

Performance Measurement im Einzelhandel

Multiperspektivische Diskussion
zur Implementierung
und Verwendung von Erfolgskennzahlen
auf der operativen Einzelhandelsebene

VERENA HARRAUER



1 Einleitung

„Das einzige Beständige [Anm.d.Verf. im Handel] ist der Wandel“ (Heraklit)

Beeinflusst von unterschiedlichen Einflussfaktoren entwickelt sich die Handelslandschaft im Sinne des **„Wheel of Retailing“** stets weiter (McNair 1931). Neben konsument/innengetriebenen Veränderungen finden auch angebotsseitige Trends und gesetzliche Bestimmungen Niederschlag und formen die Handelslandschaft (Buttkus 2012, 4–5; Reinartz et al. 2011, 556). Aktuell beeinflussen Ereignisse wie Immobilienkrise, Finanzkrise oder Wirtschaftskrise die Bevölkerung aber auch das Wirtschaftsleben. Die Wirtschaftspolitik trifft daher zahlreiche Regelungen, um die Sicherheit der Finanzmärkte wieder herzustellen und weitere Krisenherde zu vermeiden. Diese Veränderungen haben weitreichende Auswirkungen auf das Wirtschaftssystem im Allgemeinen und auf Unternehmen im Speziellen. Beispielsweise sollen hier die Verschärfungen bei der Erstellung des Lageberichtes im Zuge des Jahresabschlusses (Aerts/Tarca 2010, 423) oder im Bereich der Kreditvergabe wie bei BASEL II und BASEL III angeführt werden (Hofinger et al. 2013, 9). Ziel dieser Reglements ist es, unterschiedlichen Anspruchsgruppen, sog. Stakeholdern, Chancen und Risiken der Unternehmensentwicklung aufzuzeigen und mit Hilfe ausgewählter Erfolgskennzahlen eine erhöhte und langfristige Transparenz auf allen Seiten zu schaffen (Austrian Financial Reporting and Auditing Committee 2009, 17; Knauer/Wömpener 2012, 118). Skiera et al. (2011, 119) argumentieren: „Greater transparency, achieved by reporting more forward-looking marketing metrics, might have reduced the devastating consequences of the current financial crisis for banks and might lead to a suitable use of securitization in industries outside banking“. Demnach sollten Manager/innen durch Marketing-Erfolgskennzahlen, die zukunftsgerichtet sind, die Möglichkeit erhalten, nachhaltig zu wirtschaften.

Einen wesentlichen gesamtwirtschaftlichen Beitrag zur Wertschöpfung und Beschäftigung liefert in diesem Zusammenhang die Handelsbranche. Insgesamt werden in Österreich 35 % des Umsatzes der marktorientierten Wirtschaft (€ 217 Mrd. Umsatz) im Handel generiert und 23 % der unselbstständigen Personen (550.400 Personen) beschäftigt (Statistik Austria 2012a). Damit fungiert er als umsatzstärkster Sektor und zweitwichtigster Arbeitsgeber. Die oben angesprochene Verschärfung der gesetzlichen Regelungen, aber auch Veränderungen der Kund/innenbedürfnisse und der Technologie sind Treiber, auf die Handelsunternehmen reagieren.

Ändern sich die Rahmenbedingungen und Umweltgegebenheiten für Handelsunternehmen, so sollten auch strukturelle Adaptierungen innerhalb der Organisation durchgeführt werden (Grewal et al. 2009, 2; Reinartz et al. 2011, 556). Aus dieser Entwicklung heraus ist der Trend von Controlling in Richtung **Performance Measurement** zu sehen (Horvath/Partners 2009, 315–316). Unter Performance Measurement „werden der Aufbau und Einsatz meist mehrerer Kennzahlen verschiedener Dimensionen (z.B. Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit, Kundenzufriedenheit) verstanden, die zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotentiale unterschiedlicher Objekte im Unternehmen, sogenannter Leistungsebenen (z.B. Organisationseinheiten unterschiedlicher Größe, Mitarbeiter, Prozesse), herangezogen werden“ (Gleich 2001, 11–12). Diese sollten die Unternehmensstrategie reflektieren und Ursache-Wirkungszusammenhänge aufdecken (Homburg et al. 2012a, 60; Petersen et al. 2009, 95). Controller/innen erweitern demnach den Fokus der internen und operativ-getriebenen Orientierung, die durch Kostenrechnung geprägt ist, durch Strategiegroßen und bringen somit mehrere Leistungsebenen miteinander in Einklang.

Sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der praktischen Auseinandersetzung wird der **Einsatz von Kennzahlen** als Instrument des Performance Measurement anerkannt (Beitelspacher et al. 2011, 223). Der Fokus der Diskussion liegt jedoch auf dem produzierenden Sektor, der prozessorientiert organisiert ist (Gunjan/Rambabu 2011, 258). Dabei stellt sich folgende Frage: Warum ist eine Analyse von Kennzahlen im Handel relevant, wenn die Literatur diese ausreichend für andere Bereiche beleuchtet hat? Was ist also die Relevance dieser Dissertation? Hierzu formuliert Reynolds et al. (2005, 238) folgendes Argument: „Retail distribution belongs to a sector of the economy often considered ‘hard’ or ‘impossible to measure’ by economists using broad output-to-input ratio techniques. Availability of appropriate data on retailing at all, or of consistent and comparable kinds, is problematic. One of the consequences of these hurdles is a relative lack of attention paid to retailing, and to services more generally by economic analysts and policymakers, because other sectors provide for relatively greater certainty in measurement.“ Reynolds et al. (2005) sprechen hier jene handelspezifischen **Zielsetzungen und Aktivitäten** an, die zu spezifischen Anforderungen ans Performance Measurement führen. Auf einer quantitativen Ebene versuchen Handelsunternehmen objektive, normierte „Messlatten“ zu definieren, die Vergleiche zwischen unterschiedlichen Betrieben möglich machen. Die Herausforderung besteht darin, standort- und betriebsspezifische Charakteristika wie Konkurrenzbeziehungen zu anderen Handelsunternehmen, Kaufkraft in der

Region und Qualität der Standorte in die Analyse mit einzubeziehen (Bougnol et al. 2010, 33; Lau 2013, 606). Eine qualitative Ebene erweitert diese Form der Operationalisierung und untersucht jene Bereiche, in denen Wissensdefizite im Unternehmen bestehen, die jedoch durch quantitative Kennzahlen nicht abgedeckt werden können (Mintz/Currim 2013, 17; Parnell 2011, 138).

Der Einsatz von Kennzahlen stellt Handelsmanager/innen auch vor große **Herausforderungen**. „What you measure is what you get“¹ lautet der berühmte Ausspruch von Peter Drucker, der die Performance Measurement-Diskussion nach wie vor prägt. Die Arbeitsaufgaben in einem Handelsunternehmen sind vielfältig und die Umwelteinflüsse wirken auf die Ausgestaltung von Performance Measurement. Nur qualitativ hochwertige Daten tragen zur Entscheidungsunterstützung bei. Datenmüll in Form von ungenauen Analysen oder wahlloser Integration von Daten, was auch unter dem Phänomen „**Garbage-In-Garbage-Out**“ bekannt ist, wird in diesem Zusammenhang kritisiert (King 2007, 91; Weiber/Mühlhaus 2009, 44).

Daraus entwickelt sich folgendes Spannungsfeld: Ein umfangreicheres Set an Kennzahlen kreiert zwar eine reichhaltigere Kommunikations- und Diskussionsbasis für Entscheidungsträger/innen und andere Stakeholder-Gruppen (Artz et al. 2012, 445). Im Gegensatz dazu stehen die Grenzen der Verarbeitung innerhalb der Organisation als auch des Individuums, die sich im „Datenschwungel“ und auftretende Zielkonflikte durch mehrdeutige Kennzahlen zu Recht finden müssen. Dies wird unter dem Phänomen „*Information Overload*“ diskutiert (Buttkus 2012, 20; Hirsch/Volnhals 2012, 23). In diesem Zusammenhang haben sich unterschiedliche Möglichkeiten wie **Decision Support-Systeme** und **Exceptional Reporting** entwickelt, um diesen Schwierigkeiten entgegenzukommen (Little 1979; Merchant/Van der Stede 2012, 32; Wierenga/Van Bruggen 2001).

Die **Ausgestaltung von Performance Measurement** hängt von den zur Verfügung stehenden Ressourcen in einem Unternehmen ab (Parnell 2011, 133). Diese werden durch die Struktur der Handelsbranche bzw. einzelner Einzelhandelsunternehmen, deren strategische Ausrichtung und die technologischen Möglichkeiten bestimmt. Betrachtet man bspw. die Struktur der österreichischen Handelslandschaft, so fällt ein hoher Dezentalisierungsgrad repräsentiert durch Filialisierungsgrad und Filialflächenanteil auf. Weiters ist die kleinbetriebliche Struktur beachtlich. 88 % der Handelsunternehmen beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter/innen

1 Anm.: Das Original des Zitates wird Peter Drucker zugeschrieben, wird jedoch häufig auch von anderen Expert/innen (auch in abgewandelter Form) verwendet und dann anderen Quellen zuteil.

(Statistik Austria 2012a). Da zeitliche und monetäre Ressourcen bei **kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU)** begrenzt sind, ist die strategische Perspektive von Performance Measurement per definitionem hier nicht zu finden (Becker/Ulrich 2009, 314; Eicker et al. 2005, 412). Pauschal wurde bisher angenommen, dass wenig formalisierte Steuerung für KMUs charakteristisch ist und Managementfunktionen professionell nur von Großunternehmen durchgeführt werden (Feldbauer-Durstmüller et al. 2012, 412). Dennoch werden in der Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern, wie Banken oder Investoren, Qualitätskriterien in Form von Kennzahlen verstärkt eingesetzt (Feldbauer-Durstmüller et al. 2012, 411; Ittner/Larcker 2003, 88). Zusammenfassend lässt sich daher sagen, dass der transparenten Leistungsmessung sowohl für KMUs als auch für große Handelsunternehmen große Wichtigkeit zugeschrieben wird (MSI 2010–2012; WKO 2012).

1.1 Herleitung der Forschungsfragen und Zielsetzung

Die Problematik für Manager/innen kann folgendermaßen zusammengefasst werden: „We measure everything that walks and moves, but nothing that matters” (Neely 1999, 206). Aus wissenschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, welches Set an Kennzahlen zur Entscheidungsunterstützung im Alltagsgeschäft zur Verfügung gestellt werden soll (Barwise/Farley 2004, 261; Mintz/Currim 2013, 17). Folgende Hauptforschungsfrage soll daher im Zuge dieser Dissertation beantwortet werden.

Tabelle 1: Hauptforschungsfrage

Hauptforschungsfrage:
Wie soll Performance Measurement ausgestaltet sein, um operative Entscheidungen von Handelsmanager/innen auf der Store-Ebene zu unterstützen?

Das Performance-Konstrukt ist multidimensional und es bedarf mehrerer Erfolgskennzahlen, die die Handelsaktivitäten aufbereiten. Dabei interessiert die Fragestellung, welche Kennzahlen im operativen Bereich besonders relevant sind und wie Manager/innen im Handelsalltag unterschiedliche Kennzahlen und Informationen miteinander verknüpfen. Marktkennzahlen gelten im Vergleich zu nicht-finanziellen Kennzahlen als robust und wenig beeinflussbar. Nicht-finanzielle Kennzahlen haben das Potenzial, zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen, können jedoch unterschiedlich interpretiert werden (Ghosh 2005, 68). Aus diesem Spannungsfeld heraus interessiert eine adäquate Verknüpfung von Erfolgskennzahlen und Informationsbereitstellung von einem Set an Kennzahlen für Handelsmanager/innen auf der Store-Ebene als Entscheidungsgrundlage. Abgeleitet aus dieser Fragestellung

ergeben sich weitere Fragen, die in diesem Zusammenhang von Relevanz sind und mithilfe unterschiedlicher Forschungsdesigns untersucht werden sollen.

Tabelle 2: Unterforschungsfragen

Unterforschungsfragen:
Welche Kontingenzzfaktoren beeinflussen die Ausgestaltung des Performance Measurement im Einzelhandel?
Wie können Kennzahlen im Sinne eines Performance Measurements für den Einzelhandel kategorisiert werden?
Wie nützlich werden unterschiedlich zur Verfügung gestellte Sets an Kennzahlen für den operativen Bereich empfunden?

Die Ausgestaltung von Performance Measurement variiert auf Grund von unterschiedlichen **Einflussfaktoren** wie strategischer Ausrichtung, Unternehmensstruktur, Technologie oder externe Umwelteinflüsse. Daher soll untersucht werden, welche Faktoren – auf Basis eines kontingenztheoretischen Ansatzes – die Auswahl und Verwendung von Erfolgskennzahlen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen im Einzelhandel beeinflussen.

Zweitens werden sowohl in der Literatur als auch in der Praxis unterschiedliche Stakeholder-Gruppen mittels Performance Measurement angesprochen. Aus diesem Grund interessiert die Frage, wie einzelne Kennzahlen im Sinne eines Balanced Scorecard-Ansatzes zusammengefasst und kategorisiert werden können. Daher erfolgen eine Definition der unterschiedlichen **Performance Measurement Dimensionen** und eine **Kategorisierung einzelner Kennzahlen** im Handelskontext.

Je nach Ausgestaltung des Performance Measurement wird auch die Entscheidungsfindung von Manager/innen beeinflusst. Einerseits wird ein umfangreiches Performance Measurement gefordert, andererseits können diese Informationen im Sinne einer **Informationsüberlastung** nicht mehr verarbeitet werden. Aus diesem Grund wird versucht, Nutzensausprägungen hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Informationen aus Manager/innenperspektive zu identifizieren.

Nur durch die Akzeptanz von wissenschaftlichem *Rigour* und direkter *Relevance* für die Praxis, können neue Handlungsmöglichkeiten für beide Bereiche geschaffen werden. Die Einbeziehung von unterschiedlichen Anspruchsgruppen in den gesamten Forschungsprozess, von der Problemformulierung über die Datenerhebung und -analyse bis hin zur Veröffentlichung soll die „Rigour-Relevance-Gap“ überbrücken bzw. schließen (Hodgkinson et al. 2001, 41). Welchen Mehrwert diese Arbeit für Wissenschaft und Praxis hat und welche Zielsetzungen verfolgt werden, wird im nächsten Abschnitt diskutiert.

1.2 Diskussion von Relevance und Rigour

„Sowohl in Europa als auch in den USA wird der an die Managementwissenschaften adressierte Ruf nach mehr Praxisorientierung lauter. Vor diesem Hintergrund flammt die Debatte über das Theorie-Praxis-Verhältnis der Managementwissenschaften wieder auf“ (Nicolai 2004, 99). Nicolai (2004) spricht in seiner Auseinandersetzung zum Thema *Trade-Off von Rigour und Relevance* jene Diskussion an, die Wissenschaft und Praxis seit geraumer Zeit bestimmt. *Rigour* adressiert eine theoretisch fundierte Auseinandersetzung mit einem vorliegenden Forschungsproblem; *Relevance* hat die praktische Umsetzung und die damit verbundenen signifikanten und quantifizierbaren Ergebnissteigerungen von Unternehmen im Fokus (Lilien et al. 2013, 229).

Die Verknüpfung beider Bereiche wird angestrebt, da Marketing als Anwendungsdisziplin („*applied profession*“) gilt (Lilien et al. 2013, 243). Dennoch wird die Kritik laut, dass wissenschaftliche Modelle in der Managementpraxis noch stärker implementiert werden müssen. Daraus resultieren die Forderung nach einer klaren Adressierung von beiden Bereichen und der Anspruch an eine pragmatische Wissenschaft im Sinne von Gibbson et al. (1994): „Only work that is rigorous both theoretically and methodologically and *centered* on issues of focal concern to a wide community of stakeholders (e.g. managers, government policy makers, trade unionists, and consumer groups) will truly bridge the relevance gap“ (Hodgkinson et al. 2001, 46). Durch die konsequente Verknüpfung von Problemstellungen an theoretische als auch pragmatische Zielsetzungen, wird der berühmten Kritik der „Wissenschaft als Elfenbeinturm“ entgegengewirkt (Kuß 2013b, 79). Dabei ist es das erklärte Ziel der Betriebswirtschaftslehre, „[...] die Entscheidungen von Managern zu verbessern. Dies kann durch konkrete Entscheidungsunterstützung, aber auch mittelbar durch die Gewinnung von Einsichten geschehen“ (Simon 2008, 74). In weiterer Folge werden sowohl *Relevance* (Kapitel 1.2.1) als auch *Rigour* (Kapitel 1.2.2) für die vorliegende Themenstellung diskutiert.

1.2.1 Relevance der vorliegenden Problemstellung

Erfolgreich ist im Handel nur, wer „frisches“ Sortiment anbietet. Amancio Ortega, Gründer des Fashion-Unternehmens Zara, lebt dieses Konzept und vermittelt damit den Shoppers das Gefühl der Knappheit. „When you went to Gucci or Chanel in October, you knew the chances were good that clothes would still be there in February [...] With Zara, you know that if you don't buy it, right then and there, within 11 days the entire stock will change. You buy it now or never. And because the prices are so low, you buy it now.“ (Hansen 2012). Um das „*Fast Fashion*“ Prinzip

anbieten zu können, hat auf Unternehmensseite ein Umdenken stattgefunden: Handelsunternehmen versuchen durch durchgängige Reflexion der Aktivitäten („*steady reflection*“), Kund/innenpräferenzen zeitnah zu identifizieren, Produktions- und Bestellprozesse kostensparend zu gestalten und die Zusammenarbeit bis zur Store-Ebene zu schärfen (Bruhn/Heinemann 2013, 40; Schröder 2012b, 183). Durch diese Art von Prozessgestaltung werden unbeobachtete Potenziale ausgeschöpft (Lee et al. 2011, 399) und Effizienz im Sinne von optimalem Serviceangebot zu minimalem Kosteneinsatz erreicht. Diese Denkweise hat aber auch Auswirkungen auf die Zielorientierung von Handelsunternehmen. Effektivität gilt als Gradmesser für die Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen. Ein Planungshorizont von einem Jahr im Vorhinein wird mittlerweile als vollkommen unflexibel gesehen. Diese Denkweise hat zur Konsequenz, dass sich – losgelöst von der Bestandsorientierung – die Bedürfnisse an die Informationsbereitstellung im FMCG-Bereich über unterschiedliche EH-Sektoren ähneln, was auch dafür spricht, dass in der vorliegenden Arbeit mehrere Sektoren gemeinsam betrachtet werden können. Zusammenfassend kann am Point of Sale eine Verknüpfung der einzelnen Marketing Mix-Faktoren mit dem Effizienz- und Effektivitätsgedanken beobachtet werden (Abbildung 1).

Abbildung 1: Verknüpfung Marketing Mix und Pformance Measurement
(Müller-Hagedorn/Natter 2011, 25)



Diese Verknüpfung und die typischen Charakteristiken und Funktionen von Handelsunternehmen machen es notwendig, unterschiedliche Bezugsobjekte mitei-

inander in Verbindung zu bringen, unternehmensinterne Prozesse transparent zu machen und gleichzeitig auch die Möglichkeiten im Sinne einer vertikalen Zusammenarbeit mit Zulieferunternehmen abzustecken. Die Umsetzung dieses komplexen Unterfangens durch Performance Measurement ist in der Handelspraxis jedoch nicht durchgängig realisiert. Eine Bestandsaufnahme im Handel aus dem Jahr 2000 zeigt, dass der Einsatz von „klassischen“ Finanzkennzahlen wie Umsatz bzw. Absatz üblich ist (Speckbacher/Bischof 2000, 802). Reibstein/Reinecke (2002, 25) beschreiben dies als „Implementierungslücke“, da trotz wissenschaftlichen Ergebnissen zur Vorteilhaftigkeit von ausgewogenen Sets an Kennzahlen, Manager/innen aus Praktikabilitätsgründen zu harten und einfach zu generierenden Kennzahlen greifen.

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf den operativen Bereich von Handelsunternehmen und schließt an aktuelle Konferenzbeiträge (Bell 2013; o.V. 2012) und publizierte Beiträge, wie von Wieseke et al. (2012), an. Auf der Store-Ebene, auf der Store Manager/innen die Schnittstelle zu den Kund/innen bilden und damit wesentlich zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen, soll umfassende Information zur Verfügung stehen, um entscheidungsrelevante Sachverhalte kurzfristig richtig einschätzen zu können (Buttkus 2012, 132–133). Das vorliegende Projekt trägt dazu bei, die Entscheidungsprozesse auf der Store-Ebene besser verstehen zu können und Handelsmanager/innen aufzuzeigen, welchen Nutzen Kennzahlensets in unterschiedlichen Kontexten haben.

1.2.2 Rigour der vorliegenden Problemstellung

„Es ist ja wohl heute in den Kreisen der Jugend die Vorstellung sehr verbreitet, die Wissenschaft sei ein Rechenexempel geworden, das in Laboratorien oder statistischen Kartotheken mit dem kühlen Verstand allein und nicht mit der ganzen >Seele< fabriziert werde, so wie >in einer Fabrik<. [...] Was bei einem solchen Vorgehen >schließlich herauskommt, ist oft blutwenig<“ (Dreijmanis 2012, 37). Um diesem Kritikpunkt zu entgehen, der ursprünglich von *Max Weber* formuliert wurde, sollen nun jene Punkte diskutiert werden, die die vorliegende Arbeit zum wissenschaftlichen Anspruch beitragen kann.

Unter dem Stichwort *Research Priorities* werden vom Marketing Science Institute (MSI) regelmäßig jene Forschungsschwerpunkte im Marketingbereich angeführt, die für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung in Zukunft maßgeblich sein werden. Ausgelöst von Veränderungen am Markt, von Kund/innenbedürfnissen und Technologien sollen neue Business-Modelle, Fähigkeiten und Lösungen entwickelt und wissenschaftlich untersucht werden. Hierbei stehen (1) die Verbesserung von Business Entscheidungen, (2) forschungsgestütztes

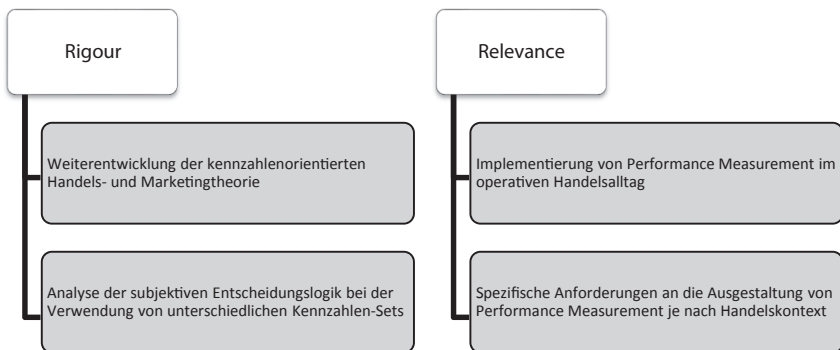
Wissen, (3) generalisierbare Erkenntnisse und (4) das Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis im Vordergrund (MSI 2010–2012, 1). Gerade die Implementierung und die Handhabung von Information in einer komplexen und turbulenten Organisationsumwelt gelten als Herausforderungen für die Wissenschaft und in weiterer Folge auch für die Praxis (MSI 2010–2012, 3). Als weiteren Forschungsschwerpunkt gilt es, Organisationsstrukturen im Hinblick auf Unternehmensperformance genauso zu betrachten wie Marketing-Möglichkeiten auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen basierend auf unterschiedlichen Kennzahlen (MSI 2010–2012, 5).

Aus diesem Forschungsbedarf heraus resultierten in den vergangenen Jahren zahlreiche Beiträge zu den Stichwörtern *Performance Measurement* und *Marketing Metrics*. Einen umfassenden Literaturüberblick zur Konzeptionalisierung von „Return on Marketing“ und dessen Effekte für den Marketingbereich geben Scharf/Michel (2011). Die steigende Bedeutung kann theoretisch folgendermaßen erklärt werden: Erstens dienen Kennzahlen im Sinne der Steuerungstheorie (*Management Control Theory*) dazu, Ereignisse und deren Auswirkungen zu evaluieren, Ressourcen effizient und effektiv hinsichtlich der zugrunde liegenden Zielsetzung einzusetzen und zukünftige Ergebnisse zu verbessern (Strauß/Zecher 2013, 236). Zweitens nehmen Kennzahlen im Sinne eines agency-theoretischen Ansatzes eine Vertragsgestaltungsfunktion ein, indem sie zur Kontrolle von Vereinbarungen zwischen zwei Parteien herangezogen werden können, die nicht dieselbe Informationslage haben (bspw. Eisenhardt 1985; Zallocco et al. 2009, 599; Zoltners et al. 2012, 171). Um auf die Marktgegebenheiten entsprechend einzugehen, dienen Kennzahlen des Weiteren als Antwort und Wahrnehmung der Marktes. In diesem Zusammenhang geht ein institutioneller Ansatz davon aus, dass der Einsatz von Kennzahlen unablässig ist, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen (bspw. Aerts/Tarca 2010). Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt auf einer kontingenztheoretischen Herangehensweise und adressiert im Sinne einer verhaltensorientierten Sichtweise die individuelle Verwendung und den empfundenen Nutzen von Performance-Kennzahlen im Handels- und Marketingkontext.

Methodisch gesehen gibt es zahlreiche wissenschaftliche Auseinandersetzungen, die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Faktoren und der Unternehmensperformance untersuchen. Im Mittelpunkt steht die Analyse von Beziehungen einzelner Konstrukte mit Hilfe multipler Regressionsanalysen. Eine ganzheitliche Annäherung, bei dem direkte als auch latente Variablen im Sinne von Strukturgleichungsmodellen gleichzeitig zueinander in Beziehung gesetzt werden, findet erst seit Mitte der 1990er Jahre in der Management Con-

trol-Forschung statt (Henri 2007, 76–77; Smith/Langfield-Smith 2004, 60–61). Simon (2008) diskutiert die aufkeimende Fokussierung auf Kausalanalysen, die im deutschsprachigen Raum insbesondere durch Hildebrandt und Homburg verbreitet und weiterentwickelt wurden, folgendermaßen: „Warum erfreut sich diese mächtige Methode seit fast zwei Jahrzehnten großer Beliebtheit in der Wissenschaft, ist aber bisher ohne nennenswerte Auswirkungen auf die Praxis geblieben?“ (Simon 2008, 83). Es wird kritisiert, dass mit „methodischen Kanonen auf inhaltliche Spatzen geschossen“ wird (Simon 2008, 83) und der Wissenstransfer von der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zur Praxis zu gering ist (Lilien et al. 2013, 229). Dieses Defizit soll in der vorliegenden Diskussion durch eine multiperspektivische Annäherung umgangen werden. Abbildung 2 zeigt noch einmal kompakt auf, wie diese Brücke geschlagen wird.

Abbildung 2: Rigour und Relevance des vorliegenden Projekts



1.3 Wissenschaftstheoretische Verortung

„Die Praxis muss ihre Probleme interdisziplinär anpacken, dem Marketingforscher sollte es auch gestattet sein, auf psychologischen, soziologischen, juristischen, [...] Feldern zu ackern. Es sollte aber gewährleistet sein, dass die Diskussion grenzüberschreitend stattfindet, um Dilettantismus und Doppelarbeit zu vermeiden“ (Müller-Hagedorn 2000, 38)

1.3.1 Entdeckung, Begründung, Verwendung

Die vorangegangene Diskussion über Rigour und Relevance zeigte, welche Bedeutung der zugrundeliegenden Fragestellung in Wissenschaft und Praxis zukommt. Offen blieb bisher, welche methodologische Forschungsstrategie und methodische

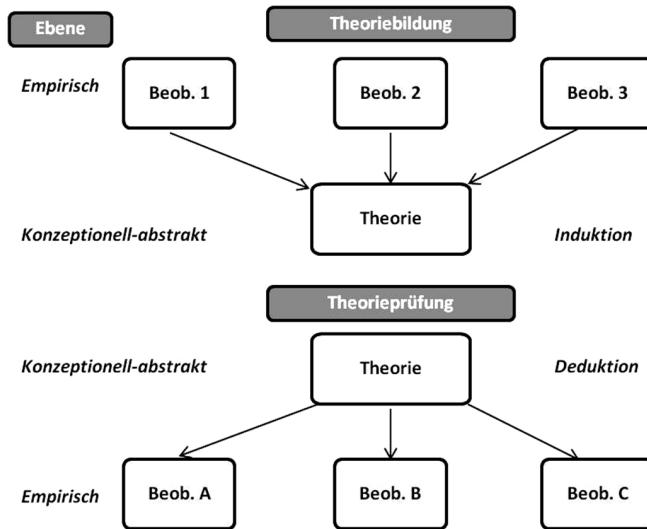
Konzeption im Laufe der Arbeit verfolgt werden. Diesen wissenschaftstheoretischen Fragestellungen wird in Folge nach dem „Filter-Prinzip“, also vom Allgemeinen zum Speziellen, Aufmerksamkeit geschenkt.

(1) Die Arbeit gilt als Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre.

Die **Betriebswirtschaftslehre** ist Teil der nicht-metaphysischen Disziplinen und grenzt sich von anderen ontologischen Fachrichtungen folgendermaßen ab: Durch ihre Ausrichtung auf Phänomene in der Natur- und Sozialwelt wird sie den Real- oder Erfahrungswissenschaften zugeordnet (Franke 2002, 132). Während die Naturwissenschaften rein theoretischen Fragestellungen nachgehen und Grundlagenforschung betreiben, wird die Betriebswirtschaftslehre als Handlungswissenschaft angesehen. Dabei sehen betriebswirtschaftlich orientierte Forscher/innen soziale, ökonomische, technische und ökologische Strukturen und das daraus abgeleitete menschliche Verhalten als ihr Erfahrungsobjekt an (Kuß 2013a, 31–32; Töpfer 2012, 47). „Für eine Technologieorientierung [Anm.d.Verf.: als pragmatisches Wissenschaftsziel] wird vor allem angeführt, dass die wirtschaftliche Praxis Entscheidungen erfordere und dass die Wissenschaft ihren Beitrag zur Bewältigung des praktischen Lebens leisten solle“ (Müller-Hagedorn 2000, 32–33). Diese Aussage soll nicht den Anschein einer „tautologische Transformation“ von Praxis und Theorie erwecken (Behrens 2000, 44); vielmehr wird eine „erklärende Forschung“ als zentrale Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre angestrebt (Müller-Hagedorn 2000, 38).

Der Weg für das heutige Verständnis dieser Disziplin wurde im Jahr 1912 bereitet und geht auf den Methodenstreit, geführt von *Schmalenbach* und *Rieger*, zurück. *Schmalenbach* erkannte die Vorzüge einer „angewandten Kunstlehre“ und verteidigte die Sichtweise, dass durch experimentelle Designs theoretisches Wissen überprüfbar gemacht wird. *Gutenberg*, als weiterer Wegbereiter für die gegenwärtige „Weltanschauung“, spricht sich im Jahr 1957 für die Gewinnung von „Tatsachenkenntnis“ aus (Homburg 2007, 31). Dementsprechend ist die Kernaufgabe von Wissenschaft, durch induktive Prozesse Theoriebildung voranzutreiben und damit Generalisierungen von Einzelbeobachtungen herbeizuführen. Weiters werden aus der Theorie abgeleitete Hypothesen realen Beobachtungen gegenübergestellt, um diese Theorien auch wieder zu überprüfen. Dieser Prozess wird Deduktion genannt (De Vaus 2002, 10).

Abbildung 3: Theoriebildung und -prüfung (Anm: Beob.=Beobachtung) (De Vaus 2002, 10)



(2) Die Arbeit gilt als Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingwissenschaft.

Das Verständnis der Betriebswirtschaftslehre hat sich in der **Marketingwissenschaft** manifestiert: Die theoretisch hergeleiteten Aussagen...

- ... müssen sich in Form von Hypothesen in der Realität bewähren.
- ... müssen von anderen Forscher/innen nachvollziehbar und kritisch prüfbar sein.
- ... müssen offen für die Inklusion neuer theoretischer Überlegungen im Sinne eines dynamischen Prozesses sein (Homburg 2007, 28).

„Wahrheit“ in diesem Verständnis wird durch die Übereinstimmung von Theorie und Realität erzeugt. Diesem methodologischen Verständnis folgend, wird nun die grundsätzliche theoretische Ausrichtung der Marketingwissenschaft erörtert und für die vorliegende Problemstellung diskutiert.

Abbildung 4: Theoretische Grundausrichtung der Marketingwissenschaft (Kuß 2013a, 205); grau hinterlegt – Umsetzung im Projekt

Theoretische Grundausrichtung der Marketingwissenschaft		
Mikroökonomische Ansätze im Sinne eines neoklassischen Verständnisses	Neo-insitutionenökonomische Ansätze	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze -Entscheidungsverhalten von Manager/innen -Interdisziplinär: Psychologie

Die Marketingwissenschaft kann in drei theoretische Strömungen unterteilt werden (Kuß 2013a, 205): den mikroökonomischen Ansatz, neo-institutionenökonomischen Ansatz und verhaltensorientierten Ansatz. Auch wenn diese Verortung subjektiv ist, so scheinen diese drei Verankerungen die größten Auswirkungen auf das gegenwärtige Marketing-Verständnis gehabt zu haben (Kaas 2000, 60). Eine Weiterentwicklung der einzelnen Theorien erfolgte in Form von Paradigmenwechsel, also Phasen des Umbruchs, in denen sich die Weltanschauung ändert (Kuhn 1976 nach Schnell et al. 2013, 80).

Mikroökonomische Ansätze wurden im deutschsprachigen Raum von *Erich Gutenberg* durch dessen preistheoretische Abhandlungen verbreitet. Die rigiden und realitätsfernen Annahmen dieser theoretischen Verortung ließ die rein ökonomisch rational-orientierte Betrachtung im Sinne des *homo oeconomicus* aber in den Hintergrund rücken (für eine umfassendere Diskussion der Entwicklung vgl. Kuß 2013a, 208–217).

Während mikroökonomische Ansätze heftiger Kritik ausgesetzt waren, entwickelte sich im Laufe der Zeit eine Rückbesinnung auf stärker ökonomisch orientierte Aspekte, die sich in **neo-institutionenökonomischen Ansätzen** widerspiegelt. Vertreter wie *Dieter Schneider* oder *Herbert Hax* (Backhaus 2000, 4), gehen von Informationsasymmetrie und Unsicherheit bei Investitionen aus und bedienen sich unterschiedlicher Instrumente der Verhaltenssteuerung. Property-Rights-Theorie, Principal-Agent-Theorie, Spieltheorie und Transaktionskostentheorie liegen diesem Paradigma zu Grunde (Kaas 2000, 62).

Schließlich etablierten sich auch **verhaltensorientierte Ansätze** in der Marketingwissenschaft, die sich mit Fragestellungen des Konsument/innenverhaltens, organisationalem Beschaffungsverhalten und Entscheidungsverhalten von Manager/innen beschäftigen (Backhaus 2000, 4). In der Konsumentenverhaltensforschung wurden behavioristische Modellen (S-R-Modellen), die ausschließlich beobachtbares Verhalten untersuchen, von neo-behavioristischen Modellen (S-O-R-Modelle), die auch Konstrukte wie Einstellung, Motive und Bedürfnisse einbeziehen, abgelöst. Kognitive Modelle, die sich näher mit dem Informationsverarbeitungsprozess von Individuen beschäftigen, bilden einen wei-

teren Anknüpfungspunkt (Schröder 2012b, 40–41). Der anfangs formulierten Hauptforschungsfrage folgend, zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, das Verhalten von Handelsmanager/innen – bzw. genauer gesagt – den subjektiv empfundenen Nutzen, den diese Performance Measurement zuschreiben, zu ergründen und reiht sich damit in die verhaltensorientierte Forschung ein. Daraus ergibt sich aber auch ein gewisser Grad an Interdisziplinarität – also ein Arbeiten an Schnittstellen – nicht nur in theoretischer, sondern auch in methodischer Hinsicht (Abbildung 4) (Behrens 2000, 48). Wenn auch eine gewisse Gefahr zum Dilettantismus mitschwingt, dennoch: „Verhaltenswissenschaftlich orientierte Marketingforschung ist naturgemäß interdisziplinär angelegt, weil – zumindest im deutschsprachigen Raum – die Marketingforschung fast ausschließlich in der Hand von Betriebswirten liegt, die Theorien und Methoden aus den entsprechenden anderen Fachrichtungen heranziehen“ (Kuß 2013a, 219). Und man bedenke: Ohne der behavioristischen Denkrichtung hätte das Verfahren der Conjoint Analyse, die sich auf sich mit Präferenzstrukturen von Individuen beschäftigt und für die vorliegende Arbeit angewendet wird, ihre heutige Bedeutung in der Marketingforschung und Managementpraxis nie erreicht (Kaas 2000, 64).

(3) Die Arbeit verortet sich im Realismus.

Der vorliegenden Arbeit wird – wie anfänglich diskutiert – ein realistisches Wissenschaftsverständnis nach Franke (2002) zu Grunde gelegt. Darunter werden methodologische Strömungen, die (objektive) Erkenntnis durch Tatsachen und Fakten ableiten und unabhängig von dem Forscher bzw. der Forscherin sind, subsummiert. Beispiele für realistische Verortungen sind die Ansätze des Positivismus, logischer Empirismus und kritischer Rationalismus (Kuß 2013a, 109). Eine anfänglich radikale Sichtweise durch Vertreter wie Kuhn (1976) liefert Kritikern zahlreiche Argumente, die in Gegenpositionen wie dem konstruktivistischen Verständnis im Sinne des Relativismus münden (Behrens 2000, 49; Godfrey-Smith 2009). Eine kompakte Zusammenfassung der zentralen Denkweisen dieser wissenschaftstheoretischen Strömungen liefert Tabelle 3.

Tabelle 3: Gegenüberstellung: Realismus vs. Relativismus (Kuß 2013a, 129)

Realismus	Relativismus
Wissenschaft sucht die (eine) Wahrheit über die Realität.	Wissenschaft kennt unterschiedliche Realitäten.

Realismus	Relativismus
Wissenschaft strebt Objektivität an.	Wissenschaft ist subjektiv beeinflusst.
„Gute“ Wissenschaft folgt festen Regeln.	Es gibt je nach Situation unterschiedliche Regeln.
Theorien müssen an der Realität scheitern können.	Theorien sollen einen gedanklichen Orientierungsrahmen bieten.
Typische Methoden: Logik, Empirie	Typische Methoden: Verstehen, Interpretation
Daten liefern annähernd objektive Erkenntnisse.	Daten sind „theoriebeladen“.

All die Kritik, die sich der klassische Realismus nach Kuhn (1976) gefallen lassen musste, mündete nicht in eine komplette Desorientierung der Wissenschaft im Sinne von Feyerabends „Anything goes“-Philosophie (Behrens 2000, 50), sondern verhalf zum heutigen methodologischen Verständnis in der Marketingforschung. Laut Hunt (2014, 19) sind diese Weiterentwicklungen durch folgende vier Denkrichtungen zu subsumieren:

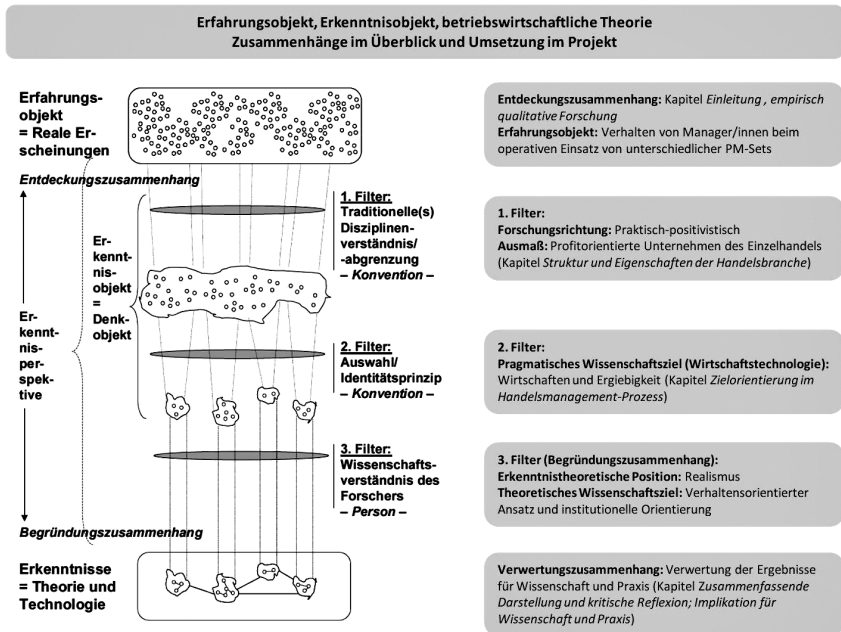
- **Klassischer Realismus:** Es gilt die Annahme, dass eine Realität existiert, die von der Interpretation, Wahrnehmung und Denkweise des Forschers bzw. der Forscherin unabhängig ist.
- **Fehlbarer Realismus:** Es kann keine vollständige Sicherheit darüber erlangt werden, ob das Wissen in der Realität zutrifft.
- **Kritischer Realismus:** Ähnlich dem kritischen Rationalismus müssen Aussagen über die Realität in Frage gestellt und empirisch überprüft werden.
- **Induktiver Realismus:** Wenn Aussagen über eine längere Zeit einer Theorieüberprüfung Stand halten, spricht vieles dafür, dass diese Theorie die Realität abbildet. Vollkommene Sicherheit (s. Punkt 2) kann aber nicht erlangt werden.

(4) Die Arbeit liefert Entdeckungs-, Begründungs- und Verwertungszusammenhang.

Anschaulich verbindet *Hans Reichenbach* die Eckpunkte einer wissenschaftlichen Annäherung, indem er Entdeckungs- und Begründungszusammenhang diskutiert (Kuß 2013a, 64). Auch wenn Theorie und Praxis „zwei getrennte, qualitativ unterschiedliche Bereiche“ sind, so zeigt Abbildung 5, dass diese den-

noch eine faktische Einheit auf einem Kontinuum bilden (Behrens 2000, 45). Denn: Die Praxis hilft Fragestellungen aus der realen Welt zu *entdecken*; die methodologische Verortung hilft zu *begründen*, mit welchen Hilfsmitteln sich den Forschungszielen genähert werden soll. Die gewonnenen Erkenntnisse werden schließlich in praktisches und theoretisches Wissen umgewandelt und erneut *begründet* und *verwertet*.

Abbildung 5: Zusammenhang Entdeckungs- und Begründungszusammenhang (in Anlehnung an Müller-Hagedorn 2000, 30; Töpfer 2007, 20)



Während der Entdeckungszusammenhang in Form von mehreren Forschungsfragen (Kapitel 1.1) und der qualitativen Annäherung (Kapitel 5 und 6) von der Forscherin breit festgelegt wurde, so wird durch den Einsatz mehrerer „Filter“ eine klare methodologische Ausrichtung des Forschungsinteresses sichtbar. Die erste klare Eingrenzung geschieht durch das **Drei-Dichotomien-Modell** von Hunt (1976, 21):

- Positivistischer oder normativer Zugang
- Mikro- oder Makroperspektive
- Profit- oder Non-Profitperspektive

Das Projekt folgt einem **praktisch-positivistischen Verständnis**² und legt den Fokus auf Unternehmen des Einzelhandels als **profitorientierte Untersuchungsobjekte**. Weiters interessieren deren kennzahlenorientierten Marketingaktivitäten auf der **Mikroebene**, die es zu beschreiben, erklären und verstehen gilt. Dem entsprechend wird eine institutionelle Orientierung zugrunde gelegt, die sich dem Wirtschaftszweig der Handelsbetriebslehre zuwendet. „Als Kriterium für die Zuordnung der Unternehmungen zu diesen Gruppen dient eine mehr oder weniger grobe Klassifizierung, die sich an dem funktionellen Schwerpunkt der Betriebstätigkeit orientiert“ (Engelhardt 2000, 109).

Das pragmatische Wissenschaftsziel „Wirtschaften und Ergiebigkeit“ gilt als weit gefasstes Identitätsprinzip, also jener Konvention innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, die die strukturelle Ausgestaltung der Fragestellung verortet. Im vorliegenden Fall beschränkt sie sich nicht auf reine Gewinnmaximierung oder Güterknappheit als vereinfachte Bedingung, wie es dem klassischen mikroökonomischen Paradigma zugeschrieben wird (Kaas 2000, 61–62). „Unter Wirtschaften wird das Entscheiden über knappe Güter in Betrieben/Unternehmen verstanden. Ergiebigkeit bedeutet dann, dass mit den knappen Mitteln oder deren Kombination die gesetzten Ziele optimal erreicht werden“ (Töpfer 2007, 27). Diese Ausrichtung kommt der realen profitorientierten Wirtschaftswelt am nächsten und erlaubt eine praxisnahe Diskussion. Gerade der Einsatz von Performance Measurement, der darauf abzielt Leistung und Erfolg von Unternehmensprozessen transparent zu machen, unterstreicht diese Prinzipien und macht eine nähere Analyse beachtenswert. Wie diese Erkenntnisse dann wieder in der Praxis verwendet werden, zeigt der Verwertungszusammenhang, der in Abbildung 5 durch den Punkt „Theorie und Technologie“ widergespiegelt und im Zuge des Schlusskapitels noch einmal ausführlich diskutiert wird (Kapitel 8.2).

Abschließend fasst Tabelle 4 die relevanten Begrifflichkeiten des vorliegenden Kapitels kompakt zusammen und zeigt die Umsetzung im Projekt auf.

2 Anm.: Töpfer (2012, 298) spricht von *praktisch-normativer* Betriebswirtschaftslehre. Das Verständnis für das vorliegende Projekt ist aber nicht normativ, sondern positivistisch gelagert.

Tabelle 4: *Basiskonzepte der Marketingforschung* (Kuß 2013a, 51–52; Schröder 2012b, 30; Silverman 2008, 13)

Begriff	Bedeutung	Relevanz	Umsetzung im Projekt
Methodologie	Generelles Vorgehen, um Phänomen zu untersuchen	Entwicklung von Vorschlägen, wie Forschungsziel erreicht werden kann	Realistisches Wissenschaftsverständnis
Theorie	(1) System an Gesetzesaussagen (2) Allgemeine Gesetzmäßigkeiten (3) Empirische Überprüfbarkeit	(1) Ordnung/Strukturierung von Wissen (2) Ableitung von Regeln für den Einzelfall (3) Anregung/Anleitung für weitere Forschung	(1) Kontingenztheorie (2) Praxistheorie
Untersuchungsbereich	Raum, in dem Datensatz gesammelt wird	Zweckmäßigkeit, um zugrunde liegende Forschungsfrage zu beantworten	(1) EH-Branche (2) Wissenschaftliche Datenbank
Hypothese	Annahmen über reale Sachverhalte	(1) Validität (2) Generalisierbarkeit (3) Falsifizierbarkeit	Beziehung zwischen PM-Sets und empfundener Nützlichkeit
Methode	Spezifische Untersuchungstechnik	Übereinstimmung von Theorie, Hypothesen, Methodologie und Untersuchungsbereich	(1) PZI (2) Survey

Wie diese methodologische Verortung dazu verwendet wird, theoriegeleitete Hypothesen zu entwickeln und problemorientiert eine adäquate Methodik zu identifizieren, wird im Folgenden näher beleuchtet.

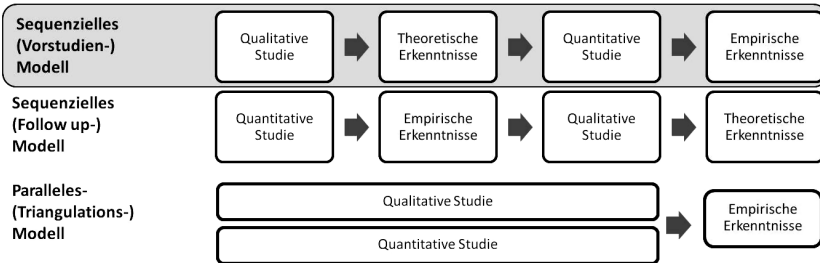
1.3.2 Methodische Einordnung des Projekts

Max Webers Positionen im Werturteilsstreit, bei dem die Frage der Einflussnahme durch Wissenschaftler/innen im Zuge des Forschungsprozesses erörtert wird, sind nach wie vor diskussionswürdig (Schnell et al. 2013, 88). Die Wirtschaftswissenschaften sind der Kritik ausgesetzt, dass sie den Begründungszusammenhang durch quantitative empirische Methoden forcieren (für eine umfassende Diskussion inkl. Kritik siehe Albers 2000; Hildebrandt 2000). Der Entdeckungszusammenhang wird hingegen vernachlässigt (Brühl et al. 2008, 300). Doch gerade das Zusammenspiel aus Entdeckungs- und Begründungszusammenhang ist notwen-

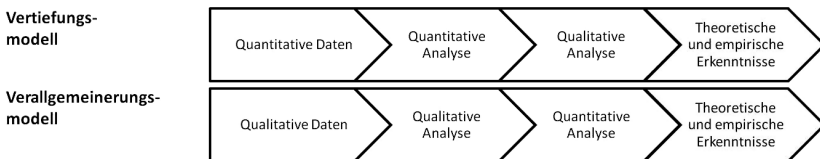
dig, um die gewonnenen Erkenntnisse wiederum dazu zu nutzen, theoretisches Wissen zu generieren. Aus diesem Grund wird ein **Mixed-Methods-Design** im Sinne eines **sequenziellen (Vorstudien-)Modells** als zielführende Annäherung an das Forschungsproblem erachtet. Durch eine systematische Kombination von Methoden aus dem qualitativen und quantitativen Repertoire bedient sich der Mixed-Methods-Ansatz einer pragmatischen Vorgehensweise, die Induktion, Deduktion und Abduktion miteinander in Verbindung setzt und Problemzentrierung und Multiperspektivität nutzt (Creswell 2014, 19; Harrison/Reilly 2011, 8). Weiters werden integrierte Modelle (*Mixed-Designs*) als weitere Annäherungen für theoretische und empirische Ergebnisse gesehen.

Abbildung 6: Typen kombinierter Forschungsmodelle (Srnrka 2007, 254 nach Srnrka 2006, 12)

Zwei Studien-Modelle („Mixed Method“ – Forschung)



Integrierte Modelle („Mixed Design“ – Forschung)



Im Detail wird die Forderung, dem „blinden Empirismus“ entgegenzuwirken, in der vorliegenden Arbeit folgendermaßen umgesetzt (Abbildung 6; dunkelgrau hinterlegt).

(1) Entdeckungszusammenhang: Empirisch qualitative Untersuchung

Die zugrunde liegenden Begrifflichkeiten werden zu Beginn des Forschungsprozesses definiert, denn „Definiens und Definiendum erscheinen als bedeutsamer Schritt jedes wissenschaftlichen Arbeitens“ (Müller-Hagedorn 2000, 28). Gerade in einem praxisnahen Bereich wie Performance Measurement, in dem Begriffs-

definitionen häufig unterlassen werden, wird konzeptionelle Verwirrung und Unklarheit geschürt. Die Offenlegung der Bedeutungsinhalte von Begrifflichkeiten zu Beginn dient daher als Basis des Marketingwissens und zur Strukturierung des Marketingproblems (Kuß 2013a, 12; Rossiter 2001, 13).

Die Forscherin eignet sich im Zuge der **systematischen Literaturanalyse** ein gegenstandsbezogenes-theoretisches Wissen an, das in der Entdeckung von Forschungslücken mündet (Meinefeld 2009, 265). Auch der Beitrag der **empirisch-qualitativen Untersuchung** besteht im Aufdecken der Sachverhalte, die „unter der Oberfläche“ liegen (Holzmüller/Buber 2009, 7). Ziel ist, Einzelfälle im Detail so zu beleuchten, dass strukturelle Zusammenhänge und Einflussfaktoren, die in ihrer natürlichen Umgebung vorzufinden sind, gezeigt und die Komplexität der Beziehungen und Gefühlswelten analysiert werden (Dylick/Tomczak 2009, 73; Holzmüller/Buber 2009, 8). Der Argumentation von Glaser/Strauss (1965, 6), die fordern, dass bei qualitativen Untersuchungsdesigns die Realität ohne eigenes Vorwissen beleuchtet werden müsse, steht die Forscherin kritisch gegenüber und wird im vorliegenden Projekt nicht Folge geleistet. Die Forscherin bringt sich strukturiert ein und rückt das Forschungsproblem explizit in den Mittelpunkt der Betrachtung.

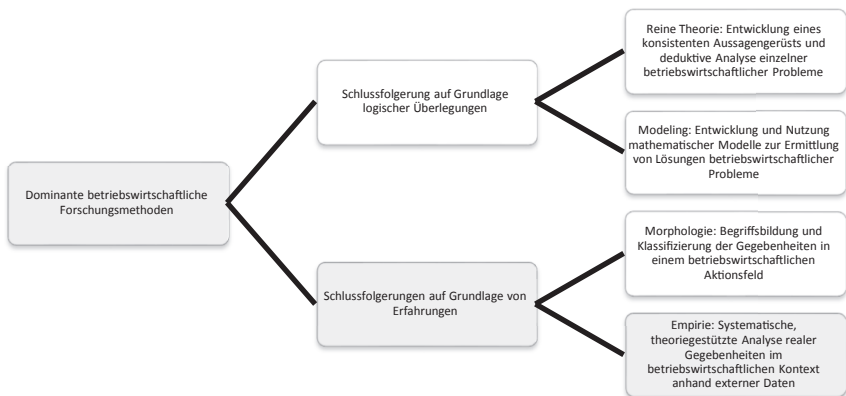
Aus einer wissenschaftstheoretischen Perspektive weist dieser Teil der Untersuchung **konstruktivistische Züge** auf. Es wird die Position vertreten, dass sich Menschen ihre Realität selbst zurechtlegen bzw. „konstruieren“. Erkenntnis ist an das Individuum gebunden, wobei sich idealistische Auffassungen in den Strukturen von Gesagtem ableiten lassen. Der Kommunikation und Interaktion von Individuen wird eine wesentliche Bedeutung beigemessen (Creswell 2014, 9; Knoblauch/Schnettler 2009, 131). Doch steht dies nicht im Widerspruch zu vorangegangener Argumentation, also zur realistischen Position der Forscherin? Qualitative Forschung – auch explorative Forschung genannt – wird dazu genutzt, Theoriebildung voranzutreiben und Hypothesen zu generieren bzw. auf strukturierte und transparente Art und Weise zu entdecken. Damit wird sie zu den *strukturentdeckenden* Methoden gezählt (Kuß 2013a, 186–187). Auch wenn sich die Forscherin der konstruktivistischen Denkweise im Zuge der Arbeit annähert, so bleibt sie dennoch der realistischen Auffassung treu.

(2) *Begründungszusammenhang: Empirisch quantitative Untersuchung*

Eingeordnet in den **kritischen Rationalismus**, der auf Karl Raimund Popper zurückgeht, findet die Arbeit durch die **quantitative Annäherung** einen positivistischen Zugang. Damit entspricht sie dem Standard in der Marketingfor-

schung, die vor allem zum Ziel hat, Phänomene zahlenmäßig greifbar zu machen (Albers 2000, 210). Die Grundposition des kritischen Rationalismus liegt in der Erkenntnis, dass Wissenschaft keine endgültig wahren Aussagen liefern kann. Nur durch Falsifizieren von Hypothesen werden Forscher/innen angehalten, immer wieder neue und abweichende Erkenntnisse zu identifizieren. Durch Herleiten und Überprüfen von Hypothesen verfolgt empirische Forschung das Ziel, Gesamtzusammenhänge darzustellen und bestehende Theorie weiterzuentwickeln (Behrens 2000, 42; Kuß 2013a, 70–71).

Abbildung 7: Dominante betriebswirtschaftliche Forschungsmethoden (Homburg 2007, 29)



Konkret orientiert sich die Arbeit am Verhalten von Handelsmanager/innen in Entscheidungssituationen, wobei die Belastungsfähigkeit mit Kennzahlen ein Untersuchungsmerkmal darstellt. Sie knüpft an bestehendes Theoriewissen an und versucht, durch einen conjointanalytischen Zugang von einer individuellen Ebene auf Personenaggregate zu schließen (Albers 2000, 222). Dazu helfen verhaltensorientierte Theorien, die sich mit den kognitiven Grenzen der Informationsverarbeitung im Bereich Performance Measurement auseinandersetzen (vgl. bspw. Hirsch/Volnhals 2012). Gleichzeitig werden auch **entscheidungstheoretische Aspekte** adressiert. Im Handelsalltag sind Store Manager/innen gefordert, sowohl Marketingziele als auch den gegebenen Kontext zu berücksichtigen, um dann aus alternativ zur Verfügung stehenden Kennzahlen eine Auswahl zu treffen (Bruhn 2012, 23). Die umfassende Analyse hinsichtlich der **kontingenztheoretischen Orientierung** wird gewählt, um das Verständnis der Außenwirkung für den Einfluss auf die Präferenzbildung und Auswahl von Kennzahlen im Handelsalltag zu erhöhen (Höser 1998, 19).

1.4 Gang der Untersuchung

Um die vorliegende Problemstellung umfassend zu beleuchten und Erkenntnisse für die Wissenschaft und die Praxis zu gewinnen, wird angelehnt an Malhotra (2014, 52) der Forschungsprozess folgendermaßen aufgebaut. In einem ersten Schritt wird der Kontext des Forschungsproblems in der Handelsmarketing- und Management Control-Forschung verortet. Hierzu wird das Konzept *Performance Measurement* definiert und von anderen Bereichen abgegrenzt. Die Sichtung der wissenschaftlichen Literatur wird in Form eines systematischen Literaturüberblicks durchgeführt und zeigt, welche methodischen Ansätze in Bezug auf Performance Measurement interessant sind, welchen Theorien man sich bedient, welche Unternehmensebenen für die Analyse herangezogen werden und schließlich, wie Performance Kennzahlen kategorisiert werden können. Die untersuchten Beiträge werden anhand der Stakeholder- und Kontingenztheorie verortet und interpretiert. Die Erkenntnisse beantworten die erste Forschungsfrage und zeigen die Forschungslücken im Bereich Performance Measurement auf.

Darauf aufbauend werden problemzentrierte, leitfadengestützte Expert/innen-interviews durchgeführt, die die praktische Relevanz der Thematik herausstreichen sollen. Es werden Entscheidungsträger aus der Handelsbranche genauso herangezogen, wie Mitarbeiter/innen auf der Store-Ebene. Ziel dieser qualitativen Annäherung ist es, das Forschungsproblem mittels Inhaltsanalyse vollständig zu erfassen und die Verständlichkeit hinsichtlich der weiteren empirischen Forschung abzudecken.

Sowohl die Ergebnisse des Literaturüberblicks als auch die Ergebnisse der Expert/inneninterviews fließen in eine Manager/innenbefragung, die die Verwendung von Erfolgskennzahlen im operativen Einzelhandelsgeschäft beleuchten, und in eine Conjoint Analyse, die den empfundenen Nutzen dieser Kennzahlen auf der Individualebene analysiert. Durch diese multiperspektivische Annäherung soll im Sinne eines Mixed Methods-Ansatzes die Entscheidungslogik von Manager/innen auf der operativen Ebene untersucht werden.

Die Ergebnisse der einzelnen Analyseschritte werden im Schlusskapitel gegenübergestellt und in Hinblick auf die Rigour und Relevance-Thematik noch einmal kritisch beleuchtet. Abbildung 8 fasst die einzelnen Schritte noch einmal grafisch zusammen.

Abbildung 8: Aufbau der Arbeit

