumfeld sicherzustellen.

Gestaltung des strategischen Sortimentsmanagements und die methodische Entwicklung der Sortimentsstrategie auf der Grundlage eines Aktionsforschungsprojektes, Empirische Wirtschaftsforschung, Bd. 15, Münster 1991, S. 12-15 (im folgenden zitiert als Rusche, T., Sortimentsmanagement); Aufreiter, N., Karch, N., Smith Shi, C., The Engine of Success in Retailing, in: The McKinsey Quarterly, 1993, No. 3, S. 101-102; Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik im Einzelhandel: Planung und Steuerung, Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 131, Wiesbaden 1994, S. 30-31 (im folgenden zitiert als Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik).

65 Vgl. Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 339.

66 Dabei kommt die duale Interpretation des Marketingbegriffs zum Tragen. Vgl. Meffert, H., Klassische Funktionenlehre und marktorientierte Führung - Integrationsperspektiven aus Sicht des Marketing, Integration und Flexibilität: eine Herausforderung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Adam, D. (Hrsg.), Wiesbaden 1989, S. 375-376, 384-385.

67 Vgl. auch im folgenden u.a. Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 101-146; Oehme, W. Handelsmanagement: eine Konzeption für die Führung des Operatingbereiches von Handelsunternehmen, München 1993, S. 3-5; Tietz, B. Handelsbetrieb, a.a.O., S. 74-75.

68 Vgl. Barth, K., Betriebswirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 153; Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, 3. Aufl., Düsseldorf 1984, S. 76.

Wesentliche Bedeutung kommt der Sortimentsplanung dabei im Rahmen der klaren langfristigen Geschäftsfeldprofilierung zu⁶⁹.

Die grundsätzliche Sortimentsstrategie hat richtungsweisenden Einfluß auf die Ausgestaltung der übrigen Marketing-Instrumentestrategien. Unter Zugrundelegung der Sortimentsstrategie (Rahmensortiment) wird in der Regel für jede Saison das Detailsortiment im Rahmen der operativen Sortimentsplanung konzipiert⁷⁰. So ist die kurzfristige Reaktion auf Markt- und Wettbewerbsänderungen bei gleichzeitiger Unterstützung einer langfristigen Profilierung realisierbar. Die Sortimentsinhalte bestimmen dabei in besonderem Ausmaß die Ausprägungen des operativen Marketing-Mix⁷¹.

Aufgrund der vorgelagerten strategischen Entscheidungen erhalten die Marketinginstrumente des Einzelhandels dabei unterschiedliche Bedeutung. Die Standort- und Sortimentsplanung als zentrale Marketinginstrumente leiten sich aus der grundsätzlichen Ausprägung der Geschäftsfeldprofilierung ab, während die Kontrahierungs- und Kommunikationspolitik in der Regel erst im Anschluß daran bestimmt werden können⁷². Die **Abhängigkeit der Sortiments- und Standortplanung** ist bestimmt durch den Standardisierungsgrad der Marktbearbeitung. Bei hohem Standardisierungs-

69 Vgl. auch im folgenden Gümbel, R., Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Gutenberg, E., Hasenack, W., Hax, K., Schäfer, E. (Hrsg.), Köln, Opladen 1963, S. 143-163 (im folgenden zitiert als Gümbel, R., Sortimentspolitik); Rusche, T., Sortimentsmanagement, a.a.O., S. 22-27; Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, a.a.O., S. 98.

70 Vgl. Gümbel, R., Sortimentspolitik, a.a.O., S. 237-238.

71 Das Marketing-Mix beinhaltet die Gesamtheit der Aktionen bzw. Handlungsalternativen, die sich auf die Beeinflussung von Absatzmärkten und Umwelt richten mit dem Zweck, daß akquisitorische Potential zu erhöhen. Vor dem Hintergrund der bereits festgelegten strategischen Grundkonzeption besteht die Hauptaufgabe in der Bestimmung der Aktivitätsniveaus in den einzelnen Instrumenten und der Zusammenführung zu einem sinnvollen Marketing-Mix. Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 508-510, 114. In der Literatur zum Handelsmarketing finden sich zahlreiche Systematisierungsansätze zu den Marketinginstrumenten im Einzelhandel. Im Sinne einer grundlegenden Systematisierung lassen sich diese jedoch auf das im Herstellermarketing durchgesetzte Gliederungsschema zurückführen. Vgl. u.a. Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O. S. 384-385; Hansen, U., Einzelhandelsmarketing, a.a.O., S. 173 ff.; Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 446.

72 Vgl. Wehrle, F., Strategische Marketingplanung in Warenhäusern: Anwendung der Portfolio-Methode, Schriften zum Marketing, Bd. 1, Meffert, H. (Hrsg.), Frankfurt/M. 1981, S. 191-192.

grad geschieht die Standortwahl und -anpassung in Abhängigkeit der Sortimentsanforderungen, d.h. die Sortimentsplanung steht im Vordergrund. Zum Beispiel wenden standardisierte Konzepte, wie z.B. *ALDI*, einen ausführlichen Katalog relevanter Standortkriterien an, anhand dessen geeignete Standorte für die weitere Multiplikation ausgewählt werden⁷³. Bei hohem Differenzierungsgrad geschieht die Sortimentsgestaltung dagegen in Abhängigkeit von der spezifischen Standortsituation, d.h. die Standortplanung steht im Vordergrund.

Der Einfluß der Sortimentsplanung auf die übrigen Funktionsbereiche wird durch die Mittlerfunktion zwischen Absatz- und Beschaffungsmärkten deutlich. Ziel der Sortimentsplanung ist die Zusammenstellung eines Warenangebotes aus den relevanten Beschaffungsmärkten, das dem Kundenbedarf entspricht⁷⁴. Die Beschaffung ist eine "ausführende Instanz" der Sortimentsplanung, da sie entsprechend der sortimentspolitischen Vorgaben die Bedarfsdeckung zu möglichst geringen Kosten sicherstellt. Desweiteren stellt die grundsätzliche Sortimentsausrichtung einen wesentlichen Bestimmungsfaktor für strategische Entscheidungen der Lieferantenselektion und -akquisition dar. Die Sortimentsstruktur hat einen erheblichen Einfluß auch auf die Logistikkentscheidungen, denn nur bezugnehmend auf sortimentspolitische Entscheidungen wie z.B. Sortimentsbreite und -tiefe sowie Kenntnis von Artikelbesonderheiten (Verfallsdaten, Stapelfähigkeit etc.) sind optimale Entscheidungen über Lagerhaltung und Transportwege zu treffen. Der enge Zusammenhang von Finanzierung und Sortimentsplanung kommt in dem Tatbestand zum Tragen, daß im deutschen Einzelhandel durchschnittlich 40 Prozent des betrieblich eingesetzten Vermögens im Warenbestand gebunden ist⁷⁵. Der finanzorientierten Einkaufsplanung mit dem Ziel einer umsatzgerechten Bestandshaltung kommt deshalb in der Finanzpolitik des Einzelhandels eine zentrale Position zu.

73 Vgl. Boyens, F.W., Standardisierung, a.a.O., S. 93.

74 Vgl. Davidson, W.R., Sweeney, D.J., Stampfl, R.W., Retailing Management, 6. Aufl., New York 1988, S. 345; Marzen, W., Marketing der Handelsbetriebe, Wien 1986, S. 71; Hansen, U., Einzelhandelmarketing, a.a.O., S. 215.

75 Vgl. Müller-Hagedorn, L., Handelsmarketing, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 143.

Der Stellenwert der Planung und Implementierung von Sortimentsstrategien in Filialbetrieben verdeutlicht die besondere Relevanz der Untersuchung von Standardisierungsentscheidungen insbesondere aus diesem Blickwinkel. Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen im Einzelhandelsumfeld sind dabei besondere Anforderungen an die Planung und Implementierung möglicher Sortimentsstrategien im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung zu stellen. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang das stark ansteigende Warenangebot auf dem Weltmarkt. Dieses Wachstum führt zu einer zunehmenden Unübersichtlichkeit auf den Beschaffungsmärkten (Sortimentskomplexität)⁷⁶. Bedingt durch häufigere Sortimentswechsel der Hersteller und kürzere Produktlebenszyklen sind zusätzlich immer schnellere Sortimentswechsel verbunden mit häufigeren Sortimentsentscheidungen im Einzelhandel zu verzeichnen (Sortimentsdynamik). Folglich wird es insbesondere im Rahmen der Strategieimplementierung zunehmend wichtig sein, eine hohe **Effizienz und Flexibilität** durch klare Entscheidungsmechanismen, spezifische Fachkenntnis und optimale Systemunterstützung sicherzustellen⁷⁷.

5. Ziele und Gang der Untersuchung

Ausgehend von dem hohen Stellenwert der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung liegt die generelle Zielsetzung der Arbeit darin, einen Beitrag zur Verknüpfung der Planung und Implementierung von Marketingstrategien am Beispiel standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels zu leisten.

Aus Praxisproblemen und Untersuchung der relevanten Forschungsarbeiten sind dabei die Teilziele und zu untersuchenden Fragestellungen der Arbeit abzuleiten:

Das erste Teilziel liegt in der Untersuchung der Strategieplanung im Spannungsfeld von Sortimentsstandardisierung und -differenzierung. Die zentrale Fragestellung ist dabei die Bestimmung relevanter Strategiealternativen. Besonderes Gewicht muß auf einer praxisorientierten Konkretisierung von **Mischstrategien im Kontinuum von Standardisierung und Differenzierung** liegen, weil dieser Bereich für die Praxis von zukünftig

⁷⁶ Vgl. auch im folgenden Oehme, W., *Handels-Marketing*, a.a.O., S. 127-128; Möhlenbruch, D., *Sortimentspolitik*, a.a.O., S. 3-4.

⁷⁷ Vgl. Meffert, H., *Unternehmensführung*, a.a.O., S. 361-362; Benkenstein, M., *Lean Marketing - Effizienz und Flexibilität als Herausforderung für "schlanke" Strategien der marktorientierten Unternehmensführung*, a.a.O., S. 86-87.

hoher Relevanz ist. In diesem Zusammenhang sind die verschiedenen Bezugsebenen von Standardisierungsentscheidungen in Filialbetrieben zu berücksichtigen. Im Vorfeld sind die Ziele einer Sortimentsstandardisierung vs. -differenzierung zu untersuchen. Desweiteren sind Einflußfaktoren zu bestimmen, die im Rahmen der Strategiewahl Aufschluß über die grundsätzliche unternehmensspezifische Eignung der Strategiealternativen geben können.

Das zweite Teilziel und zugleich der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Untersuchung der **Verknüpfung von Planung und Implementierung**. Eine erste Fragestellung ist dabei die Bestimmung grundsätzlich geeigneter Instrumente, die insbesondere eine optimale Strategiespezifizierung und Anpassung der Unternehmenspotentiale ermöglichen. Hier sind neuere Forschungsansätze zu berücksichtigen. Auf Basis dieser Instrumente ist dann ein Bezugsrahmen zu entwickeln, der das Zusammenspiel der Instrumente im Rahmen der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung systematisiert und eine spezifische Untersuchung für einzelne Strategiealternativen ermöglicht. Anschließend liegt die zentrale Fragestellung in der konkreten Ausgestaltung für die wesentlichen Strategiealternativen.

Ergänzend zur theoretischen Untersuchung der angesprochenen Fragestellungen liegt ein weiteres Ziel dieser Arbeit in der **Überprüfung der Ergebnisse hinsichtlich ihrer Praxisrelevanz**. In diesem Zusammenhang sind in Fallbeispielen die Praxisausprägungen unterschiedlicher Filialbetriebe differenziert nach Strategieplanung sowie Verknüpfung von Planung und Implementierung zu erfassen, mit den theoretischen Ergebnissen zu vergleichen und Implikationen abzuleiten.

Mit der beschriebenen Ziel- und Schwerpunktsetzung ist bereits der Gang der Untersuchung vorgezeichnet. Dieser basiert auf einer Strukturierung der relevanten Entscheidungstatbestände im Rahmen der strategischen Marketingplanung (vgl. Abbildung 5):

Nachdem in Teil A der Arbeit Stellenwert und Problematik standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels dargestellt und die besondere Bedeutung der Verknüpfung der Strategieplanung und -implementierung herausgestellt wurde, erfolgt in Teil B zunächst die Abgrenzung der relevanten strategischen Optionen im Spannungsfeld von Sortimentsstandardisierung und -differenzierung. Dazu sind zuerst die Ziele der Sortimentsstandardisierung bzw. -differenzierung zu bestimmen. Im folgenden werden dann die Strategiealternativen abgegrenzt und im Anschluß zentrale Einflußfaktoren der Strategiewahl bestimmt. Ausgehend von den in Teil B abgegrenzten Strategiealternativen wird in Teil C zunächst die theoretische Konzeption zur Verknüpfung der Strategie-

planung und -implementierung entwickelt. Auf Basis der übergreifenden Instrumente wird dann ein Bezugsrahmen erstellt und der anschließenden strategiespezifischen Ausgestaltung zugrundegelegt. In Teil D der Arbeit erfolgt die empirische Überprüfung der theoretisch erarbeiteten Ergebnisse. Dabei werden anhand von Fallbeispielen Untersuchungen der Strategiewahl und der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung in der Einzelhandelspraxis vorgenommen sowie spezifische Implikationen abgeleitet. Teil E dient abschließend der Formulierung zentraler Implikationen für das nationale und internationale Management von Filialbetrieben sowie für die weiterführende Forschung.



Abb. 5: Bezugsrahmen der Untersuchung

B. Strategische Optionen von Sortimentsstrategien im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung

1. Ziele standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien

Strategien dienen der Realisierung gesetzter Ziele. Langfristige Zielentscheidungen des Managements kommen häufig in Zielsystemen zum Ausdruck, in denen die Ziele nach dem Mittel-Zweck-Verhältnis zu Zielhierarchien geordnet werden¹. Im Einzelhandel nehmen Gewinn- und Rentabilitätsziele vor dem Hintergrund von Preiskämpfen in einem intensiveren Wettbewerb einen hohen Stellenwert ein².

Bei Standardisierung von Sortimenten werden in der Regel Gewinnsteigerungen durch Kostensenkungen angestrebt³, während bei Sortimentsdifferenzierung Gewinnsteigerungen durch Zusatzumsätze realisiert werden sollen. Neben diesen generellen Grundaussagen sind jedoch weitere Zielwirkungen denkbar, so daß eine vollständige Untersuchung der Ziele einer Sortimentsstandardisierung vs. -differenzierung sinnvoll ist.

1.1 Ziele einer Sortimentsstandardisierung

Als generelle Zielwirkungen einer Sortimentsstandardisierung können lieferantenbezogene Beschaffungsvorteile, Vorteile vertikaler Integration, interne Rationalisierungsvorteile und konsumentenbezogene Imagevorteile unterschieden werden.

Beschaffungsvorteile resultieren aus größeren Abnahmemengen je Einzelartikel bei den Lieferanten. Bei standardisierten Sortimenten ist die Anzahl unterschiedlicher Artikel im Gesamtsortiment geringer als bei differenzierten Sortimenten und somit tendenziell die Abnahmemenge je Artikel größer. Daraus resultieren Vorteile in der Warenbeschaffung, die im wesentlichen

1 Vgl. Heinen, E., *Das Zielsystem der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 51. Vgl. zu Zielsystemen im Einzelhandel Oehme, W., *Handelsmanagement*, a.a.O., S. 22-25; Hartmann, R., *Marketingplanung*, a.a.O., S. 333-337.

2 Vgl. auch im folgenden Wehrle, F., *Strategische Marketingplanung im Handel*, a.a.O., S. 105-106; Hartmann, R., *Marketingplanung*, a.a.O., S. 327-328.

3 Vgl. auch im folgenden, Overheil, W., *Differenzierung*, a.a.O., S. 1-4; Boyens, F.W., *Standardisierung*, a.a.O., S. 36-45, 64-68.

lichen aus Kosteneinsparungen auf Lieferantenseite resultieren⁴. Eine wesentliche Determinante für Beschaffungsvorteile kann daneben in einer marktbedeutenden Position standardisierender Einzelhandelsunternehmen bei einzelnen Produkten liegen⁵. Bedingt durch die große Marktbedeutung von Filialunternehmen hat sich in vielen Produktbereichen eine Nachfragemacht des Handels entwickelt, die die Lieferanten zwingt, Zugeständnisse bei den Einkaufskonditionen zu machen, um die Gefahr von Auslistungen zu vermeiden.

Die Zugeständnisse der Lieferanten, unabhängig davon ob macht- oder kostenvorteilsabhängig, äußern sich in verschiedenartigen Einkaufsvorteilen des Einzelhandels. Die wesentlichen Einkaufsvorteile kann man in Rabatte und Konditionen unterscheiden⁶. Rabatte erhöhen bei konstanten Verkaufspreisen die Handelsspanne, während Konditionen insbesondere die Logistikkosten positiv beeinflussen. Neben den Einkaufsvorteilen besteht bei größeren Absatzmengen je Artikel häufig die Chance, Distributionsstufen zu umgehen (z.B. Großhandel) oder Sortimentsteile direkt zu importieren⁷. Damit ist eine größere Einflußmöglichkeit auf die Produktgestaltung verbunden, die unter dem Aspekt vertikale Integration eine weitere Zielsetzung von Sortimentsstandardisierungen darstellen kann.

4 Aufgrund des hohen Anteils der Wareneinstandskosten am Umsatz (ohne Mehrwertsteuer) von 65-87 % haben Kosteneinsparungen in diesem Bereich zentrale Bedeutung für den Unternehmensertrag. Vgl. Oehme, W., *Handels-Marketing*, a.a.O., S. 398.

5 Vgl. auch im folgenden Schenk, H.-O., Tenbrink, H., Zündorf, H., *Die Konzentration im Einzelhandel: Ursachen, Messung, Stand, Entwicklung und Auswirkungen der Konzentration im Handel und konzentrationpolitische Konsequenzen*, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Folge 3, Nr. 9, Berlin 1984., S. 229-231; Niestrath, U., *Nachfragemacht des Handels: Begriff, Theorie, Operationalisierung*, Frankfurt 1983, S. 258-278; Ahlert, D., *Distributionspolitik*, 2. Aufl., Bern 1991, S. 89-113.

6 In der Einzelhandelspraxis ist jedoch die Rabatt- und Konditionenpolitik der Lieferanten durch eine geringe Transparenz gekennzeichnet. Besonders die Vielzahl von Rabattarten (von Aktionsrabatten bis zu Zweitplatzierungsrabatten) erschwert dabei Vergleichsrechnungen. Vgl. Weitz, R., *Gut gehütete Geheimnisse*, in: ehb, 1993, Heft 3, S. 162-165; Tietz, B., *Handelsbetrieb*, a.a.O., S. 384-385.

7 Vgl. Falter, H., *Wettbewerbsvorteile*, a.a.O., S. 210-213. Falter konnte im Rahmen einer Erfolgsfaktorenuntersuchung nachweisen, daß die erfolgreichen Filialbetriebe eine intensivere Beschaffungsinternationalisierung und ein geringerer Einsatz von Zwischenhändlern auszeichnet.

Als vertikale Integration im Einzelhandel ist die Ausweitung von Handelsleistungen in Richtung Absatz- oder Beschaffungsseite charakterisiert⁸. Es ist insbesondere die Zusammenarbeit von Lieferant und Einzelhändler bei der Produkt- und Programmgestaltung hervorzuheben. Hohe Absatzmengen je Artikel ermöglichen dabei in der Regel einen stärkeren Einfluß der Einzelhandelsunternehmen⁹. Im Rahmen der Handelsmarkenpolitik werden in einer Extremform der Zusammenarbeit Produkte oder Produktprogramme nach den spezifischen Anforderungen eines Einzelhandelsunternehmens hergestellt¹⁰. Dadurch sind Vorteile gezielterer Anpassung der Sortimente an die Kundenbedürfnisse erreichbar.

Bei Sortimentsstandardisierung können Rationalisierungsvorteile durch interne Kosteneinsparungen realisiert werden, die aus der häufigeren Ausführung gleichartiger Tätigkeiten resultieren¹¹. Rationalisierungen stellen Maßnahmen zur Verbesserung der Mittel-Zweck-Relation dar, die bei Standardisierung von Sortimentsinhalten insbesondere im Logistik-, EDV- und Organisationsbereich zu Vorteilen führen können.

In der Logistik führen kleinere Sortimente zu geringeren Aufwendungen in Lagerhaltung und Transport der Ware¹². Eng damit verbunden sind Rationalisierungseffekte in der EDV durch günstigere Einsatzvoraussetzungen von Warenwirtschaftssystemen. Neben geringerem Aufwand für Systementwicklung, -beschaffung und Schulung sind Wirkungserhöhungen durch

-
- 8 Vgl. auch im folgenden Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 249-251. Die vertikale Integration hat im Einzelhandel aufgrund realisierbarer Kostensenkungen und gezielter Beeinflussung des Warenangebotes einen großen Stellenwert erlangt. Das belegen die Markterfolge von Einzelhandelsunternehmen, die Produktentwicklung und Produktion eigenständig durchführen wie *IKEA* und *Benetton*; vgl. Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 205-206.
- 9 Vgl. auch im folgenden Treis, B. (Hrsg.), Größenbedingte Vor- und Nachteile mittelständischer Einzelhandelsunternehmen im Beschaffungsbereich, in: Der mittelständische Einzelhandel im Wettbewerb, München 1980, S. 64-66.
- 10 Vgl. Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 144-167; Barth, K., Betriebswirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 68-70.
- 11 Vgl. Godel, R., Rationalisierung im Einzelhandel, Frankfurt, New York 1978, S. 21; Schenk, H.-O., Tenbrink, H., Zündorf, H., Die Konzentration im Handel, a.a.O., S. 93-101.
- 12 Vgl. auch im folgenden Deutscher Industrie- und Handelstag, Konzentration im Einzelhandel, Bonn 1983, S. 20; Treis, B., Größenbedingte Vor- und Nachteile mittelständischer Einzelhandelsunternehmen im Beschaffungsbereich, a.a.O., S. 72-73.

zielgerechtere Nutzung der Informationsbasis denkbar. Die Organisation sortimentsbezogener Aufgaben ermöglicht bei standardisierten Sortimenten eine stärkere Spezialisierung¹³. Zentralen Einkaufsabteilungen können Aufgaben übertragen werden, die ansonsten in jeder Filiale ausgeführt werden müßten. Damit sind Kosteneinsparungen verbunden, aber auch z.B. durch bessere Beschaffungsmarktkennntnis Wirkungserhöhungen erreichbar.

Das Image bestimmt in starkem Maße die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten¹⁴. Bei standardisierten Sortimenten können u.U. positive Imageeffekte aus der Einheitlichkeit der Sortimente in den Filialen eines Filialbetriebes resultieren¹⁵. Vor dem Hintergrund zunehmender Mobilität und Einkaufsstättenflexibilität werden die Filialen dann als Teil eines übergeordneten Systems identifiziert, was zu positiven Vorstellungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit führen und zur Vertrauensbildung beitragen kann¹⁶.

1.2 Ziele einer Sortimentsdifferenzierung

Im Gegensatz zur Standardisierung liegen Ziele der Sortimentsdifferenzierung in einer besseren Ausschöpfung standortbezogener Marktpotentiale, einer größeren Flexibilität und Motivation in den Filialen.

Die gezielte Ausrichtung der Sortimentsstruktur auf die standortspezifische Markt- und Wettbewerbssituation ermöglicht eine optimale Ausschöpfung der standortbezogenen Marktpotentiale¹⁷. Grundlage dafür ist die detaillierte Untersuchung der Standortsituation. Auf Basis dieser Analyse kann die Sortimentsstruktur auf die Erzielung standortspezifischer Wettbewerbsvor-

13 Vgl. Treis, B., Größenbedingte Vor- und Nachteile mittelständischer Einzelhandelsunternehmen im Beschaffungsbereich, a.a.O., S. 50-54.

14 Vgl. Heinemann, M., Einkaufsstättenwahl und Firmentreue des Konsumenten: Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsmodelle und ihr Aussagewert für das Handelsmarketing, Münster 1974, S. 242-245; Heemeyer, H. Psychologische Marktforschung im Einzelhandel, Wiesbaden 1981, S. 2-10.

15 Vgl. Hansen, U., Einzelhandelmarketing, a.a.O., S. 562.

16 Vgl. Schenk, H.-O., Tenbrink, H., Zündorf, H., Die Konzentration im Handel, a.a.O., S. 227.

17 Vgl. Boyens, F.W., Standardisierung, a.a.O., S. 64-65.

teile ausgerichtet werden. Die Ausgestaltung der Sortimentsstruktur erfolgt dabei über die grundsätzliche Festlegung von Sortimentsbreite und -tiefe¹⁸. Daneben können Feinanpassungen zum Beispiel von Preislagen, Marken-/Handelsmarkenanteilen und des Innovativitätsgrades vorgenommen werden¹⁹.

Mit zunehmender Sortimentsdynamik gewinnt die Notwendigkeit einer flexiblen Anpassung zur Begegnung von Risiken und Wahrnehmung von Chancen an Bedeutung²⁰. Bezüglich einer Untersuchung des Einflusses von Standardisierungsentscheidungen auf die Flexibilität ist die Unterscheidung der Built-in-Flexibilität als außengerichtete Dimension und der Handlungsflexibilität als innengerichtete Dimension notwendig.

Durch Streuung der Unternehmensaktivitäten soll durch Built-in-Flexibilität eine Risikoversorge erreicht werden. Generell ist den Filialbetrieben eine Risikosteuerung durch eine in der Regel größere Anzahl von Filialen an verschiedenen Standorten gemeinsam. Aufgrund der hohen Standortorientierung im Einzelhandel kommt einer hohen Handlungsflexibilität im Sinne einer möglichen schnellen Reaktion auf standortspezifische Chancen oder Risiken besondere Bedeutung zu. Die große Bedeutung im Einzelhandelsortiment wird durch die hohen Umsatzanteile von Aktions assortimenten deutlich, die häufig unterstützt durch hohe Preisnachlässe und Werbeeinsatz vermarktet werden²¹. Im Rahmen der Sortimentsdifferenzierung bestehen im Gegensatz zur Standardisierung ausreichende Handlungsspielräume zu flexiblen standortspezifischen Sortimentsanpassungen (Aktionsflexibilität). Voraussetzungen zur Realisierung kurzfristiger Sortimentsanpassungen sind jedoch adäquate Planungssysteme (Prozessflexibilität) und Dezentralisation von Entscheidungsverantwortung (Strukturflexibilität).

18 Vgl. zur Unterscheidung von Sortimentsbreite und -tiefe Küthe, E., Einzelhandels-Marketing, Stuttgart 1980, S. 94-95; Barth, K., Betriebswirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 153-154; Hansen, U., Einzelhandelsmarketing, a.a.O., S. 207-208, 216-221.

19 Vgl. Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 143-181; Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 328, 333.

20 Die Bedeutung der Flexibilitätsschaffung und -sicherung kommt in der Stellung als flankierender Erfolgsfaktor der Unternehmensführung zum Ausdruck. Vgl. auch im folgenden Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 361-364.

21 Vgl. Barth, K., Betriebswirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 226; Berekoven, L., Einzelhandelsmarketing, a.a.O., S. 409.

Mit dezentraler Entscheidungsverantwortung ist in der Regel eine höhere Handlungsbereitschaft durch bessere Motivation verbunden. Die Motivation stellt einen wesentlichen Einflußfaktor des menschlichen Leistungsverhaltens dar und hat deshalb großen Einfluß auf den Unternehmenserfolg²². Als wesentliche Determinante der Motivation kann dabei der Grad der Verantwortungsübertragung eingestuft werden²³.

Bei Standardisierung und zentraler Steuerung erhält das Filialmanagement oft keine Möglichkeit der individuellen oder mitgestaltenden Marktbeeinflussung. Die Unterbindung unternehmerischen Denkens kann insbesondere bei qualifizierten und engagierten Mitarbeitern zu Demotivation führen²⁴. Eine differenzierte Sortimentsgestaltung in Verbindung mit dezentraler Entscheidungsverantwortung führt demnach zu größerer Motivation der dezentralen Stellen²⁵.

2. Alternativen standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien

2.1 Relevanz der Abgrenzung von Strategiealternativen

Im Rahmen der Strategieplanung stellt sich insbesondere die Frage, welche Strategiealternativen im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung neben den Extrempolen abgegrenzt werden können. Dabei ist eine differenzierte Untersuchung der relevanten Forschungsarbeiten zugrunde zu legen.

Boyens grenzt als grundsätzliche Strategiealternativen neben der standardisierten und der filialmarktspezifischen (differenzierten) Marketingstrategie als Extrempole verschiedene Mischstrategien ab, die er mit Praxisbeispielen belegt²⁶. Die als filialmarktdifferenzierende Marketingstrategien bezeich-

²² Vgl. Staehle, W.H., *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 6. Aufl., München 1991, S. 718-729 (im folgenden zitiert als Staehle, W.H., *Management*); Tietz, B., *Handelsbetrieb*, a.a.O., S. 884-885, 892-900, 911-915.

²³ Vgl. zur Bedeutung einer motivierenden Mitarbeiterführung im Handel Oehme, W., *Handelsmanagement*, a.a.O., S. 219-238.

²⁴ Vgl. Tietz, B., *Handelsbetrieb*, a.a.O., S. 888, 926-930.

²⁵ Insbesondere bei Verbindung mit einer leistungsabhängigen Bezahlung vgl. Thompson, J.L., *Empowerment*, a.a.O., S. 27-29.

²⁶ Vgl. Boyens, F.W., *Standardisierung*, a.a.O., S. 70.

neten Mischstrategien sollen eine näherungsweise Anpassung an die standortspezifischen Gegebenheiten erlauben, wobei die Anpassungsmaßnahmen in sich weitgehend standardisiert sind, so daß die Standardisierungsvorteile im Hinblick auf die zentrale Steuerung erhalten bleiben²⁷. Diese Strategiealternativen unterscheidet er in das starre und flexible Baukastensystem sowie das Betriebstypen-Mix. Der Grundgedanke des Baukastensystems liegt nach *Boyens* in der Zerlegung des Gesamtortimentes in Bausteine, um die Möglichkeit zu schaffen, die Bausteine zu einem annähernd filialmarktgerechten Sortiment zusammenzustellen²⁸. Zielt die Bildung und Zusammenstellung der Bausteine lediglich darauf, das Sortiment an unterschiedliche Ladengrößen anzupassen, so liegt ein starrs Baukastensystem vor²⁹. Demgegenüber liegt ein flexibles Baukastensystem dann vor, wenn auch die Anpassung an die jeweils maßgeblichen Nachfrage- und Konkurrenzfaktoren möglich ist. Daneben kennzeichnet *Boyens* eine Strategiealternative als Betriebstypen-Mix, die dazu dient, ein heterogenes Marktfeld eines Filialsystems mit einem entsprechend differenzierten Betriebstypenprogramm zu besetzen, um somit eine standortspezifische Marktausschöpfung zu erreichen und auch Standardisierungsvorteile zu nutzen³⁰.

Eine Untersuchung der Abgrenzung der verschiedenen filialmarktdifferenzierten Strategien verdeutlicht, daß eine systematische Abgrenzung der Strategiealternativen nicht vorliegt. Teilweise sind große Überschneidungen festzustellen. So werden die Unterschiede zwischen der flexiblen Bausteinstrategie und der Strategie eines Betriebstypen-Mix nicht deutlich herausgearbeitet. Eine Filialnetzuntersuchung hinsichtlich der Nachfrage- und Wettbewerbsfaktoren und eine Filialgruppenbildung mit intern homogenen und extern heterogenen Bedingungen, die der Konzipierung der Bausteine zugrundeliegt, ist in gleicher Weise auch auf die Betriebstypenstrategie übertragbar. Insofern stellt die Betriebstypenstrategie eine andere Sichtweise der flexiblen Bausteinstrategie dar, bei der jedoch andere Implementierungsaspekte in den Vordergrund gestellt werden. Im Rahmen der flexiblen Bausteinstrategie werden Bausteine als Implementierungselemente angesprochen, während im Zusammenhang der Betriebstypen-Mix-Strategie Filialsegmentierungsaspekte gekennzeichnet werden. Bezüglich der Abgrenzung der starren von der flexiblen Bausteinstrategie gesteht *Boyens* zu, daß

27 Vgl. *Boyens*, F.W., Standardisierung, a.a.O., S. 96.

28 Vgl. ebenda S. 97-98.

29 Vgl. ebenda S. 97-113.

30 Vgl. ebenda S. 122-123.

bei Filialen unterschiedlicher Verkaufsflächen sich in der Regel auch die Markt- und Nachfragesituation verändert, so daß mit der starren Bausteinstrategie automatisch zumindest zum Teil eine Anpassung an unterschiedliche Nachfrage- und Wettbewerbssituationen verbunden ist³¹. Desweiteren räumt er im Rahmen der flexiblen Bausteinstrategie ein, daß immer die Filialfläche den Handlungsrahmen bestimmt.

In der Arbeit von *Overtheil* erfolgt die Abgrenzung von Strategiealternativen in zwei Stufen. Im ersten Teil der Arbeit grenzt *Overtheil* die Extrempole der reinen Standardisierung und Differenzierung voneinander ab und untersucht die Konsequenzen beider Strategiealternativen unter fiktiv-alternativen Marktbedingungen³². Mischstrategien zwischen Standardisierung und Differenzierung werden nicht untersucht. Im zweiten Teil der Arbeit untersucht *Overtheil* unabhängig davon die heuristische Handhabung marktbezogener Steuerungsprobleme durch Zentralisation und Dezentralisation³³. Insofern stellt er den Organisationsaspekt in den Vordergrund. Dabei untersucht er alternative Praxisbeispiele von regionalen Filialgruppen bis hin zu Anhäng-Filialsystemen.

Durch die Konzentration auf den Organisationsaspekt und die Praxisbeispiele liegt in der Arbeit von *Overtheil* wie bei *Boyens* keine klare Abgrenzung marktbezogener Strategiealternativen im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung vor. Insofern ergibt sich die Anforderung einer **systematischen Abgrenzung von Strategiealternativen** im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung. Durch die enge Verbindung von Standardisierungs- und Zentralisationsentscheidungen wird dabei zu überprüfen sein, inwieweit beide im Rahmen der Strategieabgrenzung zu berücksichtigen sind.

31 Vgl. Boyens, F.W., Standardisierung, a.a.O., S. 106-107.

32 Vgl. Overtheil, W., Differenzierung, a.a.O., S. 67-136.

33 Vgl. ebenda S. 137-183.

2.2 Dimensionen zur Abgrenzung von Strategiealternativen

2.21 Standardisierungsdimensionen als marktgerichtete Strategiedimensionen

Im Rahmen der Einleitung konnten grundsätzliche Bezugsebenen der Standardisierung in der Marketingplanung von Filialbetrieben herausgestellt werden³⁴. Bezüglich einer Abgrenzung praxisrelevanter strategischer Optionen im Kontinuum von Standardisierung und Differenzierung ist eine Auseinandersetzung mit diesen relevanten "Standardisierungsdimensionen" sinnvoll. Insbesondere ist eine Spezifizierung hinsichtlich der Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes auf die Sortimentsplanung vorzunehmen. In diesem Zusammenhang sind unterschiedliche Filial- und Sortimentsebenen zu unterscheiden:

Überträgt man die Standardisierung strategischer bzw. operativer Marketingpläne auf die Sortimentsplanung, so ist bezüglich der Sortimentsebenen in erster Hinsicht eine Unterscheidung von **Rahmen- und Detailsortimenten** vorzunehmen. Dabei wird ein Rahmensortiment grundsätzlich standardisierungsgeeigneter sein als ein Detailsortiment, weil die übergreifende Markt- und Wettbewerbssituation in Filialbetrieben oft übertragbar ist, während sich häufig spezifische Detailanforderungen aus standortspezifischen Kaufverhaltensmustern ergeben. Desweiteren stellen die Rahmensortimente notwendige Kanalisierungen der Detailsortimente dar, so daß die Detailsortimente erst auf der Basis vorgegebener Rahmensortimente bestimmt werden können³⁵. Zusätzlich ist die Unterscheidung von **Kern- und Zusatzsortimenten** sinnvoll³⁶. Das Kernsortiment stellt das zentrale Sortimentsgerüst des Gesamtsortimentes dar, durch das die Abdeckung der wesentlichen Waren- und Zielgruppen erfolgt und die abnehmergerichtete Profilierung bestimmt wird.

34 Vgl. Kapitel A 2..

35 Vgl. von Herder, H., Filialorganisation: Optimierung mit Kompromissen, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Heft 5, S. 8.

36 In der Literatur wird das Kernsortiment und das Zusatzsortiment häufig durch das Randsortiment, als Artikel mit ausgefallenen Größen oder Farben und einer extrem niedrigen Umschlaggeschwindigkeit ergänzt. In der Praxis hat diese Form von Sortimenten in der Sortimentsplanung nur eine untergeordnete Bedeutung. Deshalb steht in dieser Untersuchung die Unterscheidung von Kern- und Zusatzsortimenten im Vordergrund. Vgl. Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 141-143; Kütke, E., Handels-Marketing, a.a.O., S. 92-93.

Neben dem Kernsortiment werden häufig in Zusatzsortimenten ergänzende Warengruppen angeboten oder Zielgruppen zur Realisierung zusätzlicher Ertragspotentiale angesprochen. Insbesondere bei Zusatzsortimenten wird deshalb häufig eine standortspezifische Anpassung bei gleichbleibendem Kernsortiment sinnvoll sein³⁷.

Auch unterschiedliche Voraussetzungen einzelner Sortimentsbereiche eines Filialbetriebes können Einfluß auf die Standardisierungsentscheidungen haben. Z.B. ist es denkbar, daß im Sinne "hybrider Strukturen" für ausgewählte Sortimentsbereiche eigenständige strategische Optionen ausgewählt werden. Zum Beispiel wird in der Praxis häufig im Lebensmittelbereich aufgrund notwendiger standortspezifischer Sortimentsanpassungen unabhängig von den übrigen Sortimentsbereichen eine Sortimentsdifferenzierung durchgeführt³⁸. Auch können im Rahmen einer gewählten Strategiealternative Feinanpassungen vorgenommen werden, durch die die spezifischen Anforderungen berücksichtigt werden. Aufgrund notwendiger Anpassungen der Unternehmenspotentiale wird in der Praxis eine weitgehend einheitliche Festlegung einer Strategiealternative im Vordergrund stehen, die jedoch im Rahmen der Strategieimplementierung u.U. sortimentsbereichsbezogen zu spezifizieren ist. Insofern wird in dieser Untersuchung im Rahmen der Strategieplanung keine diesbezügliche Unterscheidung durchgeführt.

Bezüglich der Filialebenen steht die Frage im Vordergrund, **auf welcher Aggregationsebene des Gesamt-Filialnetzes eine Sortimentsstandardisierung erfolgen soll**. Bei Standardisierung auf der Ebene Gesamt-Filialnetz weisen alle Filialen einheitliche Sortimente auf. Damit ist die Extremform der Standardisierung angesprochen. Die Standardisierung auf der Ebene Betriebstyp stellt eine Mischform von extremer Standardisierung und Differenzierung dar. Bei der Betriebstypenabgrenzung wird das Gesamt-Filialnetz bezüglich der relevanten Markt-, Wettbewerbs- und filialbezogenen Situation detailliert untersucht und Betriebstypen gebildet, die in Bezug auf die Ausprägungen dieser Faktoren intern homogene und extern heterogene Strukturen aufweisen³⁹. Innerhalb jedes Betriebstypes werden

37 Vgl. Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 231.

38 Vgl. die Untersuchungsergebnisse der *RGH* zur Zentralisation im Einkauf von Herder, H., Determinanten der (De-) Zentralisation, in: Rationeller Handel, 23. Jg., 1980, Heft 1, S. 3-6.

39 Vgl. zum Einsatz der Marktsegmentierung im Rahmen standortbezogener Standardisierungsentscheidungen Meffert, H., Marktsegmentierung und Standardisierung als absatzpolitisches Problem internationaler Unternehmen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 100. Jg., 1980, S. 383-407.

dann in den Filialen bei einheitlicher Profilierung identische oder weitgehend identische Sortimente eingesetzt. Erfolgt eine Unterscheidung bei grundsätzlich identischer Profilierung und Sortimentsgestaltung in allen Filialen demgegenüber nur in bestimmten Sortimentsbereichen (Zusatzsortimenten), wird in dieser Untersuchung der Begriff Filialgruppe verwendet⁴⁰. Zum Beispiel ist es denkbar, daß in bestimmten Filialen (Filialgruppe) eines Lebensmittel-Discount-Filialbetriebes bei einheitlicher Grundprofilierung zusätzlich zum Trockensortiment auch Frischesortimente geführt werden. Erfolgt die gesamte Sortimentsfestlegung demgegenüber spezifisch für jede Filiale, wird die Extremform der Sortimentsdifferenzierung realisiert.

2.22 Zentralisationsentscheidungen als innengerichtete Strategiedimension

Wie dargestellt, können Ziele der Sortimentsstandardisierung nur in Verbindung mit zentraler Steuerung realisiert werden. Umgekehrt sind Ziele einer Standortanpassung häufig erst bei zumindest teilweiser Dezentralisierung von Kompetenzen realisierbar. Trotz des engen Zusammenhanges von Standardisierungs- und Zentralisationsentscheidungen sind diese nicht zwingend deckungsgleich. Zum Beispiel besteht auch die Möglichkeit einer teilweise zentralen Umsetzung differenzierter Marketingkonzepte⁴¹. Insofern ist es sinnvoll, die grundsätzlichen Zentralisationsentscheidungen als innengerichtete Strategiedimension in die Strategieabgrenzung miteinzubeziehen. Neben der Möglichkeit einer klareren Herausarbeitung von Strategiealternativen wird dadurch ein wesentliches Implementierungselement schon in der Strategieplanung berücksichtigt, was der anschließenden Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung zugute kommt. Es ist jedoch zu berücksichtigen, daß Zentralisationsentscheidungen in der Marketingplanung nur die Funktion als unterstützendes Strategieelement zukommen kann. Im Vordergrund stehen jeweils die marktgerichteten Standardisierungsentscheidungen.

⁴⁰ Diese Abgrenzung ist insbesondere unter Implementierungsaspekten sinnvoll. Vgl. Teil C. der Arbeit.

⁴¹ Vgl. Overheil, W., Differenzierung, a.a.O., S. 147-148.

Kennzeichnet man Zentralisationsentscheidungen in diesem Zusammenhang als die Verteilung von Sortimentsplanungsaufgaben auf Stellen der Unternehmenshierarchie, so sind bezüglich einer Abgrenzung von Optionen relevante Bezugs Ebenen von Hierarchien in Filialbetrieben zu unterscheiden: Zum einen ist die Verteilung der Aufgaben zwischen Zentrale und Filialen festzulegen. Diese Ebenen stellen in Filialbetrieben die wesentlichen Gegenpole zentraler und dezentraler Steuerung dar. Als Zwischenstufen können Betriebstypen oder Filialgruppen organisatorisch eingebunden werden⁴². Daneben sind Zentralisationsentscheidungen jeweils auf untergeordneter Ebene im Sinne einer tiefergehenden Aufgliederung der Verantwortung zu treffen. Zum Beispiel können in der Zentrale bei generell zentralisierten Entscheidungen im Rahmen einer Dezentralisation untere Hierarchieebenen mit den Entscheidungen beauftragt werden (z.B. Abteilungsleiter in zentralen Einkaufsabteilungen). In der Organisationsliteratur stellen die Zentralisationsentscheidungen auf dieser Ebene einen wesentlichen Bestimmungsfaktor der Ausbildung adäquater Organisationsstrukturen dar⁴³. Bedingt durch die Vielzahl relevanter Einflußgrößen, wie zum Beispiel Unternehmensgröße und Branche, können jedoch im Rahmen dieser Untersuchung keine eindeutigen Empfehlungen abgeleitet werden. Im Vordergrund steht deshalb die Untersuchung der grundsätzlichen Aufgabenverteilung zwischen Zentrale und Filialen unter Berücksichtigung von Zwischenstufen.

Insbesondere bei steigender Wettbewerbsintensität unter Filialbetrieben stellt die Sicherstellung von Flexibilität und Effizienz in den Unternehmensabläufen durch schlanke Organisationsstrukturen und klare Verantwortungsübertragung im Sinne eines "*lean management*" eine wesentliche Voraussetzung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit dar⁴⁴. In Filialbetrieben besteht durch systemimmanente hohe Komplexität die Gefahr hoher Overheadkosten und Flexibilitätsnachteile gegenüber dem nicht-filialisierten Einzelhandel. Deshalb wird auch in Filialbetrieben einer Beschränkung der Anzahl von Hierarchieebenen notwendig sein⁴⁵. Als grundsätzliche Alter-

⁴² Vgl. Overtheil, W., Differenzierung, a.a.O., S. 158-160.

⁴³ Vgl. Kieser, A. Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 153-158; Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationslehre, S. 224-234.

⁴⁴ Vgl. u.a. o.V., Lean Management im Handel, in: diH, 37. Jg., 1993, Heft 6, S. 80-81.

⁴⁵ Vgl. als eine Untersuchung im Internationalen Einzelhandelsmarketing Zentes, J., Anderer, M., Intrapreneurship als strategischer Wettbewerbsfaktor im europäischen Einzelhandel, in: Thexis, 11. Jg., 1994, Heft 4, S. 30.

nativen werden deshalb in der Praxis **klare Zentralisations- oder Dezentralisationsentscheidungen** einen großen Stellenwert einnehmen⁴⁶.

Dabei stellt sich das Problem einer optimalen organisatorischen Eingliederung von Betriebstypen bzw. Filialgruppen. Hier sind zwei verschiedene Alternativen abzugrenzen, deren Vorteilhaftigkeit unternehmensspezifisch zu überprüfen ist. Als erste Alternative kann die Entscheidungsverantwortung auf Betriebstypen- bzw. Filialgruppenebene eingestuft werden. Im Rahmen einer Profit-Center-Organisation kann dabei insbesondere je Betriebstyp eine eindeutige Maßnahmen- und Ergebnisverantwortung durch das verantwortliche Management sinnvoll sein⁴⁷. Als zweite Alternative ist es auch denkbar, daß die spezifischen Anforderungen zentral erfüllt werden können. Durch technologische Entwicklungen, insbesondere von Warenwirtschaftssystemen, sind zunehmend Möglichkeiten gegeben, spezifische Anforderungen zentral zu erfassen und umzusetzen⁴⁸. Eine Betriebstypen- oder Filialgruppenbildung wird in diesem Zusammenhang verstärkt ein Hilfsmittel der spezifischen Marktausrichtung von Sortimenten sein. Dabei ist es jedoch von größter Wichtigkeit, eine Berücksichtigung filialspezifischer Aspekte durch Beteiligung von Vertretern der Filialgruppen bzw. Betriebstypen sicherzustellen.

Insofern erfordert eine Polarisierung in zentrale und dezentrale Entscheidungsverantwortung eine **intensivere Partizipation bei Sortimentsentscheidungen**⁴⁹. Oft wird als Gefahr der zentralen Steuerung die geringe Marktnähe der Marketingprogramme und fehlende Motivation des Filial-Managements genannt. Bei zentraler Steuerung wird es deshalb darauf ankommen, durch die Einbindung von Filialmitarbeitern in strategische und operative Sortimentsentscheidungen eine marktorientierte Sortimentsfest-

⁴⁶ Vgl. Siebenbrock, H., Organisationsdefizite im Handel - Folge der Vernachlässigung eines elementaren Strategiebausteins ?, in: zfo, 62. Jg., 1993, Heft 1, S. 43 (im folgenden zitiert als Siebenbrock, H., Organisationsdefizite).

⁴⁷ Vgl. Welge, M.K., Unternehmensführung Bd. 2, Organisation, Stuttgart 1987, S. 507-513, Drexel, G., Strategische Unternehmensführung im Handel, a.a.O., S. 271-274; Fehr, G., Gossen, W., Der Einkauf und seine Organisation in Handelsbetrieben, Köln 1982, S. 30.

⁴⁸ Vgl. Ahlert, D., Warenwirtschaftsmanagement, a.a.O., S. 37-47.

⁴⁹ Vgl. zur Bedeutung der Partizipation Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationslehre, a.a.O., S. 235-263; Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 158; Brose, P., Partizipation in der Unternehmung, Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Beschoner, D., Heinhold, M. (Hrsg.), Bd. 21, München 1983, S. 4-11.

legung zu realisieren. Im Gegensatz dazu ist bei dezentraler Steuerung durch intensive Partizipation der Zentrale bei Sortimentsentscheidungen auf Filialebene von Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen auszugehen. In Kooperationen des Einzelhandels wird deshalb oft eine intensivere Beteiligung der Zentralabteilungen an Sortimentsentscheidungen der Mitgliedsunternehmen gefordert⁵⁰.

In Abbildung 6 sind relevanten marktgerichteten und innengerichteten Strategiedimensionen zusammengefaßt.

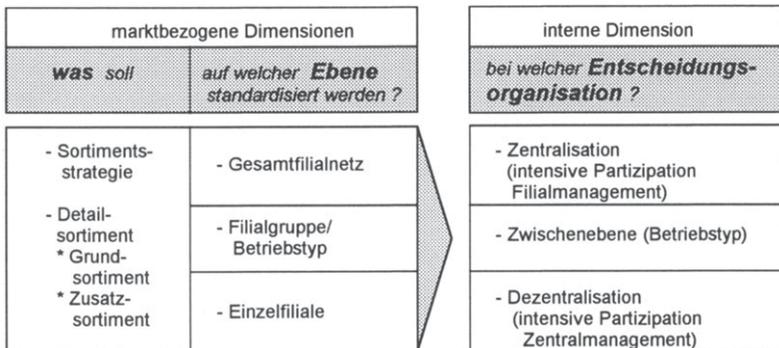


Abb. 6: Strategiedimensionen standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien

⁵⁰ Vgl. Neumann, G.C., Zukunftsaspekte genossenschaftlicher Kooperationen im Handel, a.a.O., S. 69-71; o.V., Mehr Macht der Zentrale?, in: ehb, 1993, Heft 7, S. 536-543.

2.3 Abgrenzung praxisrelevanter Strategiealternativen

Die Abgrenzung von Strategiealternativen basiert in dieser Arbeit auf der Kombination relevanter Ausprägungen der Strategiedimensionen. Nachdem zuerst die Extremformen der reinen Standardisierung und Differenzierung dargestellt werden, erfolgt im Anschluß die Abgrenzung praxisrelevanter Ausprägungen von Mischformen.

2.3.1 Standardisierungsstrategie

Kern der Strategie ist der Einsatz **einheitlicher Rahmen- und Detailsortimente in allen Filialen** eines Filialbetriebes⁵¹. Dabei werden standortspezifische Wünsche und Bedürfnisse nicht berücksichtigt. Verbunden damit ist in der Regel die Orientierung an gesamtmarktbezogen durchschnittlichen Nachfrage- und Wettbewerbsstrukturen. Die Hauptblickrichtung ist auf die Gemeinsamkeiten der Standorte gerichtet.

Aus der Erfordernis konsequenter Ausnutzung von Kostenvorteilschancen folgt, daß die einzelnen Filialen nicht unabhängig auf Standortebene operieren können. Sie sind auf Unternehmensebene zu Arbeitsteilung und Spezialisierung verpflichtet. So nimmt die Zentrale in der Regel alle Aufgaben der Sortimentsgestaltung und -steuerung wahr, während das Filialmanagement im wesentlichen Verkaufsverantwortung besitzt⁵² (vgl. Abbildung 7).

Ein Beispiel für die Anwendung der reinen Standardisierungsstrategie in der Praxis ist das Lebensmittel-Discount-Filialunternehmen *ALDI*. Hier erfolgt eine vollständige Standardisierung des Sortimentes in allen Filialen, das 450 (*ALDI-Süd*) bzw. 580 (*ALDI-Nord*) problemfreie und selbstbedienungsgerechte Massenartikel umfaßt⁵³.

51 Vgl. Boyens, F.W., Standardisierung, a.a.O., S. 87-92.

52 Vgl. Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 926.

53 Vgl. Boyens, F.W., Standardisierung, a.a.O., S. 92-93.

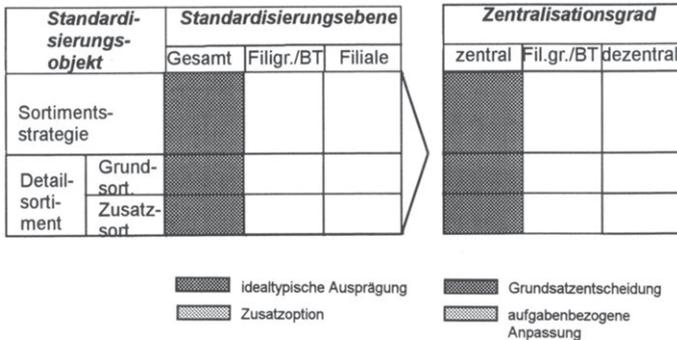


Abb. 7: Abgrenzung der Standardisierungsstrategie

2.32 Differenzierungsstrategie

Kern der Strategie ist der Einsatz **standortindividueller** Rahmen- und Detailsortimente in allen Filialen. Eng verbunden mit der Differenzierungsstrategie ist die Orientierung an lokalen Nachfrage- und Wettbewerbsstrukturen. Die Hauptblickrichtung ist auf die Unterschiedlichkeiten der Standorte gerichtet ("all business is local")⁵⁴.

Aus dem Anspruch standortspezifischer Sortimentsgestaltung ist eine Dezentralisierung der Sortimentsentscheidungen zu folgern⁵⁵. Die einzelnen Filialen können dabei einen so großen Entscheidungsspielraum erhalten, daß sie als quasi autonomes Unternehmen auftreten (vgl. Abbildung 8).

⁵⁴ Vgl. zur Vorgehensweise standortspezifischer Analysen im Einzelhandel Reichhardt, R.M., *Optimaler Standort gesucht!*, in: *dih*, 34. Jg., 1990, Heft 1, S. 10.

⁵⁵ Vgl. Tietz, B., *Handelsbetrieb*, a.a.O., S. 926-930.

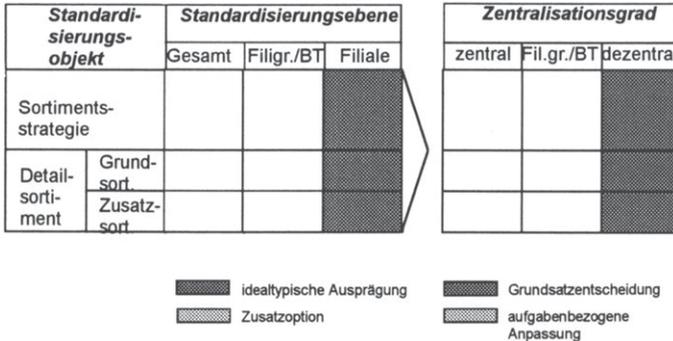


Abb. 8: Abgrenzung der Differenzierungsstrategie

Die dargestellten Strategiealternativen der reinen Standardisierung und Differenzierung sind aufgrund ihrer spezifischen Nachteile in der Praxis nur von untergeordneter Bedeutung. Zum Beispiel ist bei der Standardisierungsstrategie im Rahmen der Standortpolitik die Auswahl homogener Standorte erforderlich, was das Wachstumspotential durch Filial-Multiplikation begrenzt⁵⁶. Der Hauptnachteil der reinen Differenzierung liegt in der fehlenden Möglichkeit zur Realisierung von Zentralisationsvorteilen in der Sortimentsplanung. Das kann neben Kostennachteilen insbesondere auch zu Qualitätsnachteilen durch fehlende Spezialisierung führen⁵⁷.

⁵⁶ Vgl. Boyens, F. W., Standardisierung, a.a.O., S. 87.

⁵⁷ Vgl. Ahlert, D., Flexibilitätsorientiertes Positionierungsmanagement im Einzelhandel - Herausforderung an freie, kooperierende und integrierte Handelssysteme, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Bruhn, M. u.a. (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 281.

Die Kritikpunkte verdeutlichen die große Bedeutung von Mischstrategien, die Vorteile aus Standardisierung und Differenzierung verbinden. Insofern stellt sich auch für Filialbetriebe die Frage der Realisierungsmöglichkeit von "**Outpacing-Strategien**"⁵⁸. Diese zeichnen sich dadurch aus, daß im Laufe der Branchenentwicklung, ausgehend von einer Qualitäts- oder Kostenführerschaft, beide Strategiedimensionen miteinander verknüpft werden. Es ist in diesem Zusammenhang zu untersuchen, inwieweit modulare Strategien im Rahmen der Sortimentsplanung zur Verknüpfung dieser Strategiedimensionen beitragen können.

2.33 Modulare Strategien

Kernbestandteil modularer Strategien ist die Konzeption und Anwendung von Modulsystemen⁵⁹. In der Wissenschaft werden Modulsysteme als Ansatzpunkt einer Synthese von Kosteneffizienz und Bedürfnisbefriedigung angesehen⁶⁰. Sortimentsmodule können dabei als in sich standardisierte Sortimentskomponenten verstanden werden, aus deren Kombination sich ein Sortiment filialindividuell zusammenstellen läßt⁶¹. Sortimentsmodule werden von der Zentrale konzipiert, so daß Standardisierungs- und Zentralisationsvorteile erreicht werden können. Durch filialindividuelle Zusammenstellungen können Standortanpassungen und Differenzierungsvorteile realisiert werden⁶². Sortimentsmodule stehen in dieser Untersuchung im Mittelpunkt der Ausgestaltung strategischer Optionen im Kontinuum reiner Standardisierung und Differenzierung von Sortimenten. Deshalb werden diese Optionen als "**modulare Strategien**" charakterisiert.

58 Vgl. Gilbert, X., Strebel, P., Outpacing Strategies, in: IMEDE Perspectives for Managers, 1985, S. 1-4; Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 116-118.

59 Unter Modulen im Marketing können Komponenten einer Angebotsleistung aufgefaßt werden, die in sich standardisiert sind aber durch deren Kombination einen abnehmergerechte Differenzierung möglich ist. Vgl. Meffert, H., Standardisierung, a.a.O., S. 446.

60 Vgl. Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 393-394; Endler, D., Mit Systemen gewinnen?, in: asw, 37. Jg., 1994, Heft 4, S. 98.

61 Vgl. zu Sortimentsmodulen im Einzelhandel Heinemann, G., Möglichkeiten der Betriebstypenprofilierung, in: Thexis, 9. Jg., 1992, Heft 4, S. 24.

62 Vgl. Aufreiter, N., Karch, N., Smith Shi, C., The Engine of Success in Retailing, a.a.O., S. 110-111.

Eine Kombination reiner Standardisierungsstrategie mit standortorientierten Sortimentsmodulen kennzeichnet die modular standardisierte Strategie. Kern der Strategie ist die **Ergänzung eines für alle Filialen identischen Kernsortimentes durch standortbezogen eingesetzte Zusatzmodule**. Wesentliche Ziele des Einsatzes von Zusatzmodulen sind die Individualisierung am Standort und Realisierung von zusätzlichen Ertragspotentialen durch Ausschöpfung von Marktnischen. Von Bedeutung für den Umsetzungserfolg wird deshalb die Beteiligung des Filialmanagements speziell bei der standortspezifischen Abrundung des Sortimentes sein.

Besondere Eignung kann diese Strategiealternative zum Beispiel für Filialbetriebe aufweisen, die über Filial-Multiplikation und standardisierte Sortimente eine hohe Standortabdeckung erreicht haben⁶³. Diese können in einer Konsolidierungsphase, wenn weitere geeignete Standorte nicht zur Verfügung stehen, durch Sortimentsabrundungen Zusatzerträge erzielen. Ein Beispiel für die Anwendung der modular standardisierten Strategie in der Einzelhandelspraxis ist *IKEA*. Bei *IKEA* werden die Sortimentsentscheidungen größtenteils zentral in Schweden getroffen. Der für die einzelnen Möbelhäuser verbleibende sortimentspolitische Spielraum kann durch standortspezifische Zusatzsortimente genutzt werden⁶⁴. Ein weiteres Beispiel ist das Drogerie-Filialunternehmen *IhrPlatz*⁶⁵. Hier führt jede Filiale von insgesamt 15.000 Artikeln ein Kernsortiment von 10.000 Artikeln. Darüber hinaus erfolgt eine standortspezifische Abrundung durch Ergänzungsmodule, die je nach Filialgröße und Wettbewerbssituation gezielt eingesetzt werden.

⁶³ Vgl. Huppert, E., Handelsstrategien im Blickpunkt, in: *dih*, 36. Jg., 1992, Heft 11, S. 22-24. Diese Strategie weist auch eine hohe Eignung für Franchisesysteme auf, da in gewissem Rahmen eine Eigeninitiative der Unternehmer notwendig ist. Vgl. Kaub, E., Franchising als strategische Partnerschaft, *Strategische Partnerschaften im Handel*, Zentes, J. (Hrsg.), Stuttgart 1992, S. 173-183.

⁶⁴ Vgl. Patt, P.-J., Standortspezifische Marketingplanung im Einzelhandel - Konzeption eines Planungs- und Informationssystems für *IKEA*-Kamen -, Projektarbeit des Institutes für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Meffert, H. (Hrsg.), Münster 1984, S. 50-54.

⁶⁵ Vgl. *IhrPlatz Unternehmensgruppe, Unternehmensinformation*, Osnabrück 1990, S. 32.

Der modular betriebstypenorientierten Strategie liegt demgegenüber eine Betriebstypenabgrenzung zugrunde. **Innerhalb der einzelnen Betriebstypen werden identische oder weitgehend identische Sortimente angeboten.** Insofern stellt die Betriebstypensegmentierung die Basis des Einsatzes von Sortimentsmodulen dar.

Ein Beispiel aus der Einzelhandelspraxis ist der Schweizer Warenhauskonzern *Jelmoli*, der drei Sortimentsmodule abgestimmt auf spezifische Betriebstypenanforderungen einsetzt und durch die Kombination der Module eine Anpassung an lokale Gegebenheiten erreicht⁶⁶. Ein weiteres Beispiel ist der Möbeldiscounter *Roller*, der auf Basis von drei Filialkategorien, 5.000 qm (Mini-Roller), 7.000 qm (Midi), 10.000 qm (Maxi), Sortimentsmodule entwickelt hat und diese standardisiert einsetzt⁶⁷. Auch das schwedische Bekleidungs-Filialunternehmen *Hennes & Mauritz* paßt auf Basis einer Filialgruppierung das Sortiment durch Sortimentsmodule standortspezifisch an.⁶⁸

Die kombinierte Anwendung **standardisierter und differenzierter Sortimentsentscheidungen innerhalb einer Strategiealternative** stellt den Kern der modular dualen Strategie dar. Der Sortimentsrahmen ist dabei standardisiert und filialübergreifend festgelegt. Auf Basis dieses Sortimentsrahmens wählt die Zentrale aus dem Beschaffungsmarkt geeignete Lieferanten und/oder Artikel aus, die den Filialen für die Detailplanung zur Verfügung gestellt werden⁶⁹. Das Detailsortiment wird standortindividuell für jede Saison neu konzipiert, um so auf kurzfristige Markt- und Wettbewerbsänderungen reagieren zu können. Diese Aufgaben werden filialspezifisch durchgeführt und dazu im wesentlichen die zentral angebotenen Sortimentsmodule eingesetzt. Der Hauptvorteil dieser Strategiealternative liegt in der hohen Motivation des Filialmanagements, das weitgehend eigenverantwortlich das Sortiment zusammenstellen kann.

66 Vgl. Magri, C., Aufwertungsstrategie im Jelmoli-Konzern, in: *Thexis*, 7. Jg., 1990, Heft 2, S. 8-9.

67 Vgl. Vossen, M., *Roller überrollt den Möbelmarkt*, in: *LZ* v. 2.07.1993, S. 12-13.

68 Vgl. o.V., *Wie Hennes & Mauritz mit Baukästen spielt*, in: *TW*, 1988, Heft 36, S. 20-21.

69 Vgl. zur Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Filialsystemen Oehme, W., *Handels-Marketing*, a.a.O., S. 225-227.

Diese strategische Option wird durch das Fachmarkt-Filialunternehmen *Media-Markt* angewendet, das durch die Kombination einer klaren übergreifenden Sortimentsstrategie mit standortbezogener Festlegung der Detailsortimente hohe Marktanteilssteigerungen im Markt für Unterhaltungselektronik seit Mitte der 80er Jahre erreichen konnte⁷⁰.

Hauptziel der modular differenzierten Strategie ist die Realisierung von Differenzierungsvorteilen durch Standortanpassung der Sortimente in allen Filialen. Der Kern dieser Strategiealternative liegt im Gegensatz zur reinen Differenzierungsstrategie in einer **modularen Ausgestaltung der Sortimentsdifferenzierung**. So können gleichzeitig bei teilweiser Ausführung sortimentsbezogener Aktivitäten durch die Zentrale Standardisierungsvorteile erreicht werden.

Die Zentrale kann durch die detaillierte Kenntnis der Beschaffungsmärkte den Filialen eine Auswahl attraktiver Sortimentsteile anbieten, die diese filialindividuell zu wettbewerbsfähigen Sortimenten zusammenstellen⁷¹. Hier liegt auch der Hauptunterschied zur differenzierten Strategie. Während in der rein differenzierten Strategie die Beschaffungsaktivitäten in den Filialen durchgeführt werden und somit eine umfassende Standortanpassung der Sortimente möglich ist, erfolgt bei der modular differenzierten Strategie die Beschaffung zentral. Eine Standortanpassung erfolgt über die standortspezifische Zusammenstellung von Sortimentsmodulen. Diese wird in der Regel nicht so umfassend sein können, wie bei standortspezifischer Beschaffung. Jedoch resultieren aus der Verlagerung von Aufgaben in die Zentrale neben Rationalisierungsvorteilen auch Informationsvorteile, da die zentrale Einkaufsabteilung genaue Kenntnis über die Beschaffungsmärkte besitzt, während das Filialmanagement spezifische Absatzmarktkenntnisse mitbringt.

Ein Beispiel der Anwendung der modular differenzierten Strategie in der Praxis ist das Textil-Filialunternehmen *Sinn*, wo den Mitarbeitern der Filialen bei der strategischen und operativen Sortimentsplanung große Freiräume eingeräumt werden⁷².

70 Vgl. o.V., Nicht alle Fachmarktschienen glänzen, in: TW, 1993, Heft 22, S. 14-15.

71 Vgl. Barth, K., Betriebswirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 237.

72 Vgl. o.V., Vorteile eines dezentralen Konzeptes, in: TW, 1992, Heft 44, S. 17.

In Abbildung 9 ist die Abgrenzung der modularen Sortimentsstrategien zusammenfassend dargestellt.

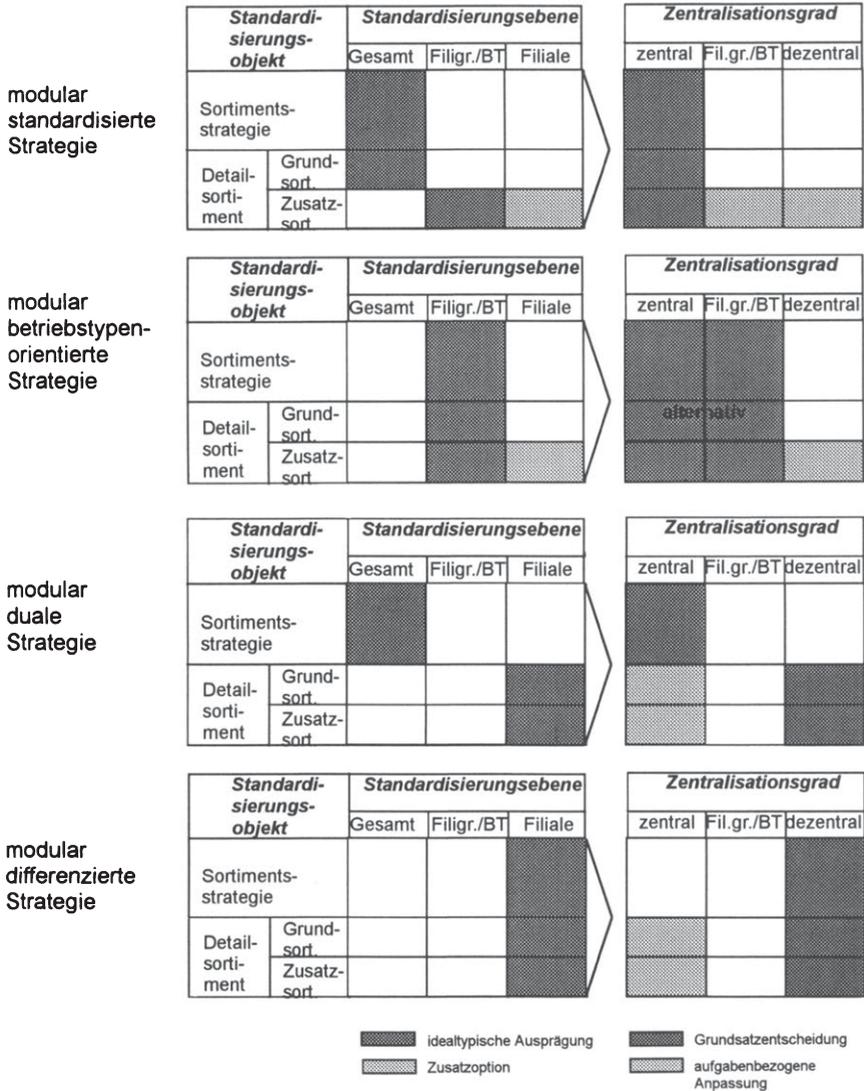


Abb. 9: Abgrenzung modularer Sortimentsstrategien

Abbildung 10 stellt die grundsätzlichen Strategiealternativen nach Ausprägung des Standardisierungs- und Zentralisierungsgrades im Überblick dar. Dabei wird deutlich, daß im Rahmen der modular standardisierten und betriebstypenorientierten Strategie eine Standortanpassung weitgehend zentral und in der modular differenzierten und differenzierten Strategie dezentral erfolgen kann. Die modular duale Strategie hat insofern eine Sonderstellung, als die strategische Sortimentsplanung standardisiert und zentral erfolgt, während die operative Planung differenziert und dezentral abgewickelt wird.

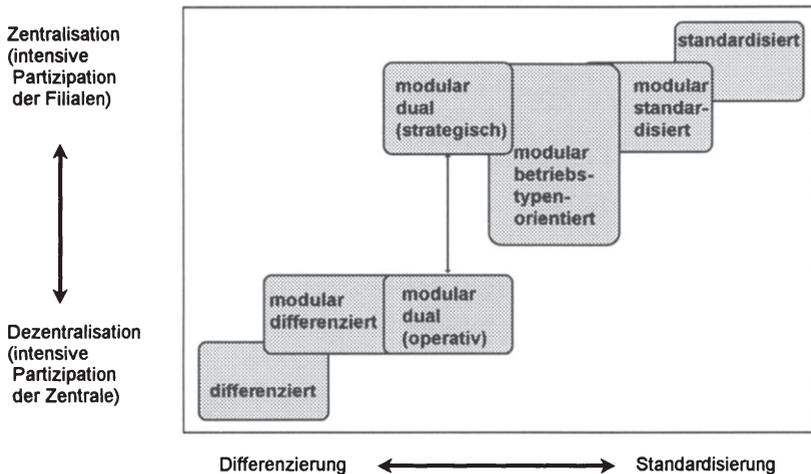


Abb. 10: Gesamtübersicht der Strategiealternativen nach Standardisierungs- und Zentralisierungsgrad

Die Vielfalt der einsetzbaren Strategien erfordert eine unternehmensspezifische Auswahl der optimalen Alternative. Diese sind die zentralen Einflußfaktoren der Strategiewahl zugrundezulegen.

3. Zentrale Einflußfaktoren der Strategiewahl

Einflußfaktoren der Strategiewahl stellen die Schlüsselfaktoren dar, die entscheidenden Einfluß auf den Strategieerfolg haben⁷³. Wegen der hohen Interdependenz untereinander und einer notwendigen unternehmensbezogenen Gewichtung sind im Rahmen dieser Untersuchung nur Tendenzausagen ableitbar. Diese können jedoch wesentliche Anhaltspunkte für die Bestimmung geeigneter Strategiealternativen in der Praxis geben.

Grundsätzlich können umwelt- und unternehmensbezogene Einflußfaktoren unterschieden werden⁷⁴. Umweltbezogene Faktoren sind dabei durch Entscheidungen der Unternehmensführung nicht oder nur in geringem Umfang beeinflussbar. Unterschieden werden können Einflüsse aus dem erweiterten Unternehmensumfeld, wie z.B. aus Staat und Gesellschaft, und dem Aufgabenumfeld. Dabei sind in dieser Untersuchung aufgrund der besonderen Bedeutung für Strategieentscheidungen insbesondere die Einflußfaktoren aus dem Aufgabenumfeld detailliert zu untersuchen. Daneben sind im Rahmen der unternehmensbezogenen Einflußfaktoren die internen Bedingungen und Rahmenentscheidungen der Unternehmensführung zu untersuchen, die langfristig beeinflussbar sind⁷⁵.

Die Untersuchung möglicher Einflußfaktoren kann auf Basis gesamtmarktbezogener "durchschnittlicher" Ausprägungen erfolgen. Im Rahmen von Standardisierungsentscheidungen ist daneben eine Untersuchung der Heterogenität dieser Ausprägungen bei standortspezifischer Betrachtung zu berücksichtigen.

Der Umfang möglicher Einflußfaktoren macht eine Konzentration auf die zentralen Einflußfaktoren der Strategiewahl notwendig. Wesentliches Kriterium für die Auswahl ist die entscheidende Beeinflussung des Erfolges einer Strategie durch den jeweiligen Einflußfaktor. Im Zusammenhang mit

⁷³ Vgl. Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 282.

⁷⁴ Vgl. auch im folgenden Raffée, H., Wiedmann, K.R., Marketingumwelt 2000, Marketing 2000. Perspektiven zwischen Theorie und Praxis, Schwarz, C., (Hrsg.), Wiesbaden 1987, S. 185-209; Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 112; Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 115.

⁷⁵ Vgl. auch im folgenden Drexel, G., Strategische Unternehmensführung im Handel, a.a.O., S. 44-105, 121-139; Patt, P.-J., Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, Schriften zum Marketing und Management, Meffert, H. (Hrsg.), Bd. 14, Frankfurt/M. 1988, S. 43-47 (im folgenden zitiert als Patt, P.-J., Erfolgsfaktoren).

Standardisierungsentscheidungen ist somit nach Faktoren zu suchen, die einen wesentlichen Einfluß auf die Realisierbarkeit von sortimentsbezogenen Standardisierungs- oder Differenzierungszielen aufweisen.

3.1 Umweltbezogene Einflußfaktoren

3.1.1 Markt- und marktteilnehmerbezogene Einflußfaktoren

Marktbezogene Einflußfaktoren der Strategiewahl können aus dem Marktvolumen und der Position im Marktlebenszyklus abgeleitet werden.

Das Marktvolumen kennzeichnet den Einzelhandelsumsatz der Branche, in der das Unternehmen aktiv ist⁷⁶. Im Rahmen von Standardisierungsentscheidungen wird das Marktvolumen am jeweiligen Standort von besonderer Relevanz sein. Dem Marktvolumen kommt in dem Zusammenhang Bedeutung zu, daß Einzelhandelsunternehmen "Mindest-Umsatzgrößen" erreichen müssen, um dauerhaft existieren zu können⁷⁷. Diese sind an Standorten mit großem Marktvolumen leichter zu erzielen als mit geringem Marktvolumen. Insofern müssen Unternehmen, die an Standorten mit geringem Marktvolumen operieren, tendenziell durch größere Sortimentsbreite eine bessere Ausschöpfung der standortspezifischen Marktvolumina anstreben. In Unternehmen, die an Standorten mit großem Marktvolumen operieren, ist eine stärkere Konzentration auf geeignete Marktsegmente möglich. Hier können in der Regel auch in Marktsegmenten mit geringem Umfang noch ausreichende Umsätze erzielt werden. Wegen der in der Regel höheren Wettbewerbsintensität kann eine Konzentration auf Kernkompetenzen auch als wesentlich geeigneter zur klaren Profilierung im Wettbewerbsumfeld angesehen werden. Daraus folgt tendenziell eine größere Eignung standortangepaßter Sortimente an Standorten mit geringen Marktvolumina. Zum Beispiel ist die größere Bedeutung von Gemischtwarenläden in Klein- und Mittelstädten durch diesen Zusammenhang zu erklären⁷⁸.

⁷⁶ Vgl. Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 197-200.

⁷⁷ Vgl. Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 96-105.

⁷⁸ Vgl. Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 222.

Das Marktlebenszykluskonzept gibt Hinweise auf mögliche Anpassungen in der Marktbearbeitung im Verlauf des Lebenszyklus⁷⁹. Es ist eine Polarisierung in schnell wachsende und stagnierende Märkte zu beobachten.

In schnell wachsenden Märkten wird das Gewicht auf Herstellerseite eher in der Entwicklung und Durchsetzung von Standardprodukten liegen, mit denen eine schnelle Marktdurchdringung erreicht werden kann⁸⁰. Ziel ist dabei die Realisierung möglichst großer Absatzmengen je Produkt, um Kostenvorteile in Produktion und F&E durch Marktanteilsgewinne zu erzielen. Für den Einzelhandel wird sich in dieser Situation in der Regel eine standardisierte Sortimentsgestaltung anbieten, denn es sind hohe Standardisierungsvorteile realisierbar und durch die vergleichsweise geringe Produktzahl wenig Möglichkeiten zu Standortanpassungen gegeben. Auch erfordern junge Märkte in der Regel eine bessere Kenntnis der Beschaffungsmärkte, da insbesondere in der Markteinführungsphase verschiedene Technologien oder generelle Varianten auf dem Markt sind, unter denen sich erst im Laufe des Lebenszyklus die attraktivsten herauschälen. Eine bessere Kenntnis der Beschaffungsmärkte ist bei zentralen Einkaufsabteilungen vorhanden.

In stagnierenden und schrumpfenden Märkten sind in der Regel eine Vielzahl von Varianten der Basisprodukte verfügbar⁸¹, da Hersteller und Einzelhandel häufig durch Marktsegmentierung und differenzierte Zielgruppenansprache Imagevorteile bei den Konsumenten erreichen wollen. Ein differenziertes Eingehen auf die Konsumentenbedürfnisse ist eher durch

79 Unter Marktlebenszyklus wird die idealtypische Entwicklung eines Marktes in den Phasen Einführung, Wachstum, Stagnation und Schrumpfung verstanden. Durch die Reduktion der Vielschichtigkeit situativer Einflussfaktoren auf ein einziges Entwicklungsparadigma ist das Lebenszykluskonzept eine stark vereinfachende Taxonomie, kann jedoch bei adäquater Auswahl der Bezugsebene eine Orientierungshilfe für strategische Entscheidungen liefern. Vgl. auch im folgenden Meffert, H., Marketingstrategien in unterschiedlichen Marktsituationen, Handbuch des Marketing, Bruhn, M. (Hrsg.), München 1989, S. 280; Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 532-545. Vgl. zur Relevanz in der Sortimentsplanung Küthe, E., Einzelhandels-Marketing, a.a.O., S. 99-100; Berman, B., Evans, J.R., Retail Management: A Strategic Approach, a.a.O., S. 307-310.

80 Vgl. Anderson, C., Zeithamel, C., Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy and Business Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 27, 1984, No. 1, S. 21-23; Meffert, H., Marketingstrategien in unterschiedlichen Marktsituationen, a.a.O., S. 281-282.

81 Vgl. Meffert, H., Marketingstrategien in unterschiedlichen Marktsituationen, a.a.O., S. 295; Meffert, H., Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien im Zeichen schrumpfender und stagnierender Märkte, Strategisches Marketing, Raffee, H., Wiedmann, K.P. (Hrsg.), Stuttgart 1985, S. 476-477, 488-490.

standortangepaßte Sortimente erreichbar. Deshalb wird tendenziell in dieser Marktphase eine differenzierte Sortimentsgestaltung geeigneter sein.

Weitere Einflußfaktoren der Strategiewahl können aus dem Marktteilnehmerumfeld resultieren. Dabei sind das Kaufverhalten, die Wettbewerbsintensität und die Marktstellung der Lieferanten zu untersuchen.

Das Kaufverhalten potentieller Abnehmer kann die Standardisierungsentscheidungen beeinflussen⁸². Im Einzelhandel wird in diesem Zusammenhang in grund- und zusatznutzenorientiertes Kaufverhalten unterschieden⁸³. Bei grundnutzenorientiertem Kaufverhalten stehen Preis und Preis-Leistungsverhältnis als Kaufkriterien im Vordergrund. Dieses Kaufverhalten hat insbesondere bei problemlosen Sortimenten des kurzfristigen Bedarfs einen hohen Stellenwert. In Grundnutzensortimenten sind hohe Standardisierungsvorteile erzielbar, da aufgrund der hohen Absatzmengen je Artikel hohe Beschaffungs- und Rationalisierungsvorteile erzielt werden können. Außerdem werden durch die besondere Bedeutung des Preises als Kaufkriterium nur geringe Differenzierungsvorteile zu erwarten sein. Zusatznutzenorientiertes Kaufverhalten ist demgegenüber durch hohes Involvement und hohen Zeitaufwand für Wareninformation und -auswahl zu charakterisieren. Kaufkriterien wie Auswahl an Markenartikeln und Service sind von größerer Bedeutung. Typische Sortimente sind problemvolle, kaufisikobehaftete Waren des aperiodischen Bedarfs. In Zusatznutzensortimenten ist der Kunde eher bereit, bei Erfüllung der sonstigen Voraussetzungen, Preiszugeständnisse zu machen. Deshalb werden tendenziell Standortanpassungen der Sortimente zur gezielten Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse geeigneter sein.

Als wesentlicher wettbewerbsbezogener Einflußfaktor von Standardisierungsentscheidungen ist die Wettbewerbsintensität zu kennzeichnen⁸⁴. Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsintensität sind Struktur und Verhalten der Hauptwettbewerber.

⁸² Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 133,138,140-144; Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 109.

⁸³ Vgl. auch im folgenden Ahlert, D., Distributionspolitik, a.a.O., S. 43-45,84-86; Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 37-38,138-139.

⁸⁴ Vgl. auch im folgenden Meffert, H., Zur Bedeutung von Konkurrenzstrategien im Marketing, in: Marketing ZFP, 7. Jg., 1985, Heft 1, S. 13-14; Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie: Methode zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/M. 1983.

Die Wettbewerbsstruktur kann in diesem Zusammenhang durch die Verteilung der Marktanteile auf die Hauptwettbewerber charakterisiert werden. Eine hohe Wettbewerbsintensität ist insbesondere dann gegeben, wenn sich die Marktanteile auf wenige starke Wettbewerber verteilen. Verbunden mit einer solchen oligopolistischen Wettbewerbsstruktur wird häufig ein aggressives Wettbewerbsverhalten sein, bei dem es besonders in stagnierenden Märkten zu Preiskämpfen kommt⁸⁵. Hier stehen dann oft standardisierte Sortimente im Vordergrund, da realisierte Kostensenkungen größere Preisspielräume mit sich bringen. Dies sind jedoch nur vereinfachende Tendenzaussagen, was zum Beispiel durch die große Bedeutung von Profilierungsstrategien in Verbindung mit standortspezifischen Sortimenten speziell in wettbewerbsintensiven Märkten deutlich wird⁸⁶.

Neben den Einflüssen aus dem Nachfrage- und Wettbewerbsumfeld können für die Sortimentsentscheidungen Einflußfaktoren aus dem Lieferantenumfeld von wesentlicher Bedeutung sein⁸⁷. Dabei sind insbesondere Verhaltensweisen zu untersuchen, die aus der Lieferantenstärke im Herstellerwettbewerb und gegenüber dem Einzelhandel resultieren⁸⁸. Wichtiger Indikator der Lieferantenstärke ist die Konzentration auf Hersteller- und Einzelhandelsseite, jeweils bezogen auf einzelne Sortimentsbereiche oder Artikel. Ist der Konzentrationsgrad auf Lieferantenseite hoch, dann werden tendenziell die marktbeherrschenden Unternehmen weniger bereit sein, dem Einzelhandel Beschaffungsvorteile zu gewähren als Lieferanten, die keine starke Position in dem Markt innehaben. Insbesondere bei hoher Lieferantenstärke ist deshalb die Bildung von "Gegenmacht" durch große Auftragsmengen und Standardisierung für den Einzelhandel ein geeignetes Mittel, um günstige Beschaffungskonditionen zu erzielen. Bei Lieferanten mit geringen Marktanteilen werden dagegen schon bei kleineren Auftragsmengen Beschaffungsvorteile zu realisieren sein.

85 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 315-323,305-315.

86 Vgl. Overheil, W., Differenzierung, a.a.O., S. 2-4.

87 Vgl. auch im folgenden Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 118-140.

88 Die Bedeutung der Machtverteilung der Lieferanten im Verhältnis zum Einzelhandel wird unter den unternehmensbezogenen Einflußfaktoren untersucht, da die Größe eines Einzelhandelsunternehmens eine wesentliche Determinante der Machtverteilung darstellt.

3.12 Heterogenität der Standortsituation

Der Grad der Standort-Heterogenität faßt die Unterschiedlichkeit der Standorte eines Filialbetriebes hinsichtlich der wesentlichen markt- und marktteilnehmerbezogenen Faktoren zusammen. Dabei kann grundsätzlich von einem positiven Einfluß zunehmender Standort-Heterogenität auf erreichbare Differenzierungsvorteile im Sortiment ausgegangen werden⁸⁹:

Wesentliche Einflüsse auf der Marktseite können aus Unterschieden in Marktgröße und -struktur resultieren. Dabei sind Unterschiede in der Marktgröße in der Regel durch verschiedene Einwohnerzahlen und Zentralitätskennziffern der Standorte eines Filialnetzes bedingt. Unterschiede in der Marktstruktur zeigen sich z.B. in verschiedenen Nachfragestrukturen⁹⁰. Unterschiede im Konsumentenverhalten können sich in abweichenden Kaufkriterien, Einkaufsstättenpräferenzen und Imagebewertungen äußern, die in unterschiedlichen sozio- und demographischen Strukturen begründet liegen können⁹¹. Einzelfilialen mit negativer Imagebewertung durch die Konsumenten werden z.B. standortspezifisch die Gründe zu untersuchen haben und Sortimentsanpassungen vornehmen müssen. Wettbewerbsbezogene Unterschiede können durch Unterschiede in Struktur und Verhalten der wesentlichen Wettbewerber an den einzelnen Standorten bedingt sein. Strukturunterschiede werden dabei in der Regel durch den Grad der Einheitlichkeit von Auftreten und Marktbedeutung wesentlicher Wettbewerber bestimmt sein. Existieren an allen Standorten ähnliche Wettbewerbsstrukturen, so kann die notwendige Profilierung mit einem Standardsortiment erfolgen, während bei Abweichungen mehr oder weniger starke Anpassungen der Sortimente erforderlich sein können⁹². Neben dem Auftreten von Hauptwettbewerbern ist zusätzlich das Wettbewerbsverhalten an den Filialstandorten relevant. Hier steht bei Standort-

⁸⁹ Vgl. Boyens, F.W., Standardisierung, a.a.O., S. 46-63.

⁹⁰ Z.B. weisen Standorte mit höheren Einwohnerzahlen und Zentralität höhere Marktvolumina in Zusatznutzensortimenten auf, während kleinere Standorte Nachfrageschwerpunkte in Grundnutzensortimenten des täglichen Bedarfs aufweisen. Vgl. Strobel, B., Standortspezifische Geschäftstypen im Fachhandel, Handelsforschung 1988, Trommsdorff, V., (Hrsg.), Berlin 1988, S. 103-105.

⁹¹ Vgl. ebenda, S. 104.

⁹² Mit zunehmender Marktbedeutung der Filialbetriebe ist grundsätzlich von einer Vereinheitlichung der Wettbewerbsstruktur an den Standorten auszugehen. Vgl. Tietz, B., Perspektiven, a.a.O., S. 580-586.

überschneidungen der Grad der Standortanpassung der Sortimente im Vordergrund. Setzen die Hauptwettbewerber standardisierte Sortimente ein, dann erscheint eine analoge Vorgehensweise aufgrund sonstiger Kostennachteile sinnvoll. Es läßt sich jedoch auch argumentieren, daß in diesem Fall eine Standortanpassung der Sortimente wegen möglicher Profilierungsvorteile erfolversprechender ist, so daß auf dieser Informationsbasis keine eindeutige Empfehlung abgeleitet werden kann. Lieferantenbezogene Standortunterschiede sind relevant, wenn in einzelnen Sortimentsbereichen eine regionen- oder standortspezifische Lieferantenselektion und -akquisition aufgrund regional tätiger Lieferanten sinnvoll ist⁹³.

3.2 Unternehmensbezogene Einflußfaktoren

3.21 Unternehmensdemographische Merkmale

Unternehmensdemographische Merkmale umfassen konstitutive Entscheidungen der Unternehmensleitung, die wesentliche interne Grundlagen der Geschäftstätigkeit umfassen⁹⁴. Im Zusammenhang mit Standardisierungsentscheidungen im Sortiment sind insbesondere die Bindungsform, die Unternehmensgröße sowie die Managementqualität in den Filialen zu unterscheiden.

Durch die Bindungsform kann die Intensität der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Filialen charakterisiert werden⁹⁵. Betrachtet man als Extrempole die klassischen Einkaufskooperationen und die Filialbetriebe, so kann von unterschiedlichen Voraussetzungen ausgegangen werden. Die spezifischen Vorteile der Kooperationen basieren auf dem unternehmerischen Denken der Mitglieder. Durch detaillierte Kenntnis der Absatzmärkte und die Bedeutung eigenständigen unternehmerischen Handelns wird im Rahmen von Kooperationen eine differenzierte Sortimentsanpassung erfolversprechender sein⁹⁶. Auch wird die Durchsetzung standardisierter Sortimente in den meisten Fällen wegen fehlender Weisungsbefugnisse scheitern.

⁹³ Vgl. Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 118.

⁹⁴ Vgl. Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., 181-182; Barth, K., Betriebswirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 48.

⁹⁵ Vgl. Ahlert, D., Distributionspolitik, a.a.O., S. 163-164; Ahlert, D., Flexibilitätsorientiertes Positionierungsmanagement im Einzelhandel, a.a.O., S. 297; Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 241-246, 1501-1502.

In Filialbetrieben, in denen die Zentrale Weisungsbefugnis gegenüber den Filialen hat, sind die Voraussetzungen zu stärkeren Standardisierungen gegeben⁹⁷. Durch die hierarchische Stellung des Filialmanagements sind Akzeptanzprobleme in geringerem Umfang zu erwarten. Unter Umständen ist auch ein Umsetzungsdruck seitens der Zentrale auszuüben.

Neben dem Bindungsgrad ist die Unternehmensgröße als weiterer unternehmensdemographischer Einflußfaktor der Strategiewahl zu untersuchen⁹⁸. Bedeutung kommt der Unternehmensgröße als Maßgröße für die Position des Unternehmens im Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie für die Machtverteilung im Bezug auf das Lieferantenumfeld zu. Von besonderer Relevanz ist dabei der Gesamtumsatz und -marktanteil eines Unternehmens im Rahmen der Konditionsverhandlungen mit den Lieferanten. Einzelhandelsunternehmen mit hohen Marktanteilen erzielen, wie dargestellt, in der Regel bessere Konditionen, weil die größeren Abnahmemengen zu Kostenvorteilen auf Lieferantenseite führen und die Lieferanten eventuelle Auslistungen durch marktmächtige Einzelhändler vermeiden wollen. Das würde bedeuten, daß insbesondere umsatzstarke Unternehmen größere Chancen zur Realisierung von Kosteneinsparungen durch Standardisierungen im Sortiment hätten. Umgekehrt läßt sich jedoch auch argumentieren, daß gerade die umsatzstarken Filialbetriebe auch bei Standortanpassungen der Sortimente noch ausreichende Absatzmengen zur Realisierung der wesentlichen Beschaffungsvorteile besitzen. Insbesondere bei kleineren Filialbetrieben ist durch weitgehende Standardisierung u.U. erst die Erreichung "kritischer Beschaffungsmengen" zur Realisierung von Größenvorteilen möglich, so daß auf dieser Basis keine konkrete Empfehlung abgeleitet werden kann.

96 Im Vordergrund steht das Interesse der Mitglieder an Unabhängigkeit von der Systemzentrale. Das belegen zahlreiche Beispiele, in denen die Zentralen vergeblich versucht haben, standardisierte Konzepte auf Mitglieder zu übertragen. Vgl. Neumann, G.C., Zukunftsaspekte genossenschaftlicher Kooperationen im Handel, a.a.O., S. 64-66.

97 Vgl. u.a. Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 237-239; Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 888.

98 Vgl. auch im folgenden Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 285-288, Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 235-238.

Die Größe der Filial-Verkaufsfläche hat direkten Einfluß auf die Managementqualität in den Filialen⁹⁹. Auf großer Filialfläche wird in der Regel eine größere Sortimentsbreite und -tiefe angeboten. Damit ist ein größerer Koordinations-, Logistik- und Personalaufwand verbunden, der eine höhere Qualifikation des Filialmanagements voraussetzt¹⁰⁰. Größere Managementqualifikation ist gleichzeitig eine wesentliche Voraussetzung zur Planung und Realisierung standortangepaßter Sortimente¹⁰¹. Deshalb kann bei großen Filialflächen tendenziell von günstigeren Realisierungsmöglichkeiten differenzierter Sortimente ausgegangen werden. Bei geringen Filialgrößen würde demnach die erforderliche Managementqualität der üblichen Verkaufstätigkeiten und der erforderlichen Sortimentsplanungsaktivitäten auseinanderfallen, so daß in diesem Fall standardisierte Sortimente erfolversprechender erscheinen.

3.22 Heterogenität des Filialnetzes

Unterschiedlichkeiten der Filialen eines Filialbetriebes können aus Abweichungen in Filialgröße und Lage resultieren. Dabei werden in der Regel bei zunehmender Filial-Heterogenität Sortimentsdifferenzierungen zur zielgerechten Nutzung der Abweichungen sinnvoll sein:

Einheitliche Flächen in den Filialen stellen eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung einer Sortimentsstandardisierung dar, weil Flächenabweichungen in Verbindung mit standardisierten Sortimenten zu Kostennachteilen, zum Beispiel bei Personal- und Mietkosten, führen können¹⁰². Deshalb wird es sich bei heterogenen Flächen u.U. anbieten, standortspezifische Sortimentserweiterungen vorzunehmen. Die Lage der Filialen kennzeichnet die räumliche Position der Verkaufsstellen am jeweiligen Standort¹⁰³. Dabei sind in der Regel in Abhängigkeit von der Lagekategorie

⁹⁹ Vgl. Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 85; Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 580; Siebenbrock, H., Abteilungen mit Unternehmersinn (AmU) im Handel, Schriften zu Distribution und Handel, Ahlert, D. (Hrsg.), Bd. 7, Frankfurt/M. 1990, S. 200 (im folgenden zitiert als Siebenbrock, H., AmU).

¹⁰⁰ Vgl. Oehme, W., Handelsmanagement, a.a.O., S. 168-170; von Herder, H., Determinanten der (De-)Zentralisation, a.a.O., S. 3.

¹⁰¹ Vgl. Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 926-930.

¹⁰² Vgl. Müller-Hagedorn, L., Handels-Marketing, a.a.O., S. 100.

¹⁰³ Vgl. auch im folgenden Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 81.

Unterschiede in Kaufverhalten und Wettbewerbsintensität zu verzeichnen, die eine Anpassung der Sortimentsstrukturen nahelegen¹⁰⁴.

3.23 Wettbewerbsstrategische Rahmenentscheidungen

Im Einzelhandel steht vor dem Hintergrund notwendiger Profilierung im Wettbewerb die wettbewerbsgerichtete Formulierung von Marketingstrategien im Vordergrund¹⁰⁵. Versteht man unter Wettbewerbsstrategien mehrdimensionale Konstrukte strategischer Grundsatzentscheidungen, so sind zuerst die einzelhandelsrelevanten Strategiedimensionen zu bestimmen¹⁰⁶.

Große Verbreitung auch im Einzelhandel erzielte die "*Porter-Matrix*", die die Unternehmen durch die Dimensionen Marktabdeckung (Gesamtmarktnische) und Wettbewerbsvorteile (Leistungsvorteil-Kostenvorteil) einordnet¹⁰⁷. In diesen Dimensionen kommt zum einen die Festlegung des relevanten Marktes und zum anderen die grundsätzliche Marktbeeinflussungsstrategie zum Ausdruck. Diese sind jedoch bezogen auf die besonderen Anforderungen der Filialbetriebe im Einzelhandel zu erweitern. Die Bestimmung der Marktabdeckung muß in Filialbetrieben gleichzeitig standort- und sortimentsbezogen erfolgen. Die Standortausrichtung im Einzelhandel erfordert Entscheidungen über die Standortwahl (z.B. Mittel-

- 104 Lagekategorien werden im Einzelhandel typologisch und klassifikatorisch gebildet. Bei der typologischen Methode werden anhand der Ausprägungen wesentlicher Lagemerkmale Lagetypen gebildet. Weit verbreitet ist die Einteilung in Innenstadt ("City"), Vorort und Stadtrand ("grüne Wiese"). Eine klassifikatorische Untergliederung wird in der Einzelhandelspraxis anhand der Bewertung der Passantenfrequenz vorgenommen. Diese kommt häufig ergänzend zur typologischen Untergliederung zum Tragen. Vgl. Oehme, W., *Handels-Marketing*, a.a.O., S. 81.
- 105 Vgl. Meffert, H., *Zur Bedeutung von Konkurrenzstrategien im Marketing*, a.a.O., S. 13; Wehrle, F., *Strategische Marketingplanung im Handel*, a.a.O., S. 107-111; Harris, D., Walters, D., *Retail Operations Management: a Strategic Approach*, Englewood Cliffs 1992, S. 5-7.
- 106 Vgl. Becker, J., *Marketing-Konzeption*, a.a.O., S. 122-123, 308-325; Meffert, H., Bolz, J., *Globale Wettbewerbsstrategien und länderübergreifende Koordination - Status und Entwicklungsperspektiven*, Arbeitspapier der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 70, Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1992, S. 23-32.
- 107 Vgl. u.a. Meffert, H., *Unternehmensführung*, a.a.O., S. 232-234. Nach Porter kann nur eine klare Profilierung im Wettbewerbsumfeld, entweder in Richtung Leistungs- oder Kostenvorteile, langfristig erfolgsversprechend sein; vgl. Porter, M.E., *Wettbewerbsstrategie*, a.a.O., S. 65-66.

zentrum, Weltstadt) und Standortabdeckung (z.B. regional, national)¹⁰⁸. Im Rahmen sortimentsbezogener Entscheidungen über die Marktabdeckung hat die Festlegung des relevanten Marktes zu erfolgen, indem die zu bearbeitenden Waren- und Zielgruppen bestimmt werden¹⁰⁹. Im Rahmen der grundsätzlichen Marktbeeinflussungsentscheidungen ist die Abgrenzung der Dimensionen Qualitäts-, Kosten- und Innovationsorientierung sinnvoll¹¹⁰. Durch die Qualitätsorientierung wird das Ausmaß der den Konsumenten angebotenen Handelsleistung bestimmt¹¹¹. Im Vordergrund stehen dabei marktbezogene Aspekte wie Hochwertigkeit von Sortiment und Warenpräsentation sowie der Umfang von Beratungs- und Serviceleistungen. Die Kostenorientierung bestimmt das Ausmaß realisierter Kostensenkungspotentiale in allen Aktivitätsbereichen des Einzelhandelsunternehmens. Dabei kommen Kostensenkungen in Beschaffung, Logistik und Verwaltung zunehmende Bedeutung zu¹¹². Gründe dafür sind zum einen die Höhe der damit verbundenen Kosten sowie neue Möglichkeiten zur Realisierung von Kosteneinsparungspotentialen, wie z.B. Einsatz von EDV-Systemen. Vor dem Hintergrund verkürzter Produktlebenszyklen besteht daneben zunehmend die Möglichkeit, über innovative Betreuungskonzepte oder Sortimente eine Profilierung im Wettbewerb zu erreichen¹¹³. Deshalb wird die Innovationsorientierung eine zunehmend wichtige Profilierungsdimension im Einzelhandel.

108 Vgl. auch im folgenden Tietz, B., *Handelsbetrieb*, a.a.O., S. 200,204-214; Falk, B.R., Wolf, J., *Handelsbetriebslehre*, a.a.O., S. 288,297; Oehme, W., *Handels-Marketing*, a.a.O., S. 78-117.

109 Vgl. Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung*, a.a.O., S. 18-21.

110 Vgl. Maximow, J., Rapp, B., *Zeit, Kosten, Qualität: Neue Wege zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen im Handel*, a.a.O., S. 5; Meffert, H., Bolz, J., *Globale Wettbewerbsstrategien und länderübergreifende Integration*, a.a.O., S. 23-32.

111 Vgl. Oehme, W., *Handels-Marketing*, a.a.O., S. 33.

112 Die Dimensionen Qualitäts- und Kostenorientierung können im wesentlichen unabhängig voneinander realisiert werden. Das zeigen Ansätze wie das Konzept der "Outpacing Strategies", vgl. Gilbert, X., Strebel, P., *Outpacing Strategies*, a.a.O., S. 1-4. Vgl. auch Tietz, B., *Handelsbetrieb*, a.a.O., S. 301-309, 543; Berman, B., Evans, J.R., *Retail Management*, a.a.O., S. 303.

113 Vgl. Berman, B., Evans, J.R., *Retail Management*, a.a.O., S. 306; Maximow, J., Rapp, B., *Zeit, Kosten, Qualität*, a.a.O., S. 5; Oehme, W., *Handels-Marketing*, a.a.O., S. 167-173.

Diese grundlegenden Strategiedimensionen sind im folgenden sortimentsbezogen zu konkretisieren und bezüglich der Eignung verschiedener Ausprägungen für spezifische Standardisierungsentscheidungen zu untersuchen:

Bezüglich der standortbezogenen Marktabdeckung kann kein direkter Einfluß der Standortabdeckung auf Standardisierungsentscheidungen festgestellt werden, denn allein die Größe des Filialnetzes sagt noch nichts über die Vorteilhaftigkeit von Sortimentsstandardisierungen aus. In die Betrachtung sind deshalb die Standort-Heterogenität und das Marktvolumen an den Standorten miteinzubeziehen. Der Grad der sortimentsbezogenen Marktabdeckung variiert mit der Anzahl angebotener Warengruppen und angesprochener Zielgruppen¹¹⁴. In Abhängigkeit der Ausprägungen dieser Parameter ist die unternehmensspezifische Marktabdeckung zwischen voller Waren-/Zielgruppenabdeckung und selektiver Spezialisierung (beschränkter Warenbereich für ausgewählte Zielgruppe) zu bestimmen. Mit zunehmender Anzahl von Warengruppen vervielfältigt sich die Wahrscheinlichkeit einer Standort-Heterogenität. In gleicher Weise vervielfältigt sich die Wahrscheinlichkeit einer Standort-Heterogenität mit der Anzahl angesprochener Zielgruppen. Deshalb werden bei größerer sortimentsbezogener Marktabdeckung tendenziell die Differenzierungsvorteile größer sein, was eine differenzierte Marktbearbeitung nahelegt¹¹⁵.

Die Qualitätsorientierung im Sortiment kennzeichnet den Grad der Leistungsvorteile, die den differenzierten Konsumentenansprüchen gerecht werden sollen¹¹⁶. Vereinfachend kann unterschieden werden in die Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie¹¹⁷. Im Rahmen der Präferenzstrategie steht durch hohe Qualitätsorientierung die Befriedigung von Zusatzbedürfnissen im Vordergrund. Im Sortiment liegt dann ein Schwerpunkt auf höheren Preislagen¹¹⁸, Markenartikeln sowie unterstützenden Servicelei-

¹¹⁴ Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung, a.a.O., S. 18-21.

¹¹⁵ Vgl. Siebenbrock., H., AmU, a.a.O., S. 200-204.

¹¹⁶ Vgl. Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 301-309. In engem Zusammenhang mit der Qualitätsorientierung steht die Erlebnisorientierung; vgl. Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 208-209.

¹¹⁷ Vgl. zur Abgrenzung von Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 214-217. Vgl. auch Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 410.

¹¹⁸ Vgl. zur Bedeutung von Preislagenplanungen in der Marketingplanung des Einzelhandels Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 304-311; Bereikoven, L., Einzelhandelsmarketing, a.a.O., S. 185-189.

stungen. Von großer Bedeutung im Rahmen der Präferenzstrategie ist eine möglichst nachfragegerechte Sortimentsgestaltung. Diese ist bestmöglich durch eine Verbindung von differenzierter Zielgruppenansprache und standortangepaßten Sortimenten realisierbar¹¹⁹. Im Rahmen der Preis-Mengen-Strategie wird eine Profilierung über günstige Preise bei Konzentration auf Mindestqualitäten angestrebt. Die Sortimentsschwerpunkte liegen in unteren Preislagen und unmarkierter Ware oder Handelsmarken. Im Vordergrund stehen dabei undifferenzierte Konsumentenansprache und standortstandardisierte Sortimente.

Die Kostenorientierung kennzeichnet in diesem Zusammenhang den Grad, zu dem Einzelhandelsunternehmen die Möglichkeiten zu Kostenreduzierungen in der Sortimentsplanung ausschöpfen. Bei generell hoher Kostenorientierung steht das Ziel im Vordergrund, mit Hilfe von Rationalisierungen das Kostenniveau unter das Niveau vergleichbarer Wettbewerber zu senken und so größere Preisspielräume zu erreichen. Eine Standardisierung der Sortimente kann in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag zur Erschließung der Kostensenkungspotentiale leisten¹²⁰.

Mit hoher Innovationsorientierung ist das Bestreben verbunden, eine Vorreiterrolle im Markt einzunehmen. Neben Innovationen in der strategischen Ausrichtung (z.B. Betriebstypenkonzept) kann auch ein innovatives Marketing-Mix die Profilierung beim Kunden beeinflussen. Innovative Artikel im Sortiment können in diesem Zusammenhang ein wichtiges Instrument zur marktorientierten Umsetzung darstellen¹²¹. Eine Konzentration auf Neuheiten im Sortiment ist in der Regel mit guten Umsatzchancen, aber auch hohen Marketingaufwendungen und hohem Risiko verbunden. Innovative Sortimente erfordern eine detaillierte Kenntnis der Beschaffungsmärkte und intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Deshalb ist in Filialbetrieben, die einen hohen Innovativitätsgrad anstreben, eine zentrale und standardisierte Sortimentsbildung tendenziell als erfolgversprechender anzusehen.

¹¹⁹ Vgl. Falter, H., Wettbewerbsvorteile, a.a.O., S.148-149. Falter konnte in seiner empirischen Untersuchung nachweisen, daß erfolgreiche Filialunternehmen bei kostenorientierter Strategie die Marketingprogramme stärker standardisieren, während qualitätsorientierte die Programme an die Standortbedingungen anpassen. Vgl. auch Siebenbrock, H., AmU, a.a.O., S. 200-204.

¹²⁰ Vgl. Siebenbrock, H., AmU, a.a.O., S. 200-203.

¹²¹ Vgl. auch im folgenden Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 167-168.

Nach Abgrenzung der Strategiealternativen auf Basis der spezifischen Ziele und Untersuchung relevanter Einflußfaktoren der Strategiewahl (vgl. Abbildung 11) stellt sich die Frage einer optimalen Verknüpfung der Strategieplanung mit der -implementierung. Dazu ist zuerst auf Basis einer theoretischen Konzeption ein übergreifender Bezugsrahmen zu entwickeln, der dann für die strategiespezifische Ausgestaltung zugrundegelegt werden kann.

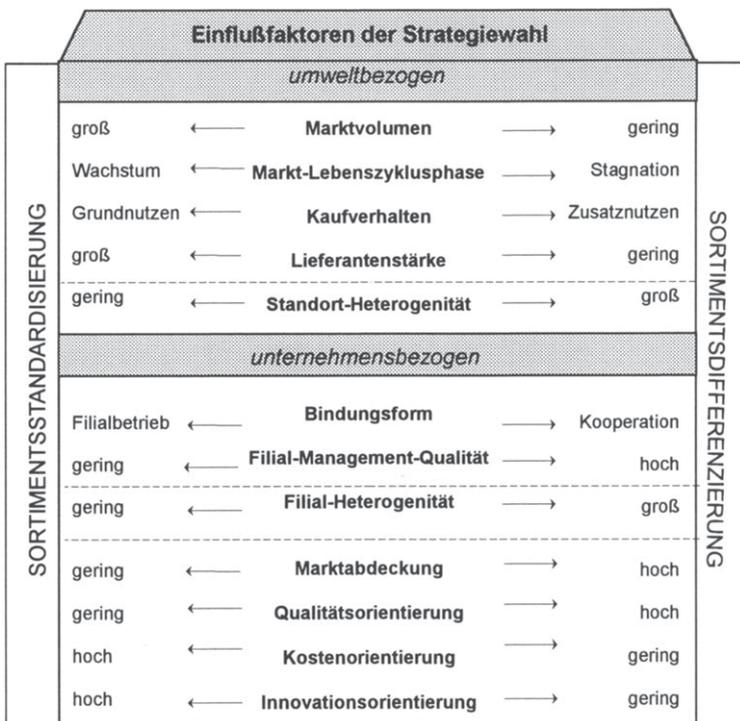


Abb. 11: Zentrale Einflußfaktoren der Strategiewahl

C. Verknüpfung der Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien

1. Theoretische Konzeption der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung

Eine "implementierungsorientierte" Strategieplanung stellt eine wichtige Voraussetzung für die anschließende Verknüpfung der Strategieplanung mit der -implementierung dar. Ziel ist dabei die Berücksichtigung von Hauptanforderungen der Strategieimplementierung schon bei der Planung von Marketingstrategien¹. Ein erster Ansatz ist in diesem Zusammenhang die Erarbeitung konkreter Marketing-Instrumentestrategien auf Basis der übergreifenden Marketingstrategie². Desweiteren ist in Richtung Strategiespezifizierung eine klare Abgrenzung von Strategiealternativen notwendig³. Hier können auch Implementierungsaspekte, wie zum Beispiel organisatorische Fragestellungen, berücksichtigt werden⁴. Von Bedeutung kann in diesem Zusammenhang auch die Miteinbeziehung von Managern aus der Linie sein. Durch Partizipation sind Anforderungen aus dem operativen Geschäft in die Strategieplanung miteinzubeziehen und somit durch einen "strategischen Dialog" die Strategie-Qualität und -Umsetzbarkeit positiv zu beeinflussen.⁵

In dieser Arbeit wurden im Rahmen der Abgrenzung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien schon wesentliche Aspekte berücksichtigt, die eine Verknüpfung der Strategieplanung mit der -implementierung vereinfachen⁶. Es konnte durch die Konzentration auf Sortimentsstrategien in Verbindung mit der Bestimmung von Strategiedimensionen eine konkrete

¹ Vgl. Dörler, H.A., Rufer, D., Wüthrich, H.A., Von der Produkt/Marktplanung zur dynamischen Unternehmensarchitektur, in: Strategieentwicklung in den 90er Jahren, Riekhoff, H.-C. (Hrsg.), Stuttgart 1991, S. 35.

² Vgl. Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 24-25.

³ Vgl. Kolks, U., Strategieimplementierung, a.a.O., S. 102-107; Riekhoff, H.-C. (Hrsg.), Das Management der Strategieumsetzung, a.a.O., S. 372.

⁴ Vgl. Dörler, H.A., Rufer, D., Wüthrich, H.A., Von der Produkt/Marktplanung zur dynamischen Unternehmensarchitektur, a.a.O., S. 34-36.

⁵ Vgl. Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 18; Gray, D.H., Vom richtigen und falschen Gebrauch strategischer Planung, in: HM, 8. Jg., 1986, Heft 4, S. 100.

⁶ Vgl. Kapitel B 2.2.

Strategieabgrenzung vorgenommen werden. Durch die Berücksichtigung von Zentralisationsentscheidungen als innengerichtete Strategiedimension wurde hier schon ein wesentlicher Implementierungsaspekt berücksichtigt.

Auf Basis der Strategieplanung hat eine Verknüpfung mit der Strategieimplementierung zu erfolgen. Diese muß, wie dargestellt, insbesondere die Verbindung strategischer und operativer Planung durch Strategiespezifizierung sowie die Anpassung der Unternehmenspotentiale als relevante Ziele der Strategieumsetzung sicherstellen⁷. In einem ersten Schritt sind deshalb Instrumente zur Verbindung der strategischen und operativen Planung zu erarbeiten. Im Anschluß daran ist zu untersuchen, wie die adäquate Anpassung der Unternehmenspotentiale realisiert werden kann.

1.1 Instrumente zur Verbindung strategischer und operativer Planung

Die ausgewählte Strategie ist im Rahmen der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung stufenweise zu spezifizieren⁸. Dabei muß die Gefahr ausgeräumt werden, daß man sich im Laufe der Konkretisierung "verzettelt" und nicht alle Teilmaßnahmen auf die Strategie ausgerichtet sind. Desweiteren können im Rahmen der Strategiespezifizierung Argumente auftreten, die für eine Modifikation der grundsätzlich gewählten Strategiealternative sprechen. Deshalb sind für festzulegende Stufen eindeutige Rückkopplungsmöglichkeiten sicherzustellen.

Als grundsätzliche Stufen einer Strategiespezifizierung können die Bestimmung von relevanten Teilstrategien (Strategiekonkretisierung) sowie die Bestimmung von Detailmaßnahmen in der operativen Marketingplanung abgegrenzt werden⁹. Dabei wird eine Strategiekonkretisierung bedingt durch Änderungen unternehmens- oder umweltbezogener Rahmenbedingungen in bestimmten zeitlichen Abständen überarbeitet werden müssen. Die operative Marketingplanung erfolgt dagegen laufend. Hier ist sicherzustellen, daß die erarbeiteten Teilstrategien und Maßnahmenkomplexe in Einzelmaßnahmen spezifiziert werden und eine anschließende Realisation erfolgt.

7 Vgl. Kapitel A. 3..

8 Vgl. Kolks, U., Strategieimplementierung, a.a.O., S. 152; Dörler, H.A., Rufer, D., Wüthrich, H.A., Von der Produkt/Marktplanung zur dynamischen Unternehmensarchitektur, a.a.O., S. 36.

9 Vgl. Kolks, U., Strategieimplementierung, a.a.O., S. 152-163.

In der Sortimentsplanung können die Aufgabenbereiche der **strategischen und operativen Sortimentsplanung als relevante Spezifizierungsstufen** interpretiert werden. Die Planungsaktivitäten lassen sich, wie in Abbildung 12 dargestellt, in spezifische Planungsprozesse abgrenzen¹⁰. Es wird dabei im Rahmen der Strategieimplementierung zu untersuchen sein, inwieweit die strategische und operative Sortimentsplanung strategiespezifisch auszugestalten sind.

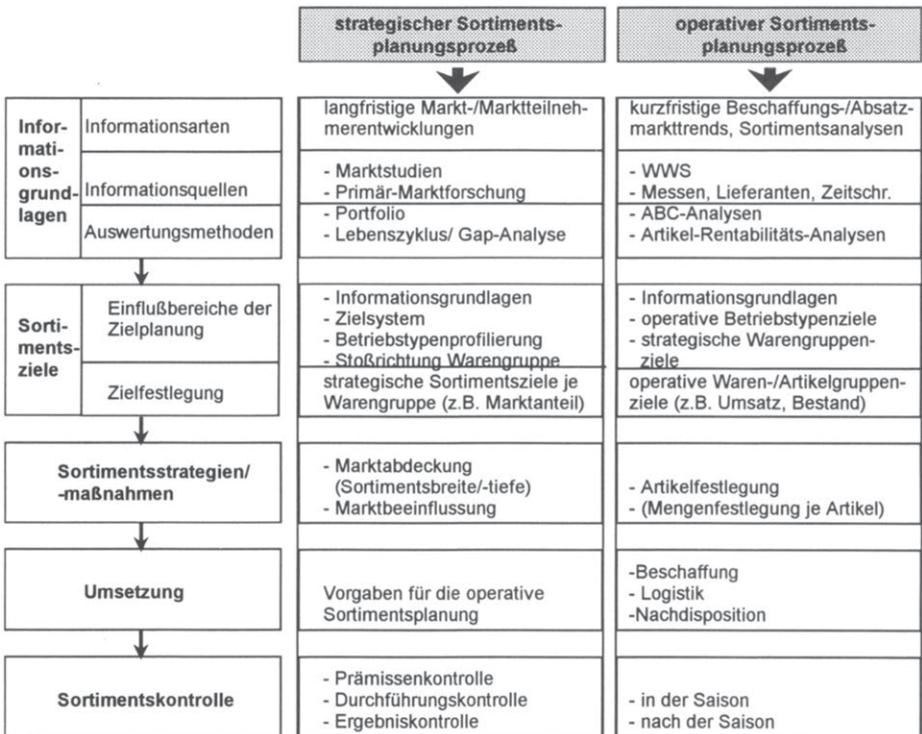


Abb. 12: Strategische und operative Sortimentsplanung nach Prozeßphasen

¹⁰ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, a.a.O., S. 221-223; Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 424-425.

In der Literatur wird davon ausgegangen, daß operative Planinhalte aus einer zuvor erarbeiteten Strategie abzuleiten sind. Dieser Anforderung wird in der Praxis oft nicht genügend Rechnung getragen¹¹. Es ergeben sich häufig Fälle, in denen die beiden ergänzenden Teile unverbunden nebeneinander stehen. Insbesondere im Einzelhandel werden Marketingpläne oft aus kurzfristiger Sicht oder unter Fortschreibung von Vergangenheitsentwicklungen aufgestellt. Als Hauptgrund für die unzureichende Verbindung strategischer und operativer Planung sieht *Köhler* das Fehlen von "Brückenmechanismen", die die Verknüpfung von strategischer und operativer Planung eindeutig regeln¹². Diesen Brückenmechanismen kann dabei die Aufgabe zugewiesen werden, zum einen konkrete Vorgaben für die operative Planung zu geben, zum anderen aber auch im Rahmen einer Strategie-Kontrolle die operativen Ergebnisse für eine strategiebezogene Durchführungs- und Ergebniskontrolle nutzbar zu machen.

Die Bestimmung geeigneter Brückenmechanismen in der Sortimentsplanung erfordert die Auseinandersetzung mit der Abgrenzung der strategischen von der operativen Sortimentsplanung. Den Rahmen für die Abgrenzung stellt die **Sortimentspyramide** dar¹³. Im Sinne einer grundsätzlich übertragbaren Systematik sind mit Gesamtsortiment, Warengruppe, Artikelgruppe und Artikel/Sorte vier zentrale Ebenen der Sortimentspyramide abzugrenzen¹⁴. Diese weisen unterschiedliche Bedeutung für die strategische Sortimentsplanung auf:

Aus den sortimentspolitischen Zielsetzungen der Ebenen Gesamtsortiment und Warengruppe folgt ein hoher Stellenwert für die strategische Sortimentsplanung. Auf der Ebene Gesamtsortiment sind Aussagen über grundsätzliche Ausprägungen von Sortimentsbreite und -tiefe sowie Schwerpunkte hinsichtlich z.B. Preislagen und Marken-/Handelsmarkeneinsatz zu bestimm-

11 Vgl. auch im folgenden Köhler, R., Marketing-Management, a.a.O., S. 102; Naumann, C., Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung: Ein Problem des strategischen Managements, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Kirsch, W. (Hrsg.), Nr. 35, München 1982, S. 3-6, 51-74.

12 Vgl. Köhler, R., Marketing-Management, a.a.O., S. 102-103.

13 Vgl. Wehrle, F., Strategische Marketingplanung in Warenhäusern, a.a.O., S. 57-60; Rusche, T., Sortimentsmanagement, a.a.O., S. 16-18; Algermissen, J., Das Marketing der Handelsbetriebe, Sonderprobleme des Marketing, Teil 2, Modernes Marketing, Bd. 5, Gerth, E. (Hrsg.), Würzburg, Wien 1981, S. 103-106.

14 Vgl. auch im folgenden Hillmann, H., Grundlagen einer Warensystematik, Herne, Berlin 1972, S. 129-163; Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie: Grundlagen und Anwendungen, Köln, Opladen 1969, S. 82-84.

men. Diese basieren auf der übergreifenden Marketingstrategie. Kennzeichnet man Warengruppen als Sortimentseinheiten mit eigenständigen Marktvoraussetzungen hinsichtlich Konsumentenverhalten und Wettbewerbssituation, so ist zum einen die angestrebte Bedeutung jeder Warengruppe im Sortimentsportfolio festzulegen und zum anderen auf Basis der spezifischen Markt- und Marktteilnehmersituation die Bestimmung marktgerechter Sortimentsprofile durchzuführen. Die Ebene Artikelgruppe ist gleichermaßen für die strategische wie auch die operative Sortimentsplanung von Bedeutung¹⁵. Die Bedeutung im Rahmen der strategischen Sortimentsplanung resultiert aus der artikelgruppenbezogenen Bestimmung der Sortimentstiefe. Letztendlich ist die Festlegung der Auswahl z.B. an Preislagen und Marken/Handelsmarken für jede Artikelgruppe differenziert zu bestimmen. Aufgrund notwendiger kurzfristiger Sortimentsanpassungen durch Entwicklungen in den Absatz- und Beschaffungsmärkten ist jedoch die langfristige Festlegung der Marketingparameter auf dieser Ebene in der Regel nicht sinnvoll, so daß die Ebene Artikelgruppe insbesondere in Zusammenhang mit der operativen Umsetzung strategischer Rahmenvorgaben besondere Bedeutung zukommt¹⁶. Auf der Ebene Artikel/Sorte ist dann auf Basis der Grundaussagen zu einzelnen Artikelgruppen über die Leistung von Einzelartikeln und Sorten im Rahmen der operativen Sortimentsplanung zu entscheiden.

Insofern wird die strategische Sortimentsplanung in erster Linie auf den Ebenen Warengruppe und Gesamtsortiment Anwendung finden, während die operative Sortimentsplanung verstärkt auf Artikel/Sorten- und Artikelgruppenebene zu vollziehen ist. Es ist vor diesem Hintergrund zu untersuchen, inwieweit aus der unterschiedliche Bedeutung nach Ebenen der

15 In der Literatur werden in der Regel auf der Ebene Artikelgruppe die Sortimentsbreite und -tiefe abgegrenzt. Innerhalb einer Artikelgruppe sind demnach aus Konsumentensicht alternative Kaufmöglichkeiten gegeben (Sortimentstiefe), während verschiedene Artikelgruppen dementsprechend als additive Kaufmöglichkeiten (Sortimentsbreite) eingeordnet werden. Die exakte Bestimmung von Sortimentsbreite und -tiefe ist jedoch nur vor Hintergrund einer spezifischen Kaufsituation eines Kunden möglich, so daß dies eine vereinfachende Annahme ist, die jedoch aufgrund von Praktikabilitätsgründen in Wissenschaft und Praxis weite Verbreitung gefunden hat. Vgl. Berekoven, L., Einzelhandelsmarketing, a.a.O., S. 82-83; Barth, K., Betriebswirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 153-154.

16 Vgl. zur Bedeutung der Sortimentstiefe in der Sortimentsplanung Müller-Hagedorn, L., Heidel, B., Die Sortimentstiefe als absatzpolitisches Instrument, in: zfbf, 38. Jg., 1986, Heft 1, S. 39; Gierl, H., Planung der Sortimentstiefe im Handel, in: der markt, 31. Jg., 1992, Heft 1, S. 20.

Sortimentspyramide **Ansatzpunkte zur Verbindung strategischer und operativer Sortimentsplanung** abgeleitet werden können. Diese Untersuchung ist differenziert nach Sortimentsplanungsaktivitäten zu erfolgen:

Bezüglich der Informationsgrundlagen kann die gemeinsame Nutzung spezifischer Informationsquellen in der strategischen und operativen Sortimentsplanung sinnvoll sein. Dabei steht die Verarbeitung und Aufbereitung interner Kennzahlen durch sortimentsbezogene Informationssysteme auf Basis von Warenwirtschaftssystemen im Vordergrund. Die strategische Sortimentsplanung wird im wesentlichen auf dieselbe Datenbasis zurückgreifen können wie die operative Sortimentsplanung, nur basierend auf unterschiedliche Verdichtungsstufen. In der strategischen Planung steht die Auswertung relevanter Kennzahlen auf den Ebenen Gesamtsortiment und Warengruppe sowie die übergreifende Auswertung nach Preislagen, Marken/Handelsmarken und Stapel-/modische Ware im Vordergrund, während in der operativen Sortimentsplanung diese Informationen detaillierter auf der Ebene Artikelgruppe und Artikel/Sorte relevant sind. Die parallele Nutzung eines integrierten Informationssystemes für die strategische und operative Sortimentsplanung fördert die wechselseitige Verbindung, da die Einheitlichkeit der Informationsbasis mögliche Kommunikationsprobleme ausräumt und eine problemlosere Übersetzung strategischer Vorgaben in die operative Planung erlaubt.

Die operative Zielplanung sollte auf den grundlegenden strategischen Sortimentszielen basieren. Dazu sind die strategischen Sortimentsziele im Sinne von Zieltrajektorien in operative Ziele zu konkretisieren¹⁷. Es ist dann Aufgabe der operativen Sortimentsmaßnahmen, ein auf Basis des vorgegebenen Zielsystems bestmögliches kurzfristiges Ergebnis zu erzielen¹⁸.

17 Vgl. zum Konzept der Ziel-Trajektorien Köhler, R., Marketing-Management, a.a.O., S. 33-37. Vgl. zur Nutzung der Ziel-Trajektorien bezüglich der Verbindung strategischer und operativer Marketingplanung ebenda, S. 112-113.

18 Vgl. Naumann, C., Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung, a.a.O., S. 127-129; Wilke, K., Warenwirtschaftssysteme im Textileinzelhandel: konzeptionelle Ansätze zur Gestaltung warenwirtschaftlicher Informationssysteme unter besonderer Berücksichtigung der Einkaufsplanung, Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe, Bd. 52, Münster 1989, S. 13-16.

Eine Verbindung strategischer und operativer Sortimentsplanung im Rahmen der Bestimmung von Sortimentsstrategien und -maßnahmen kann über eine **stufenweise Detaillierung der Sortimentsstrategien über die Ebenen der Sortimentspyramide** erfolgen¹⁹. Es sind dabei jeweils von der übergeordneten Ebene Rahmenvorgaben zu geben, die von der untergeordneten Ebene auf Basis der vorgegebenen Ziele ausgefüllt werden. Durch diesen Detaillierungsprozeß kann zum einen die Umsetzung der Sortimentsstrategien realisiert und zum anderen die notwendige Flexibilität in der operativen Planung sichergestellt werden²⁰. Dazu ist die Sortimentsstrategie differenziert nach Marktabdeckungs- und Marktbeeinflussungsentscheidungen in Budgetvorgaben zu überführen²¹. Das bedeutet für die Marktabdeckung die Festlegung angestrebter Umsätze je Warengruppe, die dann in Vorgaben für Artikelgruppen überführt werden. Desgleichen sind übergreifende Budgets für Preislagen, Marken/Handelsmarken und Stapel-/modische Ware zu bestimmen, die im Rahmen der operativen Planung auf der Ebene Artikelgruppe konkretisiert werden können.

Bezüglich Verbindungsansätzen im Rahmen der Sortimentskontrolle kann es sinnvoll sein, daß Vorgaben für die operative Kontrolle auf Basis der Sortimentsstrategie festgelegt werden. So wird die Nutzung operativer Kontrollinformationen auch für die Überprüfung und eventuelle Anpassung der Sortimentsstrategie möglich.

-
- 19 Vgl. Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 990-994; Krause, H., Pohlhaus, J., Sortimentsbestimmung im Einzelhandelsbetrieb, Berlin 1972, S. 40-48.
- 20 Vgl. zur notwendigen Verbindung von Kontinuität und Flexibilität im Einzelhandelsmarketing Meffert, H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 215-217; Hartmann, R., Marketingplanung, a.a.O., S. 367-368.
- 21 Vgl. Barzen, D., Marketing-Budgetierung, a.a.O., S. 9-15, 62-66; Witt, F.-J., Handelscontrolling, München 1992, S. 26; Köhler, R., Marketing-Management, a.a.O., S. 113-114.

1.2 Instrumente zur Anpassung der Unternehmenspotentiale

Es ist sicherzustellen, daß Anpassungen in Struktur, Systemen und Kultur konform zur gewählten Strategie erfolgen²². Aus Komplexitätsgründen wird im ersten Schritt eine Bestimmung der wesentlichen Unternehmenspotentiale erfolgen müssen. Bezüglich einer Ausgestaltung im Rahmen der Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien ist in diesem Zusammenhang die Detaillierung von Zentralisations-, Partizipations- und systembezogenen Entscheidungen von besonderer Bedeutung:

Es gibt Aufgaben, in denen hohe Zentralisationsvorteile realisierbar sind und andere, in denen hohe Vorteile einer Dezentralisierung zu erreichen sind²³. Deshalb erscheint eine aufgabenspezifische Bestimmung des geeigneten Zentralisationsgrades erforderlich. Aufbauend auf den grundsätzlichen Zentralisationsentscheidungen im Rahmen der Strategieplanung hat folglich im Rahmen der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung eine **aufgabenspezifische Detaillierung der Zentralisationsentscheidungen** zu erfolgen.

Die strategiespezifische Ausgestaltung der Partizipation in der Sortimentsplanung erfordert die Abgrenzung der relevanten Aktionsparameter. In diesem Zusammenhang können **Anpassungen der Partizipationsebene, -intensität, -objekte und -instrumente** unterschieden werden²⁴:

Die Partizipationsebene bezeichnet den Umfang der Aufgaben im Rahmen der Sortimentsplanung, in denen eine Beteiligung erfolgt²⁵. Je größer die Anzahl der Aufgaben, desto höher der Partizipationsgrad. Dabei ist zum einen generell in strategische und operative Sortimentsplanung und konkretisierend in einzelne Entscheidungen bzw. Aufgaben zu unterscheiden.

Neben der Partizipationsebene ist für die Konkretisierung des Partizipationsgrades die Partizipationsintensität festzulegen. Je nach Grad der Einflußnahme auf die Aufgaben einer anderen Stelle, kann die Beteiligung dabei von der Information bis hin zu einem Veto-Recht reichen²⁶. Erfolgt die Betei-

22 Vgl. Dörler, H.A., Rufer, D., Wüthrich, H.A., Von der Produkt/Marktplanung zur dynamischen Unternehmensarchitektur, a.a.O., S. 38.

23 Vgl. Ahlert, D., Flexibilitätsorientiertes Positionierungsmanagement im Einzelhandel, a.a.O., S. 295-297.

24 Vgl. Brose, P., Partizipation, a.a.O., S. 8. Vgl. zur Bedeutung der Partizipation im Einzelhandel Thompson, J.L., Empowerment in Retailing, a.a.O., S. 23-31.

25 Vgl. Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 502.

ligung über Informationsrechte, steht die Versorgung der verantwortlichen Stelle mit zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen im Vordergrund. Dabei kommt den beteiligten Stellen im wesentlichen eine "Service-Funktion" zu (Informationsquelle). Die Partizipation über gemeinsame Beratungen geht insofern weiter, als die beteiligten Stellen neben einem Informationsaustausch auch bei der Informationsauswertung und Entscheidungsvorbereitung involviert sind. Bei Partizipation im Rahmen von Mitbestimmungen erfolgt die Aufgabenerfüllung zusammen mit der damit hauptsächlich betrauten Stelle. Die Beteiligung durch Veto-Recht schließt zwar die Beteiligung bei der Aufgabenerfüllung aus, ermächtigt die beteiligte Stelle jedoch, Entscheidungen aufheben.

Unter Partizipationsobjekten sind die Stellen gekennzeichnet, die an der Aufgabenerfüllung einer anderen Stelle beteiligt werden. In Filialbetrieben sind als Extrempole die Zentrale und Filiale zu charakterisieren. In der Organisationsliteratur steht bei der Untersuchung von Ansatzpunkten der Partizipation die Vorstellung einer Beteiligung untergeordneter Ebenen an den Entscheidungen übergeordneter Ebenen im Vordergrund²⁷. Versteht man in Filialbetrieben die Zentrale als übergeordnete Ebene und die Filialen als untergeordnete Ebene, dann käme bezüglich der Partizipation nur eine Beteiligung der Filialen bei zentralen Entscheidungen in Betracht. Diese Betrachtung greift jedoch für diese Untersuchung zu kurz, denn bei Aufgabendezentralisation ist in gleicher Weise auch die Beteiligung der Zentrale denkbar. Desweiteren können **Informations-Netzwerke** auf Filialebene zwischen einzelnen Filialen wichtige Anregungen im gesamten Sortimentsplanungsprozeß beisteuern²⁸. Aufgrund der in der Regel hohen Filialanzahl wird es jedoch sinnvoll sein, die Zentrale dabei koordinierend einzuschalten. Insbesondere auf der Ebene Filialen ist eine weitergehende Differenzierung dahingehend sinnvoll, daß bestimmt wird, welcher Teil der Filialen an den zentralen Sortimentsplanungsaufgaben beteiligt wird. Als Extrempole sind die Beteiligung aller Filialen und die Beteiligung einer einzelnen Filiale anzusehen. In der Praxis wird dagegen die Beteiligung einer Gruppe von Filialen im Vordergrund stehen, da die Beteiligung aller Filialen in der Regel zu komplex ist und bei Beteiligung einer Filiale nicht die erforderlichen Marktinformationen umfassend eingebracht werden

26 Vgl. auch im folgenden Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 158.

27 Vgl. u.a. Brose, P., Partizipation, a.a.O., S. 7; Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationslehre, a.a.O., S. 235.

28 Vgl. Krackhardt, D., Hanson, J.R., Informelle Netze - die heimlichen Kraftquellen, in: HM, 16. Jg., 1994, Heft 1, S. 16-24; Charan, R., In Netzwerken können Manager schneller entscheiden, in: HM, 14. Jg., 1992, Heft 3, S. 105-116.

könnten. Auch könnten den übrigen Filialen Motivationsprobleme auftreten. Insofern ist die Anzahl der beteiligten Filialen zu bestimmen und im Sinne einer dynamischen Anpassung festzulegen, ob die Filialen im Zeitablauf die gleichen bleiben oder ein regelmäßiger Wechsel stattfindet. Die Festlegung der Filialanzahl hängt dabei stark von der Heterogenität der Standort- und Filialsituation ab. Je größer die Heterogenität, desto höher sollte auch die Anzahl der beteiligten Filialen sein, um in die Sortimentsplanung alle wesentlichen Einflüsse aufnehmen zu können. Desweiteren sind die zu beteiligenden Stellen konkret festzulegen. Zum Beispiel ist es denkbar, in zentral durchgeführten Sortimentsmusterungen Filialleiter, Abteilungsleiter oder auch Verkaufsmitarbeiter aus den Filialen zu beteiligen. Die unternehmensspezifisch optimale Auswahl wird dabei stark durch die Filialgröße und Sortimentsheterogenität beeinflusst werden.

Partizipationsinstrumente stellen konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Partizipation dar. Zu unterscheiden sind strukturelle, persönliche und technokratische Instrumente²⁹: Strukturelle Instrumente stellen in der Aufbauorganisation vorgesehene Regelungen zur Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse dar³⁰. Abzugrenzen sind dauerhaft eingerichtete und phasenweise gültige Stellen. Dauerhafte Instanzen können zentrale Koordinationsstellen sein, die die Interessen von Zentrale und Filialen abzustimmen versuchen. Diese können mit einem dauerhaften Auftrag versehen sein oder als Serviceleister fungieren, indem sie praktisch auf Anforderung Leistungen erbringen³¹. Nicht-dauerhafte strukturelle Instrumente stellen **Teams** dar, die traditionell in der Sortimentsplanung eine große Bedeutung einnehmen³². Teams werden in der Regel aus Mitarbeitern verschiedener Funktionsbereiche zusammengesetzt und haben klar definierte Aufgaben zu erfüllen. Je nach Zeitdauer der Bearbeitung und Regelmäßigkeit des Auftretens einer Aufgabe kann weitergehend differenziert werden in länger dauernde Projekte (Projektteams)³³, zum Beispiel im Rahmen der strategischen Sortimentsplanung, und regelmäßige Gremiensitzungen. Gremien sind dabei der persönlichen Partizipation zuzurechnen, da die Gremienmitglieder in der Regel

29 Vgl. Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 524-527.

30 Vgl. Welge, M.K., Organisation, a.a.O., S. 432-433.

31 Vgl. Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 961-962.

32 Vgl. u.a. Katzenbach, J.R., Smith, D.K., Why Teams Matter, in: The McKinsey Quarterly, 1992, No. 3, S. 3-27.

33 Vgl. Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 712-714.

die Partizipationsaufgaben neben ihren eigentlichen Aufgabe erfüllen³⁴. Solche Gremien haben insbesondere im Rahmen der operativen Sortimentsplanung (Musterungskommissionen) eine große Bedeutung in der Praxis. Unter persönliche Partizipation fallen daneben auch Besuche, in denen Informationen ausgetauscht werden, Besprechungen bestimmter Sachverhalte erfolgen und Entscheidungen getroffen werden. Diese Besuche können dabei in einzelnen Filialen durch Vertreter der Zentrale (z.B. zentrale Einkaufsabteilungen) oder in der Zentrale durch das Filialmanagement erfolgen. Neben Besuchen ist zunehmend auch die Kommunikation über elektronische Medien relevant. Insbesondere kurzfristige Sortimentsanpassungen im Rahmen der operativen Sortimentsplanung erfordern häufig den schnellen Kontakt zu den verantwortlichen Stellen; z.B. bei notwendigen Artikelforcierungen oder Reaktionen auf Wettbewerbsmaßnahmen. Auch zur vollständigen Erfassung der Anregungen aller Filialen bei zentralisierter Sortimentsplanung können technokratische Instrumente wichtige Partizipationsinstrumente sein³⁵.

In Abbildung 13 sind die Aktionsparameter der Partizipation in der Sortimentsplanung im Überblick dargestellt.

34 Vgl. Welge, M.K., Organisation, a.a.O., S. 415; Hanhart, W., Marktgerechte Koordination von Einkauf und Verkauf im Warenhaus, Schriftenreihe der Forschungsstelle für Handel an der Hochschule St. Gallen, Bd. 11, Bern 1967, S. 151-152.

35 Vgl. Welge, M.K., Organisation, a.a.O., S. 425.

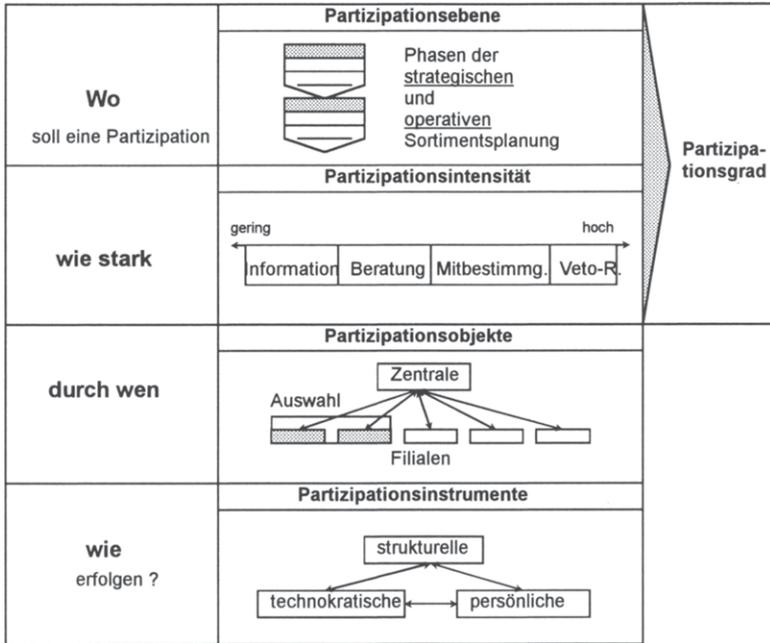


Abb. 13: Aktionsparameter der Partizipation in der Sortimentsplanung

Bezüglich der Anpassung von **Systemen** steht im Einzelhandel die strategie-spezifische Ausgestaltung von Informationssystemen im Mittelpunkt³⁶. Informationen allgemein und somit das Informationsmanagement im speziellen werden in Zukunft einen der zentralen Schlüsselfaktoren im Einzelhandel darstellen³⁷. Je schneller und leichter dem Management die relevanten Informationen zur Verfügung stehen, desto eher können Trends und Problemfelder erkannt und Wettbewerbsvorteile durch verbesserten Kunden-

³⁶ Vgl. Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 381-382.

³⁷ Vgl. auch im folgenden Witt, F.J., Handelscontrolling, a.a.O., S. 8.

nutzen realisiert werden. In der Sortimentsplanung stellen Warenwirtschaftssysteme die Basis der Informationssysteme dar³⁸. Dabei kann insbesondere in Filialbetrieben durch die besondere Komplexität, die sich aus einer Vielzahl von artikelspezifischen Informationen und die notwendige Koordination zwischen Zentrale und Filialen ergibt, von einer großen Bedeutung eines zielgerichteten Einsatzes der Warenwirtschaftssysteme ausgegangen werden³⁹. Der Nutzen hängt neben der Mitarbeiterqualifizierung insbesondere von der adäquaten Einpassung in die Unternehmensstruktur ab⁴⁰. Dabei wird es zukünftig stärker darauf ankommen, die Warenwirtschaftssysteme entscheidungsorientiert, d.h. u.U. auch **aufgabenbezogen differenziert**, einzusetzen⁴¹. Das Gesamtsystem muß dabei die Detailanforderungen, die sich aus den Einzelentscheidungen und Aufgaben in der strategischen und operativen Sortimentsplanung ergeben, berücksichtigen⁴². Deshalb sind im Rahmen der Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien die spezifischen Einzelanforderungen an die Ausgestaltung der Systeme zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Ausrichtung der Unternehmenspotentiale auf die gewählte Strategiealternative ist die Bedeutung einer Anpassung relevanter Kernprozesse zu untersuchen. Bedingt durch Verbindungspunkte zu Struktur, Systemen und Kultur kann dabei die strategiebezogene Ausgestaltung einen wesentlichen Beitrag zur Koordination der Unternehmenspotentiale leisten⁴³.

38 Vgl. zur Bedeutung von Management-Informationssystemen in der Sortimentsplanung Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 149-171; Meyer, J.-A., Computer Integrated Marketing: Aspekte für die Zukunft des Handels, Handelsforschung 1992, Trommsdorff, V. (Hrsg.), Wiesbaden 1992, S. 103-113; Simmet, H., Warenwirtschaftssysteme: Transparente Kundenstrukturen, in: diH, 37. Jg., 1993, Heft 2, S. 56-59; Ebert, K., Warenwirtschaftssysteme und Warenwirtschafts-Controlling, Frankfurt/M. 1986, S.53-66.

39 Vgl. Olbrich, R., Informationsmanagement in mehrstufigen Handelssystemen - Grundzüge organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen unter Berücksichtigung einer repräsentativen Umfrage zur Einführung dezentraler computergestützter Warenwirtschaftssysteme im Lebensmittelhandel, Schriften zu Distribution und Handel, Ahlert, D. (Hrsg.), Bd. 8, Frankfurt/M. 1992, S. 1-2 (im folgenden zitiert als Olbrich, R., Informationsmanagement).

40 Vgl. ebenda, S. 1.

41 Vgl. Wilke, K., Warenwirtschaftssysteme im Textileinzelhandel, a.a.O., S. 12-16.

42 Vgl. ebenda., S. 13-14.

43 Vgl. Kapitel A. 3..

Da die regelmäßigen operativen Sortimentsplanungsaktivitäten einen der Kernprozesse im Einzelhandelsunternehmen darstellen, ist in diesem Zusammenhang insbesondere die **strategiebezogene Ausgestaltung des operativen Sortimentsplanungsprozesses** zu untersuchen⁴⁴. Dabei hat eine Anpassung der Einzelaufgaben auf Basis der Prozeßphasen zu erfolgen. Im Vordergrund muß zum einen die Realisation der aus der Strategie abgeleiteten Maßnahmenpakete sowie zum anderen die dauerhafte Koordination der Sortimentsplanungsaktivitäten über die Anpassung der Unternehmenspotentiale stehen. Deshalb kann eine stufenweise Vorgehensweise als sinnvoll angesehen werden. In der ersten Stufe sind dabei jeweils die marktgerichteten Anpassungen detailliert zu bestimmen (Strategiespezifizierung). In der zweiten Stufe können darauf aufbauend die Anpassungen von Zentralisations-, Partizipations- und systembezogenen Entscheidungen vorgenommen werden⁴⁵.

1.3 Bezugsrahmen für die Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung

Auf Basis der einzelnen Instrumente ist es notwendig, einen Bezugsrahmen zur Verknüpfung der Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien zu entwickeln, der die stufenweise Spezifizierung umfaßt und die Koordination der Strategie mit den relevanten Unternehmenspotentialen berücksichtigt (vgl. Abbildung 14):

In der ersten Stufe ist eine Strategiekonkretisierung durch **strategieadäquate Ausgestaltung der strategischen Sortimentsplanungsaktivitäten** zu vollziehen. Dabei sind die relevanten marktbezogenen Entscheidungen abzugrenzen und anschließend nach Strategiealternativen zu detaillieren. Auf dieser Basis hat dann jeweils die spezifische Anpassung von Zentralisations- und Partizipationsentscheidungen sowie Informationssystemen zu erfolgen.

44 Vgl. Aufreiter, N., Karch, N., Smith Shi, C., The Engine of Success in Retailing, a.a.O., S. 101-102.

45 Ausgehend von der marktbezogenen Anpassung steht hier die Realisierung eines optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Aktivitäten im Vordergrund. Teilziele sind neben Wirtschaftlichkeitsaspekten Flexibilitäts- und Koordinationsaspekte. Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 508; Köhler, R., Marketing-Management, a.a.O., S. 158.



Abb. 14: Bezugsrahmen für die Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung

In der zweiten Stufe sind dann auf Basis der Strategiekonkretisierung geeignete **Brückenmechanismen** zu entwickeln und strategiespezifisch auszugestalten, die die Verbindung zur operativen Sortimentsplanung sicherstellen. Dabei sind die bestimmten übergreifenden Brückenmechanismen zugrundezulegen. Auf dieser Basis sind strategiespezifische Brückenmechanismen zu bestimmen, bevor dann eine strategiebezogene Ausgestaltung erfolgen kann.

Anschließend ist in der dritten Stufe die **Ausgestaltung des operativen Sortimentsplanungsprozesses** zu vollziehen. Zum einen hat in diesem Zusammenhang die Bestimmung und Realisierung konkreter Maßnahmenpakete zu erfolgen. Zum anderen sind die Prozesse in der Weise auszugestalten, daß eine dauerhafte Verankerung der Strategie in allen Prozeßaktivitäten sichergestellt wird. Dazu ist strategiespezifisch die adäquate Anpassung von Zentralisation, Partizipation und Systemen festzulegen.

Aufgrund der Vielzahl zu berücksichtigender Implementierungselemente und Strategiealternativen ist es im Rahmen einer detaillierten strategiespezifischen Untersuchung sinnvoll, eine Beschränkung auf die wesentlichen Alternativen vorzunehmen. Dabei bietet es sich aufgrund der besonderen Praxisrelevanz an, die Verknüpfung der Strategieplanung und -implementierung am Beispiel der modularen Strategiealternativen zu untersuchen.

2. Verknüpfung der Planung und Implementierung modularer Sortimentsstrategien

2.1 Ausgestaltung der strategischen Sortimentsplanung

2.1.1 Entscheidungen der Filialnetz- und Sortimentssegmentierung

Im Rahmen der Strategiekonkretisierung ist die wettbewerbsbezogene Sortimentsprofilierung zu bestimmen. Die relevanten Bezugsebenen für die Strategiebestimmung sind dabei nach Alternativen modularer Sortimentsstrategien unterschiedlich. Im Vorfeld der Erarbeitung der Sortimentsprofilierung ist deshalb bei bestimmten Strategiealternativen das Filialnetz bzw. das Sortiment zu segmentieren. Die einzelnen Segmente erfahren dann im Rahmen der Erarbeitung eine eigenständige Behandlung.

Im Rahmen einer Filialnetzsegmentierung ist das Filialnetz eines Filialbetriebes in Betriebstypen bzw. Filialgruppen zu unterteilen⁴⁶. Eine Filialnetzsegmentierung ist für die Strategiealternativen modular standardisierte und modular betriebstypenorientierte Strategie relevant. Der Unterschied bezüglich der Segmentierung liegt darin, daß Betriebstypen grundsätzlich warengruppenübergreifend festgelegt werden, während eine Filialgruppenabgrenzung im Rahmen der modular standardisierten Strategie nur für einzelne Sortimentsbereiche relevant ist.

In der modular standardisierten Strategie steht die Filialnetzsegmentierung deshalb in engem Zusammenhang mit der notwendigen Sortimentssegmentierung in Kern- und Zusatzsortiment. Im Zusatzsortiment sind in dieser Strategiealternative Sortimentsmodule zu bilden, die auf die relevanten Filialgruppen ausgerichtet sind. Dazu ist eine abgestufte Vorgehensweise sinnvoll. Zuerst ist im Rahmen einer Filialnetzsegmentierung zu untersuchen, welche Sortimentsteile im gesamten Filialnetz und welche jeweils

⁴⁶ Vgl. Drexel, G., Strategische Unternehmungsführung im Handel, a.a.O., S. 143.

bei einer spezifischen Markt- und Wettbewerbssituation verkauft werden können. Auf dieser Basis kann dann die Segmentierung der Sortimente in Kern- und Zusatzsortiment erfolgen.

Im Rahmen der Ausgestaltung von Zentralisations- und Partizipationsentscheidungen wird für beide Strategiealternativen eine zentrale Steuerung der Segmentierung sinnvoll sein, denn es ist von besonderer Bedeutung, diese unabhängig von Einzelinteressen in den Filialen auf Basis objektiver Daten vorzunehmen. Dabei ist jedoch eine intensive Partizipation der Filialen notwendig. Erstens ist die Mitarbeit bei einer durchzuführenden standardisierten Befragung wichtig. Hier bringt das Filial-Management optimale Voraussetzungen zur Erfassung der konkreten Standort- und Filialsituation mit. Zweitens ist eine intensive Partizipation an den Segmentierungsentscheidungen sinnvoll. Diese kann durch beratende Funktion oder Mitentscheidungsfunktion der Teammitglieder erfolgen. Drittens kann es notwendig sein, auf Basis der definierten Betriebstypen bzw. Filialgruppen, den Filialen die Möglichkeit eines Veto-Rechtes einzuräumen. Dadurch besteht die Möglichkeit der Berücksichtigung standortspezifischer "Ausnahmefälle".

2.12 Entscheidungen der Sortimentsprofilierung

Im Rahmen der Sortimentsprofilierung ist für die jeweils relevante Bezugsebene, die sich aus der Strategie bzw. der Filialnetz- und Sortimentssegmentierung ergibt, die Profilierung gegenüber dem Wettbewerb zu konkretisieren. Dabei ist im ersten Schritt durch Entscheidungen über die Waren- und Zielgruppenabdeckung die angestrebte Marktabdeckung zu bestimmen. Auf dieser Basis kann dann die Ausgestaltung der Marktbeeinflussungsstrategie über die sortimentsbezogene Ausgestaltung der Qualitäts-, Kosten- und Innovationsorientierung festgelegt werden.

Diese Entscheidungen erfordern die Zugrundelegung der relevanten Informationen⁴⁷. Dabei ist zu untersuchen, inwieweit sich die Informationsarten, -quellen und Auswertungsinstrumente nach Strategiealternativen unterscheiden. Im Rahmen von Situationsanalysen und Prognosen sind alle zentralen Situationsfaktoren zu erfassen, anhand derer die Beurteilung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Sortimente der

⁴⁷ Vgl. auch im folgenden Rusche, T., *Sortimentsmanagement*, a.a.O., S. 110-175; Harris, D., Walters, D., *Retail Operations Management*, a.a.O., S. 152-158.

jeweiligen Bezugsebene möglich ist⁴⁸. Auf Absatzseite sind Entwicklungen und Prognosen der Marktvolumina und -wachstumsraten in den einzelnen Waren- und Zielgruppen zu erfassen. Daneben sind langfristige Trends in Konsumentenverhalten und Einkaufsstättenpräferenzen sowie sortimentsbezogene Schwerpunkte der Hauptwettbewerber zu analysieren. Intern steht neben der Erfassung der Wettbewerbs- und Imageposition der jeweiligen Sortimente die Analyse von Sortimentskennzahlen im Mittelpunkt. Die besondere Relevanz von Informationen aus dem Umfeld der Einzelhandelsunternehmen bedingt die Eignung spezifischer Informationsquellen für die strategische Sortimentsplanung. Dabei wird in der Regel aus Kosten- und Zeitgründen ein größtmöglicher Teil aus internen Informationen und allgemeinen Marktstudien abgedeckt. Aufbauend auf diesen Grundlageninformationen sind Wettbewerbs-, Lieferanten- und Konsumentenanalysen im Rahmen von Primäruntersuchungen anzustellen sowie bezüglich der Erfassung und Verdichtung der Sortimentskennzahlen Warenwirtschaftssysteme einzusetzen. Die spezifischen Informationsarten und -quellen der strategischen Sortimentsplanung erfordern angepaßte Methoden der Informationsaufbereitung und -auswertung. Geeignet zur Verdichtung der komplexen und vielschichtigen Informationen sind insbesondere Portfolio-Analysen, Stärken-Schwächen-Profile und Lebenszyklusanalysen⁴⁹.

Insgesamt kann von einer strategieunabhängigen Relevanz der wesentlichen Informationsarten, -quellen und Auswertungsmethoden ausgegangen werden. Unterschiedlich sind jedoch die spezifischen Bezugsebenen im Filialnetz und Sortiment:

In der modular standardisierten Strategie steht die Profilierung des **Kernsortimentes** im Vordergrund, das im gesamten Filialnetz eingesetzt wird. Hier ist eine klare Abgrenzung gegenüber den Hauptwettbewerbern erforderlich. Zusätzlich ist für die **Zusatzsortimente die Marktabdeckungs- und Marktbeeinflussungsstrategie jeweils bezogen auf die abgegrenzten Filialgruppen** festzulegen. Die Informationssysteme sind deshalb in der Weise auszugestalten, daß eine Verdichtung wesentlicher Kennzahlen auf der Ebene Gesamt-Filialnetz bzw. Filialgruppe möglich ist. Aufgrund der notwendigen übergreifenden Profilierung erscheint eine zentrale Festlegung der Sortimentsstrategien geeignet. Dabei bietet sich eine Team-Organisation

⁴⁸ Vgl. auch im folgenden Hartmann, R., Marketingplanung, a.a.O., S. 41-46; Wehrle, F., Strategische Marketingplanung im Handel, a.a.O., S. 105.

⁴⁹ Vgl. zu den Einsatzmöglichkeiten strategischer Analyseinstrumente in der Sortimentsplanung Hartmann, R., Marketingplanung, a.a.O., S. 87-196; Dambmann, K., Strategische Planung im Einzelhandel, in: BAG-Nachrichten, 26. Jg., 1986, Heft 11, S. 17-21; Rusche, T., Sortimentsmanagement, a.a.O., S. 161-187.

an, in der Filialvertreter Mitentscheidungsverantwortung besitzen. Es wird von besonderer Bedeutung sein, Vertreter verschiedener Filialgruppen im Zusatzsortiment partizipieren zu lassen, da so die Voraussetzungen expliziter Berücksichtigung spezifischer Filialgruppenanforderungen gegeben sind.

In der modular betriebstypenorientierten Strategie steht im Unterschied zur modular standardisierten Strategie die **Ausrichtung der Sortimentsstrategie auf die Betriebstypen** im Vordergrund. Dabei sind die Marktabdeckungs- und Marktbeeinflussungsentscheidungen auf Basis der wesentlichen Anforderungen, die sich aus der unterschiedlichen Situation der einzelnen Betriebstypen ergeben, zu treffen. Folglich stellt die Verdichtung der relevanten Informationen auf der Ebene Betriebstyp eine wesentliche Grundlage für die Entscheidungsableitung dar. In dieser Strategiealternative kommt deshalb einer betriebstypenorientierten Partizipation besondere Bedeutung zu. Alternativen sind hier die Partizipation von Vertretern der einzelnen Betriebstypen im Team, wie auch die Bildung gesonderter Teams je Betriebstyp. Dabei besteht der grundlegende Unterschied in der Kompetenzverteilung. In der ersten Alternative ist von einer zentralen Entscheidungsverantwortung auszugehen, bei der betriebstypenorientierte Anforderungen berücksichtigt werden. In der zweiten Alternative kann demgegenüber die Entscheidungsverantwortung auf der Ebene Betriebstyp liegen.

Die modular duale Strategie basiert auf einer **Sortimentsprofilierung für das gesamte Filialnetz** bei filialbezogener Festlegung der Detailsortimente. Folglich ist im Rahmen der strategischen Sortimentsplanung eine einheitliche Marktabdeckungs- und Marktbeeinflussungsstrategie zu definieren, die eine klare Profilierung jeder einzelnen Filiale des Gesamt-Filialnetzes ermöglicht. Die standortspezifischen Einzelinformationen sind durch ein übergreifendes Informationssystem zu verdichten, um gesamtmarktbezogene Kennzahlen- und Entwicklungsanalysen vornehmen zu können. Da diese Strategie von allen Filialen mitgetragen werden muß, ist eine intensive Partizipation von Filialvertretern im Rahmen der zentralen Entscheidungen erforderlich. Im Rahmen einer Team-Organisation wird dabei eine Beteiligung von Vertretern möglichst heterogener Filialen hinsichtlich der umwelt- und unternehmensbezogenen Faktoren sinnvoll sein.

Die modular differenzierte Strategie basiert auf einer **filialspezifischen Festlegung der Sortimentsprofilierung**. Deshalb steht die Untersuchung der spezifischen Standort- und Filialsituation im Vordergrund⁵⁰. Bezüglich übergreifender Marktentwicklungen sind zusätzlich gesamtmarktbezogene

⁵⁰ Vgl. Reichhardt, R.M., Optimaler Standort gesucht!, a.a.O., S. 10-17.

Prognosen in diese Untersuchung miteinzubeziehen. Zur optimalen filial-spezifischen Erfassung und Auswertung der Informationsgrundlagen ist eine dezentrale Aufgabenverantwortung geeignet. Eine Partizipation der Zentrale an der dezentralen Informationsgewinnung kann durch Vorgabe von Checklisten, standardisierte Vorgehensweisen für Standortanalysen oder durch ein Angebot von Standortanalysen als zentrale Serviceleistungen erfolgen. Daneben sind zentrale absatz- und beschaffungsmarktgerichtete Analysen bezogen auf den Gesamtmarkt durchzuführen, die als Grundlageninformationen in die filialspezifische Analyse eingebracht werden können.

In Abbildung 15 ist die Ausgestaltung der strategischen Sortimentsplanung nach modularen Strategien im Überblick dargestellt.

Entscheidungen/ Aufgaben			Ausgestaltung nach Strategiealternativen		Strategiealternativen										
					modular standardisiert			modular betriebstyp.			modular dual			modular differenziert	
Segmen- tierung	Filialen	Ebene	FG (Zus-Sort.)			BT									
		Unt. pot.	Systeme												
			Zentralis.	Z			Z								
		Partizip.	F	B-V	F-P	F	B-V	F-P							
	Sortiment	Ebene	Zus-Sort.												
		Unt. pot.	Systeme												
Zentralis.			Z												
	Partizip.	FG	B-M	F-T											
Sortiments- profilierung	Ebene	G/FG			BT			G			F				
	Unt. pot.	Systeme	Z			Z/BT			Z			D			
		Zentralis.	Z			Z/BT			Z			D			
	Partizip.	F/FG	M	T	BT	M	T	F	M	T	Z	B	S-T		
marktgerichtete Entsch.-ebene		Gesamt: G Filialgruppe:FG/Betriebstyp: BT Einzelfiliale F													
Systeme		zentral: Z			Betriebstyp: BT			dezentral: D							
Zentralisation		zentral: Z			Betriebstyp: BT			dezentral: D							
Partizipation		Objekte			Intensität			Instrumente							
		- Einzelfiliale: F			- Information: I			- Befragung: F							
		- Filiale aus FG: FG			- Beratung: B			- Besuch: S							
		- BT: BT			- Mitentscheidung: M			- Besprechung: P							
		- Zentrale: Z			- Veto-Recht: V			- Team: T							

Abb. 15: Strategische Sortimentsplanung nach modularen Strategien

2.2 Ausgestaltung von Modulsystemen als Brückenmechanismen zwischen strategischer und operativer Sortimentsplanung

Auf Basis der Sortimentsprofilierung stellt sich die Frage, wie diese Grundsatzentscheidungen spezifiziert werden können. Dazu sind geeignete Brückenmechanismen einzusetzen, die die Verbindung zur operativen Sortimentsplanung herstellen. Neben den in Teil C. 1. der Arbeit abgegrenzten strategieübergreifenden Brückenmechanismen können als spezifische Brückenmechanismen für modulare Strategien Modulsysteme angesehen werden. Modulsysteme können durch Planungsvorgaben, die Handlungsanweisungen zur inhaltlichen und strukturellen Ausgestaltung der Sortimentsmodule geben, operationalisiert werden. In diesem Zusammenhang umfaßt die inhaltliche Ausgestaltung eine marktorientierte Festlegung der Sortimentschwerpunkte des Modulsortimentes, während die strukturelle Ausgestaltung darauf aufbauend die internen Umsetzungsvoraussetzungen bestimmt.

2.21 Inhaltliche Ausgestaltungsparameter

Ziel der inhaltlichen Ausgestaltung von Modulsystemen ist die Festlegung strategiegerechter Sortimentsinhalte je Sortimentsmodul. Diese sind in der strategischen Sortimentsplanung festzulegen. Zur grundsätzlichen Darstellung inhaltlicher Ausgestaltungsformen von Sortimentsmodulen ist dabei ein Rahmen zu entwickeln, auf dessen Basis Ausgestaltungsalternativen abgegrenzt werden können. Diesem kann die grundsätzlich notwendige Sortimentsbestimmung nach Waren- und Zielgruppen zugrundegelegt werden. Auf Basis der Waren- und Zielgruppenbestimmung sind dann die Ausprägungen von Sortimentsbreite und -tiefe für jedes Modul zu konkretisieren⁵¹ (vgl. Abbildung 16).

Erfolgt die Modulbestimmung nach Warengruppen, umfassen die Sortimentsmodule zielgruppenunabhängig additive Kaufmöglichkeiten der Konsumenten (Sortimentsbreite). Z.B. ist für ein Damenoberbekleidungs-Filialunternehmen denkbar, daß das Kernsortiment sich auf Röcke, Hosen und Blusen beschränkt. Auf dieses Basissortiment könnten dann z.B. als Modul A Mäntel, Modul B Schuhe und Modul C Sportbekleidung "aufgesetzt" werden. Durch diese Module würde jeweils zusätzlicher Bedarf der Zielgruppen gedeckt.

⁵¹ Vgl. Heinemann, G., Möglichkeiten der Betriebstypenprofilierung, a.a.O., S. 24-25; Heinemann, G., Marktsegmentierung, a.a.O., S. 18-21.

		Zielgruppen			
		1	2	3	4
Warengruppen	A	Modul A			
	B				
	C	Modul C			
	D				

Abb. 16: Rahmen zur Abgrenzung inhaltlicher Ausgestaltungsformen von Modulsystemen (Module beispielhaft)

Die inhaltliche Modulfestlegung nach Zielgruppen umfaßt die Anspannungsmöglichkeit zusätzlicher Zielgruppen unabhängig von den Warengruppen⁵². Das erfolgt durch Anpassungen der Kaufalternativen (Sortimentstiefe). Z.B. könnte in dem Beispiel des Damenoberbekleidungs-Filialunternehmens die Modulfestlegung in der Weise erfolgen, daß das Kernsortiment konservative Mode umfaßt, dann in Modul A Mode für die sportliche Frau und in Modul B Mode für die Seniorin angeboten würde. Bei *Hennes & Mauritz* werden z.B. die Sortimentsmodule konsequent auf Basis von Zielgruppenabgrenzungen konzipiert. Dabei werden insgesamt 12 Zielgruppenmodule von Damenbekleidung (Impuls, Hennes I, Hennes II, Clothes und Puls) bis Kinderbekleidung (Baby, Up to 7, Young Persons) eingesetzt⁵³.

⁵² Vgl. Heinemann, G., Möglichkeiten der Betriebstypenprofilierung, a.a.O., S. 24.

⁵³ Vgl. o.V., Wie Hennes & Mauritz mit Bausteinen spielt, a.a.O., S. 20.

Auf Basis dieses Rahmens können relevante **Ausgestaltungsparameter** konkretisiert werden, die Ansatzpunkte für die inhaltliche Ausgestaltung der Modulsysteme nach Alternativen modularer Strategien aufzeigen. Diese liegen in der Festlegung der Waren- und Zielgruppenabdeckung der einzelnen Sortimentsmodule bzw. des gesamten Modulsortimentes sowie im Verhältnis von Kern- und Modulsortiment:

Auf der Ebene Gesamtsortiment steht die Festlegung des Verhältnisses von Kern- und Modulsortiment im Vordergrund. Je geringer die Waren- und Zielgruppenabdeckung des Kernsortimentes im Verhältnis zum gesamten Modulsortiment ist, desto geringer ist der Standardisierungsgrad der Sortimente einzustufen. Neben dem Verhältnis von Kern- und Modulsortiment kann der Umfang der Waren- und Zielgruppenabdeckung des gesamten Modulsortimentes einen wesentlichen marktorientierten Bestimmungsfaktor darstellen. Je größer die Möglichkeit, alle Waren- und Zielgruppen über Sortimentsmodule standortspezifisch abzudecken, desto größer werden die Möglichkeiten zu Standortanpassungen im Sortiment sein. Als Extremform ist zum einen eine selektive Modulbildung, z.B. für bestimmte Artikelgruppen und Preislagen, und zum anderen eine vollständige Abdeckung aller Waren- und Zielgruppen durch Sortimentsmodule denkbar. Zusätzlich ist in diesem Zusammenhang die Differenziertheit der Waren- und Zielgruppenabdeckung für jedes einzelne Sortimentsmodul relevant. Dabei sind bei größerer Differenziertheit günstigere Voraussetzungen für Standortanpassungen der Sortimente gegeben. Das Spektrum reicht hier von eng definierten Sortimentsmodulen, die den bestimmten Bedarf einer spezifischen Zielgruppe befriedigen bis hin zu umfassenden Sortimentsmodulen, die z.B. eine Vielzahl von Warengruppen und/oder Zielgruppen umfassen.

2.22 Strukturelle Ausgestaltungsparameter

Die strukturelle Ausgestaltung von Modulsystemen ist aus der inhaltlichen Ausgestaltung abzuleiten und gibt konkrete Umsetzungsvorgaben für die operative Sortimentsplanung. Eine strategiegerechte Spezifizierung der Modulsysteme erfordert die Bestimmung relevanter struktureller Ausgestaltungsparameter. In diesem Zusammenhang können die Aufteilung der Artikelanteile nach Kernsortiment, Sortimentsmodulen und standortspezifischen Sortimenten sowie die Modulanzahl, Modulgröße und Aufbausystematik der Module unterschieden werden.

Ausgangspunkt struktureller Anpassungen ist die Festlegung der Sortimentsanteile nach Kernsortiment, Modulsortiment und standortspezifischem oder lokalem Sortiment⁵⁴. Die Operationalisierung dieser Vorgaben erfordert die Festlegung der Anteile nach geeigneten Maßgrößen. Relevant sind für die Praxis insbesondere Artikelanteile⁵⁵. In der reinen Standardisierungsstrategie wird das Kernsortiment einen hohen Artikelanteil einnehmen. Sortimentsmodule oder lokal zugekaufte Sortimente haben nur eine geringe Bedeutung. Im Gegensatz dazu wird in der reinen Differenzierungsstrategie der Großteil des Sortimentes standortspezifisch eingekauft werden. Im Kontinuum zwischen Standardisierung und Differenzierung ist von einem hohen Anteil der Sortimentsmodule auszugehen. Dabei werden diese Module neben strategiespezifisch unterschiedlichen Sortimentsanteilen auch unterschiedlich ausgestaltet sein:

Mit der Modulanzahl wird die Anzahl der Auswahlmöglichkeiten und die Differenziertheit der Standortanpassung von Sortimenten bestimmt. Denkbar sind Filialbetriebe, die eine Vielzahl von Sortimentsmodulen anbieten und Filialbetriebe, die nur ein einziges Sortimentsmodul anbieten, das in ausgewählten Filialen zum Einsatz kommt. Zum Beispiel kann ein Lebensmittel-Discounter in allen Filialen mit bestimmten Flächenvoraussetzungen neben einem Kernsortiment an nicht-verderblichen Lebensmitteln zusätzlich verderbliche Lebensmittel (z.B. Obst) anbieten. Generell werden mit zuneh-

54 Unter einem lokalen Sortiment sollen die Sortimentsteile verstanden werden, die standortspezifisch beschafft und verkauft werden.

55 Grundsätzliche Alternativen sind die Festlegung von Umsatz- und Artikelanteilen. Umsatzanteile kennzeichnen den realisierten oder angestrebten Umsatz des Kernsortimentes, der einzelnen Sortimentsmodule und des lokalen Sortimentes. Die Konkretisierung der Umsatzanteile erfordert die Berücksichtigung verschiedener Bezugsebenen. Untersucht man die Umsatzanteile auf der Ebene Gesamt-Filialnetz, so werden die Gesamtumsatzanteile sichtbar, jedoch tritt insofern eine Verzerrung auf, als das Kernsortiment in allen Filialen, die Sortimentsmodule in Filialgruppen und das lokale Sortiment nur in Einzelfilialen eingesetzt wird und demnach das Kernsortiment die größten Umsatzchancen hat. Das wirkt sich positiv auf den Umsatzanteil aus. Gleichzeitig kommt hier zum Tragen, daß in der Regel die Artikel mit den größten Umsatzchancen im Kernsortiment eingesetzt werden, so daß in der Praxis häufig von hohen Umsatzanteilen der Kernsortimente auszugehen ist. Genauere Aussagen über die Umsatzbedeutung von Sortimentsmodulen und lokalen Sortimenten erfordern deshalb eine differenzierte Analyse der Umsatzanteile auf der Ebene Filialgruppe bzw. Einzelfiliale. Bedingt durch die Verzerrungen, die sich aus der unterschiedlichen Filialanzahl als Bemessungsgrundlage ergeben und die eine marktorientierte Sortimentssteuerung erschweren, kommt der Festlegung von Artikelanteilen in der Praxis besonderes Gewicht zu.

mender Anzahl von Sortimentsmodulen bessere Möglichkeiten zu spezifischen Standortanpassungen der Sortimente gegeben sein.

In engem Zusammenhang mit der Modulanzahl steht die Modulgröße, d.h. auf welcher Ebene der Sortimentspyramide eine Modulauswahl möglich ist. Grundsätzlich ist die Zuordnung jedes Artikels des Gesamtsortimentes zu einem Modul erforderlich. Jedoch können die Auswahl Ebenen der Module in der Sortimentspyramide variieren:

Auch ein Einzelartikel kann als Sortimentsmodul angesehen werden, wenn die Beschaffung zentral und unabhängig von Filialbesonderheiten erfolgt. Auch ist in der Regel die Auswahlmöglichkeit der Einzelfilialen gegenüber dem gesamten Warenangebot auf den Beschaffungsmärkten stark eingeschränkt. Neben der Modulauswahl auf der Ebene Artikel/Sorte ist eine Auswahl auf der Ebene Artikelgruppe als Zusammenfassung von Artikeln gleicher Leistungseigenschaften denkbar. Z.B. kann in einem Schreibwarenfachgeschäftsfilialbetrieb das Kernsortiment in der Artikelgruppe Schreibmaschinenpapier die Niedrigpreislagen und Handelsmarken umfassen, während in verschiedenen Sortimentsmodulen zusätzlich einzelne Marken gelistet werden können. Erfolgt die Auswahlmöglichkeit auf der Ebene Warengruppe als Waren mit gleichem typischen Verwendungszweck, z.B. Schreibwaren, so sind geringere Möglichkeiten eines standortspezifischen Einsatzes der Sortimentsmodule gegeben. Jedoch besteht der Vorteil der Berücksichtigung warengruppenspezifischer Besonderheiten in der Nachfrage- und Wettbewerbssituation. Diese ist bei der Auswahlmöglichkeit der Sortimentsmodule auf der Ebene Gesamtsortiment nicht gegeben. Hier können warengruppenübergreifende Unterschiede in der Modulzusammenstellung berücksichtigt werden, jedoch nicht in der Modulauswahl. Insgesamt ist folglich mit Auswahlmöglichkeit der Module auf höherem Aggregationsniveau der Sortimentspyramide eine geringere Möglichkeit zu Standortanpassungen der Sortimente verbunden.

Mit der Auswahlsystematik ist die Abhängigkeit der Sortimentsmodule untereinander charakterisiert. Es kann sinnvoll sein, daß eine filialspezifische Zusammenstellung der Sortimentsmodule bestimmten Auflagen genügen muß. Gründe für entsprechende Auflagen können z.B. in extern klareren Profilierungsmöglichkeiten und intern geringerem Steuerungsaufwand liegen. Neben einer unabhängigen Auswahlmöglichkeit einzelner Module können Auflagen in der Weise festgelegt werden, daß bestimmte Module erst bei erfolgter Auswahl anderer Module ausgewählt werden können. Eine Extremform ist hier eine "aufbauende Systematik" von Modulsystemen, bei der das jeweils folgende Modul nur ausgewählt werden kann, wenn alle untergeordneten Module schon ins Sortiment aufgenommen wurden. Umge-

kehrt ist es jedoch auch denkbar, daß bestimmte Module nur gewählt werden können, wenn andere nicht ins Sortiment aufgenommen werden. Z.B. kann es Auflage in dem Modulsystem eines Oberbekleidungs-Filialbetriebes sein, ein Modul mit hochwertiger Markenware nur dann ins Sortiment aufnehmen zu können, wenn nicht gleichzeitig "preisaggressive" Sortimentsmodule ausgewählt werden. Zusammenfassend werden mit einer höheren Zahl von Auflagen in der Sortimentsbildung geringere Möglichkeiten zu Standortanpassungen der Sortimente verbunden sein.

In Abbildung 17 sind die Parameter der strukturellen Ausgestaltung von Modulsystemen im Überblick dargestellt.

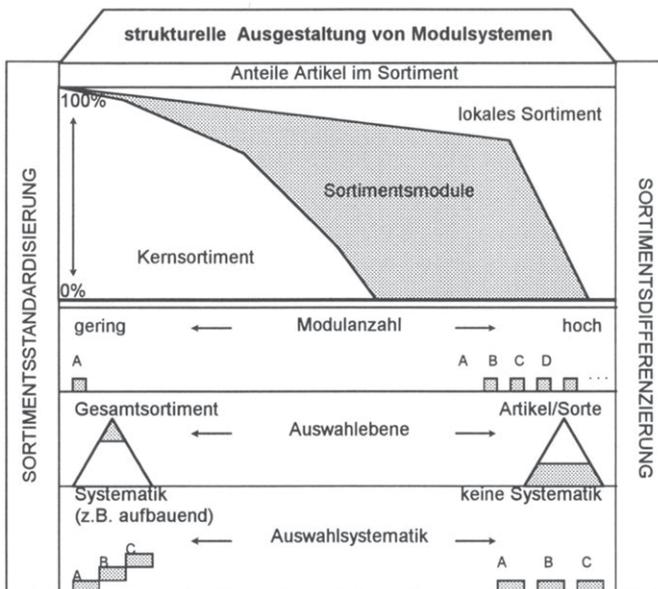


Abb. 17: Parameter der strukturellen Ausgestaltung von Modulsystemen

2.3 Ausgestaltung des operativen Sortimentsplanungsprozesses

Im Rahmen der operativen Sortimentsplanung sind Detailsortimente zu konzipieren und zu beschaffen, welche die Umsetzung der angestrebten Sortimentsprofilierung sicherstellen und den aktuellen Kundenbedürfnissen entsprechen. Eine dauerhafte Implementierung der gewählten Strategiealternative erfordert im Rahmen der operativen Sortimentsplanung eine spezifische Ausgestaltung des gesamten Sortimentsplanungsprozesses. Je Prozeßphase sind dabei die relevanten Aufgaben zu definieren und die adäquate Ausgestaltung der Unternehmenspotentiale zu bestimmen.

2.31 Schaffung der Informationsgrundlagen

Die Schaffung der Informationsgrundlagen ist aufgrund der großen Bedeutung seasonspezifischer Artikel- und Artikelgruppeninformationen durch eine erhebliche Informationskomplexität gekennzeichnet⁵⁶. Bezüglich einer strategiespezifischen Ausgestaltung ist in die Beschaffungs- und Absatzmarktanalyse sowie die interne Analyse zu unterscheiden. Strategieübergreifend stehen dabei als Informationsarten auf der Beschaffungsseite Informationen über Trends in den einzelnen Artikelgruppen sowie insbesondere bei Innovationen artikelspezifische Informationen im Vordergrund. Gespräche mit Verkaufsmitarbeitern und Lieferanten, Messebesuche, Auswertungen relevanter Zeitschriften und Wettbewerbsanalysen stellen zentrale Informationsquellen für Absatzmarktanalysen dar⁵⁷. Von besonderer Relevanz neben der Untersuchung zukünftiger Entwicklungen ist die detaillierte Auswertung von Sortimentskennzahlen der letzten und laufenden Saison. Dabei nehmen Warenwirtschaftssysteme⁵⁸ eine zunehmende Bedeutung im Rah-

56 Vgl. auch im folgenden Villiger, R., Einzelhandel - Planung, Steuerung und Kontrolle des Warenbestandes: ein Handbuch der erfolgreichen Warenbewirtschaftung, Bern, Stuttgart 1981, S. 66-75 (im folgenden zitiert als Villiger, R., Warenbestand); Fehr, G., Gossen, W., Der Einkauf und seine Organisation in Handelsbetrieben, a.a.O., S. 89-102; Harris, D., Walters, D., Retail Operations Management, a.a.O., S. 85-87; Smith Bohlinger, M., Merchandise Buying, a.a.O., S. 301-317.

57 Vgl. auch im folgenden die Zusammenstellung in Fehr, G., Gossen, W., Der Einkauf und seine Organisation in Handelsbetrieben, a.a.O., S. 103-108.

58 Vgl. zur Nutzung von Warenwirtschaftsinformationen im Rahmen der operativen Sortimentsplanung Heidel, B., Scannerdaten im Einzelhandelsmarketing, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 68, Wiesbaden 1990, S. 109-138; Huppert, E., Sortimentsoptimierung: Welche Informationen braucht das Handelsmarketing?, in: *dih*, 36. Jg., 1993, Heft 3, S. 20-28.

men der Informationserhebung bezüglich der Auswertung interner Kennzahlen auf der Ebene Artikel/Sorte und Artikelgruppe ein.

Bei einer Tendenz in Richtung Internationalisierung der Beschaffungsaktivitäten im Einzelhandel ist die Beschaffungsmarktanalyse in der Regel national oder international ausgerichtet⁵⁹. Deshalb wird unabhängig von der Strategiewahl jeweils der Gesamtmarkt eines Filialbetriebes als relevante Bezugsebene anzusehen sein. Die Analyse der Beschaffungsmärkte erfordert bei zunehmender Internationalisierung sowie Angebotskomplexität und -dynamik den Einsatz von Spezialisten. Insbesondere die regelmäßige Überprüfung potentieller Artikel und Lieferanten begünstigt Abteilungen, die sich uneingeschränkt mit dieser Problematik auseinandersetzen. Insofern ist in diesem Zusammenhang von einer großen Bedeutung zentraler Einkaufsabteilungen auszugehen. Zur besseren Informationsgewinnung und -auswertung bietet es sich jedoch an, auch Filialvertreter an Einkaufsreisen oder Messebesuchen zu beteiligen. Der Einkäufer hat dann die Möglichkeit, direkt die "Meinung des Verkaufs" zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Absatzmarktanalyse sind gegenüber der Beschaffungsmarktanalyse die Bezugsebenen der Analyse je nach gewählter Strategiealternative unterschiedlich:

In der modular standardisierten Strategie ist eine **Unterscheidung nach Kern- und Zusatzsortiment** notwendig. Im Kernsortiment wird die Analyse auf Gesamtmarktebene zu erfolgen haben, da ein Sortiment zu konzipieren ist, daß in allen Filialen verkauft werden kann. Im Zusatzsortiment sollte die Analyse dagegen filialgruppenspezifisch erfolgen, um die unterschiedlichen Anforderungen nach Filialgruppen erfassen zu können. Die Informationserhebung und -auswertung wird in beiden Sortimentsbereichen in der Regel zentral gesteuert werden. Die Filialen sollten dabei durch den engen Kundenkontakt eingebunden werden. Dies ist im Rahmen der Informationsgewinnung möglich, die von den Zentralmitarbeitern im Rahmen von Filialbesuchen oder durch Informationsgespräche im Team erfolgen kann. Dabei wird es von besonderer Bedeutung sein, im Zusatzsortiment Vertreter der einzelnen Filialgruppen zu beteiligen.

Im Gegensatz zur modular standardisierten Strategie muß in der modular betriebstypenorientierten Strategie die Absatzmarktanalyse **im gesamten Sortiment differenziert nach Betriebstypen** erfolgen. Dazu sind in allen

⁵⁹ Vgl. Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 101-110; Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 507-509.

oder ausgewählten Filialen der Betriebstypen die relevanten Informationen zu beschaffen und auszuwerten. Bezüglich der Aufgabenverteilung im Filialbetrieb sind analog zur strategischen Sortimentsplanung zwei Alternativen abzugrenzen. In der ersten Alternative erfolgt die Schaffung der Informationsgrundlagen durch die zentrale Einkaufsabteilung. Diese kann auf Basis von Filial- und Standortanalysen, die betriebstypenbezogen durchgeführt werden, die Anforderungen ermitteln. Dazu ist jedoch eine betriebstypenbezogene Filialpartizipation von größter Wichtigkeit. Diese kann durch Informationsrechte im Rahmen von Besuchen oder Gesprächskreisen erfolgen. Als zweite grundsätzliche Alternative kann die Verantwortung für die Schaffung der Informationsgrundlagen auch auf der Ebene Betriebstyp angesiedelt sein.

In der modular dualen Strategie erfolgt die Zusammensetzung der Detailsortimente wie auch in der modular differenzierten Strategie standortspezifisch. Insofern hat auch die Schaffung der Informationsgrundlagen die **besonderen Anforderungen der Einzelfilialen** zu berücksichtigen. Dazu bieten sich als Informationsquellen Kundengespräche an, durch die insbesondere bei Stammkunden die Akzeptanz von Sortimentsartikeln oder Wünsche bezüglich Neulistungen erfaßt werden können. Bei dezentraler Aufgabenverantwortung sind deshalb die Verkaufsmitarbeiter in starkem Maße in die Informationssammlung miteinzubeziehen. Eine Partizipation der Zentrale ist im Rahmen von Beratungen oder Checklisten denkbar. Da die modular duale wie auch die modular differenzierte Strategie auf einer zentralen Bestückung von Sortimentsmodulen basiert, die die Filialen auf Basis einer standardisierten bzw. differenzierten Sortimentsstrategie spezifisch zum Detailsortiment zusammenstellen, sind parallel seitens der zentralen Einkaufsabteilungen die wesentlichen gesamtmarktbezogenen Entwicklungen zu untersuchen, um diese in die nachfolgende Zusammenstellung von Warenmustern mitaufnehmen zu können.

Im Rahmen der internen Analyse relevanter Sortimentskennzahlen kommt der Ausgestaltung von Informationssystemen ein großer Stellenwert zu. Im Hinblick auf die Strategiealternativen ist dabei die Ausgestaltung des Zentralisationsgrades zu untersuchen. Der Trend geht dabei mit zunehmender Computerunterstützung in Richtung teil- und vollintegrierte Systeme⁶⁰. Bei teilintegrierten zentralen Warenwirtschaftssystemen erfolgt eine Erweiterung des zentralen Warenwirtschaftssystems um Daten des Bestellwesens der

⁶⁰ Vgl. Olbrich, R., Informationsmanagement, a.a.O., S. 31, 56-61.

angeschlossenen Filialen, bei vollintegrierten Systemen auch um Abverkaufsdaten. Die Zentrale ist auf Basis dieser Informationen in der Lage, alle Entscheidungen zu treffen, die vorher in den Filialen getroffen wurden. Insofern stellt sich bei integrierten Systemen die Frage, wie eine optimale Aufgabenverteilung zwischen Zentrale und Filialen erfolgen kann. Dabei sind als generelle Alternativen die Extrempole einer zentralen und dezentralen Aufgabenverantwortung anzusehen, wobei jedoch eine aufgabenspezifische Differenzierung notwendig erscheint. In diesem Zusammenhang ist in die Datenverwaltung und Datenauswertung zu unterscheiden⁶¹.

Durch die Datenverwaltung sind Tätigkeiten der Sicherung und Verdichtung von Abverkaufsdaten gekennzeichnet. Hierzu kann auch die Aufbereitung von Routineberichten gerechnet werden. Die Datenverwaltung stellt als eher technisch geprägte Funktion die Grundvoraussetzung für eine Datenauswertung dar, kann jedoch in computergestützten integrierten Systemen unabhängig davon organisiert sein. Allgemein ist zu erwarten, daß sich aus Rationalisierungsgründen zukünftig in Filialbetrieben integrierte Warenwirtschaftssysteme durchsetzen werden, bei denen der größte Teil der **Datenverwaltung zentral abgewickelt** wird.

Im Rahmen der Datenauswertung steht die Analyse und Interpretation der Warenwirtschaftsinformationen im Mittelpunkt⁶². Datenauswertungen sind aufgrund unterschiedlicher Bezugsebenen spezifisch auf den Standardisierungsgrad im Sortiment auszurichten. Insofern wird die Aufgabenverteilung und die entsprechende Ausgestaltung von Warenwirtschaftssystemen von der gewählten Strategiealternative abhängen. Für die modular standardisierte Strategie wird eine weitgehende Aufgabenzuordnung in die Zentrale sinnvoll sein, denn es erfolgt eine zentrale Informationsgewinnung und Zusammenstellung der Detailsortimente⁶³. In gleicher Weise sind die Warenwirtschaftssysteme in der modular betriebstypenorientierten Strategie zentral mit betriebstypenbezogenen Auswertungsmöglichkeiten auszugestalten. Hier sind dann auch u.U. besondere Informationsanforderungen der einzelnen Betriebstypen zu berücksichtigen. In der modular dualen und modular differenzierten Strategie werden integrierte Warenwirtschaftssysteme

61 Vgl. auch im folgenden Ahlert, D., Warenwirtschaftsmanagement, a.a.O., S. 36-37; Olbrich, R., Informationsmanagement, a.a.O., S. 63-85.

62 Vgl. Olbrich, R., Informationsmanagement, a.a.O., S. 78-79.

63 Dabei können im Rahmen der Nachdisposition durchaus Freiheiten, insbesondere im Zusatzsortiment, eingeräumt werden. Hier sind dann dezentrale Elemente in den Warenwirtschaftssystemen zu implementieren (vgl. Kapitel C. 2.34).

me mit spezifischer Aufgabenverteilung zwischen Zentrale und Filialen von besonderer Bedeutung sein. Durch die modulare Ausgestaltung der standortbezogenen Detailsortimente wird eine filialweise Informationsauswertung erforderlich. Parallel sind die relevanten Daten zentral für die Bezugsebene Gesamt-Filialnetz zu untersuchen, um Informationsgrundlagen für Lieferantengespräche und Musterkäufe erstellen zu können.

In Abbildung 18 ist die unterschiedliche Ausgestaltung der Informationsgrundlagen nach modularen Strategien im Überblick dargestellt.

Ausgestaltung nach Strategiealternativen		Strategiealternativen											
		modular standardisiert			modular betriebstyp.			modular dual			modular differenziert		
Entscheidungen/ Aufgaben	Ebene	G			G			G			G		
	Unt. pot.	Systeme											
		Zentralis.	Z			Z			Z			Z	
Partizip.	F/FG	I-B	F-P	BT	I-B	F-P	F	I-B	F-S	F	I-B	F-S	
Beschaffungsmarkt-analyse	Ebene	G/FG			BT			F			F		
	Unt. pot.	Systeme											
		Zentralis.	Z			Z/BT			F			F	
Partizip.	F/FG	I-B	F-P	BT/F	I-B	F-P	Z	I-B	F-S	Z	I-B	F-S	
Absatzmarkt-analyse	Ebene	G/FG			BT			F/G			F/G		
	Unt. pot.	Systeme											
		Zentralis.	Z			Z/BT			D/Z			D/Z	
Partizip.													
interne Analyse	Ebene	G/FG			BT			F/G			F/G		
	Unt. pot.	Systeme											
		Zentralis.	Z			Z/BT			D/Z			D/Z	
Partizip.													

marktgerichtete Entsch.-ebene	Gesamt: G		Filialgruppe:FG/Betriebstyp: BT		Einzelfiliale F	
Systeme	zentral: Z		Betriebstyp: BT		dezentral: D	
Zentralisation	zentral: Z		Betriebstyp: BT		dezentral: D	
Partizipation	Objekte		Intensität		Instrumente	
	- Einzelfiliale:	F	- Information:	I	- Befragung:	F
	- Filiale aus FG:	FG	- Beratung:	B	- Besuch:	S
	- BT:	BT	- Mitentscheidung:	M	- Besprechung:	P
- Zentrale:	Z	- Veto-Recht:	V	- Team:	T	

Abb. 18: Informationsgrundlagen nach modularen Strategien

2.32 Planungsverfahren zur Bestimmung operativer Sortimentsziele

Auf Basis der Informationsgrundlagen und Vorgaben aus der strategischen Planung sind die angestrebten operativen Zielwerte festzulegen. Dieses erfolgt im Rahmen einer Budgetplanung, in der Kennziffern wie Umsatz, Handelsspanne oder Lagerumschlag konkretisiert werden⁶⁴. Auf dieser Grundlage können dann insbesondere Musterkäufe und Logistikaufwendungen geplant werden. Letztendlich sind die relevanten Kennzahlen für jede Einzelfiliale nach Warengruppen zu planen. Nur so kann das Ziel einer warengruppenbezogenen Gesamtkoordination realisiert werden. Dabei sind für den **Planungsablauf** mit dem Top-down-, Bottom-up- und Gegenstromverfahren verschiedene grundsätzliche Alternativen abzugrenzen.⁶⁵

In der Top-down-Planung werden die relevanten Kennzahlen in einem ersten Schritt zentral auf der Ebene Gesamt-Filialnetz geplant und dann in einem zweiten Schritt in der Regel auf Basis der Umsatz- und Ertragsbedeutung auf die Einzelfilialen "heruntergebrochen". Diese Planwerte werden dem Filialmanagement als Zielvorgabe mitgeteilt. In der Regel besteht dann die Möglichkeit zu Plankorrekturen durch die Filialen, die sich durch filialspezifische Besonderheiten ergeben können. Diese sind dann mit den zentralen Planungsabteilungen abzustimmen. Im Gegensatz dazu beginnt die Bottom-up-Planung in Filialbetrieben auf der Filialebene. Hier werden warengruppenspezifisch die relevanten Kennzahlen geplant. Diese werden der Zentrale übermittelt, die eine Plausibilitätskontrolle vornehmen und die Planwerte auf die Ebene Gesamt-Filialnetz aggregieren kann. Im Gegenstrom-Verfahren gibt die Zentrale generelle Zielvorgaben (Grobplanung), die anschließend von den Filialen konkretisiert werden. Auf Basis dieser Feinplanungen erfolgt in der Zentrale dann nach einer Plausibilitätskontrolle die Aggregation der Planwerte.

Es ist zu untersuchen, inwieweit sich die Eignung dieser Alternativen nach modularen Strategien unterscheidet.

64 Vgl. zur Budgetierung in der operativen Sortimentsplanung Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 344-345, 564-569; Villiger, R., Warenbestand, a.a.O., S. 63-65, 76-82; Wilke, K., Warenwirtschaftssysteme im Textileinzelhandel, a.a.O., S. 127-130, 164-180.

65 Vgl. im folgenden Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 1015-1017; Wilke, K., Warenwirtschaftssysteme im Textileinzelhandel, a.a.O., S. 241-243.

In der modular standardisierten Strategie wird durch die auf das Gesamt-Filialnetz ausgerichteten Kernsortimente ein Top-down-Planungsablauf geeignet sein. Die zentralen Einkaufsabteilungen können durch die vorhandenen Informationsgrundlagen besser einschätzen, in welchen Warengruppen welche Kennzahlen erreicht werden können. Insofern wird diese Planung in der Regel zentral erstellt und filialweise konkretisiert werden. Im Sinne einer Partizipation sind jedoch Möglichkeiten von Änderungsvorschlägen oder Veto-Rechten durch die Filialen zu berücksichtigen. Im Rahmen der modular betriebstypenorientierten Strategie stellt die Berücksichtigung der besonderen Betriebstypenanforderungen auch in der Budgetplanung die wesentliche Grundlage dar. Insofern ist das Gegenstrom-Verfahren grundsätzlich geeignet. Auf der Ebene Gesamt-Filialnetz können dabei zentral grundsätzliche Zielvorgaben im Sinne von möglichen Entwicklungsrichtungen vorgegeben werden, die auf Betriebstypen- und anschließend auf Filialebene zu konkretisieren sind. Das Gegenstromverfahren weist auch besondere Eignung für die modular duale Strategie auf, denn die Durchsetzung einer standardisierten Sortimentsstrategie erfordert richtunggebenden Einfluß der Zentrale auf die Budgetplanung der Filialen. Insofern erscheint die zentrale Vorgabe grundlegender Budgets für die Warengruppen sinnvoll. Diese sind anschließend im Rahmen der Filialplanung u.U. zu modifizieren. Demgegenüber werden die Filialen in der modular differenzierten Strategie die Budgetplanung weitgehend unabhängig von der Zentrale abwickeln können. Hier ist die Bottom-up-Planung besonders geeignet, bei der der Zentrale anschließend die Planwerte mitgeteilt werden, so daß hier eine Aggregation und Auswertung vorgenommen werden kann. Eine Partizipation der Zentrale kann zum Beispiel im Rahmen von Plausibilitätskontrollen und durch Vorgabe von Planungsformularen erfolgen.

In Abbildung 19 ist die Ausgestaltung der operativen Zielplanung nach modularen Strategien im Überblick dargestellt.

Ausgestaltung nach Strategiealternativen		Strategiealternativen				
		modular standardisiert	modular betriebstyp.	modular dual	modular differenziert	
Entscheidungen/ Aufgaben	Ebene	G/FG	BT	F	F	
	Unt. pot.	Systeme	Top-down	Gegenstrom	Gegenstrom	Bottom-up
		Zentralis. Partizip.				
Ablauf Budget- planung	marktgerichtete Entsch.-ebene	Gesamt: G Filialgruppe:FG/Betriebstyp: BT		Einzelfiliale F		
	Systeme	zentral: Z	Betriebstyp: BT	dezentral: D		
	Zentralisation	zentral: Z	Betriebstyp: BT	dezentral: D		
	Partizipation	Objekte	Intensität		Instrumente	
		- Einzelfiliale:	F	- Information:	I	- Befragung:
- Filiale aus FG:		FG	- Beratung:	B	- Besuch:	S
BT: BT			- Mitentscheidung:	M	- Besprechung:	P
	Zentrale:	Z	- Veto-Recht:	V	- Team:	T

Abb. 19: Operative Zielplanung nach modularen Strategien

2.33 Festlegung der Detailsortimente

Die inhaltliche Ausgestaltung der Detailsortimente dient der Erreichung der gesetzten operativen Sortimentsziele. Dabei steht die konkrete Zuordnung von Artikeln zu Artikelgruppen im Rahmen von Warenmusterungen im Vordergrund⁶⁶. Als wesentliche Aufgaben in dieser Prozeßphase sind deshalb die Musterbeschaffung, Musterungsorganisation sowie die Auswahl der Sortimentsartikel abzugrenzen. Die Musterbeschaffung dient auf Basis der Informationsgrundlagen und Budgets der Zusammenstellung potentiell geeigneter Sortimentsartikel. Diese Muster werden traditionell in Sortimentsmusterungen in der Gesamtheit durchgesprochen und dabei die Sortimentsartikel durch Musterungskommissionen ausgewählt⁶⁷. Ein optimaler Ablauf

⁶⁶ Vgl. zum Einsatz von Musterungen im Rahmen der operativen Sortimentsplanung Hanhart, W., Marktgerechte Koordination von Einkauf und Verkauf im Warenhaus, a.a.O., S. 196-200; Wilke, K., Warenwirtschaftssysteme im Textileinzelhandel, a.a.O., S. 128.

⁶⁷ Bei modischen Sortimenten erfolgt in diesem Zusammenhang in der Regel auch die Festlegung der Plan-Absatzmenge je Artikel/Sorte; vgl. Villiger, R., Warenbestand, a.a.O., S. 102.

dieser Musterungen erfordert eine Musterungsorganisation, die die Festlegung der Termine, des Ortes und der Teilnehmer der Musterungskommission umfaßt.

Analog zur Beschaffungsmarktanalyse wird bei allen modularen Strategiealternativen die Musterbeschaffung und Musterungsorganisation in der Regel von den zentralen Einkaufsabteilungen durchgeführt werden. Das resultiert aus dem hohen zeitlichen Aufwand durch Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Lieferanten. Da mit dem Musterkauf in der Regel gleichzeitig die Wareneinstandspreise ausgehandelt werden, ist zusätzlich besonderes Verhandlungsgeschick erforderlich, das die Spezialkenntnisse zentraler Einkaufsabteilungen erforderlich macht.

Bei der Zusammenstellung der Musterungskommission und der Festlegung der zu musternden Sortimentsbereiche sind Unterschiede zwischen den Strategiealternativen zu untersuchen:

In der modular standardisierten Strategie sind die Alternativen einer gemeinsamen oder separaten Musterung von Kern- und Zusatzsortiment zu unterscheiden. In der ersten Alternative werden im Rahmen der Musterung gleichzeitig die Artikel/Sorten für das Kern- und Zusatzsortiment festgelegt. Dabei wird eine Partizipation von Vertretern der verschiedenen Filialgruppen im Zusatzsortiment (Sortimentsmodule) erforderlich sein. Diesen sind dabei Beratungs- oder Mitentscheidungsrechte zu gewähren. In der zweiten Alternative finden die Musterungen für das Kern- und Zusatzsortiment separat statt. Bei der Musterung für das Kernsortiment sind dabei Filialvertreter möglichst heterogener Filialen zu beteiligen. Bei der Musterung für das Zusatzsortiment können separate Musterungen für die einzelnen Filialgruppen oder eine gemeinsame Musterung erfolgen, in der jedoch nur die Zusatzsortimente festgelegt werden. Dabei wird die Beteiligung von Vertretern möglichst heterogener Filialen der einzelnen Filialgruppen sinnvoll sein. Auch in der modular betriebstypenorientierten Strategie sind im Rahmen der Bestückung der Sortimentsmodule mit Artikeln/Sorten verschiedene Alternativen abzugrenzen. Zum einen können die Musterungen zentral erfolgen. Hier werden dann die Sortimente nach Betriebstypen zentral festgelegt. Zum anderen sind separate betriebstypenbezogene Musterungen denkbar. In beiden Fällen sind Filialvertreter der jeweiligen Betriebstypen als Mitglieder der Musterungsteams einzusetzen und ihnen analog zu modular standardisierten Strategie Beratungs- oder Mitentscheidungsrechte zugestehen. In der modular dualen und differenzierten Strategie sind die Sortimente filialweise zusammenzustellen. Die Entscheidung wird in der Regel dezentral erfolgen. Der Filialleiter und ausgewählte Mitarbeiter werden dabei auf den zentral durchgeführten Musterungen die Einzelartikel auswählen, die den

besonderen Anforderungen der Filiale entsprechen. Eine Partizipation der Zentrale kann in der Weise erfolgen, daß über separate Präsentation oder Hinweise an den Artikeln Vorschläge für Artikelzusammenstellungen gegeben werden. So ist es z.B. möglich, daß die Artikel nach Waren- oder Zielgruppen sortiert werden.

In Abbildung 20 sind die Unterschiede im Rahmen der Bestimmung der Detailsortimente im Überblick dargestellt.

Ausgestaltung nach Strategiealternativen		Strategiealternativen											
		modular standardisiert			modular betriebstyp.			modular dual			modular differenzier		
Entscheidungen/ Aufgaben	Ebene	G/FG			G/BT			G			G		
	Unt. pot.	Systeme											
		Zentralis.	Z			Z/BT			Z			Z	
Partizip.	F/FG	I-B	F-S	BT	I-B	F-S	F	I-B	F-S	F	I-B	F-S	
Auswahl Sortimentsartikel	Ebene	G/FG			BT			F			F		
	Unt. pot.	Systeme											
		Zentralis.	Z			Z			D			D	
Partizip.	F/FG	M	T	BT	M	T	Z	I-B	F/P	Z	I-B	F/P	
marktgerichtete Entsch.-ebene		Gesamt: G Filialgruppe:FG/Betriebstyp: BT Einzelfiliale F											
Systeme		zentral: Z			Betriebstyp: BT			dezentral: D					
Zentralisation		zentral: Z			Betriebstyp: BT			dezentral: D					
Partizipation		Objekte			Intensität			Instrumente					
		- Einzelfiliale: F			- Information: I			- Befragung: F					
		- Filiale aus FG: FG			- Beratung: B			- Besuch: S					
		BT: BT			- Mitentscheidung: M			- Besprechung: P					
		- Zentrale: Z			- Veto-Recht: V			- Team: T					

Abb. 20: Bestimmung von Detailsortimenten nach modularen Strategien

2.34 Abwicklung der Beschaffungs-, Logistik- und Dispositionsaktivitäten

Die Umsetzung der operativen Sortimentspläne umfaßt in der Regel die Sortimentslistung, die Disposition der ausgewählten Artikel bei den Lieferanten (Beschaffung), die Warenversorgung der Filialen⁶⁸ (Transport, Lagerhaltung) sowie die Schaffung von Voraussetzungen für die Nachdisposition von Artikeln⁶⁹.

In der Regel werden die Listungs- und Beschaffungstätigkeiten zentral abgewickelt werden⁷⁰. Diese "Routinetätigkeiten" erfordern Spezialistenkenntnisse, die von geeigneten Abteilungen in der Zentrale ausgeführt werden können. Die Aufgabenverteilung und Abwicklung bezüglich Transport und Lagerhaltung hängt stark von Warengruppenanforderungen (z.B. Verderblichkeit, Mode, Stapelfähigkeit), Lieferanteneinflüssen oder internen Gegebenheiten ab (z.B. Unternehmensgröße, regionale Verteilung der Filialen)⁷¹. Eine direkte Abhängigkeit von Strategieentscheidungen im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung ist dabei nicht festzustellen.

Im Rahmen der Nachdisposition steht die Frage der Systemausgestaltung im Vordergrund. Dabei sind als grundsätzliche Alternativen eine automatische Nachdisposition durch das Warenwirtschaftssystem, eine automatische Nachdisposition mit manuellen Eingriffsmöglichkeiten sowie eine rein manuelle Nachdisposition bei den Lieferanten abzugrenzen⁷². Im Rahmen einer automatischen Nachdisposition erfolgt EDV-gestützt auf Basis der Abverkäufe in den Filialen eine Nachbestellung. Bei einer manuellen Eingriffsmöglichkeit wird automatisch ein Dispositionsvorschlag auf Basis der Abverkäufe errechnet, der manuell verändert werden kann. Diese Änderun-

68 Vgl. Fehr, G., Gossen, W., Der Einkauf und seine Organisation in Handelsbetrieben, a.a.O., S. 73-88; Villiger, R., Warenbestand, a.a.O., S. 21-30, 47-56; Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 101-118; Oehme, W., Handelsmanagement, a.a.O., S. 3-4.

69 Vgl. Villiger, R., Warenbestand, a.a.O., S. 21-30.

70 Vgl. Drexel, G., Strategische Unternehmungsführung im Handel, a.a.O., S. 256-258; Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 101-105.

71 Vgl. Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 117-118; Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 696-697.

72 Vgl. auch im folgenden Villiger, R., Warenbestand, a.a.O., S. 121-141; Wilke, K., Warenwirtschaftssysteme im Textileinzelhandel, a.a.O., S. 7-8.

gen sind zum Beispiel bei Aktionen notwendig, wenn bestimmte Artikel besonders herausgestellt oder im Preis gesenkt werden. Hier ist im Vorfeld eine größere Stückzahl zu disponieren, aber auch nach der Aktion sicherzustellen, daß nicht automatisch im Vergleichszeitraum der nächsten Saison die höhere Stückzahl disponiert wird. Bei der rein manuellen Nachdisposition werden in regelmäßigen Abständen auf Basis von Abverkaufdaten die zukünftigen Verkaufserwartungen geschätzt und die notwendigen Bestellmengen ermittelt. In Filialbetrieben ist durch die spezifischen Vorteile insbesondere in der Aktionssteuerung von einer besonderen **Eignung automatisch/manueller Systeme** auszugehen⁷³. Hier stellt sich jedoch die Frage, welche Instanz die Bestandsverantwortung hat und somit die manuellen Eingriffe vornimmt. Diese Entscheidung kann von der gewählten Strategiealternative abhängen:

In der modular standardisierten Strategie wird in der Regel die Nachdisposition zentral gesteuert sein. Dabei besteht die Möglichkeit, den Filialen insbesondere im Zusatzsortiment im Sinne von Mitbestimmungsmöglichkeiten Freiheiten einzuräumen, so daß sie zum Beispiel Aktionen eigenständig steuern können. Im Rahmen der modular betriebstypenorientierten Strategie wird eine manuelle Eingriffsmöglichkeit weitgehend auf Zentral- oder Betriebstypenebene angesiedelt sein. Eine filialspezifische Mitsprache kann in Ausnahmefällen erfolgen. In der modular dualen und differenzierten Strategie wird die Nachdisposition und Bestandsverantwortung dezentral erfolgen. Das wird durch die Anpassung der Sortimente an die standortspezifischen Anforderungen notwendig. Dabei können u.U. Hinweise der Zentrale zu bestimmten Saisonartikeln hilfreich sein.

In Abbildung 21 ist die Ausgestaltung der Beschaffungs-, Logistik- und Dispositionsaktivitäten im Überblick dargestellt.

⁷³ Vgl. auch im folgenden Villiger, R., Warenbestand, a.a.O., S. 141-142.

Ausgestaltung nach Strategiealternativen		Strategiealternativen			
		modular standardisiert	modular betriebstyp.	modular dual	modular differenziert
Entscheidungen/ Aufgaben	Ebene				
	Sortimentslistung/ Beschaffung	Systeme			
		Unt. pot.	Zentralis. Z	Zentralis. Z	Dual Z
Logistik	Ebene	Ausgestaltung ist abhängig von spezifischer Unternehmenssituation			
	Systeme				
		Unt. pot.	Zentralis.		
Nachdisposition	Ebene	F	F	F	F
	Systeme	Z	Z/BT	D/Z	D/Z
		Unt. pot.	Zentralis. Z	Z/BT	D/Z
	Partizip.	F/FG B, V F	BT/R B, V F	Z I-B F	Z I-B F
marktgerichtete Entsch.-ebene		Gesamt: G Filialgruppe:FG/Betriebstyp: BT Einzelfiliale F			
Systeme		zentral: Z	Betriebstyp: BT	dezentral: D	
Zentralisation		zentral: Z	Betriebstyp: BT	dezentral: D	
		Objekte	Intensität	Instrumente	
Partizipation		Einzelfiliale: F	Information: I	Befragung: F	
		Filiale aus FG: FG	Beratung: B	Besuch: S	
		BT: BT	Mitentscheidung: M	Besprechung: P	
		Zentrale: Z	Veto-Recht: V	Team: T	

Abb. 21: Operative Umsetzungsaufgaben nach modularen Strategien

2.35 Durchführung der operativen Sortimentskontrolle

Die operative Sortimentskontrolle hat das Ziel, durch Analyse der Abverkäufe in den Filialen Sortimentsrisiken zu begegnen und Chancen zu nutzen. Es ist dabei zu unterscheiden in Kontrollaktivitäten während und nach der Saison⁷⁴. Durch eine laufende Sortimentskontrolle während der Saison sollen kurzfristig erforderliche Sortimentsanpassungen erkannt und umgesetzt werden. Es ist zu unterscheiden in Ergebniskontrollen einzelner Artikel, die z.B. Ansatzpunkte für kurzfristige Forcierungsmaßnahmen aufzeigen und

⁷⁴ Vgl. Hanhart, W., Marktgerechte Koordination von Einkauf und Verkauf im Warenhaus, a.a.O., S. 208-221; Möhlenbruch, D., Artikelbezogene Sortimentskontrolle, in: Thesis, 9. Jg., 1992, Heft 4, S. 4-8; Smith Böhlinger, M., Merchandise Buying, a.a.O., S. 207-250.

Prämissenkontrollen⁷⁵. Hier stehen laufende Wettbewerbsanalysen und Befragungen des Verkaufspersonals im Vordergrund. Die operative Sortimentskontrolle nach der Saison stellt einen wichtigen Verbindungspunkt zur Sortimentsplanung der Folgesaison dar. Auf Basis einer detaillierten Ergebnisanalyse auf Sorten-/Artikel- und Artikelgruppenebene sind Ansatzpunkte für notwendige Sortimentsanpassungen in der Folgesaison abzuleiten. Bei Stapelware können dabei zum Beispiel Ansatzpunkte für die Forcierung oder Streichung bestimmter Artikel abgeleitet werden. Im modischen Sortiment können auf Basis der Erfahrungen Erkenntnisse für die nächste Saison, zum Beispiel eine Forcierung top-modischer Modelle in der Damenkonfektion gewonnen werden. Diese sind jedoch durch intensive Untersuchungen zukünftiger Beschaffungs- und Absatzmarktentwicklungen zu ergänzen.

Die Sortimentskontrolle nach der Saison stellt, wie dargestellt, eine wesentliche Informationsgrundlage für die Folgesaison dar. Die spezifischen Ausgestaltungen nach Strategiealternativen sind schon in der entsprechenden Prozeßphase untersucht worden. Folglich stellt sich an dieser Stelle insbesondere die Frage, inwieweit die laufende Sortimentskontrolle innerhalb der Saison strategiespezifisch ausgestaltet werden sollte. Instrumente für diese Kontrollen sind zum einen quantitative Analysen durch Auswertung von Umsatz- und Ertragskennzahlen auf den verschiedenen Ebenen der Sortimentspyramide. Zum anderen sind hier auch qualitative Aspekte, wie z.B. Kundenbeschwerden über mangelhafte Produktqualität oder Sortimentslücken, zu berücksichtigen:

In der modular standardisierten Strategie können innerhalb der Saison Sortimentsanpassungen im Kernsortiment für das Gesamt-Filialnetz und im Zusatzsortiment für die jeweiligen Filialgruppen erforderlich sein. Dabei sind analog der Informationsgewinnung zentrale Warenwirtschaftssysteme geeignet, die Kennzahlen auf der Ebene Gesamtfilialnetz bzw. Filialgruppe auszuwerten. Hier kann, insbesondere bei Artikeln mit hoher Umsatzbedeutung, der Vergleich von Einzelfilialdaten aufschlußreich sein. Parallel ist insbesondere unter qualitativen Aspekten eine Partizipation der Filialen erforderlich. Im Rahmen von Kontrollbesuchen oder formalisierten Informationswegen sind qualitative Anregungen für die Sortimentsgestaltung zu erfassen und bei Eignung durch die zentralen Einkaufsabteilungen umzusetzen. In der modular betriebstypenorientierten Strategie wird die laufende Auswertung quantitativer Kennzahlen auf der Ebene Betriebstyp zu erfolgen sein. Dabei können die Kontrollgrößen betriebstypenspezifisch unterschied-

⁷⁵ Vgl. Aufreiter, N., Karch, N., Smith Shi, C., *The Engine of Success in Retailing*, a.a.O., S. 109-110.

lich sein. Im Rahmen der Erfassung qualitativer Kontrolldaten ist analog zur modular standardisierten Strategie eine intensive Partizipation von Vertretern der einzelnen Betriebstypen sinnvoll. Eine Information oder Beratung der Einkaufsabteilungen oder Betriebsypenverantwortlichen kann dabei durch Filialbesuche oder regelmäßige Gesprächskreise erfolgen. In der modular dualen und differenzierten Strategie haben die laufenden Sortimentskontrollen filialweise zu erfolgen. Auch sind die Kontrollgrößen dezentral zu bestimmen. Dazu sind dezentrale Auswertungen von Warenwirtschaftsinformationen sowie Gespräche mit Verkaufsmitarbeitern und Kunden durchzuführen. Eine Partizipation der Zentrale kann durch filialübergreifende Auswertungen erfolgen, indem durch Filialvergleiche den Einzelfilialen Hinweise über Zusatzpotentiale im Sortiment mitgeteilt werden.

In Abbildung 22 ist die Ausgestaltung der operativen Sortimentskontrolle im Überblick dargestellt.

Ausgestaltung nach Strategiealternativen		Strategiealternativen												
		modular standardisiert			modular betriebstyp.			modular dual			modular differenziert			
Entscheidungen/ Aufgaben	Ebene	G/FG			BT			F			F			
	Unt. pot.	Systeme			Z			Z/BT			D/Z			
		Zentralis.			Z			Z/BT			D/Z			
		Partizip.			F/FG	I-B	F-P	BT/ß	I-B	F-P	Z	I-B	F-S	Z
marktgerichtete Entsch.-ebene		Gesamt: G Filialgruppe:FG/Betriebstyp: BT Einzelfiliale F												
Systeme		zentral: Z			Betriebstyp: BT			dezentral: D						
Zentralisation		zentral: Z			Betriebstyp: BT			dezentral: D						
Partizipation		Objekte			Intensität			Instrumente						
		- Einzelfiliale: F			- Information: I			- Befragung: F						
		- Filiale aus FG: FG			- Beratung: B			- Besuch: S						
		- BT: BT			- Milentscheidung: M			- Besprechung: P						
		- Zentrale: Z			- Veto-Recht: V			- Team: T						

Abb. 22: Operative Sortimentskontrolle nach modularen Strategien

D. Überprüfung der Untersuchungsergebnisse an ausgewählten Fallbeispielen

1. Vorgehensweise der Untersuchung

Die Untersuchungsergebnisse zur Planung sowie Verknüpfung der Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien sind hinsichtlich ihrer Praxisrelevanz zu überprüfen. Dazu werden im folgenden Fallbeispiele aus der Einzelhandelspraxis herangezogen. Im Mittelpunkt stehen Kauf- und Warenhaus-Konzepte, da diese als einzige der filialisierenden Betriebsformen Marktanteilsverluste zu verzeichnen haben¹. Als Gründe werden im wesentlichen Profilierungsprobleme im Wettbewerb ("stuck in the middle") und Effizienzprobleme in der internen Steuerung angesehen. Es wird zu untersuchen sein, inwieweit die Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in diesem Zusammenhang von Bedeutung ist. Dazu erfolgt eine differenzierte Untersuchung der Konzepte der *Kaufhalle AG*, *Kaufhof Warenhaus AG* und *Kaufring AG*.

Ein unzureichender Strategieerfolg kann in der Auswahl einer ungeeigneten Strategiealternative begründet liegen, unabhängig davon, ob eine adäquate Anpassung der Implementierungselemente vorliegt oder nicht². Umgekehrt wird die unzureichende Implementierung einer geeigneten Strategie nicht zu dem angestrebten Strategieerfolg führen. Folglich sind beide Dimensionen, wie in Abbildung 23 dargestellt, unabhängig voneinander zu untersuchen. Dazu ist jeweils in einem ersten Schritt zu überprüfen, inwieweit vor dem Hintergrund der relevanten Ausprägungen der zentralen Einflußfaktoren der Strategiewahl die mehr oder weniger bewußt gewählte Strategiealternative geeignet ist. Im zweiten Schritt erfolgt dann die Überprüfung, inwieweit die theoretisch erarbeiteten Ergebnisse zur Verknüpfung der Strategieplanung und -implementierung in der Praxis umgesetzt werden. Dabei ist gleichzeitig bei eventuellen Abweichungen zu untersuchen, ob diese auf spezifischen praxisrelevanten Erfordernissen beruhen und somit gegebenenfalls zu Anpassungen des theoretischen Konzeptes führen müssen.

¹ Vgl. auch im folgenden Tietz, B., Perspektiven, a.a.O., S. 284-300.

² In Anlehnung an Bonoma, T.V., Wie man Marketingstrategien in die Praxis umsetzt, in: HM, 7. Jg., 1985, Heft 2, S. 72-79.

		Strategiewahl	
		geringe Eignung	hohe Eignung
Verknüpfung Planung und Implementierung	hohe Eignung		Hauptvoraussetzungen für den Strategieerfolg erfüllt
	geringe Eignung		

Abb. 23: Untersuchung der Fallbeispiele

Die Untersuchung wurde auf Basis der Anfang 1993 in den Unternehmen eingesetzten Strategien und Implementierungselemente vorgenommen. Es wurden Tiefeninterviews mit der Unternehmensleitung, Marketing- und Sortimentsverantwortlichen sowie Mitarbeitern unterstützender Zentralbereiche (z.B. Planung, EDV, Controlling) durchgeführt. Zusätzlich wurde die "Filiarsicht" über Interviews mit Filialleitern eingebracht. Ergänzend erfolgte im Rahmen einer Sekundäranalyse die Auswertung der relevanten Veröffentlichungen.

Es ist zu berücksichtigen, daß die auf dieser Basis abgeleiteten Implikationen nur Tendenzaussagen sein können und vor einer Umsetzung in der Praxis einer detaillierten Überprüfung und Konkretisierung bedürfen.

2. Kaufhalle AG

Der Ursprung der Kaufhalle AG liegt in der 1925 gegründeten EHAPE als Gruppe von Einheitspreisgeschäften mit 3000 Artikeln und zwei Verkaufspreisen (25 und 50 Pfennig)³. Aus diesen Einheitspreisgeschäften entwickelten sich als eigenständige Betriebsform die **Kleinpreis-Kaufhäuser** mit geringerer Sortimentsbreite und -tiefe als die klassischen Warenhausunternehmen bei Konzentration auf die unteren Preislagen im Sortiment. Bis Ende der 80er Jahre verringerte sich die Anzahl der Unternehmen im Markt von ehemals vier auf zwei⁴. Das Ausscheiden von Kepa (Karstadt) und Bilka (Hertie) kann dabei vor allem durch Profilierungsprobleme, die einer Eingliederung der Einkaufsverantwortung in die Muttergesellschaft entstammten, erklärt werden. Als verbleibende Unternehmen im Markt betreiben dagegen Woolworth und die Kaufhalle eine eigenständige Profilierung und streben insbesondere in neuester Zeit durch Filialnetzexpansion eine Neubelebung des "Kleinpreismarktes" an. Die Kaufhalle AG erwirtschaftete dabei in der auf 168 angestiegenen Filialanzahl in West- und Ostdeutschland 1992 einen Umsatz von 2,7 Mrd. DM⁵.

2.1 Untersuchung der relevanten Praxisausprägungen

2.1.1 Strategiewahl

Die Strategiewahl der Kaufhalle AG im Spannungsfeld von Sortimentsstandardisierung und -differenzierung ist vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung zu untersuchen:

Noch in den 60er Jahren waren die Kaufhalle-Filialen nach einheitlichem Muster aufgebaut⁶. Die durchschnittliche Verkaufsfläche lag bei 1.000-1.500 qm. In Verbindung mit einer preisorientierten Strategieausrichtung lag somit eine weitgehende Standardisierung der Sortimente nahe. Mit zunehmender Heterogenität des Filialnetzes durch Standortausweitung und der Bil-

³ Vgl. Bliesener, D., Nicht für DV-Freaks, sondern Nutzer, in: LZ, 1990, Heft 7, S. 76.

⁴ Vgl. auch im folgenden Tietz, B., Perspektiven, a.a.O., S. 298-300.

⁵ Vgl. Kaufhalle AG, Geschäftsbericht 1991, Köln 1992, S.28.

⁶ Vgl. Zimmer, W., WWS 2000 - Zentrale Steuerung mit individueller Note, in: BAG-Nachrichten, 31. Jg., 1991, Heft 12, S. 19.

dung des neuen Betriebstyps "Kaufhalle-Centrum" als SB-Warenhaus mit "kaufhalle-typischem" Profil in den 70er Jahren wurde eine Sortimentsanpassung an Filialbesonderheiten notwendig⁷.

Dazu erfolgte im Rahmen einer **modular standardisierten Strategie** zusätzlich zum Kernsortiment, das den Großteil der Artikel umfaßte, die Bildung von drei Sortimentsmodulen zur Anpassung insbesondere an größere Filialflächen. Die Filialzuordnung der Module erfolgte zentral.

Es stellt sich Anfang der 90er Jahre die Frage, ob diese Strategiealternative den unterschiedlichen Filialanforderungen hinreichend gerecht wird. Dazu sind die Einflußfaktoren der Strategiewahl näher zu untersuchen:

Die strategische Grundausrichtung der Kaufhalle AG basiert auf einer klaren Positionierung als Kleinpreis-Kaufhaus mit hoher Sortimentsbreite und geringer bis mittlerer Sortimentstiefe⁸. Die hohe Kostenorientierung erfordert bei intensivem Preiswettbewerb insbesondere mit Discontern und Fachmärkten die Erschließung aller Kosteneinsparungspotentiale sowie die Konzentration auf Standardware mit geringem Serviceaufwand. Durch die Konzentration auf selbstbedienungsgerechte Standardware in Verbindung mit grundnutzenorientiertem Kaufverhalten und einer großen Lieferantenstärke ist für die Kaufhalle AG somit auch zukünftig von einer **großen Relevanz einer weitgehenden Sortimentsstandardisierung** auszugehen. Durch die rechtliche Abhängigkeit der Filialen von der Zentrale (Filialbetrieb) sind in der Kaufhalle AG die Möglichkeiten zur Durchsetzung gegeben.

Bedingt durch die Expansionsstrategie seit 1989 stieg die Standort-Heterogenität stark an⁹. Zur Zeit sind im Filialnetz Filialen in Klein- und Mittelstädten bis hin zu Weltstadt-Filialen vertreten. Das wird durch die hohe Bandbreite im relevanten Marktvolumen am Standort von 200 - 20.000 Mio. DM deutlich. Ein weiteres Resultat der Expansionsstrategie der Kaufhalle AG ist die erhebliche Steigerung der Filial-Heterogenität. Es sind große Unterschiede in der Filiallage am Standort von hochfrequenzierter City-Lage bis hin zu Stadtrandlage sowie in der Verkaufsfläche von 1.000 bis 3.500 qm zu verzeichnen. Folglich ist aus der Standort- und Filial-Heterogenität auf eine große zukünftige **Bedeutung stärkerer Sortimentsdifferenzierung** zu schließen.

7 Vgl. Kaufhalle AG, Geschäftsbericht 1991, a.a.O., S. 14.

8 Vgl. ebenda, S. 17.

9 Vgl. ebenda, S. 12-13,32.

Zusammenfassend kann zu den Ausprägungen der zentralen Einflußfaktoren für die Kaufhalle AG festgestellt werden, daß bedingt durch die Sortimentschwerpunkte und Positionierung als kostenorientierter Klempreisanbieter eine weitgehende Sortimentsstandardisierung weiterhin erforderlich erscheint, aber insbesondere bedingt durch die hohe Standort- und Filialheterogenität eine stärkere Standortanpassung der Sortimente sinnvoll sein wird. Bei Bildung von Betriebstypen und Ausrichtung von Sortimentsmodulen auf deren spezifische Anforderungen wären für die Kaufhalle AG zusätzliche Differenzierungsvorteile erreichbar, so daß ein **Strategiewechsel von der modular standardisierten Strategie hin zur modular betriebstypenorientierten Strategie** zu überprüfen sein wird.

2.12 Verknüpfung von Planung und Implementierung

Die Berücksichtigung eines möglichen Strategiewechsels für die Kaufhalle AG erfordert im Rahmen der Untersuchung eine zweigeteilte Vorgehensweise. Zuerst ist je Spezifizierungsstufe zu überprüfen, inwieweit die Praxisausprägungen mit den theoretischen Ergebnissen zur modular standardisierten Strategie übereinstimmen. Danach sind im Rahmen der Bestimmung zentraler Implikationen für die Kaufhalle AG die spezifischen Implementierungsvoraussetzungen hinsichtlich eines Strategiewechsels zur modular betriebstypenorientierten Strategie zu bestimmen.

Im Rahmen der Strategiekonkretisierung ist zuerst zu untersuchen, inwieweit die Filialnetz- und Sortimentssegmentierung in der Kaufhalle AG in Ausrichtung auf die Strategiewahl erfolgt. Die Kaufhalle-Centren sind durch Stadtrandlage, große Verkaufsflächen und einen angestrebten Kundennutzen als SB-Warenhaus abgegrenzt. Für diesen Filialkreis existiert ein klar definiertes Zusatzsortiment. Eine weitere Filialnetzsegmentierung wird in der Sortimentsplanung zur Zeit nicht berücksichtigt. Deshalb liegt eine eindeutige Abgrenzung von Zusatzsortimenten nicht vor. Es ergibt sich deshalb die Problematik einer unklaren Basis für die Definition und Filialzuteilung der Zusatzsortimente im Rahmen der strategischen Sortimentsplanung¹⁰.

¹⁰ Eine strategische Sortimentsplanung im Sinne einer langfristigen Festlegung der Marktdeckungs- und Marktbeeinflussungsstrategie auf der Ebene Gesamtsortiment und Warengruppen wurde in der Kaufhalle bis 1991 nicht explizit durchgeführt. Erstmals von 1991 bis 1993 erfolgte eine Überarbeitung der Sortimentsstrategien einzelner Warengruppen in zentralen Projektteams. Die Besetzung der Projektteams erfolgte durch Vertreter der zentralen Einkaufsabteilungen und des Filialmanagements. Dabei erfolgte insbesondere eine intensive Einbindung von Verkaufsmitarbeitern über Mitarbeiterbefragungen, Filialbesuche und Workshops.

Es wird für die Kaufhalle AG wichtig sein, die Bildung von Zusatzsortimenten auf Basis klar abgegrenzter Filialgruppen vorzunehmen. Dabei könnte die Abgrenzung der Filialen in:¹¹

- Toplagen Großstadtzentren,
- zentrale Mittelstadtlagen,
- Kleinstadt- und Vorstadtlagen, zugrundegelegt werden.

Es wäre im Vorfeld zu untersuchen, welche spezifischen Anforderungen an das Sortiment gegeben sind. Dazu wären die Nachfrage-, Markt- und Wettbewerbsfaktoren zu untersuchen und auf dieser Basis eine konkrete Filialzuordnung zu Filialgruppen vorzunehmen. Auf dieser Basis sind dann die Zusatzsortimente zu definieren und Sortimentsstrategien zu bestimmen. Dabei ist insbesondere Wert auf die Partizipation von Vertretern der einzelnen Filialgruppen zu legen.

Bezüglich der Ausgestaltung des Modulsystems liegt der inhaltliche Schwerpunkt im filialübergreifenden Kernsortiment, das je Warengruppe die wesentlichen Zielgruppen der Kaufhalle AG abdecken soll¹². Aufbauend auf diesem Kernsortiment wird waren- und artikelgruppenspezifisch festgelegt, ob die Sortimentsmodule zusätzliche Zielgruppen, z.B. über höhere Preislagen und Markenware ansprechen, oder zusätzlichen Bedarf der Hauptzielgruppen befriedigen sollen. Die strukturelle Ausgestaltung des Modulsystems basiert folglich auf einem hohen Sortimentsanteil im Kernsortiment. Das Modulsortiment ist in drei Module aufgeteilt und hat eine aufbauende Systematik. Das bedeutet, daß einer Filiale nur ein bestimmtes Modul zugeteilt werden kann, wenn alle kleineren Module schon im Filialsortiment vorhanden sind. Die Auswahlebene ist die Ebene Waren- oder Artikelgruppe.

11 Vgl. Zimmer, W., WWS 2000 - Zentrale Steuerung mit individueller Note, a.a.O., S. 19,21.

12 Als wesentliche Zielgruppen der Kaufhalle AG sind die preisbewußten Konsumenten anzusehen, die insbesondere Waren in unteren und unteren Mittelpreislagen bei Standardqualität einkaufen. Im Vordergrund bei der Bestimmung der Warengruppen stehen hier die Sortimente des kurz- und mittelfristigen Bedarfs. Vgl. Zimmer, W., WWS 2000 - Zentrale Steuerung mit individueller Note, a.a.O., S. 19.

Damit weist die Ausgestaltung des Modulsystems der Kaufhalle AG eine hohe Übereinstimmung mit den theoretisch für eher standardisierte Strategien geeignete Ausgestaltungsformen auf. Vor dem Hintergrund erforderlicher Standardisierungsvorteile und aus Komplexitätsgründen erscheint es jedoch sinnvoll, die **Sortimentsmodule im Zusatzsortiment zukünftig stärker auf die Anforderungen der zugrundeliegenden Filialgruppen auszurichten**. Durch eine engere Abstimmung wären Vorteile in der Konzeption und filialspezifischen Auswahl der Sortimentsmodule gegeben. Bezüglich der filialspezifischen Modulauswahl scheint die Auswahl auf der Ebene Warengruppe geeigneter als auf der spezifischeren Ebene Artikelgruppe, da neben Vorteilen der Standardisierung und Komplexitätsverringering insbesondere Profilierungsvorteile am Standort durch klarere Sortimentsprofile je Warengruppe realisiert werden könnten.

Der operative Sortimentsplanungsprozeß wird in der Kaufhalle AG schwerpunktmäßig durch die zentralen Einkaufsabteilungen abgewickelt. Dabei beginnt der Prozeß jeweils mit der Analyse der Vorjahresdaten auf Basis der Warenwirtschaftsinformationen. Ergänzend wird eine umfassende Untersuchung der Beschaffungs- und Absatzmarktentwicklungen vorgenommen. Eine Partizipation erfolgt dabei durch Gespräche mit Filialmitarbeitern im Rahmen von Filialbesuchen. Auf Basis dieser Informationsgrundlagen erfolgt unter Einbeziehung genereller Rahmenplanungen des Vorstandes die Bestimmung der seasonspezifischen Sortimentsziele in Abstimmung mit den Einkaufsdirektoren (Top-down-Planung). In dieser "Sortimentskonzeption" werden neben Budgets für die einzelnen Waren- und Artikelgruppen Grundaussagen über Preislagen- und Marken-/Handelsmarkenschichtungen bestimmt, die als Vorgabe für die spezifische Musterbeschaffung dienen. Die Filialen haben durch Änderungsvorschläge in der Budgetplanung eine Mitsprachemöglichkeit. Diese sind mit der zentralen Planungsabteilung im Detail abzuklären. Die endgültige Festlegung der Artikel je Warengruppe und Sortimentsmodul erfolgt in zentral durchgeführten Musterungen, in denen unter Zusammenarbeit von zentralen Einkaufsabteilungen, Filialvertretern und Verkaufsförderern eine Teamentcheidung über die Aufnahme einzelner Muster ins Sortiment erfolgt. Grundsätzlich ist jedem Zentraleinkäufer dabei ein "Pate" zugeteilt, der als Ansprechpartner aus den Filialen an den Musterungen teilnimmt. Zusätzlich wird für jeden Hauptwarenbereich (Textil, Hartwaren und Lebensmittel) ein Verkaufsförderer eingesetzt, der insbesondere für die Koordination von zentralen Einkaufsabteilungen und Filialanforderungen zuständig ist und Vorgaben für die Umsetzung der Sortimentskonzepte in den Filialen entwickelt (z.B. Flächen- und Präsentationsvorgaben).

Auf Basis dieser Artikelauswahl erfolgt durch die zentralen Einkaufs- abteilungen in Zusammenarbeit mit dem Bereich Planung und Koordination die EDV-technische Erfassung der Artikel (Sortimentslistung). Das zentrale Logistikzentrum in Köln besorgt die termingerechte Warenübernahme bei 1.700 Lieferanten auf Basis der täglichen Erfassung der Bestell- und Auftragsdaten aus dem Warenwirtschaftssystem und die Belieferung der Filialen mit 11.000 Artikeln¹³. In dem bis 1989 eingeführten geschlossenen Warenwirtschaftssystem werden alle Verkaufsdaten dezentral über Computerkassen erfaßt und zur Verdichtung und Verarbeitung an den Filialrechner weitergeleitet¹⁴. Per Datenfernübertragung gibt jedes System die Filialdaten an die Kölner EDV-Zentrale weiter, wo die Warendisposition für jede Filiale erfolgt. In der Nachdisposition werden dabei je nach Artikelanforderung zwei unterschiedliche Systeme eingesetzt. Insbesondere in modischen Sortimenten erfolgt eine zentrale Warenversorgung ohne Einflußnahme der Filialen. Dadurch sollen die Filialen von einem hohen Arbeitsvolumen entlastet werden. Daneben wird insbesondere bei Schwerpunktartikeln mit hoher Umsatzbedeutung eine automatische Bestellmengerberechnung auf Basis einer automatischen Bestandsführung eingesetzt. Hier wird aus den Vergangenheitsumsätzen ein Umsatzvorschlag pro Artikel filialweise errechnet und den Filialen bekanntgegeben. Die Filialen haben dann die Möglichkeit der Korrektur nach Maßgabe standortspezifischer Einflüsse. Bezüglich der Sortimentskontrolle und Informationsgewinnung finden regelmäßig (mindestens 1x die Woche) Besuche der Zentraleinkäufer in den Filialen statt, die sich dort über Gründe für den Erfolg oder Mißerfolg einzelner Artikel oder Artikelgruppen informieren. Daneben erfolgt zentral regelmäßig eine Auswertung der warenwirtschaftlichen Sortimentskennzahlen.

Zusammenfassend ist bezüglich der Ausgestaltung des operativen Sortimentsplanungsprozesses im Vergleich zum theoretischen Konzept durch die spezifische Verbindung von Zentralisation und Partizipation im Sortimentsplanungsprozeß grundsätzlich eine hohe Übereinstimmung festzustellen. Eine Abweichung tritt im Rahmen der Nachdisposition auf, wo in bestimmten Sortimentsbereichen ein manueller Eingriff der Filialen möglich

¹³ Vgl. o.V., Neues Verteilzentrum setzt Maßstäbe, in: *dih*, 35. Jg., 1991, Heft 7, S. 38; o.V., Warenverteilung mit System, in: *BAG-Nachrichten*, 31. Jg., 1991, Heft 9, S. 30-31.

¹⁴ Die Auswertungen durch den Filialrechner generieren alle notwendigen Informationen, die zur Steuerung des Geschäftes vor Ort notwendig sind. Dazu gehören Kassengesamt- und Geldabrechnung, Tagesumsatzstatistiken und Aktionskontrollen. Vgl. Bliesener, D., Nicht für DV-Freaks, sondern Nutzer, a.a.O., S. 76; Zimmer, W., *WWS 2000 - Zentrale Steuerung mit individueller Note*, a.a.O., S. 20.

ist. Insbesondere bei Schwerpunktartikeln ist diese Anwendung sinnvoll, denn Präsenzlücken können bei diesen Artikeln schnell zu Umsatz- und Imageeinbußen führen. Desweiteren haben die Filialen dann auch bessere Möglichkeiten zur Durchführung einer standortorientierten Aktionsgestaltung. Ein Kritikpunkt ist die insgesamt zu geringe Partizipation des Filialmanagements im Sortimentsplanungsprozeß. Insbesondere in der Informationsbeschaffung und laufenden Sortimentskontrolle müßten den Filialen mehr Möglichkeiten einer Information und Beratung gegeben werden. Das könnte zum Beispiel durch Informationsgremien bestehend aus Filialmitarbeitern und Einkäufern erfolgen, die Gründe für Erfolge und Mißerfolge einzelner Artikel und Artikelgruppen diskutieren sowie Anpassungsmöglichkeiten erarbeiten. Dabei wäre die große Filial-Heterogenität zu berücksichtigen.

2.2 Zentrale Implikationen für die Kaufhalle AG

Die Untersuchung der Strategiewahl der Kaufhalle AG ergab die Relevanz der Überprüfung eines Strategiewechsels hin zu einer stärker standortangepaßten Sortimentsstrategie. Dabei kommt auf Basis der Ausprägungen der zentralen Einflußfaktoren besonders der **modular betriebstypenorientierten Strategie** eine hohe Eignung zu.

Bei einem Strategiewechsel ist gleichzeitig die Verknüpfung der Strategieplanung und -implementierung anzupassen. Dazu sind durch die Kaufhalle AG im ersten Schritt tragfähige Betriebsstypen zu definieren, Filialen zuzuordnen und auf dieser Basis eindeutige Sortimentsstrategien zu erarbeiten. Es wird wichtig sein, die Modulbildung stärker auf die Segmentierung des Filialnetzes in Betriebstypen auszurichten. Stärker als bisher wird dabei im Rahmen der Strategieimplementierung aufgrund zunehmender Sortimentsanteile der Module die Bestimmung der modulspezifischen Sortimentsausrichtung im Rahmen der strategischen Sortimentsplanung notwendig sein. Hier sind Vorgaben für die operative Sortimentsplanung zu entwickeln und über geeignete Kontroll- und Frühwarnsysteme ein laufender Rückkopplungsprozeß sicherzustellen.

Zur organisatorischen Durchsetzung wären im Sinne einer Profit-Center-Organisation insbesondere hauptamtliche Koordinatoren je Betriebstyp geeignet, die die strategische Sortimentsausrichtung und den operativen Sortimentsplanungsprozeß koordinieren. Unterstützt werden sollte die stärkere Durchsetzung der Betriebstypenanforderungen durch eine gezielte Partizipation des Filialmanagements.

3. Kaufhof Warenhaus AG

Die Kaufhof Warenhaus AG nimmt mit 82 Filialen in West- und Ostdeutschland und einem Umsatz von 6,9 Mrd. DM in 1992 hinter Karstadt eine führende Position in der deutschen Warenhauslandschaft ein¹⁵. Aufgrund der Unternehmenstradition ist eine Untersuchung der Strategiewahl und Verknüpfung der Strategieplanung und -implementierung nur unter besonderer Berücksichtigung der historischen Entwicklung sinnvoll.

3.1 Untersuchung der relevanten Praxisausprägungen

3.1.1 Strategiewahl

In den 70er Jahren lag im Kaufhof noch ein erheblicher Teil der Sortimentsverantwortung bei den Abteilungsleitern der Filialen¹⁶. Der individuelle Zuschnitt des Sortimentes auf den Bedarf der spezifischen Filialabteilung erfolgte durch Disposition der Artikel aus einem vorgegebenen Sortimentsrahmen (Pflichtsortiment), wobei die Möglichkeit bestand, über eine "Ausfall-Erklärung" Pflichtartikel nicht führen zu müssen. Neben dem Pflichtsortiment, das in drei Module (klein, mittel, groß) unterteilt war, erfolgte eine Sortimentsabrundung über das vom Zentraleinkauf angebotene Wahl-sortiment und Zukäufe von örtlichen Lieferanten im Rahmen der gesetzten Limite. Die Warenwirtschaftsplanung erfolgte Bottom-up mit entscheidendem Einfluß der Abteilungsleiter auf die Plandaten¹⁷. Bedingt durch die großen Freiräume der Filialen in der Festlegung der Detailsortimente auf Basis vorgegebener Sortimentsrichtlinien kann diese Strategie als **modular duale Strategie** charakterisiert werden¹⁸.

¹⁵ Vgl. Kaufhof Holding AG, Geschäftsbericht 1992, Köln 1993, S. 10; Rominski, D., Strategische Allianz im Handel: Warenhaus und Warenhäuschen, in: asw, 35. Jg., 1992, Heft 8, S. 30-37; Ickstadt, C., Aus der Welt der Dinosaurier, in: TW, 1993, Heft 35, S. 6.

¹⁶ Vgl. auch im folgenden Bruckhaus, M., Die Organisation der Kaufhof AG, in: zfo, 48. Jg., 1979, Heft 3, S. 123-128; Hartmann, K., Zur Organisation der Kaufhof AG, in: zfo, 48. Jg., 1979, Heft 3, S. 132- 138.

¹⁷ Vgl. Bruckhaus, M., Die Organisation der Kaufhof AG, a.a.O., S. 127-128.

¹⁸ Vgl. Hartmann, K., Zur Organisation der Kaufhof AG, a.a.O., S. 134.

Insbesondere mit Erschließung kleinerer Filialen in Mittelstädten und Vororten der Großstädte Mitte der 70er Jahre wurde eine organisatorische Eingliederung dieser Filialen erforderlich. Dazu wurden jeweils mehrere Filialen zu einer organisatorischen Einheit (Verbund) aus einer Kopffiliale und einer oder mehreren Anhängafilialen zusammengeschlossen (**Kopf-Anhängesystem**)¹⁹. Zur Verbesserung der Gesamtwirtschaftlichkeit erfolgte dabei die Unterstellung der Anhängafilialen unter die Kopffiliale und die Übertragung wesentlicher Sortimentsplanungsaufgaben wie Sortimentsbildungs-, Logistik- und Verwaltungsaufgaben auf die Kopffiliale.

Aus diesem Kopf-Anhängesystem entwickelte sich dann Mitte der 80er Jahre das aktuelle **Großverbundsystem**, das bedingt durch neue warenwirtschaftliche Technologien die Funktionen Einkauf und Verkauf konsequent trennt und die Einkaufsverantwortung auf regionaler Ebene für mehrere Filialen in einer eigenständigen Verbundorganisation zusammenfaßt²⁰. Innerhalb eines Verbundes, in dem bis zu sieben Filialen zugeordnet sind, wird die Ware von einer Stelle auf Basis des zentral vorgegebenen Sortimentes eingekauft, gelagert und von den Filialen abgerufen. Parallel erfolgt eine Filialsegmentierung in Betriebstypen nach Größen der Filialflächen und Marktvolumina am Standort. Durch die Sortimentsbildung parallel nach regionalen Aspekten und Größenaspekten kann die aktuelle Kaufhof-Strategie als besondere Ausgestaltungsform einer **modular betriebstypenorientierten Strategie** interpretiert werden. Somit ist in der Kaufhof Warenhaus AG seit Anfang der 70er Jahre eine Entwicklung zu stärkerer Standardisierung und zentralerer Steuerung festzustellen.

Eine verschärfte Wettbewerbsintensität insbesondere durch Spezialanbieter (z.B. Fachmärkte, Fachgeschäfts-Filialisten)²¹ läßt es sinnvoll erscheinen, diese Strategiewahl vor dem Hintergrund der zentralen Einflußfaktoren grundsätzlich zu überprüfen.

¹⁹ Vgl. Bruckhaus, M., Die Organisation der Kaufhof AG, a.a.O., S. 126-127.

²⁰ Vgl. Hartmann, K., Einfluß organisatorischer Veränderungen und neuer Technologien auf die Personalarbeit, in: zfo, 59. Jg., 1990, Heft 3, S. 187-188.

²¹ Dabei steht das Warenhaus zunehmend vor der Herausforderung, einen "Zweifrontenkrieg" zu führen, den es so richtig zu führen gar nicht in der Lage ist. Weder kann es auf der einen Seite aufgrund der hohen organisatorischen Komplexität und anders gelagerter Kostenstrukturen die Preisaggressivität der Discounter sowie Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser auf der grünen Wiese darstellen, noch in allen Warengruppen die Markenkompetenz und den Service des Fachhandels erreichen. Vgl. Vogel, M., Der Kaufhof will seinen Warenhausbereich liften, in: LZ, 21.05.1993, S. 4.

Die strategische Grundausrichtung der Kaufhof Warenhaus AG ist warenhaustypisch von einer hohen Marktabdeckung geprägt. Durch die Heterogenität der angebotenen Warengruppen und die angestammte mittlere bis hohe Qualitätsorientierung erscheint somit eine weitgehende Anpassung an Standortbesonderheiten angezeigt. Die **Bedeutung einer Standortanpassung** resultiert dabei neben der hohen Sortimentsbreite im wesentlichen aus der hohen Standort- und Filialheterogenität. Die Standort-Heterogenität im Kaufhof-Filialnetz ist insbesondere durch große Unterschiede in Einwohnerzahl, Kaufkraft und Zentralität der Standorte sowie unterschiedliche Wettbewerbssituation gekennzeichnet. Zum Beispiel liegt die Bandbreite der Einwohnerzahl zwischen 40 Tsd. und über 2. Mio.. Der gesamte Einzelhandelsumsatz am Standort liegt zwischen 200 und 20.000 Mio. DM. Die hohe Filial-Heterogenität der Kaufhof-Filialen resultiert aus unterschiedlichen Verkaufsflächengrößen (3.000 bis 30.000 qm) und Lagen am Standort. Neben den hochfrequentierten City-Lagen wurden Filialen in Vororten sowie zuletzt verstärkt in Einkaufszentren hinzugewonnen. Gleichzeitig sind durch die hohe Qualifikation des Filialmanagements, das bei hohen Verkaufsflächen von durchschnittlich 10.000 qm erforderlich ist, wichtige Voraussetzungen für eine Standortanpassung der Sortimente erfüllt.

Jedoch wird die **Ausschöpfung höherer Standardisierungsvorteile** zur Reduzierung der Kostennachteile gegenüber den sonstigen filialisierenden Betriebsformen zunehmend wichtig. Bezüglich des Einflußfaktors Marktvolumen kann dabei von einem hohen relevanten Marktvolumen für die Kaufhof Warenhaus AG ausgegangen werden. Durch die Abdeckung aller warenhausrelevanten Warengruppen und die Konzentration auf Standorte mit mittlerem bis großem Einzelhandelsumsatz ist jeweils von einem hohen Umsatzpotential auszugehen. Diesbezüglich erscheint folglich eine weitergehende Sortimentsstandardisierung ausreichend, um zufriedenstellende Umsatzleistungen zu realisieren. Unternehmensbezogen sind durch die rechtliche Abhängigkeit der Filialen von der Zentrale (Filialbetrieb) die Voraussetzungen für stärkere Standardisierungen gegeben.

Zusammenfassend ist bezüglich der Ausprägungen der Einflußfaktoren für den Kaufhof festzustellen, daß eine gleichzeitige Erfordernis der Realisierung von Standardisierungs- und Differenzierungsvorteilen gegeben ist. Dabei erscheint die **modular betriebstypenorientierte Strategie** grundsätzlich geeignet, höhere Standardisierungsvorteile erschließen und gleichzeitig eine ausreichende Standortanpassung sicherzustellen. Folglich ist die seit Mitte der 70er Jahre seitens der Kaufhof Warenhaus AG eingeschlagene Richtung der betriebstypenorientierten Sortimentsbildung als grundsätzlich geeignet anzusehen. Fraglich erscheint nur im Rahmen der Strategieimplementierung, inwieweit die hohe Komplexität einer parallelen Berücksich-

tigung von Größen- und regionalen Aspekten unter Effizienzgesichtspunkten sinnvoll ist.

3.12 Verknüpfung von Planung und Implementierung

Eine Filialnetzsegmentierung erfolgt in der Kaufhof Warenhaus AG parallel nach Filial-/Standortgrößen sowie regionalen Aspekten. Im Rahmen der Segmentierung auf **regionaler Ebene** existieren Filialverbünde mit eigenen Verbundeinkäufern, die über abteilungsindividuelle Verbundlimite die Möglichkeit regionaler Sortimentszukäufe haben²². Der Sortimentsanteil dieser regionalen Anpassungen ist jedoch gering, so daß durch die hohe Entscheidungskomplexität, die aus der parallelen Berücksichtigung von Filialgruppen- und regionalen Aspekten resultiert, diese Segmentierung grundsätzlich zu überdenken ist. Aufgrund der geringen Sortimentsanteile der regionalen Anpassungen kann es aus Komplexitätsgründen sinnvoll sein, diese zentral vorzunehmen. Folglich wäre die Auflösung der Verbundebene zu überprüfen. Im Rahmen der Segmentierung nach **Standort- und Filialgrößen** werden 5 Betriebstypen abgegrenzt, die sich durch unterschiedliche Standortanforderungen unterscheiden (Top, City 1, City 2, City 3, Nahversorger).

Im aktuellen Modulsystem der Kaufhof Warenhaus AG wird das durchlaufend gelistete Sortiment in sieben Module (A-G) eingeteilt. Das in allen Filialen vertretene Modul A umfaßt die wesentlichen profilierungsrelevanten Artikelgruppen in den gängigsten Preislagen. Der Sortimentsumfang erhöht sich dann kumulativ bis zum Modul G (aufbauende Systematik). In den aufbauenden Modulen werden insbesondere höhere Preislagen, Markenware und zusätzliche Artikelgruppen angeboten.

Die Sortimentsmodule sind in der Kaufhof Warenhaus AG nicht direkt auf die Betriebstypen abgestimmt. Deshalb ergibt sich die **Problematik einer**

²² Insbesondere die hohe Heterogenität der Warengruppen erfordert im Rahmen einer übergreifenden Betriebstypenprofilierung die Bestimmung und Implementierung klarer Sortimentsstrategien je Warengruppe. Diese sind je nach Warengruppenanforderungen in regelmäßigen Abständen zu überarbeiten und spezifisch je Sortimentsmodul zu konkretisieren. Die Festlegung von Sortimentsstrategien erfolgt in der Kaufhof Warenhaus AG durch Projektteams, in denen Mitarbeiter der Zentraleinkaufsbereiche und Filial-Geschäftsführer in einer 6-monatigen Projektphase konkrete Marktdeckungs- und Marktbeeinflussungsstrategien je Warengruppe festlegen.

Bestückung der Module im Einkauf und der Filialauswahl von Modulen.

Auch wird durch die hohe Modulanzahl eine zielorientierte Bildung der Sortimentsmodule erschwert. Deshalb kann sich bei Ausrichtung auf die Betriebstypenabgrenzung u.U. eine Verringerung der Modulanzahl als sinnvoll erweisen.

Insbesondere die operative Sortimentsplanung ist in der Kaufhof Warenhaus AG stark durch die Verbundorganisation geprägt:

Der typische Prozeßablauf beginnt mit einer parallelen Untersuchung der Informationsgrundlagen durch die zentralen Einkaufsabteilungen und Verbundeinkäufer. Im Rahmen der Budgetplanung erfolgen Rahmenvorgaben des Vorstandes zu generellen Umsatz-, Bestands- und Kalkulationszielen an die Zentraleinkäufer. Diese bestimmen auf Basis dieser Informationen und der sonstigen Informationsgrundlagen die operativen Sortimentsziele je Warengruppe. Diese Planwerte werden dann als Vorgaben an die Verbundeinkäufer übermittelt, die die Planungen den Anforderungen der Regionen und Einzelfilialen anpassen. Insofern liegt die "Planungshoheit im Verbund". Die überarbeiteten Planwerte werden zurück an die Zentrale übermittelt, wo mit der Abteilung Warenwirtschaftscontrolling die Diskussion eventueller Abweichungen erfolgt. Auf dieser Basis werden die Limite je Sortimentsmodul und Monat ermittelt. Anlässlich der zentralen Musterungen werden durch Musterungsgremien die seitens der jeweiligen Zentraleinkäufers beschafften Warenmuster beurteilt und den Modulen zugeordnet. Dabei sind ausgewählte Verbundeinkäufer und Filialvertreter Mitglieder der Musterungsgremien. Auf Basis dieser Sortimente legen die Verbundeinkäufer im Anschluß die regionalen Zusatzkäufe fest. In der anschließenden Beschaffungsplanung erfolgt die Warenbeschaffung durch den Zentraleinkauf bzw. durch die Verbundeinkäufer. Der Warentransport verläuft über das Zentrallager Frechen, in dem die gesamten Importe zwischengelagert werden, zu den Verbundlagern, die die Warenversorgung der Filialen sicherstellen²³. Eine laufende Sortimentskontrolle erfolgt parallel in den Zentraleinkaufsabteilungen, den Verbänden und den einzelnen Filialen.

Diese Darstellung verdeutlicht die Komplexität des Entscheidungsprozesses der operativen Sortimentsplanung in der Verbundorganisation. Diese kann durch unklare Entscheidungs- und Aufgabenverantwortung zu Konflikten und Flexibilitätseinbußen führen ("Doppelzuständigkeiten").

²³ Vgl. o.V., Die ausgelagerten Lager, in: markt+wirtschaft IHK Köln, 1993, Heft 1, S. 19-20.

Durch eine **Auflösung der Verbundorganisation und stärkere Zentralisation der Sortimentsplanungsaktivitäten** könnte zukünftig bei Komplexitätsverringerungen und Kostenersparnissen auch eine höhere Flexibilität und eindeutige Sortimentsprofilierung erreicht werden. Bei zunehmender Zentralisation wird dann jedoch eine **intensivere Partizipation** des Filialmanagements erforderlich sein. Eine Partizipation kann dabei z.B. in der Beteiligung von Filialvertretern in frühzeitigen Informations-Meetings liegen, in denen auf Basis des Sortimentes der vergangenen Saison Gründe für den Erfolg bzw. Mißerfolg einzelner Artikel oder Artikelgruppen sowie aktuelle Entwicklungen diskutiert werden.

3.2 Zentrale Implikationen für die Kaufhof Warenhaus AG

Im Rahmen der Untersuchung der Strategieplanung und -implementierung in der Kaufhof Warenhaus AG konnte herausgestellt werden, daß die gewählte modular betriebstypenorientierte Strategie grundsätzlich geeignet ist, aber die parallele Filialsegmentierung nach regionalen und Größenaspekten zu hohem Komplexitäts- und Koordinationsaufwand in der Strategieimplementierung führen kann. In Verbindung mit den geringen regionalen Sortimentsanteilen ist deshalb durch die Kaufhof Warenhaus AG die Auflösung der Verbundorganisation zu überprüfen. In diesem Zusammenhang wäre eine differenzierte Analyse möglicher Kosteneinsparungen und Effizienzverbesserungen sowie Umsatzverluste durch fehlende regionale Anpassungen sinnvoll.

Als zentrale Herausforderung für die marktorientierte Durchsetzung einer stärker zentral gesteuerten Sortimentsplanung dürfte die Sicherstellung marktgerechter Sortimentsstrategien auf Basis der Betriebstypenanforderungen bei intensiver Partizipation des Filialmanagements angesehen werden.

4. Kaufring AG

Die Kaufring AG versteht sich als Handels-, Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen für mittelständische Kauf- und Warenhäuser sowie Fachgeschäfte²⁴. Mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt erfolgte in der Kaufring AG die Ausweitung der Aufgabengebiete von einer

²⁴ Vgl. o.V., Kaufring: Künftig wird Wachstum gekauft, in: TW, 1992, Heft 25, S. 16; Möller, A.E., Kaufring AG: Leittier der Platzhirsche, in: BAG-Handelsmagazin, 1994, Heft 2, S. 55.

reinen Einkaufskooperation zu einem Marketingverbund mit größerem Spektrum an Dienstleistungen der Verbundzentrale²⁵. Die Kaufring AG erzielte 1992 in 892 Anschlußbetrieben einen gesamten Einzelhandelsumsatz von 7,1 Mrd. DM in West- und Ostdeutschland. Davon sind ca. 67% der Betriebe dem Kauf- und Warenhausbereich zuzurechnen²⁶.

4.1 Untersuchung der relevanten Praxisausprägungen

4.11 Strategiewahl

Eine Strategiewahl im Spannungsfeld von Sortimentsstandardisierung und -differenzierung ist für Einzelhandelskooperationen in gleicher Weise relevant wie für Filialbetriebe. Der Bestimmung einer geeigneten Strategiealternative für die Kaufring AG ist eine detaillierte Untersuchung der relevanten Einflußfaktoren zugrunde zu legen:

Im Rahmen der unternehmensbezogenen Einflußfaktoren stellt für die Kaufring AG die Bindungsform den zentralen Einflußfaktor der Strategiewahl dar. Bedingt durch die Selbständigkeit der Mitglieder ist in hohem Maße von eigenständigem unternehmerischen Denken auszugehen. Diesem "**Unternehmertum vor Ort**" sind alle zentralseitigen Standardisierungsmaßnahmen abträglich, so daß nur bei klar erkennbaren Vorteilen eine Standardisierung in Kauf genommen wird. Insofern kann für die Kaufring AG eine besondere Relevanz weitgehender Sortimentsdifferenzierungen festgestellt werden. Trotz der in der Regel hohen Sortimentsbreite im Kauf- und Warenhausbereich ist in der Kaufring AG aufgrund des hohen Anteils von Standorten in Klein- und Mittelstädten das sortimentsbezogene Marktvolumen der einzelnen Mitgliederbetriebe als gering-mittel zu kennzeichnen. Deshalb wird in der Regel eine möglichst vollständige Ausschöpfung des

25 Zwar sind die Einkaufsverhandlungen auch heute noch das wichtigste Geschäft aller Verbundgruppen, doch ist der Kaufring mittlerweile nicht nur ein Großhandelsunternehmen mit Zentrallager, er ist auch Zentralregulierer, Delkredere-Geber, Buchhalter, Sortiments-, Einrichtungs- und Unternehmensberater sowie gegebenenfalls Finanzierer seiner Kunden. Das wird verdeutlicht durch die deutliche Steigerung der Erträge aus Beratung und Dienstleistung um 30% auf einen Anteil von 25% in 1992. Damit einher ging die Entwicklung von der Genossenschaft in eine genossenschaftliche Aktiengesellschaft in 1988 und in eine kapitalistische Aktiengesellschaft in 1991. Vgl. o.V., Bedarf und Erlebnis, in: wiwo, 42. Jg., 1988, Heft 40, S. 146-149; o.V., Der saubere Weg, Süddeutsche Zeitung, 10.06.91; o.V., "Keine Berührungangst mit den Großen", in: TW, 1993, Heft 21, S. 12.

26 Vgl. Kaufring AG, Geschäftsbericht 1992, Düsseldorf 1993, S. 30-31.

relevanten Marktvolumens über eine hohe Standortanpassung der Sortimente angestrebt werden müssen²⁷. Auch die extrem hohe Standort- und Filialheterogenität macht eine weitgehende Sortimentsdifferenzierung erforderlich. Wesentliche Unterschiede der Kaufring-Standorte liegen dabei in der durchschnittlichen Kaufkraft je Einwohner, Einwohnerzahl und Zentralität als Bestimmungsfaktor für zu- bzw. abströmende Kaufkraft. Dabei gehören zum Kaufring Mitgliedsunternehmen in Kleinstädten mit abfließender Kaufkraft und geringer Kaufkraft je Einwohner wie auch Weltstadtbetriebe mit hoher Zentralität und Kaufkraft je Einwohner. Neben der externen Standort-Heterogenität ist für die Kaufring AG ein hohes Maß an interner Filial-Heterogenität zwischen den einzelnen Mitgliedsbetrieben festzustellen. Die großen Unterschiede in Verkaufsfläche und Lage der Filialen an den Standorten äußern sich dabei in stark unterschiedlichen Umsätzen. Bei einem durchschnittlichen Umsatz von 8,0 Mio. DM je Betrieb realisieren 17 % der Betriebe einen Umsatz von über 15 Mio. DM, 51 % von 2,5 bis 15 Mio. DM und 31 % einen Umsatz von unter 2,5 Mio. DM²⁸.

Durch die hohe Eigenständigkeit der Mitgliedsunternehmen sind keine klaren Aussagen zur strategischen Grundausrichtung der Kaufring AG möglich. Insbesondere im Grundnutzensortiment wird jedoch vor dem Hintergrund zunehmendem Preiswettbewerbs der Erzielung von Preisvorteilen für die Kaufring-Mitgliedsunternehmen ein zunehmender Stellenwert zukommen. Deshalb erscheinen **zumindest teilweise Sortimentsstandardisierungen** zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig.

Zusammenfassend resultiert aus der Bewertung der zentralen Einflußfaktoren für die Kaufring AG eine hohe Eignung differenzierter Sortimentsstrategien. Insbesondere im Grundnutzensortiment wird jedoch die zunehmende Bedeutung einer teilweisen Standardisierung der sortimentspolitischen Maßnahmen deutlich. Deshalb ist für die Kaufring AG von einer besonderen Eignung der **modular differenzierten Strategie** auszugehen. Diese hat zum Inhalt, daß das gesamte Sortiment hinsichtlich der Sortimentsstrategie und der Detailsortimente standortspezifisch ausgerichtet wird, hierzu aber zur Erschließung von Standardisierungsvorteilen zentralseitig festgelegte Sortimentsmodule verwendet werden. In der Kaufring AG erfolgt die gesamte Sortimentszusammenstellung filialspezifisch unter Verwendung zentralseitig zur Verfügung gestellter Module, so daß bezüglich der Strategiewahl eine Übereinstimmung von theoretisch geeigneter und umgesetzter Strategie festgestellt werden kann. Jedoch wird vor dem Hintergrund zunehmenden Preiswettbewerbs für die Kaufring AG zu überprüfen

²⁷ Vgl. Möller, A.E., Kaufring AG: Leittier der Platzhirsche, a.a.O., S. 55.

²⁸ Vgl. Kaufring AG, Geschäftsbericht 1992, a.a.O., S. 30.

sein, inwieweit im Rahmen dieser Strategiealternative noch höhere Standardisierungsvorteile zu realisieren sind.

4.12 Verknüpfung von Planung und Implementierung

Die strategische Sortimentsplanung umfaßt in der Kaufring AG die standortspezifische Festlegung von langfristigen Marktabdeckungs- und Marktbeeinflussungsentscheidungen im Sortiment. Durch die hohe Standortorientierung der Mitglieder ist eine intensive Analyse der relevanten Rahmenbedingungen im Markt- und Marktteilnehmerumfeld möglich. Häufig kommt jedoch der strategischen Sortimentsplanung nicht der erforderlichlich hohe Stellenwert in den Mitgliedsunternehmen zu, so daß die Gefahr nicht eindeutiger Sortimentsprofilierung am Standort gegeben ist.

In diesem Zusammenhang steht den Kaufring-Mitgliedern ein umfangreiches Dienstleistungspaket der Zentrale zur Verfügung. Im Vordergrund stehen hier Standortanalysen und Marktforschungsuntersuchungen in Zusammenarbeit mit der Planungsring GmbH, die als Tochtergesellschaft der Verbundzentrale vor allem Dienstleistungen im Bereich der Handelsarchitektur und des Ladendesigns erbringt, aber zunehmend auch umfassende Gesamtplanungen von Kauf- und Warenhäusern unter Einbeziehung aller Warengruppen übernimmt²⁹. Daneben wird durch die interne Unternehmensberatung eine Unterstützung der Mitglieder in allen Prozeßschritten der strategischen Sortimentsplanung von der Sortimentsanalyse bis hin zur Positionierungsberatung angeboten. Dabei erfolgt die Zusammenarbeit in der Regel in Form von Projektteams bestehend aus Mitarbeitern der Zentrale und des jeweiligen Mitgliedsunternehmens.

Insbesondere durch die intensive Partizipation der Kaufring-Zentrale kann deshalb bezüglich der Strategiekonkretisierung eine hohe Übereinstimmung von theoretischem Konzept und Praxisausprägungen festgestellt werden.

Inhaltlich erlaubt das Modulsystem der Kaufring AG die konkrete Umsetzung der standortspezifischen Sortimentsprofilierung über die Zurverfügungstellung eines umfassenden Artikelangebotes durch die Verbundzentrale. Aus der Festlegung der Module auf der Artikel-/Sortenebene folgt für die strukturelle Ausgestaltung des Kaufring-Modulsystems eine hohe Modulzahl, aus der die Mitgliedsunternehmen auswählen können. Vorgaben

²⁹ Vgl. Kaufring AG, Geschäftsbericht 1992, a.a.O., S. 27.

für eine eventuelle Auswahlstrategie existieren nicht. Hinsichtlich des Anteiles von Modulsortiment zu lokal zugekauften Sortimenten wird in Kooperationen des Einzelhandels der Begriff Bezugsquote verwendet. Die Bezugsquote des Kaufring lag 1992 bei 81 %, d.h. der Anteil der lokal zugekauften Artikel betrug 19 %³⁰. Das sind in der Regel Artikel, die regionalen Gegebenheiten Rechnung tragen oder besonderen Lieferantenkontakten der Mitglieder entstammen.

Zusätzlich werden seitens der Kaufring AG als Hilfestellung der Zentrale in ausgewählten Warengruppen Sortimentsmodule auf Artikelgruppenebene mit konkreten Umsatz-, Warenrohertrags- und Flächenvorgaben konzipiert. Dabei erfolgt eine Abstufung des Gesamtsortiments in drei Module³¹:

- Modul A: Mindestanforderung an die Warengruppe,
- Modul B: angemessene Erweiterung des Anfangsmoduls mit kleinerem Markenartikelanteil,
- Modul C: umfangreicheres Angebot für größere Kauf- und Warenhäuser mit vollständigem Angebot an Markenware in Mittelpreislagen.

Bezüglich der inhaltlichen und strukturellen Ausgestaltung des Modulsystems der Kaufring AG ist ein hohes Maß an Übereinstimmung mit den theoretischen Ergebnissen festzustellen. In geeigneten Warengruppen dürfte eine **Forcierung des Angebotes komplexerer Sortimentsmodule** geeignet sein³². Vorteile wären in einer geringeren Sortimentsplanungskomplexität bei den Mitgliedern und Rationalisierungsvorteilen zu sehen. Besonders geeignet scheint dabei die Modulbildung und -auswahl auf der Ebene Artikelgruppe. Auf dieser Ebene ist noch eine weitgehend standortindividuelle Zusammenstellung der Sortimente möglich. Bezüglich der Durchsetzung komplexerer Sortimentsmodule ist jedoch darauf zu achten, den Mit-

³⁰ Vgl. Kaufring AG, Geschäftsbericht 1992, a.a.O., S. 31.

³¹ Vgl. ebenda, S. 20-21.

³² So bietet z.B. der Textil-Verbund *Sütex* seinen Mitgliedern unter dem Logo "Meine Mode" zehn Warenpakete pro Jahr an, die die Anschlußhäuser jeweils ein halbes Jahr im voraus ordern können; vgl. o.V., "Instrumente der Zukunftssicherung", in: TW, 1993, Heft 9, S. 18. Die Verbundgruppe im Sparteinzelhandel *Intersport* versucht, die zentralen Rendite- und Bestandsprobleme durch Einführung eines einheitlichen Kernsortimentes bestehend aus Eigenmarken und Marken zu lösen. Dabei wird ein Artikel nur als Kernsortiment eingestuft, wenn Zentraleinkauf und Mitgliederkommission zustimmen; vgl. o.V., "Im Scheitern der Schwachen liegt die Chance des Starken", in: TW, 1992, Heft 52, S. 21.

gliedern diese als zusätzliche Wahlmöglichkeit im Rahmen der Musterungen anzubieten.

Die operative Sortimentsplanung erfolgt in der Kaufring AG bei spezifischer Aufgabentrennung parallel in der Verbundzentrale und den einzelnen Mitgliedsunternehmen. Dabei liegt jedoch die Entscheidungsverantwortung über die Zusammenstellung der Detailsortimente bei den Mitgliedsunternehmen.

Die operative Sortimentsplanung in den Mitgliedsunternehmen beginnt mit einer filialspezifischen Analyse der relevanten Sortimentskennzahlen auf Artikel-, Artikelgruppen- und Warengruppenebene. Die daraus gewonnenen Ansatzpunkte für notwendige Sortimentsveränderungen werden durch die Untersuchung relevanter Trends in den lokalen Absatzmärkten vervollständigt. Eine Partizipation der Verbundzentrale bei den Planungsaufgaben der Mitglieder erfolgt durch Information über wichtige Planungsgrundlagen durch die "Chef-Information", die anlaßbezogen mindestens einmal im Monat verteilt wird und die Zeitung "Marktplatz", die über Entwicklungen in den einzelnen Ressorts berichtet³³. Die operative Sortimentsplanung in der Verbundzentrale beginnt mit einer Vorteilhaftigkeitsanalyse der in der letzten Saison angebotenen Artikel. Darauf aufbauend erfolgt die intensive Untersuchung der Beschaffungsmärkte zur Aufdeckung relevanter Trends in den einzelnen Warengruppen. Dabei sind in der Kaufring AG aufgrund fehlender Sortimentsvorgaben alle potentiell interessanten Trends relevant, die den Mitgliedsunternehmen eine Attraktivitätssteigerung der Sortimente ermöglichen. Im Vordergrund der Mitgliederpartizipation bei den Sortimentsplanungsaufgaben der Verbundzentrale steht ein System von Ausschüssen und Arbeitskreisen, die anlaßbezogen viertel- oder halbjährlich stattfinden³⁴. Dabei ist zu unterscheiden in Regionalausschüsse, in denen besondere regionale Einflüsse der Sortimentsgestaltung ermittelt werden, und übergreifende Arbeitskreise³⁵. Auf Basis dieser Informationen erfolgt die Planung der Sortimentsziele für die Saison, die in der Budgetplanung dezentral festgelegt werden. Dabei ist eine Besonderheit der Kooperation, daß die Plandaten in der Regel nicht zentral verdichtet werden. Die Informationsgrundlagen und Sortimentsziele stellen die Grundlagen für eine standortspezifische Artikelauswahl und Disposition auf den zentralen Sortiments-

33 Vgl. Kaufring AG, Geschäftsbericht 1992, a.a.O., S. 21.

34 Vgl. Möller, A.E., Kaufring AG: Leitfaden der Platzhirsche, a.a.O., S. 56.

35 Vgl. Kaufring AG, Geschäftsbericht 1992, a.a.O., S. 21.

musterungen dar. Die Auswahl von Mustern erfolgt durch dezentral besetzte Musterungsgremien auf zentral durchgeführten Musterungen³⁶. Nach Disposition der Mitglieder erfolgt durch die zentralen Einkaufsabteilungen die Bündelung und Vergabe der Aufträge an die Lieferanten. Die verbundeigene und als Profit-Center arbeitende Kaufring-Logistik GmbH stellt Lagerhaltung und Transport der Ware von den Lieferanten zu den Mitgliedsunternehmen sicher³⁷. Eine laufende Sortimentskontrolle findet dezentral in der Regel unter intensiver Einbindung der Verkaufskräfte statt, die durch engen Kundenkontakt wichtige Hinweise über Gründe von Erfolgen und Mißerfolgen einzelner Artikel oder Artikelgruppen geben können. Parallel erfolgt zentralseitig über einen Betriebsvergleich die Kontrolle der wesentlichen Sortimentskennzahlen nach Warengruppen, die den Mitglieder zur kurzfristigen Bestimmung eventueller Anpassungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt werden. Dazu wird eine differenzierte Erhebung der Kennzahlen nach Umsatz, Flächenproduktivität, Handelsspanne, Abschriften, Lagerumschlagsgeschwindigkeit und Personalkosten durchgeführt.

Bedingt durch die spezifische Aufgabenverteilung zwischen Verbundzentrale und Mitgliedsunternehmen und den differenzierten Einsatz der Partizipationsinstrumente kann zusammenfassend eine hohe Übereinstimmung der Strategieimplementierung der Kaufring AG mit den theoretisch erarbeiteten Ergebnissen festgestellt werden. Es wird jedoch zu überprüfen sein, inwieweit die Nutzung der Beratungsleistungen intensiviert werden kann. Hauptansatzpunkte liegen in der Ausweitung und stärkeren Kommunikation. Bezüglich der Ausweitung der Beratungsleistungen können z.B. regelmäßig standardisierte Standortinformationen über Marktvolumina nach Warengruppen und relevante Entwicklungen gegeben werden, die eine wichtige Grundlage für die Sortimentsplanung vor Ort darstellen können. Desweiteren ist für die standortspezifische Sortimentsgestaltung ein System von Checklisten geeignet, in denen je Sortimentsplanungsaufgabe geeignete Vorgehensweisen erläutert werden. Von besonderer Bedeutung für die Kaufring AG dürfte dabei eine intensive Kommunikation des Beratungsangebotes sein. Die Mitglieder werden sich häufig als "Unternehmer vor Ort" von

³⁶ Die Kaufring AG führt an 51 Tagen im Jahr 18 Musterungen und Warenbörsen in den Düsseldorfer Ausstellungshallen und zusätzlich 7 Musterungen in Leipzig durch. Dabei erfolgen im Textilbereich jährlich zwei Musterungen, die zusätzlich durch zwei Warenbörsen, mit Schwerpunkt auf aktueller Ware, ergänzt werden. Im Hartwarenbereich wird jährlich eine Musterung und eine Warenbörse durchgeführt. Zusätzlich erscheint halbjährlich ein Katalog mit Standardwaren. Vgl. Kaufring AG, Geschäftsbericht 1992, a.a.O., S. 20.

³⁷ Vgl. o.V., Seit einem Jahr auch für Dritte da, in: TW, 1993, Heft 45, S. 38-39.

Natur aus schwer tun, Hilfestellungen der Zentrale anzunehmen. Oft können diese Beratungsleistungen jedoch wertvolle Hilfestellungen für die Sortimentsarbeit vor Ort geben, so daß es für die Zentrale wichtig sein wird, die besonderen Vorteile gezielt zu kommunizieren.

4.2 Zentrale Implikationen für die Kaufring AG

Die Kaufring AG als Kooperation selbständiger Einzelhändler hat einen ständigen Balanceakt zwischen Entlastung und Entmündigung der Mitglieder zu vollziehen³⁸. Auf der einen Seite erfordert die zunehmende Marktbedeutung der Filialbetriebe eine höhere Effizienz aller Prozesse, die nur bei höherer Kompetenz der Verbundzentrale realisiert werden kann. Auf der anderen Seite liegt der traditionelle Wettbewerbsvorteil der Mitglieder in der standortspezifischen Ausrichtung der Marketingprogramme. Insofern darf eine eventuelle Ausweitung des Tätigkeitsfeldes der Verbundzentrale die Möglichkeit der standortindividuellen Sortimentsgestaltung auf Basis einer dezentralen Unternehmensführung nicht beeinträchtigen.

In diesem Zusammenhang wird eine wichtige Entwicklungsrichtung die Ausweitung und intensivere Kommunikation von Beratungsleistungen sowie die intensivere Konzeption und Durchsetzung komplexerer Sortimentsmodule sein. Insbesondere im Grundnutzensortiment könnten dadurch zusätzliche Standardisierungsvorteile realisiert und die notwendige Konzentration der Mitgliedsunternehmen auf Standortanpassungen im Sortiment erreicht werden.

³⁸ Vgl. Arthen, H., Kaufring: Schulteranschluß der Kleinstadtkönige, in: LZ-Journal, 1989, Heft 21, S. J8-J9.

E. Zusammenfassung und Implikationen der Untersuchungsergebnisse

1. Zusammenfassung und Implikationen für das Einzelhandelsmanagement

Im Unterschied zum nicht-filialisierten Einzelhandel sind in Filialbetrieben Entscheidungen zu treffen, inwieweit die Marketingprogramme in den Filialen standardisiert oder standortangepaßt (differenziert) ausgestaltet sein sollen. Im Prozeß der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung haben Standardisierungsentscheidungen insbesondere im Rahmen der Geschäftsfeldabgrenzung durch die **Bestimmung relevanter Bezugsebenen für die anschließende strategische und operative Marketingplanung** besondere Bedeutung. Es sind verschiedene Bezugsebenen von Standardisierungsentscheidungen in Filialbetrieben zu unterscheiden. In diesem Zusammenhang konnten neben einer Objekt- und regionalen Betrachtung auch verschiedene Bezugsebenen in Einzelhandelskonzernen abgegrenzt werden. Auf dieser Grundlage erfolgte eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes auf Entscheidungen über die Standardisierung von Marketing-Inhalten im nationalen Markt auf Betriebsformenebene.

Als zentrale Praxisprobleme und Lücken einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Standardisierungsentscheidungen in Filialbetrieben konnten die **Abgrenzung praxisrelevanter Strategiealternativen** und insbesondere die **Verknüpfung der Strategieplanung und -implementierung** herausgearbeitet werden. Die Schließung dieser Lücken wurde deshalb als Ziel der Untersuchung in den Mittelpunkt gestellt.

Im Rahmen der Untersuchung von Zielen der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung konnte herausgearbeitet werden, daß insbesondere Umsetzungsaspekte strategiespezifisch zu untersuchen sind, während Durchsetzungsaspekte als weitgehend übertragbar eingestuft wurden. Bezüglich der Umsetzung konnten als wesentliche Ziele die Verbindung strategischer und operativer Planung durch Strategiespezifizierung sowie die Anpassung der relevanten Unternehmenspotentiale an die Strategie abgegrenzt werden. Aufgrund der hohen Komplexität insbesondere der zu berücksichtigenden Implementierungsaspekte wurde dabei die Untersuchung aus dem Blickwinkel der Sortimentsplanung durchgeführt, da diese im Mittelpunkt der strategischen und operativen Planung im Einzelhandel steht und wesentlichen Einfluß auf die Ausgestaltung der übrigen Marketing-Mix-Elemente und Funktionsbereiche ausübt.

Auf Basis einer Untersuchung der Ziele einer Sortimentsstandardisierung vs. -differenzierung konnte herausgestellt werden, daß zukünftig insbesondere einer kombinierten Erschließung im Sinne von "Outpacing-Strategien" besondere Bedeutung zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen zukommen wird. Bezüglich der Abgrenzung relevanter Strategiealternativen wurde deshalb die Konzentration in der Literatur auf die Extrempole der reinen Standardisierung und Differenzierung in Frage gestellt und angestrebt, relevante **Strategiealternativen im Kontinuum von reiner Standardisierung und Differenzierung** zu bestimmen.

Es konnte nachgewiesen werden, daß in der Literatur die Abgrenzung möglicher Handlungsalternativen weitgehend unstrukturiert erfolgt. Deshalb wurden im Rahmen der Strategiebestimmung relevante **Strategiedimensionen** bestimmt, auf deren Basis sechs Alternativen abgegrenzt werden konnten. Neben der reinen Standardisierungs- und Differenzierungsstrategie wurden die übrigen Strategiealternativen im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung als **modulare Strategien** charakterisiert, da durch diese Strategien eine Kombination von Standardisierungs- und Differenzierungsvorteilen durch den jeweils spezifischen Einsatz von zentral gesteuerten Modulsystemen realisierbar ist.

Die unternehmensspezifische Auswahl der optimalen Strategiealternative erfordert eine Zugrundelegung der zentralen Einflußfaktoren der Strategiewahl. In diesem Zusammenhang konnte herausgestellt werden, daß bei notwendiger Berücksichtigung umwelt- und unternehmensbezogener Faktoren eine parallele Untersuchung gesamtmarktbezogener "durchschnittlicher" Ausprägungen dieser Faktoren sowie der Unterschiede zwischen einzelnen Standorten bzw. Filialen (Heterogenität) sinnvoll ist. Neben Ausprägungen von Situationsvariablen konnte in diesem Zusammenhang nachgewiesen werden, daß auch die strategischen Grundsatzentscheidungen Einfluß auf die Vorteilhaftigkeit von Strategiealternativen haben.

Der Strategieerfolg ist durch adäquate Verknüpfung der Strategieplanung mit der Implementierung sicherzustellen. Auf Basis der Zielsetzungen der Strategieimplementierung erfolgte die differenzierte Bestimmung von geeigneten Instrumenten zur Verknüpfung der Planung und Implementierung:

Als wesentliche Instrumente der Verbindung strategischer und operativer Planung konnten dabei neben einer implementierungsorientierten Strategieplanung insbesondere die **stufenweise Strategiespezifizierung** und die Schaffung von **Brückenmechanismen zwischen den Spezifizierungsstufen** abgegrenzt werden. In der Sortimentsplanung ist diesbezüglich eine spezifische Ausgestaltung der strategischen und operativen Sortiments-

planungsaktivitäten erforderlich. Auch Basis der einzelnen Aktivitäten konnten relevante Brückenmechanismen zwischen strategischer und operativer Sortimentsplanung abgegrenzt werden.

Relevante Aktionsparameter einer strategiegerechten Anpassung der Unternehmenspotentiale konnten insbesondere in **Anpassungen von Zentralisations-, Partizipations- und systembezogenen Entscheidungen** bestimmt werden. Zentralisationsentscheidungen umfassen in diesem Zusammenhang die grundsätzliche Bestimmung der Aufgabenverteilung in Filialbetrieben. Dabei wurden mit Zentral- und Filialebene sowie eventuellen Zwischenebenen relevante Ebenen einer Aufgabenverteilung abgegrenzt. Daneben konnte Partizipationsentscheidungen als Möglichkeit der Beteiligung an der Aufgabenerfüllung ein zunehmender Stellenwert zugewiesen werden. Dabei wurden mit Partizipationsebenen, -intensitäten, -objekten und -instrumenten relevante Ausgestaltungsparameter unterschieden. Im Rahmen der Anpassung von Systemen steht die Untersuchung der Ausgestaltung von Informationssystemen im Vordergrund, da Warenwirtschaftsinformationen in der Praxis aufgrund unzureichender Entscheidungsunterstützung häufig nicht optimal eingesetzt werden. Wie nachgewiesen werden konnte, ist im Zusammenhang mit Standardisierungsentscheidungen durch eine Anpassung der Warenwirtschaftssysteme an die gewählte Strategiealternative ein Beitrag zu besserer Entscheidungsunterstützung realisierbar.

Im Rahmen der Bestimmung von Instrumenten zur strategiespezifischen Ausgestaltung der Unternehmenspotentiale wurde das Problem der Koordination der Unternehmenspotentiale untereinander und mit der Strategie herausgestellt. Als Ansatzpunkte für eine Koordination konnte dabei zum einen die konsequente **Ausrichtung der Unternehmenspotentiale auf die Marketing-Strategie** dargestellt werden. Insbesondere eine entscheidungs- bzw. aufgabenspezifische Bestimmung der Anforderungen an die Unternehmenspotentiale erscheint dabei notwendig. Zum anderen konnte die Bedeutung der **Ausgestaltung von strategiespezifischen Kernprozessen** verdeutlicht werden. Durch Verbindungspunkte zu Struktur, Systemen und Kultur ist durch adäquate Ausgestaltung insbesondere des operativen Sortimentsplanungsprozesses eine dauerhafte Koordination der Unternehmenspotentiale erreichbar.

Auf Basis der theoretischen Konzeption der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung konnte ein Bezugsrahmen entwickelt werden, der der anschließenden detaillierten Ausgestaltung nach Strategiealternativen zugrundegelegt wurde. Dieser basiert auf einer Vorgehensweise in drei Stufen. In der ersten Stufe hat jeweils die Strategiekonkretisierung durch spezifische Ausgestaltung der strategischen Sortimentsplanungsaktivitäten zu erfolgen. In der zweiten Stufe ist auf dieser Basis die Ausgestaltung von

Brückenmechanismen zwischen strategischer und operativer Sortimentsplanung zu untersuchen. In der dritten Stufe hat dann die Anpassung des operativen Sortimentsplanungsprozesses zu erfolgen. Je Stufe ist dabei zu unterscheiden in die Bestimmung und Ausgestaltung relevanter marktbezogener Entscheidungen bzw. Aufgaben und die spezifische Anpassung von Zentralisations-, Partizipations- und Systementscheidungen.

Auf Basis dieses Bezugsrahmens konnte dann die Verknüpfung der Planung und Implementierung am Beispiel modularer Sortimentsstrategien durchgeführt werden. Im Rahmen der Strategiekonkretisierung waren im ersten Schritt durch strategiespezifische **Segmentierung in Filialnetz und Sortiment** die Bezugsebenen zu bestimmen, für die im Rahmen der Sortimentsprofilierung die wettbewerbsorientierten Marktabdeckungs- und Marktbeeinflussungsentscheidungen zu treffen waren. Daraus resultierten Unterschiede in Organisation und Informationssystemen.

Zur Frage, welche Mechanismen eine Verbindung strategischer und operativer Sortimentsplanung erreichen können, wurden die Funktionen von **Modulsystemen** im Rahmen der Verbindung strategischer und operativer Sortimentsplanung herausgestellt. Bezüglich einer strategiebezogenen Ausgestaltung von Modulsystemen konnten inhaltliche und strukturelle Ausgestaltungsparameter abgegrenzt werden. In der inhaltlichen Ausgestaltung steht die spezifische marktorientierte Waren- und Zielgruppenabgrenzung des Kernsortimentes und der einzelnen Sortimentsmodule im Vordergrund. Bezüglich der innengerichteten strukturellen Ausgestaltung konnten relevante Ausgestaltungsparameter abgegrenzt werden, auf deren Basis strategiespezifische Ausprägungen bestimmt werden können. Diese liegen in dem Artikelanteil von Kern-, Modul- und lokalem Sortiment, der Modulanzahl und -größe sowie der Auswahlsystematik von Sortimentsmodulen.

Bezüglich der **Ausgestaltung des operativen Sortimentsplanungsprozesses** kommt einer dauerhaften Verankerung der Strategie durch adäquate Ausgestaltung der Unternehmenspotentiale ein besonderer Stellenwert zu. Im Rahmen einer "Prozeßorganisation" wurden dabei jeweils auf Basis der marktgerichteten Aufgaben die notwendigen Anpassungen der Unternehmenspotentiale bestimmt. Dabei erfolgte eine Unterteilung der Sortimentsplanungsaktivitäten in die Schaffung der Informationsgrundlagen, Planung der Sortimentsziele, Festlegung der Detailsortimente, Abwicklung der Beschaffungs-, Logistik- und Dispositionsaktivitäten sowie die Sortimentskontrolle.

Ziel der Untersuchung von Fallbeispielen war die Überprüfung der theoretischen Ergebnisse zur Strategieplanung und strategiespezifischen Verknüpfung von Planung und Implementierung. Dabei erfolgte eine Untersuchung der Konzepte der *Kaufhalle AG*, *Kaufhof Warenhaus AG* und *Kaufring AG*. Aus den übergreifenden Problemfeldern der untersuchten Fallbeispiele sind dabei in Verbindung mit den theoretischen Ergebnissen zentrale Implikationen für die Einzelhandelspraxis abzuleiten:

Es wurde deutlich, daß Standardisierungsentscheidungen in der Praxis nicht die Rolle als wesentliches Strategieelement zukommt. Eine explizite Auseinandersetzung mit verschiedenen Strategiealternativen findet in der Regel nicht statt. Eine Begründung kann darin liegen, daß in der Wissenschaft bisher eine klare Herausarbeitung praxisrelevanter Strategiealternativen nicht vorlag.

Insofern wird Standardisierungsentscheidungen aufgrund der Bedeutung im Prozeß der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung ein **größerer Stellenwert im Rahmen der Strategieplanung** zukommen müssen. Dabei hat sich die Praxis mit konkreten Handlungsalternativen auseinanderzusetzen, diese vor Hintergrund der spezifischen Unternehmenssituation zu bewerten und die geeignete auszuwählen. Als grundsätzliche Alternativen können dabei die in dieser Arbeit abgegrenzten Strategien zugrundegelegt werden.

Ein übergreifendes Ergebnis ist weiterhin, daß bei Konzentration der Praxis auf die operative Sortimentsplanung häufig eine dauerhafte Sortimentsprofilierung zu kurz kommt. Ein Hauptgrund liegt dabei in der unzureichenden Auseinandersetzung mit Brückenmechanismen zwischen strategischer und operativer Sortimentsplanung. Insbesondere die Funktion von Modulsystemen als Brückenmechanismen im Rahmen der Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien wird in der Praxis zu wenig berücksichtigt. Das hat zur Folge, daß der Einsatz von Sortimentsmodulen zu wenig an strategischen Segmentierungs- und Profilierungsentscheidungen ausgerichtet ist.

Deshalb ist insbesondere bei Standardisierungsentscheidungen eine **konsequenter Verbindung von strategischer und operativer Planung** sicherzustellen. Zu berücksichtigen sind in diesem Zusammenhang die strategieübergreifenden Brückenmechanismen, die in dieser Untersuchung auf Basis der verschiedenen Sortimentsplanungsaktivitäten erarbeitet wurden. Bei modularen Strategien sind die Funktionen von Modulsystemen als Brückenmechanismen zu nutzen und diese konsequent auf die gewählte Strategiealternative auszurichten. Relevante Ausgestaltungsparameter konnten in dieser Untersuchung bestimmt werden.

Ein weiteres Problemfeld der Praxis liegt in der häufig nicht konsequenten Ausrichtung der Unternehmenspotentiale auf die gewählte Strategiealternative. Teilweise unklare Zentralisationsentscheidungen, zu geringes Ausmaß an Partizipation und nicht optimaler Einsatz von Informationssystemen sind dabei im wesentlichen auf unzureichende entscheidungs- bzw. aufgabenspezifische Bestimmung der geeigneten Ausgestaltung zurückzuführen. Insofern wird es wichtig sein, eine **entscheidungs- bzw. aufgabenspezifische Ausgestaltung** der relevanten Unternehmenspotentiale auf Basis der jeweiligen Strategieanforderungen sicherzustellen.

Zusätzlich wird, wie nachgewiesen werden konnte, die Bedeutung der **Teamarbeit** bei sortimentsbezogenen Aufgaben teilweise unterschätzt. Es wird in diesem Zusammenhang wichtig sein, eine bezogen auf die jeweilige Aufgabe und Strategie spezifische Ausgestaltung der Teambesetzung vorzunehmen. Dabei können die in dieser Untersuchung erarbeiteten Ausgestaltungsparameter von Zentralisations- und Partizipationsentscheidungen herangezogen werden.

Strategieimplementierung ist, wie in dieser Untersuchung gezeigt werden konnte, in hohem Maße **Detailarbeit**. Da sich viele Maßnahmen augenscheinlich direkt aus der Strategie ergeben und die Bestimmung der notwendigen Umsetzungsmaßnahmen häufig trivial erscheint, wird in der Praxis die Bedeutung der Festlegung und Umsetzung der spezifischen Einzelmaßnahmen häufig unterschätzt. Hier wird deshalb ein Hauptgrund für eine mangelhafte Strategieimplementierung in der Praxis liegen. Im Rahmen der notwendigen Detailarbeit kann der, in dieser Arbeit erarbeitete, differenzierte Implementierungsansatz hilfreich sein.

Die Fallbeispiele zeigten weiterhin, daß die strategische Ausrichtung im Spannungsfeld von Sortimentsstandardisierung und -differenzierung regelmäßig überprüft und u.U. angepaßt werden muß. Notwendige Anpassungen können in Änderungen der Umwelt- und Unternehmenssituation begründet sein. Zum Beispiel werden expandierende Filialbetriebe in regelmäßigen Abständen im Sinne eines **evolutionären Handelsmanagements**¹ die Strategiewahl und -implementierung überprüfen müssen.

¹ Vgl. zu den Kerngedanken eines evolutionären Handelsmanagements Ahlert, D., Evolutionäres Handelsmanagement - Die controllinggestützte Evolution erlebnisorientierter Betreuungskonzepte des stationären Einzelhandels, Arbeitspapier Nr. 11 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Distribution und Handel, Universität Münster, Münster 1990.

Untersucht man Entwicklungstendenzen der einzelnen Strategiealternativen, so werden zukünftig die **modularen Strategien in der Einzelhandelspraxis noch an Bedeutung gewinnen**. Zum einen werden Unternehmen mit reiner Standardisierungsstrategie, z.B. Discounter, bei erfolgter Abdeckung der geeigneten Standorte stärker über Standortanpassungen versuchen müssen, Zusatzerträge zu erzielen. Zur Beibehaltung der Standardisierungsvorteile sind dazu besonders modular standardisierte Strategien geeignet. Zum anderen werden die Filialbetriebe mit vollständig standortangepaßten Sortimenten und filialspezifischem Einkauf aufgrund von Kostennachteilen stärker versuchen müssen, über zumindest teilweise Zentralisierung des Einkaufs und Nutzung von Modulsystemen die Kostennachteile zu verringern und somit die Wettbewerbsstärke langfristig zu erhöhen (modular differenzierte Strategie).

2. Ansatzpunkte für die weiterführende Forschung

Die Untersuchung der theoretischen Ergebnisse an drei Fallbeispielen konnte die Relevanz der Untersuchungsergebnisse stützen. Es erscheint jedoch im Sinne einer umfassenderen Analyse der aktuellen Situation in der Einzelhandelspraxis sinnvoll, die Untersuchungsergebnisse durch eine weitreichende empirische Untersuchung abzusichern. Von besonderem Interesse erscheint in diesem Zusammenhang die Erfassung der Verbreitung einzelner Strategiealternativen sowie von Ansätzen zur Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung.

Die Untersuchung konnte den besonderen Stellenwert modularer Strategien im Spannungsfeld der Marketingstandardisierung vs. -differenzierung herausstellen. Insbesondere der Abgrenzung modularer Strategien sowie der spezifischen Ausgestaltung von Modulsystemen als Instrument zur gleichzeitigen Realisierung von Standardisierungs- und Differenzierungsvorteilen ist dabei in weiteren Untersuchungen besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Ein Defizit des Untersuchungsdesigns liegt in der Konzentration auf die Sortimentsplanung. Verbindungspunkte zu anderen Marketinginstrumenten konnten nur am Rande untersucht werden. Dabei können insbesondere bei modularen Strategien die **Sortimentsmodule als richtungweisend für den Einsatz der übrigen Marketinginstrumente** angesehen werden. Insofern würden die Module im Mittelpunkt der Marketingplanung in Filialbetrieben stehen. So kann zum Beispiel die Preispolitik modulspezifisch unterschiedlich sein. Auch die Warenpräsentation und Werbung können je Modul angepaßt werden. Es ist zum Beispiel möglich, standardisierte Präsentations-

und Flächenvorgaben für die einzelnen Module zu konzipieren, die den Filialen als Vorgabe oder Vorschlag dienen. Es wäre sinnvoll, diesen instrumenteübergreifenden Ansatz in weiteren Untersuchungen zu beleuchten.

Ein weiteres Defizit kann in der unzureichenden Untersuchung besonderer Anforderungen einzelner Warengruppen gesehen werden. Je nach Ausprägungen der zentralen Einflußfaktoren der Strategiewahl auf Warengruppenebene können dabei unterschiedliche Strategiealternativen oder Feinabstufungen von Strategien relevant sein. Inwieweit in Mehrbranchenunternehmen des Einzelhandels eine derartige Differenzierung notwendig oder sinnvoll ist, müßte in einer Detailuntersuchung behandelt werden. In diesem Zusammenhang wäre auch der Einfluß einer zunehmenden Bedeutung des *Category Management* in der Einzelhandelspraxis auf die Strategieplanung und -implementierung zu untersuchen².

Die Untersuchung stellte die aktuelle Relevanz der Partizipation im Rahmen der Strategieimplementierung heraus. Es erscheint deshalb angebracht, eine differenzierte Untersuchung zu Zielen und Ansatzpunkten der Partizipation im Einzelhandel durchzuführen. In diesem Zusammenhang wäre auch eine empirische Untersuchung zur Bedeutung und Umsetzung der Partizipationsinstrumente in der Einzelhandelspraxis interessant.

Der Schwerpunkt der Arbeit basierte auf der Untersuchung sortimentsbezogener Standardisierungsentscheidungen im nationalen Markt auf Betriebsformenebene. In der Einleitung wurde auf Basis der grundsätzlichen Bezugsebenen von Standardisierungsentscheidungen dargestellt, daß je nach Umfang der Geschäftstätigkeit in Filialbetrieben eine weitergehende Standardisierung in Richtung länderübergreifende Standardisierung sinnvoll sein kann. Dabei ist zu untersuchen, inwieweit die wesentlichen Untersuchungsergebnisse der Arbeit auf diese Problemstellung übertragbar sind.

² Im Mittelpunkt steht dabei die gemeinsame Erarbeitung aller relevanten Marketingmaßnahmen für einzelne Warengruppen in Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Dadurch sollen eine verbesserte Marktausrichtung und Effizienzsteigerungen erreicht werden. Vgl. Behrends, C., *Category Management: Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft*, in: asw, 37. Jg., 1994, Heft 10, S. 108-114; von Speer, F., *Category Management: Kompetenz als Erfolgsstrategie*, in: diH, 38. Jg., 1994, Heft 6, S. 12-16.

3. Implikationen für die Ausgestaltung von Internationalisierungsstrategien im Einzelhandel

Vor dem Hintergrund gesättigter Märkte und zunehmender Wettbewerbsintensität im nationalen Markt versuchen zahlreiche Filialbetriebe durch die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf internationale Märkte Zusatzumsätze und -erträge zu erzielen³. In einzelhandelspezifischen Forschungsarbeiten wurden dabei Marktbearbeitungsaspekte in der Regel nur am Rande behandelt⁴. Im Vordergrund stand die Abgrenzung grundsätzlicher Internationalisierungsstrategien von der Akquisition bis zur eigenständigen Ausweitung der Geschäftstätigkeit ins Ausland über Filialmultiplikation.

Dabei ist die **Auswahl standardisierter vs. differenzierter Marketingstrategien in engem Zusammenhang mit der grundsätzlichen Internationalisierungsstrategie** zu sehen. Generell kann festgestellt werden, daß je höher der Grad der Anpassung an landesspezifische Besonderheiten sein soll, desto größer die Einschaltung landesspezifischen Know-Hows sein muß. Insofern wird bei Standardisierung eher eine Abwicklung über den nationalen Markt oder Tochtergesellschaften im Ausland sinnvoll sein. Für eine Differenzierungsstrategie bietet sich dagegen eher eine Kooperations- oder Akquisitionsstrategie an. Insofern ist in einer stufenweisen Vorgehensweise zuerst zu bestimmen, inwieweit die Marketingprogramme an die Anforderungen der Ländermärkte angepaßt werden sollen. Darauf aufbauend kann festgelegt werden, welche grundsätzliche Internationalisierungsstrategie geeignet ist.

3 Vgl. o.V., Einzelhandel grenzenlos ?, in: ehb, 1993, Heft 1, S. 16-17; o.V., Für den Handel gibt es fast keine Grenzen, in: Lebensmittel Praxis, 1990, Heft 7, S. 22-26; George, G., Diller, H., Internationalisierung als Wachstumsstrategie des Einzelhandels, Handelsforschung 1992/93, Trommsdorff, V., (Hrsg.), Wiesbaden 1993, S. 166-169.

4 Vgl. auch im folgenden zu einer kritischen Literaturbewertung Dichtl, E., Lingenfelder, M., Müller, S., Die Internationalisierung der institutionellen Einzelhandels im Spiegel der Literatur, in: zfbf, 43. Jg., 1991, Heft 12, S. 1024-1034; Patt, P.-J., Chancen und Risiken des deutschen Einzelhandels im Europäischen Binnenmarkt, Marktorientiert Unternehmensführung im europäischen Binnenmarkt: Perspektiven aus Sicht von Wissenschaft und Praxis; Meffert, H., Kirchgeorg, M. (Hrsg.), Stuttgart 1990, S. 123-128.

Untersucht man die Abgrenzung von Strategiealternativen im Spannungsfeld von Sortimentsstandardisierung und -differenzierung bezogen auf das internationale Einzelhandelsmarketing, so sind im wesentlichen die gleichen Strategiedimensionen relevant wie im nationalen Markt. Der Hauptunterschied bei international tätigen Filialbetrieben liegt in der notwendigen **zweistufigen Festlegung von Standardisierungsentscheidungen**. In einer ersten Stufe ist die Strategiewahl bezogen auf die unterschiedlichen Ländermärkte durchzuführen (international). Es ist festzulegen, inwieweit die einzelnen Ländermärkte spezifische Sortimente zusammenstellen können sollen. Darauf aufbauend ist in der nächsten Stufe die Strategiewahl in jedem Ländermarkt bezogen auf die einzelnen Filialen durchzuführen (intranational). Mögliche intranationale Optionen werden dabei durch die grundsätzlichen länderübergreifenden Standardisierungsentscheidungen vorbestimmt. Wird zum Beispiel länderübergreifend eine Standardisierungsstrategie festgelegt, so ist damit auch für die einzelnen Filialen der Landesgesellschaften eine Sortimentsstandardisierung verbunden. Umgekehrt ist bei Festlegung einer länderübergreifenden Differenzierungsstrategie in den einzelnen Ländermärkten eine Strategiewahl von reiner Standardisierung bis hin zu reiner Differenzierung möglich.

Das international tätige Bekleidungs-Filialunternehmen *C&A* behält zum Beispiel in allen Ländern, in denen es operiert, die übergreifende Sortimentsstrategie bei⁵. Diese ist grob durch "Herren-, Damen- und Kinderbekleidung zum vernünftigen Preis" zu kennzeichnen. Zusätzlich zu diesen Schlüsselementen wird das Sortiment national so abgeändert, daß es dem jeweiligen Kundenstamm entspricht. Die konkrete Sortimentsbestimmung erfolgt auf nationaler Ebene unter weitgehender Sortimentsstandardisierung in den Filialen. Es wird eine länderübergreifende modular duale Strategie mit einer modular standardisierten Strategie in den nationalen Märkten verbunden. In ähnlicher Weise verfährt das Spielwaren-Fachmarktunternehmen *Toys "R" Us*, das bei international einheitlicher Sortimentsstrategie die Sortimente landesspezifisch anpaßt. Innerhalb der einzelnen Ländermärkte werden die Sortimente bei einer Standard-Verkaufsfläche von 2.800 qm weitgehend standardisiert eingesetzt.

⁵ Vgl. auch im folgenden o.V., Giganten im Euromarkt, in: LZ v. 22.02.1991; Klöser, A., City-Lage bevorzugt, in: diH, 34. Jg., 1990, Heft 7, S. 64-66.

Bezüglich der Verknüpfung von Strategieplanung und -implementierung ist im Gegensatz zum nationalen Markt von einer höheren Komplexität durch Entscheidungen über Zentralisation, Partizipation und Systemeinsatz für eine **höhere Anzahl möglicher Bezugsebenen** auszugehen. Die Entscheidungen bzw. Aufgaben sind dabei jeweils zwischen der internationalen Zentrale, Landeszentrale, eventuellen Betriebstypen und Einzelfilialen aufzuteilen.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, 3. Aufl., Düsseldorf 1984.
- Ahlert, D., Evolutionäres Handelsmanagement - Die controllinggestützte Evolution erlebnisorientierter Betreuungskonzepte des stationären Einzelhandels, Arbeitspapier Nr. 11 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Distribution und Handel, Universität Münster, Münster 1990.
- Ahlert, D., Distributionspolitik, 2. Aufl., Bern 1991.
- Ahlert, D., Flexibilitätsorientiertes Positionierungsmanagement im Einzelhandel - Herausforderung an freie, kooperierende und integrierte Handelssysteme, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Bruhn, M. u.a. (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 279-300.
- Ahlert, D., Warenwirtschaftsmanagement und Controlling in der Konsumgüterdistribution - Betriebswirtschaftliche Grundlegung und praktische Herausforderungen aus der Perspektive von Handel und Industrie, in: Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling: Konzeptionelle Grundlagen und Umsetzung in der Handelspraxis, Ahlert, D., Olbrich, R. (Hrsg.) Stuttgart 1994, S. 3-114.
- Alewell, K., Filialen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Seischab, H., Schwantag, K. (Hrsg.), Stuttgart 1986, Sp. 1778-1784.
- Alexander, L.D., Successfully Implementing Strategic Decisions, in: LRP, 1985, No. 3, S. 91-97.
- Algermissen, J., Das Marketing der Handelsbetriebe, Sonderprobleme des Marketing, Teil 2, Modernes Marketing Bd. 5, Gerth, E. (Hrsg.), Würzburg, Wien 1981.
- Althans, J., Standardisierung von Marketingkonzeptionen in internationalen Unternehmen aus der Sicht von Tochtergesellschaften, Arbeitspapier Institut für Marketing der Universität Münster, Meffert, H. (Hrsg.), Nr. 20, Münster 1980.

- Anderson, C., Zeithamel, C., Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy and Business Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 27, 1984, No. 1, S.21-23.
- Applebaum, W., Some Aspects of Chain Store Organization and Management in the United States, in: Der Filialbetrieb als System, Nieschlag, R., von Eckardstein, D. (Hrsg.), Köln 1972, S. 447-467.
- Arthen, H., Kaufring: Schulteranschluß der Kleinstadtkönige, in: LZ-Journal, 1989, Heft 21, S. J4-J9.
- Aufreiter, N., Karch, N., Smith Shi, C., The Engine of Success in Retailing, in: The McKinsey Quarterly, 1993, No. 3, S. 101-116.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, 6. Aufl., Berlin 1990.
- Barth, K., Systematische Unternehmensführung in den Groß- und Mittelbetrieben des Einzelhandels, Schriften zur Handelsforschung, Sundhoff, E., Buddeberg, H., Nieschlag, R., Klein-Blenkers, F. (Hrsg.), Nr. 52, Göttingen 1976.
- Barth, K., Betriebswirtschaftslehre des Handels, 2. Aufl., Wiesbaden 1993.
- Barth, K., Theis, H.-J., Die Entwicklung eines abteilungsspezifischen Anspruchsprofils als Grundlage handelspezifischer Marketingplanung, in: Handelsforschung 1988, Trommsdorff, V. (Hrsg.), Heidelberg 1988, S. 243-260.
- Barzen, D., Marketing-Budgetierung, Marktorientierte Unternehmensführung, Bd. 9, Freter, H. (Hrsg.), Frankfurt/M. 1990.
- Baumgartner, R., Praktische Ansätze einer Theorie der erfolgreichen Realisation, Revitalisierung des Marketing, Belz, C. (Hrsg.), St. Gallen 1986, S. 379-392.
- Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5. Aufl., München 1994.

- Behrends, C., Category Management: Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft, in: asw, 37. Jg., 1994, Heft 10, S. 108-114.
- Benkenstein, M., Lean Marketing - Effizienz und Flexibilität als Herausforderung für "schlanke" Strategien der marktorientierten Unternehmensführung, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Bruhn, M. u.a. (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 85-96.
- Berekoven, L., Geschichte des deutschen Einzelhandels, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1987.
- Berekoven, L., Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen, München 1990.
- Berman, B., Evans, J.R., Retail Management: a Strategic Approach, New York 1979.
- Bernhardt, P., Maximov, J., Strategisches Marketing im Handel, Strategisches Marketing, Wieselhuber, N., Töpfer, A. (Hrsg.), Landsberg/L. 1986, S. 569-580.
- Beyer, H., Interne Koordination und Partizipatives Management, Hochschulschriften, Bd. 13, Marburg 1993.
- Bierfelder, W.H., Ansätze zu einer Theorie der Implementation, Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken, Pfohl, H.-C., Rürup, B. (Hrsg.), Hanstein 1979, S. 33-48.
- Bleicher, K., Zur Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben der Unternehmung, Unternehmensorganisation, Grochla, E. (Hrsg.), Reinbek 1976, S. 72- 87.
- Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, St. Galler Management-Konzept, Bd. 1, Frankfurt/M., New York 1991.
- Bleicher, K., Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung, Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.), 6. Aufl., Heidelberg 1992, S. 886-898.

- Bliesener, D., Nicht für DV-Freaks, sondern Nutzer, in: LZ, 1990, Heft 7, S. 75-76.
- Bonoma, T.V., Wie man Marketingstrategien in die Praxis umsetzt, in: HM, 7. Jg., 1985, Heft 2, S. 72-79.
- Bonoma, T.V., Der Marketing-Vorsprung: wie man Marketingstrategien sofort erfolgreich in die Praxis umsetzt, Landsberg/L., 1986.
- Bothe, B., Informationsmanagement als Herausforderung des Handels, Der Handel für die Märkte von morgen: Perspektiven und Entwicklungen, Gruber, H., Titze, W.A. (Hrsg.), Frankfurt 1990, S. 108-124.
- Boyens, F.W., Standardisierung als Element der Marketingpolitik von Filialsystemen des Einzelhandels, Frankfurt/ M. 1981.
- Brandes, W., Leistungsorganisation und Organisationsstruktur, in: Management der Hochleistungsorganisation, Little, A.D. (Hrsg.), Wiesbaden 1990, S. 43-56.
- Brose, P., Partizipation in der Unternehmung, Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Beschorner, D., Heinhold, M. (Hrsg.), Bd. 21, München 1983.
- Bruckhaus, M., Die Organisation der Kaufhof AG, in: zfo, 48. Jg., 1979, Heft 3, S. 123-132.
- Brungs, S.A., Systematisierung und Evaluation der Betriebstypenpolitik im Einzelhandel, Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Beschorner, D., Heinhold, M. (Hrsg.), Bd. 79, München 1991.
- Bühner, R., Organisation in den 90er Jahren, in: HM, 8. Jg., 1986, Heft 4, S. 7-11.
- Bürger, J.H., Merchandising: Die Hohe Schule des Handelns im Handel, Landsberg/L. 1987.
- Byars, L.L., Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases, 2. Aufl., New York 1987.

- Cecil, J., Goldstein, M., Sustaining Competitive Advantage from IT, in: The McKinsey Quarterly, 1990, No. 4, S. 74-89.
- Chandler, A.D., Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge, London 1962.
- Charan, R., In Netzwerken können Manager schneller entscheiden, in: HM, 14. Jg., 1992, Heft 3, S. 105-116.
- Clevenz, P., Die Planung im Einzelhandelsunternehmen, Köln 1974.
- Dalrymple, D.J., Retailing: an Economic View, New York 1969.
- Dambmann, K., Strategische Planung im Einzelhandel, in: BAG- Nachrichten, 26. Jg., 1986, Heft 11, S. 17-21.
- Davidson, W.R., Sweeney, D.J., Stampfl, R.W., Retailing Management, 6. Aufl., New York 1988.
- Deutscher Industrie- und Handelstag, Konzentration im Einzelhandel, Bonn 1983.
- Dichter, S.F., The Organization of the '90s, in: The McKinsey Quarterly, 1991, No. 1, S. 145-155.
- Dichtl, E., Lingenfelder, M., Müller, S., Die Internationalisierung des Einzelhandels im Spiegel der Literatur, in: zfbf, 43. Jg., 1991, Heft 12, S. 1023-1047.
- Dörler, H.A., Rufer, D., Wüthrich, H.A., Von der Produkt/ Marktplanung zur dynamischen Unternehmensarchitektur, in: Strategieentwicklung in den 90er Jahren, Riekhoff, H.-C. (Hrsg.), Stuttgart 1991, S. 23-45.
- Drexel, G., Strategische Unternehmungsführung im Handel, Berlin, New York 1981.
- Drexel, G., Strategische Entscheidungen im Einzelhandel: theoretische Überlegungen und praktische Beispiele, Entwicklung zum strategischen Denken im Einzelhandel, Krulis-Randa, J.-S., Ergenzinger, R. (Hrsg.), Bern, Stuttgart 1990, S. 133-153.

Dykerhoff, S., Sortimentsgestaltung mit Deckungsbeiträgen im Einzelhandel, Dissertation St. Gallen 1993.

Ebert, K., Warenwirtschaftssysteme und Warenwirtschaftscontrolling, Frankfurt/M. 1986.

Endler, D., Mit Systemen gewinnen?, in: asw, 37. Jg., 1994, Heft 4, S. 98-101.

Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, 11. Aufl., Landsberg/L. 1992.

Falter, H., Wettbewerbsvorteile von Filialbetrieben: das Beispiel des deutschen Non-Food-Einzelhandels, Wiesbaden 1992.

Fehr, G., Gossen, W., Der Einkauf und seine Organisation in Handelsbetrieben, Köln 1982.

Fischer, T.M., Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile durch Prozeß- und Schnittstellenmanagement, in: zfo, 62. Jg., 1993, Heft 5, S. 312-318.

Flach, H.D., Sortimentspolitik im Einzelhandel, Köln 1966.

Fricke, J., Neumann, T., Strategische Informationsplanung, in: zfo, 62. Jg., 1993, Heft 5, S. 304-311.

Fritz, W., Förster, F., Raffée, H., Silberer, G., Unternehmensziele in Industrie und Handel, in: DBW, 45. Jg., 1985, Heft 4, S. 375-394.

Gälweiler, A., Strategische Geschäftseinheiten (SGE) und Aufbauorganisation der Unternehmung, in zfo, 48. Jg., 1979, Heft 5, S. 252-260.

Gälweiler, A., Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/ M., New York 1987.

- Galbraith, J.R., Kazanjian, R.K., *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, 2. Aufl., St. Paul 1986.
- George, G., Diller, H., *Internationalisierung als Wachstumsstrategie des Einzelhandels*, *Handelsforschung* 1992/ 93, Trommsdorff, V. (Hrsg.), Wiesbaden 1993, S. 165-186.
- Gerken, G., *Die Zukunft des Handels*, Freiburg/Br. 1987.
- Gierl, H., *Planung der Sortimentstiefe im Handel*, in: *der markt*, 31. Jg., 1992, Heft 1, S. 20-26.
- Gilbert, X., Strebel, P., *Outpacing Strategies*, in: *IMEDE Perspectives for Managers*, 1985, No. 2.
- Godel, R., *Rationalisierung im Einzelhandel*, Frankfurt, New York 1978.
- Gray, D.H., *Vom richtigen und falschen Gebrauch strategischer Planung*, in: *HM*, 8. Jg., 1986, Heft 4, S. 97-106.
- Groth, U., Kammel, A., *13 Stolpersteine vor dem schlanken Unternehmen*, in: *HM*, 15. Jg., 1993, Heft 1, S. 115-122.
- Gümbel, R., *Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung*, Gutenberg, E., Hasenack, W., Hax, K., Schäfer, E. (Hrsg.), Köln, Opladen 1963.
- Guth, W.D., MacMillan, I.C., *Strategy Implementation versus Middle Management Self-Interest*, in: *SMJ*, Vol. 7, 1986, S. 313-327.
- Hammer, M., *Business Reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen*, 2. Aufl., Frankfurt/M., New York 1994.
- Hanhart, W., *Marktgerechte Koordination von Einkauf und Verkauf im Warenhaus*, *Schriftenreihe der Forschungsstelle für Handel an der Hochschule St. Gallen*, Bd. 11, Bern 1967.
- Hansen, U., *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels: eine Aktionsanalyse*, 2. Aufl., Göttingen 1990.

- Harris, D., Walters, D., Retail Operations Management: a Strategic Approach, Englewood Cliffs 1992.
- Hartmann, K., Zur Organisation der Kaufhof AG, in: zfo, 48. Jg., 1979, Heft 3, S. 132-138.
- Hartmann, K., Einfluß organisatorischer Veränderungen und neuer Technologien auf die Personalarbeit, in: zfo, 59. Jg., 1990, Heft 3, S. 185-188.
- Hartmann, R., Strategische Marketingplanung im Einzelhandel: kritische Analyse spezifischer Planungsinstrumente, Wiesbaden 1992.
- Heemeyer, H., Psychologische Marktforschung im Einzelhandel, Wiesbaden 1981.
- Heidel, B., Scannerdaten im Einzelhandelsmarketing, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 68, Wiesbaden 1990.
- Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung im Facheinzelhandel - Ansätze der strategischen Marktsegmentierung, Arbeitspapier Institut für Marketing der Universität Münster, Meffert, H. (Hrsg.), Nr. 35, Münster 1987.
- Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel: eine empirische Untersuchung am Beispiel des textilen Facheinzelhandels, Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., (Hrsg.), Bd. 22, Wiesbaden 1989.
- Heinemann, G., Möglichkeiten der Betriebstypenprofilierung, in: Thesis, 9. Jg., 1992, Heft 4, S. 22-26.
- Heinemann, M., Einkaufsstättenwahl und Firmentreue des Konsumenten: Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsmodelle und ihr Aussagewert für das Handelsmarketing, Münster 1974.
- Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971.
- von Herder, H., Filialunternehmen: Alle Macht der Zentrale?, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Heft 4, S. 2-8.
- von Herder, H., Filialorganisation: Optimierung mit Kompromissen, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Heft 5, S. 8-13.

- von Herder, H., Wie zentralistisch ist mein Betrieb?, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Heft 6, S. 33-39.
- von Herder, H., Determinanten der (De-)Zentralisation, in: Rationeller Handel, 23. Jg., 1980, Heft 1, S. 2-6.
- Hilker, J., Marketingimplementierung: Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen, Wiesbaden 1993.
- Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationslehre: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bern, Stuttgart 1989.
- Hillmann, H., Grundlagen einer Warensystematik, Herne, Berlin 1972.
- Hinterhuber, H.H., Strategische Unternehmensführung, Bd. 1, Strategisches Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie, 5. Aufl., Berlin, New York 1992.
- Hinterhuber, H.H., Strategische Unternehmensführung, Bd. 2, Strategisches Handeln: Direktiven, Organisation, Führungskompetenz, 4. Aufl., Berlin, New York 1989.
- Hobbs, J.M., Heany, D.F., Coupling Strategy to Operating Plans, in: HBR, Vol. 55, 1977, No. 2, S. 119-126.
- Hörschgen, H., Größenbedingte Vor- und Nachteile mittelständischer Einzelhandelsunternehmen im Absatzbereich, Der mittelständische Einzelhandel im Wettbewerb, Treis, B., (Hrsg.), München 1980, S. 77-126.
- Hofer, C.W., Schendel, D., Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978.
- Hoffmann, J., Integration strategischer und operativer Planung, HWP, Szyperski, N., Wienand, U. (Hrsg.), Stuttgart 1989, Sp. 763-770.
- Hofmaier, R., Strategische Sortimentsentscheidungen, Strategisches Marketing, Wieselhuber, N., Töpfer, A., (Hrsg.), Landsberg/L., 1984, S. 213-222.
- Hrebiniak, L.G., Joyce, W.F., Implementing Strategy, New York 1984.

Huppert, E., Handelsstrategien im Blickpunkt, in: diH, 36. Jg., 1992, Heft 11, S. 16-22.

Huppert, E., Sortimentsoptimierung: Welche Informationen braucht das Handelsmarketing?, in: diH, 37. Jg., 1993, Heft 3, S. 20-28.

Ickstadt, C., Aus der Welt der Saurier, in: TW, 1993, Heft 35, S. 6.

IFO Institut für Wirtschaftsforschung, München 1990.

IhrPlatz Unternehmensgruppe, Unternehmensinformation, Osnabrück 1990.

Jilke, R., Einkaufscontrolling in einem Warenhausunternehmen, in: diH, 38. Jg., 1994, Heft 1, S. 62-64.

Katzenbach, J.R., Smith, D.K., Why Teams matter, in: The McKinsey Quarterly, 1992, No. 3, S. 3-27.

Kaub, E., Franchising als strategische Partnerschaft, Strategische Partnerschaften im Handel, Zentes, J. (Hrsg.), Stuttgart 1992, S. 161-184.

Kaufhalle AG, Geschäftsbericht 1991, Köln 1992.

Kaufhalle AG, Geschäftsbericht 1992, Köln 1993.

Kaufhof Holding AG, Geschäftsbericht 1992, Köln 1993.

Kaufring AG, Geschäftsbericht 1992, Düsseldorf 1993.

Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992.

Kirsch, W., Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.

Klöser, A., City-Lage bevorzugt, in: diH, 34. Jg., 1990, Heft 7, S. 64-66.

- Knee, D., Walters, D., *Strategy in Retailing: Theory and Application*, Southampton 1988.
- Knoblich, H., *Betriebswirtschaftliche Warentypologie: Grundlagen und Anwendungen*, Köln, Opladen 1969.
- Koch, H., *Integrierte Unternehmensplanung*, Wiesbaden 1982.
- Köhler, R., *Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling*, 3. Aufl., Stuttgart 1993.
- Kolks, U., *Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept*, Wiesbaden 1990.
- Koller, K., *Local Store Marketing*, in: *Thexis*, 5. Jg., 1988, Heft 1, S. 31-34.
- Kosiol, E., *Ablauforganisation*, HWO, Grochla, E. (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1-8.
- Kosiol, E., *Aufbauorganisation*, HWO, Grochla, E. (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 179-187.
- Kotler, P., *Marketing-Management: Planung, Umsetzung und Steuerung*, 7. Aufl., Stuttgart 1992.
- Krackhardt, D., Hanson, J.R., *Informelle Netze - die heimlichen Kraftquellen*, in: *HM*, 16. Jg., 1994, Heft 1, S. 16-24.
- Krause, E., Pohlhaus, J., *Sortimentsbestimmung im Einzelhandelsbetrieb*, Berlin 1972.
- Kreutzer, R., *Global Marketing - Konzeption eines länderübergreifenden Marketing*, Wiesbaden 1989.
- Kube, C., *Erfolgsfaktoren in Filialsystemen: Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling*, Wiesbaden 1991.
- Küchler, P.R., *Herleitung einer IS-Strategie aus der Unternehmensstrategie*, in *zfo*, 61. Jg., 1992, Heft 4, S. 246-251.
- Küthe, E., *Einzelhandels-Marketing*, Stuttgart 1980.

- Leismann, U., *Integrationstendenzen von Warenwirtschaftssystemen*, Handelsforschung 1989, Trommsdorff, V. (Hrsg.), Wiesbaden 1989, S. 43-57.
- Link, J., *Strategie und Organisation, Strategieentwicklung in den 90er Jahren*, Riekhoff, H.-C. (Hrsg.), Stuttgart 1991, S. 395-408.
- Lorange, P., *Implementation of Strategic Planning*, Englewood Cliffs 1979.
- Magri, C., *Aufwertungsstrategie im Jelmoli-Konzern*, in: *Thexis*, 7. Jg., 1990, Heft 2, S. 6-11.
- Marzen, W., *Marketing der Handelsbetriebe*, Wien 1986.
- Marzen, W., *Die Sortimentspolitik als Instrument des Handels-Marketing*, Handels-Marketing, Hasischka, W., Hruschka, H. (Hrsg.), Berlin, New York 1984, S. 177-193.
- Mason, J.B., Mayer, M.L., *Modern Retailing: Theory and Praxis*, Homewood 1990.
- Maximov, J., Rapp, B., *Zeit, Kosten, Qualität: Neue Wege zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen im Handel*, in: *LZ-Journal*, 20.3.1992, S. 5-7.
- Meffert, H., *Marktsegmentierung und Standardisierung als absatzpolitisches Problem internationaler Unternehmen*, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 100. Jg., 1980, S. 383-407.
- Meffert, H., *Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien im Zeichen schrumpfender und stagnierender Märkte*, *Strategisches Marketing*, Raffée, H., Wiedmann, K.P. (Hrsg.), Stuttgart 1985, S. 475-490.
- Meffert, H., *Zur Bedeutung von Konkurrenzstrategien im Marketing*, in: *Marketing ZFP*, 7. Jg., 1985, Heft 1, S. 13-19.
- Meffert, H., *Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik*, 7. Aufl., Wiesbaden 1986.

- Meffert, H., Perspektiven des Marketing im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung, in: MA, 1986, Heft 10, S. 442-451.
- Meffert, H., Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1988.
- Meffert, H., Globale Marketingstrategien, Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Macharzina, K., Welge, M.K. (Hrsg.), Stuttgart 1989, Sp. 1412-1427.
- Meffert, H., Marketingstrategien in unterschiedlichen Marktsituationen, Handbuch des Marketing, Bruhn, M. (Hrsg.), München 1989, S. 277-306.
- Meffert, H., Klassische Funktionenlehre und marktorientierte Führung - Integrationsperspektiven aus Sicht des Marketing, Integration und Flexibilität: eine Herausforderung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Adam, D. (Hrsg.), Wiesbaden 1989, S. 373-408.
- Meffert, H., Grundlagen des strategischen Managements im Handel und Analyse strategischer Faktoren, GDI-Seminar: Strategisches Management im Handel, Rüsçhlikon 15.-17. 11.1990.
- Meffert, H., Implementierungsprobleme globaler Strategien, Globales Management, Welge, M.K. (Hrsg.), Stuttgart 1990, S. 93-115.
- Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Meffert, H., Aufschwung aus engeren Märkten?,: Wie Unternehmen jetzt ihr Marketing einsetzen, in: asw, 36. Jg., 1993, Sondernummer Oktober, S. 8-17.
- Meffert, H., Marketing-Management: Analyse, Strategien, Implementierung, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H., Reengineering - Sicht der Wissenschaft, Vortrag auf dem 5. Symposium der Marketing Alumni Münster, IfM-News, Münster 4/95, S. 25-26.

- Meffert, H., Bolz, J., Globale Wettbewerbsstrategien und länderübergreifende Koordination - Status und Entwicklungsperspektiven, Arbeitspapier der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 70, Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1992.
- Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, 2. Aufl., Stuttgart 1994.
- Meffert, H., Burmann, C., Der Einsatz von Marktreaktionsmodellen zur Bestimmung der optimalen Personal- und Flächenallokation im Einzelhandel, in: Handelsforschung 1994/95, Trommsdorff, V. (Hrsg.), Wiesbaden 1995, S. 185-201.
- Meffert, H., Wagner, H. (Hrsg.), Unternehmenskultur und Unternehmensführung, Dokumentation des 12. Münsteraner Führungsgesprächs, Dokumentationspapier Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 39, Münster 1987.
- Meier, W., Durchsetzen von Strategien: Verhaltensorientiertes Führungskonzept zum Aufbau strategischer Erfolgspositionen, Zürich 1983.
- Mertens, P., Planung, Kontrolle und Management-Informationssysteme, Planung und Kontrolle: Probleme der strategischen Unternehmensführung, Steinmann, H. (Hrsg.), München 1981, S. 348-369.
- Meyer, C., Projektteams: Effektiv arbeiten nach eigenen Leistungskriterien, in: HM, 16. Jg., 1994, Heft 4, S. 94-103.
- Meyer, J.-A., Computer Integrated Marketing: Aspekte für die Zukunft des Handels, Handelsforschung 1992, Trommsdorff, V. (Hrsg.), Wiesbaden 1992, S. 103-113.
- Meyersiek, D., Jung, M., Kopplung von System- und Unternehmensstrategie als Voraussetzung für Wettbewerbsvorteile, in: Informationstechnologie und strategische Führung, Spreemann, K., Zur, E. (Hrsg.), Wiesbaden 1989, S. 151- 164.
- Möhlenbruch, D., Artikelbezogene Sortimentskontrolle, in: Thexis, 9. Jg., 1992, Heft 4, S. 4-8.

- Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik im Einzelhandel: Planung und Steuerung, Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 131, Wiesbaden 1994.
- Möller, A.E., Kaufring AG: Leittier der Platzhirsche, in: BAG-Handelsmagazin, 1994, Heft 2, S. 54-57.
- Morgenstein, M., Stronglin, H., Modern Retailing: Management Principles and Practices, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1992.
- Mühlbacher, H., Beutelmeyer, W., Standardisierungsgrad der Marketingpolitik transnationaler Unternehmungen, in: Die Unternehmung, 38. Jg., 1984, Heft 3, S. 245-257.
- Müller-Hagedorn, L., Handelsmarketing, 2. Aufl., Stuttgart 1993.
- Müller-Hagedorn, L., Heidel, B., Die Sortimentstiefe als absatzpolitisches Instrument, in: zfbf, 38. Jg., 1986, Heft 1, S. 39-63.
- Naumann, C., Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung: Ein Problem des strategischen Managements, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Kirsch, W. (Hrsg.), Nr. 35, München 1982.
- Neubauer, F.-F., Strategische Planung - Ein Managementinstrument "mit einer großen Zukunft hinter sich"?, in: Die Unternehmung, 39. Jg., 1985, Heft 4, S. 406-425.
- Neumann, G.C., Zukunftsaspekte genossenschaftlicher Kooperationen im Einzelhandel, Strategische Partnerschaften im Handel, Zentes, J. (Hrsg.), Stuttgart 1992, S. 63-90.
- Nielsen Marketing Research, Category Management: Positioning your Organization to win, Chicago 1992.
- Niestrath, U., Nachfragemacht des Handels: Begriff, Theorie, Operationalisierung, Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 437, Frankfurt 1983.

- Nutt, P.C., Identifying and Appraising how Managers install Strategy, in: SMJ, Vol. 8, 1987, S. 1-14.
- Oehme, W., Die Führung vertriebsformen-heterogener Sortimente nach dem Profit-Center-Konzept, in: Thexis, 5. Jg., 1988, Heft 1, S. 20-29.
- Oehme, W., Handels-Marketing: Entstehung, Aufgabe, Instrumente, 2. Aufl., München 1992.
- Oehme, W., Handelsmanagement: eine Konzeption für die Führung des Operatingbereiches von Handelsunternehmen, München 1993.
- Oehme, W., Profilierung durch Sortimentskompetenz, in: Thexis, 10. Jg., 1993, Heft 4, S. 32-37.
- Olbrich, R., Informationsmanagement in mehrstufigen Handelssystemen - Grundzüge organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen unter Berücksichtigung einer repräsentativen Umfrage zur Einführung dezentraler computergestützter Warenwirtschaftssysteme im Lebensmittelhandel, Schriften zu Distribution und Handel, Ahlert, D. (Hrsg.), Bd. 8, Frankfurt/M. 1992.
- Olbrich, R., Vorteile der Filialisten, in: LZ, 5.02.1993, Nr. 5, S. J12-J14.
- Olesch, G., Die Kooperationen des Handels: Thesen zur Situation und Entwicklung der Verbundgruppen, o.O. 1991.
- o.V., Bedarf und Erlebnis, in: wiwo, 42. Jg., 1988, Heft 40, S. 146-153.
- o.V., Wie Hennes & Mauritz mit Baukästen spielt, in: TW, 1988, Heft 36, S. 20-21.
- o.V., Filialunternehmen: Drang in die Kleinstädte, in: HB, 7./8.4. 1990.
- o.V., Für den Handel gibt es fast keine Grenzen, in: Lebensmittel Praxis, 1990, Heft 7, S. 22-26.
- o.V., Der saubere Weg, Süddeutsche Zeitung, 10.06.1991.
- o.V., Giganten im Euromarkt, in: LZ v. 22.02.1991.

- o.V., Neues Verteilzentrum setzt Maßstäbe, in: diH, 35. Jg., 1991, Heft 7, S. 38.
- o.V., Warenverteilung mit System, in: BAG-Nachrichten, 31. Jg., 1991, Heft 9, S. 30-31.
- o.V., Die Aera der kleinen Riesen?, ehb, 1992, Heft 7, S. 580-583.
- o.V., "Im Scheitern des Schwachen liegt die Chance des Starken", in: TW, 1992, Heft 52, S. 21.
- o.V., Kaufring: Künftig wird Wachstum gekauft, in: TW, 1992, Heft 25, S. 16.
- o.V., Mit Ablegern auf dem Wachstumspfad, in: ehb, 1992, Heft 10, S. 878-893.
- o.V., Vorteile eines dezentralen Konzeptes, in: TW, 1992, Heft 44, S. 17.
- o.V., Die ausgelagerten Lager, in: markt+wirtschaft, IHK Köln, 1993, Heft 1, S. 19-23.
- o.V., Einzelhandel grenzenlos ?, in: ehb, 1993, Heft 1, S. 16-17.
- o.V., "Instrumente der Zukunftssicherung", in: TW, 1993, Heft 9, S. 18.
- o.V., "Keine Berührungsangst mit den Großen", in: TW, 1993, Heft 21, S. 12.
- o.V. Lean Management im Handel, in: diH, 37. Jg., 1993, Heft 6, S. 80-81.
- o.V., Mandac bringt Kaufhalle auf Kurs, in: LZ, 1993, Nr. 36, S. 7.
- o.V., Mehr Macht der Zentrale?, in: ehb, 1993, Heft 7, S. 536-543.
- o.V., Nicht alle Fachmarktschienen glänzen, in: TW, 1993, Heft 22, S. 14-15.
- o.V., Seit einem Jahr auch für Dritte da, in: TW, 1993, Heft 45, S. 38-39.
- o.V., Zweifrontenkrieg, in: Focus, 1993, Heft 22, S. 143.

- Overheil, W., Standardisierung versus Differenzierung in Filialsystemen des Einzelhandels: theoretische Aspekte marktbezogener Steuerungsprobleme und Diskussion einschlägiger Handhabungspraktiken, Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 411, Frankfurt/M. 1983.
- Patt, P.-J., Standortspezifische Marketingplanung im Einzelhandel - Konzeption eines Planungs- und Informationssystems für IKEA-Kamen, Projektarbeit des Instituts für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Meffert, H. (Hrsg.), Münster 1984.
- Patt, P.-J., Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, Schriften zu Marketing und Management, Bd. 14, Meffert, H. (Hrsg.), Frankfurt/M. 1988.
- Patt, P.-J., Chancen und Risiken des deutschen Einzelhandels im Europäischen Binnenmarkt, Marktorientierte Unternehmensführung im europäischen Binnenmarkt: Perspektiven aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Meffert, H., Kirchgeorg, M. (Hrsg.), Stuttgart 1990, S. 117-134.
- Peters, T., Waterman, R.H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 14. Aufl., Landsberg/L. 1991.
- Poggenpohl, M., Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen: eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen, Schriften zu Marketing und Management, Meffert, H. (Hrsg.), Bd. 22, Frankfurt/M. 1993.
- Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie: Methode zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/M. 1983.
- Quelch, J.A., Globales Marketing - nach Maß, in: HM, 8. Jg., 1986, Heft 4, S. 107-117.

- Raffeé, H., Wiedmann, K.R., Marketingumwelt 2000, Marketing 2000. Perspektiven zwischen Theorie und Praxis, Schwarz, C. (Hrsg.), Wiesbaden 1987, S. 185-209.
- Reinermann, H., Systemanalytische Implementierungsstrategien, in: Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken, Pfohl, H.-C., Rürup, B. (Hrsg.), Hanstein 1979, S. 49-78.
- Reichhardt, R.M., Optimaler Standort gesucht!, in: *dih*, 34. Jg., 1990, Heft 8, S. 10-17.
- Riekhoff, H.-C. (Hrsg.), Das Management der Strategieumsetzung, Strategieentwicklung in den 90er Jahren, Stuttgart 1991, S. 371-375.
- Riekhoff, H.-C., Herausforderungen für die strategische Planung: Visionäre Konzepte, konsequenter Zeitwettbewerb und professionelle Implementierung, in: *zfo*, 62. Jg., 1993, Heft 5, S. 292-298.
- Rinza, P., Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung technischer und nicht-technischer Vorhaben, 2. Aufl., Düsseldorf 1985.
- Rominski, D., Die Kunst, Marketinggemeinschaft zu werden, in: *asw*, 34. Jg., 1991, Heft 7, S. 50-57.
- Rominski, D., Strategische Allianz im Handel: Warenhaus und Warenhäuschen, in: *asw*, 35. Jg., 1992, Heft 8, S. 30-37.
- Ropella, W., Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung, Berlin, New York 1989.
- Rosenbloom, B., Strategic Planning in Retailing: Prospects and Problems, in: *JoR*, Vol. 56, 1980, S. 107-120.
- Rusche, T., Strategisches Sortimentsmanagement im Handel: die organisatorische Gestaltung des strategischen Sortimentsmanagements und die methodische Entwicklung der Sortimentsstrategie auf der Grundlage eines Aktionsforschungsprojektes, Empirische Wirtschaftsforschung, Bd. 15, Münster 1991.

- Sackmann, S.A., Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Lattmann, C. (Hrsg.), Heidelberg 1990, S. 153-188.
- Schenk, H.-O., Tenbrink, H., Zündorf, H., Die Konzentration im Handel: Ursachen, Messung, Stand, Entwicklung und Auswirkungen der Konzentration im Handel und konzentrationspolitische Konsequenzen, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Folge 3, Nr. 9, Berlin 1984.
- Schreyögg, G., Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York 1984.
- Schröder, H., Die DPR-Methode auf dem Prüfstand, in: asw, 33. Jg., 1990, Heft 10, S. 110-121.
- Seyffert, R. (Hrsg.), Wirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., Opladen 1972.
- Siebenbrock, H., Abteilungen mit Unternehmersinn (AmU) im Handel, Schriften zu Distribution und Handel, Ahlert, D. (Hrsg.), Bd. 7, Frankfurt/M. 1990.
- Siebenbrock, H., Organisationsdefizite im Handel - Folge der Vernachlässigung eines elementaren Strategiebausteins?, in: zfo, 62. Jg., 1993, Heft 1, S. 40-44.
- Simmet, H., Warenwirtschaftssysteme: Transparente Kundenstrukturen, in: dih, 37. Jg., 1993, Heft 2, S. 55-59.
- Smith Bohlinger, M., Merchandise Buying: a Practical Guide, Boston 1983.
- Sommerlatte, T., Wedekind, E., Leistungsprozesse und Organisationsstruktur, in: Management der Hochleistungsorganisation, Little, A.D. (Hrsg.), Wiesbaden 1990, S. 23-42.
- Sorenson, R.Z., Wiechmann, U.E., How Multinationals View Marketing Standardization, in: HBR, Vol. 53, 1975, No. 3, S. 38-55.
- von Speer, F., Category Management: Kompetenz als Erfolgsstrategie, in: dih, 38. Jg., 1994, Heft 6, S. 12-16.

- Stahle, W.H., Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München 1991.
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E., Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, in: HBR, Vol. 70, 1992, No. 2, S. 57-69.
- Steffenhagen, H., Marktführer im Zwielicht, in: Moderner Markt, 1979, Heft 5, S. 22-32.
- Steffenhagen, H., Zukunft erfordert Strategie, in: SB-Warenhaus, 1979, Heft 4, S. 6-10 (Teil 1), Heft 5, S. 6-7 (Teil 2).
- Steffenhagen, H., Härdtl, G., Konditionen: Auf den Durchblick kommt es an, Lebensmittel Praxis, 1992, Heft 9, S. 28-34.
- Steiger, P., Strategisches Durchsetzungskonzept: Entwicklung eines problemorientierten Ansatzes zur Implementierung von Geschäftspolitiken, Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 58, Bern, Stuttgart 1988.
- Stonich, P.J. (Hrsg.), Implementing Strategy. Making Strategy happen, Cambridge/Mass. 1982.
- Strobel, B., Standortspezifische Geschäftstypen im Fachhandel, Handelsforschung 1988, Trommsdorff, V. (Hrsg.), Berlin 1988, S. 99-115.
- Theis, H.J., Einkaufsstättenpositionierung. Grundlage der strategischen Marketingplanung, Wiesbaden 1992.
- Thompson, J.L., Empowerment in Retailing, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 21, 1993, Heft 2, S. 23-31.
- Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt/M. 1992.
- Tietz, B., Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik, 2. Aufl., München 1993.

- Treis, B.(Hrsg.), Größenbedingte Vor- und Nachteile mittelständischer Einzelhandelsunternehmen im Beschaffungsbereich, Der mittelständische Einzelhandel im Wettbewerb, München 1980, S. 43-76.
- Vetter, R., Wiesenbauer, L., Teamarbeit - Kritischer Erfolgsfaktor im Projekt, in: zfo, 63. Jg., 1994, Heft 4, S. 226-231.
- Villiger, R., Einzelhandel - Planung, Steuerung und Kontrolle des Warenbestandes: ein Handbuch der erfolgreichen Sortimentsbewirtschaftung, Bern, Stuttgart 1981.
- Vogel, M., Der Kaufhof will seinen Warenhausbereich liften, in: LZ, v. 21.5.1993, S. 4.
- Vossen, M., Roller überrollt den Möbelmarkt, in: LZ v. 2.7. 1993, S. 12-13.
- Vroom, V.H., Flexible Führungsentscheidungen: Management der Partizipation in Organisationen, Stuttgart 1991.
- Wehrle, F., Strategische Marketingplanung in Warenhäusern: Anwendung der Portfolio-Methode, Schriften zum Marketing, Bd. 1, Meffert, H. (Hrsg.), Frankfurt/M. 1981.
- Wehrle, F., Strategische Marketingplanung im Handel, in: HM, 6. Jg., 1984, Heft 2, S. 104-112.
- Weinberg, G.-M., Entwicklungstendenzen der Filialunternehmen, Absatzpolitik und Distribution, Bidlingmaier, J., Jacobi, H., Uherek, E.W. (Hrsg.), Wiesbaden 1969, S. 265-294.
- Weitz, R., Gut gehütete Geheimnisse, in: ehb, 1993, Heft 3, S. 162-165.
- Welge, M.K., Unternehmungsführung Bd. 1, Planung, Stuttgart 1985.
- Welge, M.K., Unternehmungsführung Bd. 2, Organisation, Stuttgart 1987.
- Werkmann, G., Strategie und Organisationsgestaltung, Frankfurt/M., New York 1989.

- Wilde, K.D., Bewertung von Produkt-Markt-Strategien: Theorie und Methoden, Berlin 1989.
- Wilke, K., Warenwirtschaftssysteme im Textileinzelhandel: konzeptionelle Ansätze zur Gestaltung warenwirtschaftlicher Informationssysteme unter besonderer Berücksichtigung der Einkaufsplanung, Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe, Bd. 52, Münster 1989.
- Willers, H.G., Planung in Handelsunternehmen, in: zfo, 57. Jg., 1988, Heft 1, S. 38-42.
- Witt, F.-J., Handelscontrolling, München 1992.
- Wollnik, M., Plandurchsetzung, HWP, Szyperski, N., Wienand, U. (Hrsg.), Stuttgart 1989, Sp. 1381-1397.
- Zentes, J., Informationssysteme im Marketing, in: Marketing ZFP, 13. Jg., 1991, Heft 3, S. 191-195.
- Zentes, J. (Hrsg.), Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart 1992, Vorwort.
- Zentes, J., Anderer, M., Intrapreneurship als strategischer Wettbewerbsfaktor im europäischen Einzelhandel, in: Thexis, 11. Jg., 1994, Heft 4, S. 27-32.
- Zimmer, W., WWS 2000 - Zentrale Steuerung mit individueller Note, in: BAG-Nachrichten, 31. Jg., 1991, Heft 12, S. 19-21.

SCHRIFTEN ZUM MARKETING

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmekamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Kundenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.
- Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.
- Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.
- Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

- Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.
- Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.
- Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.
- Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.
- Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.
- Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunkspots. 1988.
- Band 16 Hanns Ostmeier: Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung. 1990.
- Band 17 Bernd Bükler: Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste. 1991.
- Band 18 Kerstin Ch. Monhemius: Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation. 1993.

- Band 19 Uwe Schürmann: Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung. 1993.
- Band 20 Ralf Birkelbach: Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren. Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen. 1993.
- Band 21 Simone Frömbling. Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen. Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen. 1993.
- Band 22 Marcus Poggenpohl: Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen. Eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen. 1994.
- Band 23 Kai Bauche: Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten. Dargestellt am Beispiel von Personal Computern. 1994.
- Band 24 Ewald Werthmüller: Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. 1995.
- Band 25 Nicolaus Müller: Marketingstrategien in High-Tech-Märkten. Typologisierung, Ausgestaltungsformen und Einflussfaktoren auf der Grundlage strategischer Gruppen. 1995.
- Band 26 Nicolaus Henke: Wettbewerbsvorteile durch Integration von Geschäftsaktivitäten. Ein zeitablaufbezogener wettbewerbsstrategischer Analyseansatz unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von Kommunikations- und Informationssystemen (KIS). 1995.
- Band 27 Kai Laakmann: *Value-Added Services* als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung. 1995.
- Band 28 Stephan Wöllenstein: Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen. Eine Analyse von Einflussfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel. 1996.
- Band 29 Michael Szeliga: Push und Pull in der Markenpolitik. Ein Beitrag zur modellgestützten Marketingplanung am Beispiel des Reifenmarktes. 1996.
- Band 30 Hans-Ulrich Schröder: Globales Produktmanagement. Eine empirische Analyse des Instrumenteinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie. 1996.
- Band 31 Peter Lensker: Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels. 1996.

Monika Burg

**Der Einfluß des Dezentralisationsgrades
auf die Ausgestaltung des Controlling**
Dargestellt am Beispiel des filialisierten
Bekleidungseinzelhandels unter besonderer
Berücksichtigung der Sortimentssteuerung

Frankfurt/M., Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1995. XXXVIII, 230 S., zahlr. Abb.
Schriften zu Distribution und Handel. Herausgegeben von Dieter Ahlert. Bd. 17
ISBN 3-631-49367-3 br. DM 79.--*

Es besteht heute kein Zweifel mehr darüber, daß dem Controlling im Hinblick auf eine effiziente dezentrale Unternehmensführung großer und mittlerer Unternehmen eine herausragende Bedeutung zukommt. Obgleich dieser hohen praktischen Bedeutung wird der gegenwärtige Stand der Controllingforschung von vielen Autoren hinsichtlich der Begrifflichen, aber auch bezüglich der empirischen Fundierung als unzureichend bezeichnet. Vor diesem Hintergrund widmet sich die Forschungsarbeit dem Beziehungszusammenhang zwischen Controlling und Dezentralisationsgrad von Unternehmen. Auf Basis des koordinationsorientierten Controllingansatzes wird einerseits der Controllingbedarf vor dem Hintergrund eines zunehmenden Dezentralisationsgrades (dynamische Betrachtung) diskutiert und andererseits die Ausgestaltung der allgemeinen Controllingkonzeption vor dem Hintergrund einer zentralen sowie einer dezentralen Unternehmensführung (statische Betrachtung) erörtert. Die empirische Relevanz des Untersuchungszusammenhanges wird anhand des Sortimentscontrolling im filialisierten Bekleidungseinzelhandel überprüft.

Aus dem Inhalt: Präzisierung der allgemeinen Controllingkonzeption auf Basis des koordinationsorientierten Controllingansatzes · Bedeutung des Controlling vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Dezentralisationsgrades (dynamische Betrachtung) · Ausgestaltung des Controlling vor dem Hintergrund einer zentralen und einer dezentralen Unternehmensführung (statische Betrachtung) · Überprüfung des Untersuchungszusammenhanges anhand des Sortimentscontrolling im filialisierten Bekleidungseinzelhandels

**Peter Lang** **Europäischer Verlag der Wissenschaften**

Frankfurt a.M. · Berlin · Bern · New York · Paris · Wien
Auslieferung: Verlag Peter Lang AG, Jupiterstr. 15, CH-3000 Bern 15
Telefon (004131) 9402121, Telefax (004131) 9402131

· Preisänderungen vorbehalten · *inklusive Mehrwertsteuer

Peter Lensker - 978-3-631-75080-3

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:33:21AM
via free access