

Handelsmanagement

von

Univ.-Professor Dr. Joachim Zentes

Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing

(H.I.M.A.)

und Direktor des Europa-Instituts,

Sektion Wirtschaftswissenschaft,

der Universität des Saarlandes

Univ.-Professor Dr. Bernhard Swoboda

Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre,

insbesondere Marketing und Handel

der Universität Trier

Univ.-Professor Dr. Thomas Foscht

Vorstand des Instituts für Marketing

der Universität Graz

3., neu bearbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|--------|
| Vorwort zur dritten Auflage..... | V |
| Vorwort zur zweiten Auflage..... | VII |
| Vorwort zur ersten Auflage..... | VIII |
| Einführung und Überblick über das Buch..... | XI |
| Abkürzungsverzeichnis..... | XXXIII |

Erstes Kapitel: Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen

| | |
|--|-----------|
| A. Gegenstand..... | 1 |
| B. Ausgewählte Erscheinungsformen und Daten zum Handel..... | 1 |
| I. Funktioneller und institutioneller Handel..... | 1 |
| II. Großhandel und Einzelhandel..... | 2 |
| III. Binnenhandel und Außenhandel..... | 5 |
| IV. Verbundsysteme..... | 6 |
| 1. Überblick..... | 6 |
| 2. Horizontale Verbundsysteme..... | 6 |
| 3. Vertikale Verbundsysteme..... | 7 |
| C. Zur Geschichte des Handels..... | 11 |
| D. Das Umfeld des Handels..... | 11 |
| I. Überblick..... | 11 |
| II. Makro-Umfeld..... | 13 |
| 1. Politisch-rechtliches Umfeld..... | 13 |
| a) Liberalisierung des Welthandels, regionale Integrations- und Sektoralabkommen..... | 13 |
| b) Sektorale Deregulierung..... | 17 |
| c) Länderspezifische Aspekte der Binnenhandelspolitik..... | 18 |
| i. Deutschland..... | 18 |
| ii. Österreich..... | 23 |
| iii. Schweiz..... | 25 |

| | |
|---|-----------|
| 2. Sozio-ökonomisches Umfeld..... | 29 |
| a) Überblick..... | 29 |
| b) Länderspezifische Ausprägungen..... | 29 |
| i. Deutschland..... | 29 |
| ii. Österreich..... | 32 |
| iii. Schweiz..... | 34 |
| 3. Technologisches und infrastrukturelles Umfeld..... | 37 |
| a) Überblick..... | 37 |
| b) Informations- und Kommunikationstechnologie und Kommunikationsnetze..... | 37 |
| c) Transportsysteme und Transportnetze..... | 41 |
| III. Mikro-Umfeld..... | 43 |
| 1. Abnehmer..... | 43 |
| a) Überblick..... | 43 |
| b) Sozio-kulturelle Gegebenheiten und ihre Entwicklung..... | 43 |
| c) Konvergenz und Divergenz im internationalen Vergleich..... | 46 |
| 2. Konkurrenten..... | 47 |
| a) Wettbewerbsintensität, Strukturwandel und Konzentration..... | 47 |
| b) Vorwärts- und Rückwärtsintegration als strategische Stoß- richtungen..... | 50 |
| 3. Potenzielle neue Konkurrenten und Substitutionen..... | 51 |
| 4. Lieferanten..... | 53 |
| IV. Systeme und Methoden der Umfeldanalyse..... | 56 |
| E. Theorien, Ansätze und Konzepte des Handelsmanagements..... | 57 |
| I. Ansätze der Managementforschung..... | 57 |
| 1. Überblick..... | 57 |
| 2. Die klassische Sicht der Handelsbetriebslehre..... | 57 |
| 3. Der entscheidungsorientierte Ansatz..... | 59 |
| 4. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze..... | 61 |
| 5. Institutionenökonomische Perspektiven..... | 64 |
| 6. Neuere Ansätze der Managementforschung..... | 65 |
| 7. Ausgewählte Managementkonzepte..... | 67 |

| | |
|--|-----------|
| II. Ein strategischer Managementansatz im Handel..... | 67 |
| 1. Integrierte Managementperspektive als Basis..... | 67 |
| 2. Nachhaltigkeits-Orientierung als Konkretisierung der integrierten Perspektive..... | 71 |
| a) Shareholder Value und Stakeholder Value..... | 71 |
| b) Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit..... | 73 |
| c) Rohstoffknappheit und Versorgungssicherheit..... | 76 |
| 3. Prozessorientierung als Konkretisierung der integrierten Perspektive.... | 78 |
| F. Fallstudie: Metro Group..... | 81 |
| I. Kurzvorstellung der Metro Group..... | 81 |
| II. Ebenen der Führung und Managementsysteme..... | 82 |
| III. Share- und Stakeholder-Orientierung..... | 85 |
| IV. Strategien und Umfeld der Metro..... | 87 |
| 1. Metro Cash & Carry..... | 87 |
| 2. Media Markt/Saturn..... | 90 |
| 3. Real..... | 92 |
| 4. Galeria Kaufhof..... | 93 |
| V. Ausblick..... | 94 |

Zweites Kapitel:

Das Spektrum wettbewerbsorientierter Strategien

| | |
|--|------------|
| A. Gegenstand..... | 97 |
| I. Begriff, Ebenen und Sichtweisen von Strategien..... | 97 |
| II. Begriff und grundlegende Typologien von Wettbewerbsstrategien..... | 101 |
| III. Wettbewerbsverhalten..... | 105 |
| B. Positionierungs- und Profilierungsstrategien..... | 107 |
| I. Begriff und Typologien der Positionierung und Profilierung..... | 107 |
| 1. Begriffliche Abgrenzung und Besonderheiten im Handel..... | 107 |
| 2. Typologien und theoretische Positionierungsräume..... | 109 |
| 3. Erweiterte Sicht der Positionierung und Profilierung..... | 113 |
| II. Basisstrategien der Profilierung..... | 114 |
| 1. Strategie der Qualitätsführerschaft..... | 114 |
| 2. Strategie der Kosten-/Preisführerschaft..... | 118 |

| | |
|---|------------|
| III. Spezifische Strategien zur Profilierung..... | 123 |
| 1. Überblick..... | 123 |
| 2. Convenience-Orientierung als Ausprägung im Food-Handel..... | 123 |
| 3. Fashion-Orientierung und vertikale Integration im Fashion-Handel.... | 129 |
| 4. Outpacing-Strategie..... | 134 |
| 5. Multi-Channel-Strategien und Virtualisierung..... | 138 |
| IV. Retail Branding als integrativer Ansatz..... | 146 |
| 1. Begriffliche Abgrenzung und Bedeutung..... | 146 |
| 2. Profilierungsansätze und Branchenvergleich..... | 148 |
| 3. Vertikale Interdependenzen: Corporate, Store und Product Branding .. | 153 |
| V. Profilierung und Stakeholder-Ansatz..... | 157 |
| 1. Überblick..... | 157 |
| 2. Profilierung gegenüber Lieferanten..... | 157 |
| 3. Profilierung gegenüber Eigentümern bzw. Kapitalgebern..... | 160 |
| 4. Profilierung gegenüber Mitarbeitern..... | 162 |
| VI. Besonderheiten wettbewerbsorientierter Strategien des Großhandels | 163 |
| 1. Überblick..... | 163 |
| 2. System-Lieferant..... | 165 |
| 3. Modul-Lieferant..... | 168 |
| 4. Systemkopf..... | 169 |
| 5. (Global) Sourcer..... | 171 |
| 6. Distributor..... | 172 |
| 7. Branchenspezialist..... | 173 |
| C. Wachstumsstrategien..... | 175 |
| I. Gegenstand..... | 175 |
| 1. Begriff der Wachstumsstrategie..... | 175 |
| 2. Schwerpunkte der Wachstumsstrategien im Handel..... | 177 |
| II. Filialisierung..... | 178 |
| 1. Begriff und Bedeutung..... | 178 |
| 2. Ziele und Schwerpunkte..... | 180 |
| 3. Strategische Optionen und Besonderheiten..... | 181 |
| a) Formen und Strategien der Filialisierung..... | 181 |

| | |
|--|------------|
| b) Entscheidungsprozesse und Erfolg der Filialisierung..... | 184 |
| III. Franchising..... | 187 |
| 1. Begriff und Bedeutung..... | 187 |
| 2. Ziele und Schwerpunkte..... | 190 |
| 3. Strategische Optionen und Besonderheiten..... | 192 |
| a) Formen und Strategien des Franchising..... | 192 |
| b) Entscheidungsprozesse und Erfolg des Franchising..... | 194 |
| IV. Akquisition..... | 199 |
| 1. Begriff und Bedeutung..... | 199 |
| 2. Ziele und Schwerpunkte..... | 201 |
| 3. Strategische Optionen und Besonderheiten..... | 204 |
| a) Formen und Strategien der M&A im Handel..... | 204 |
| b) Entscheidungsprozesse und Erfolg von M&A..... | 206 |
| D. Internationalisierungsstrategien..... | 209 |
| I. Gegenstand..... | 209 |
| 1. Begriffs- und Formenvielfalt der Internationalisierung..... | 209 |
| 2. Charakteristika der Internationalisierung im Handel..... | 210 |
| II. Felder strategischer Entscheidungen im Internationalen Marketing..... | 212 |
| 1. Überblick..... | 212 |
| 2. Internationalisierungsstrategien und-ziele..... | 213 |
| 3. Strategische Optionen des Marktengagements..... | 217 |
| a) Marktselektion und Markteintritt..... | 217 |
| b) Timing..... | 222 |
| c) Portfoliobereinigungen und Marktaustritte..... | 223 |
| 4. Strategische Optionen bezüglich der Betätigungsformen..... | 224 |
| a) Wahl der Markteintrittsstrategie..... | 224 |
| b) Anpassungen und Switches..... | 230 |
| 5. Strategische Optionen der internationalen Marktbearbeitung..... | 230 |
| a) Überblick..... | 230 |
| b) Ziele, Vorteile und Determinanten der Standardisierung und Adaption..... | 231 |
| c) Ebenen der instrumentellen Standardisierung und Adaption..... | 233 |

| | |
|---|------------|
| d) Interdependenzen und Dynamik..... | 239 |
| III. Entscheidungsfelder bei der Gestaltung von Strategien im Internationalen Wertschöpfungsmanagement..... | 241 |
| 1. Ausgewählte Fragen der Koordination als Ausgangspunkt..... | 241 |
| 2. Gestaltung von Wertschöpfungsfunktionen im Ausland..... | 243 |
| E. Kooperationsstrategien..... | 245 |
| I. Gegenstand..... | 245 |
| 1. Begriffs- und Formenvielfalt der Kooperationen..... | 245 |
| 2. Schwerpunkte der Kooperation im Handel..... | 247 |
| II. Allianzen von Handelsunternehmen..... | 248 |
| 1. Überblick und Ziele..... | 248 |
| 2. Traditionelle Verbundgruppen..... | 250 |
| a) Einkaufsgemeinschaften und Freiwillige Ketten als Basis..... | 250 |
| b) Bedeutung und Spezifika traditioneller Verbundgruppen..... | 252 |
| 3. Situative Entwicklung und Neuorientierung von Verbundgruppen | 255 |
| a) Phasen der Handelskooperation als Überblick..... | 255 |
| b) Entwicklung von Kooperationsfeldern und -intensität..... | 258 |
| c) Segmentierung, Partner-Relations und Diversifikation..... | 261 |
| d) Meta-Kooperationen, Internationalisierung und internationale Handelsallianzen..... | 261 |
| III. Partnerschaften von Industrie- und Handelsunternehmen..... | 265 |
| 1. Überblick und Ziele..... | 265 |
| 2. Traditionelle Kontraktformen..... | 267 |
| 3. Freiwillige Partnerschaftsformen..... | 269 |
| a) Trade Marketing..... | 269 |
| b) Wertschöpfungspartnerschaften..... | 271 |
| IV. Netzwerke..... | 272 |
| V. Ausgewählte Aspekte des Managements von Kooperationen..... | 273 |
| 1. Überblick..... | 273 |
| 2. Entscheidungsorientierte Konzepte..... | 273 |
| 3. Ansätze der Erfolgsmessung..... | 278 |
| F. Systeme und Methoden der strategischen Planung..... | 281 |

| | |
|--|------------|
| I. Begriff und Schwerpunkte der strategischen Planung..... | 281 |
| II. Methoden der Evaluation und Strategiewahl..... | 283 |
| 1. Methoden zur Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung..... | 283 |
| a) Methoden zur Analyse der Ist-Situation..... | 283 |
| b) Zukunftsorientierte Verfahren..... | 286 |
| 2. Methoden zur Bestimmung strategischer Stoßrichtungen..... | 289 |
| 3. Methoden zur Ableitung von Strategien..... | 295 |
| G. Fallstudie: Douglas-Gruppe..... | 301 |
| I. Kurzvorstellung der Gruppe..... | 301 |
| II. Positionierungs- und Profilierungsstrategie..... | 302 |
| III. Internationalisierungsstrategie..... | 303 |
| IV. Kooperationsstrategie — Strategische Allianzen..... | 306 |
| V. Implementierung der strategischen Gesamtkonzeption..... | 307 |

Drittes Kapitel:

Die Dynamik der Betriebs- und Vertriebstypen

| | |
|---|------------|
| A. Gegenstand..... | 309 |
| B. Theoretische Grundlagen der Entwicklung der Betriebs- und Vertriebstypen..... | 309 |
| I. Eine Synopse zu den Ansätzen der Prozessforschung..... | 309 |
| II. Lebenszyklus(prozess)theorien..... | 311 |
| 1. Allgemeine Charakteristika..... | 311 |
| 2. Lebenszyklusorientierte Theorien im Handel..... | 313 |
| a) Degressive Lebenszyklusmodelle von Vertriebstypen..... | 313 |
| b) Verdrängungstheorien..... | 314 |
| III. Teleologische Prozesstheorien..... | 316 |
| 1. Allgemeine Charakteristika..... | 316 |
| 2. Teleologische Ansätze im Handel..... | 316 |
| a) Konzept der Strategie der Imagedominanz..... | 316 |
| b) Transaktionskosten- und ressourcenbasierte Ansätze..... | 318 |
| IV. Dialektische Prozesstheorien..... | 318 |
| 1. Allgemeine Charakteristika..... | 318 |
| 2. Dialektische Ansätze im Handel..... | 319 |

| | |
|---|------------|
| a) Dialektischer Dreischritt..... | 319 |
| b) Makro-, Polarisierungs- und Gegenmachttheoretische Ansätze..... | 320 |
| V. Evolutionäre Prozesstheorien..... | 320 |
| 1. Allgemeine Charakteristika..... | 320 |
| 2. Evolutionäre Ansätze im Handel..... | 321 |
| a) Anpassungstheorien..... | 321 |
| b) Marktlückentheorie..... | 322 |
| C. Systematik der Betriebs- und Vertriebstypen..... | 323 |
| I. Überblick..... | 323 |
| II. Betriebstypen des Großhandels..... | 323 |
| 1. Unterscheidungskriterien der Betriebstypen des Großhandels..... | 323 |
| 2. Sortimentsgroßhandel..... | 324 |
| 3. Fach- bzw. Spezialgroßhandel..... | 326 |
| 4. Zustellgroßhandel..... | 327 |
| 5. Versandgroßhandel..... | 327 |
| 6. Cash-and-Carry-Großhandel..... | 327 |
| 7. Rack Jobber..... | 328 |
| 8. Strecken- und Lagergroßhandel..... | 329 |
| 9. Weitere Formen..... | 330 |
| III. Betriebstypen der Handelsvermittlung..... | 330 |
| IV. Betriebs- und Vertriebstypen des Einzelhandels..... | 332 |
| 1. Unterscheidungskriterien der Betriebs- und Vertriebstypen des Einzelhandels..... | 332 |
| 2. Traditionelle Betriebstypen..... | 333 |
| a) Fachgeschäft..... | 333 |
| b) Spezialgeschäft..... | 334 |
| c) Boutique..... | 335 |
| d) Warenhaus..... | 335 |
| e) Kaufhaus..... | 337 |
| 3. Food- und Near-Food-Betriebstypen..... | 337 |
| a) Supermarkt..... | 337 |
| b) Verbrauchermarkt..... | 338 |

| | |
|--|------------|
| c) SB-Warenhaus und Hypermarkt..... | 339 |
| d) Discounter..... | 340 |
| e) Convenience Store..... | 341 |
| f) Drogeriemarkt und Drugstore..... | 342 |
| 4. Non-Food- und neuere Betriebstypen..... | 343 |
| a) Fachmarkt..... | 343 |
| b) Kiosk..... | 344 |
| c) Gemischtwarengeschäft..... | 345 |
| d) Ambulanter Handel..... | 345 |
| e) Automatenhandel..... | 346 |
| f) Factory Outlet..... | 346 |
| g) Off-Price-Store..... | 347 |
| 5. Traditionelle und neuere Vertriebstypen..... | 347 |
| a) Direktvertrieb..... | 347 |
| b) Distanzhandel..... | 348 |
| V. Einzelhandelsagglomerationen..... | 355 |
| 1. Shopping Center..... | 355 |
| 2. Urban Entertainment Center..... | 358 |
| 3. Factory Outlet Center..... | 361 |
| 4. Bahnhof- und Airport Shopping..... | 362 |
| VI. Verdrängung traditioneller Betriebs- und Vertriebstypen..... | 363 |
| 1. Club-, Event-, Fun-, Fan-, Tourist-Shopping..... | 363 |
| 2. Landwirtschaftliche Direktvermarktung/Bauernmärkte..... | 364 |
| 3. Außer-Haus-Verzehr/Consumer Catering..... | 365 |
| D. Bestimmungsfaktoren der Entwicklung und Wahl von Betriebs- und Vertriebstypen..... | 365 |
| I. Generelle Bestimmungsfaktoren..... | 365 |
| II. Innovationsbewegungen und Entscheidungshilfen der Wahl..... | 367 |
| E. Fallstudie: Coop (Schweiz)..... | 370 |
| I. Darstellung des Unternehmens..... | 370 |
| n. Betriebstypen der Coop: Food-Formate..... | 372 |
| III. Betriebstypen der Coop: Non-Food-Formate..... | 373 |

| | |
|---|-----|
| IV. Betriebstypen der Coop: Großhandelsformate..... | 376 |
| V. Zusammenfassung..... | 376 |

Viertes Kapitel:

Die Optionen des Absatzmarketing

| | |
|--|------------|
| A. Gegenstand..... | 377 |
| I. Grundlagen und Bedeutung..... | 377 |
| II. Ziele und Basiskonzept der Wirkung der Instrumente..... | 378 |
| III. Zielgruppenbestimmung und Marktsegmentierung..... | 385 |
| B. Standortmanagement..... | 390 |
| I. Grundlagen und Bedeutung..... | 390 |
| II. Ziele und Entscheidungsoptionen..... | 393 |
| III. Standortwahl und-Wirkung im stationären Handel..... | 399 |
| 1. Bestimmungsfaktoren der Standortwahl..... | 399 |
| a) Rechtliche Bestimmungsfaktoren..... | 399 |
| b) Quantitative und qualitative Bestimmungsfaktoren..... | 399 |
| 2. Traditionelle Methoden und Modelle der Standortplanung..... | 400 |
| a) Zeitdistanz-Methode..... | 402 |
| b) Gravitationsmodelle..... | 404 |
| c) Modelle der Einkaufsstättenforschung..... | 405 |
| d) Storeloc-Modell..... | 407 |
| 3. Standortplanung mit Geografischen Informationssystemen..... | 408 |
| 4. Wirkungen des Standortes auf das Kaufverhalten..... | 410 |
| IV. Virtuelle Standorte - Online-Shops..... | 412 |
| C. Sortimentsmanagement..... | 413 |
| I. Grundlagen und Bedeutung..... | 413 |
| II. Ziele und Entscheidungsoptionen..... | 416 |
| III. Strukturierungsalternativen im Sortimentsmanagement..... | 419 |
| 1. Überblick..... | 419 |
| 2. Sortimentsdimensionen..... | 420 |
| 3. Warenspezifische Kriterien..... | 423 |
| 4. Erfolgsgrößenorientierte Kriterien..... | 424 |

| | |
|---|------------|
| 5. Sortimentsverbundbeziehungen..... | 425 |
| IV. Gestaltungsalternativen im Sortimentsmanagement..... | 428 |
| 1. Überblick..... | 428 |
| 2. Leitlinien der Sortimentsgestaltung..... | 428 |
| a) Herkunfts-, lieferanten- und wettbewerberorientierte Sortimentsgestaltung..... | 428 |
| b) Kundenorientierte Sortimentsgestaltung..... | 429 |
| c) Branchen- und standortorientierte Sortimentsgestaltung..... | 431 |
| 3. Variation der Artikel im Sortiment..... | 433 |
| a) Dauerhafte Aufnahme neuer Artikel..... | 434 |
| b) Temporäre Aufnahme neuer Artikel..... | 436 |
| c) Reduktion der Sortimente..... | 437 |
| V. Category Management..... | 439 |
| 1. Überblick..... | 439 |
| 2. Prozesse im Category Management..... | 439 |
| 3. Kritik am Category-Management-Konzept..... | 444 |
| VI. Besonderheiten des Sortimentsmanagements im Online-Handel..... | 444 |
| D. Markenmanagement..... | 447 |
| I. Grundlagen und Bedeutung..... | 447 |
| II. Ziele und Entscheidungsoptionen..... | 449 |
| III. Strategische Gestaltungsalternativen..... | 452 |
| 1. Markenarchitektur..... | 452 |
| 2. Corporate Branding und Retail Branding..... | 454 |
| 3. Handelsmarken..... | 456 |
| a) Grundlagen und Bedeutung..... | 456 |
| b) Spannungsfeld Herstellermarken/Handelsmarken..... | 459 |
| c) Handelsmarkenpositionierung..... | 461 |
| IV. Instrumente..... | 464 |
| 1. Konsolidierung..... | 464 |
| 2. Expansion..... | 465 |
| 3. Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel..... | 468 |
| E. Preismanagement..... | 471 |

| | | |
|------|--|------|
| I. | Grundlagen und Bedeutung..... | 471 |
| II. | Ziele und Entscheidungsoptionen..... | 474 |
| III. | Strategische Gestaltungsalternativen..... | 476 |
| 1. | Preispositionierung..... | 476 |
| 2. | Dynamische Preisstrategieentscheidungen..... | 479 |
| IV. | Gestaltungsdeterminanten im Preismanagement..... | 482 |
| 1. | Überblick..... | 482 |
| 2. | Interne Faktoren..... | 483 |
| 3. | Wettbewerbsorientierte Faktoren..... | 484 |
| 4. | Kunden- bzw. nachfrageorientierte Faktoren..... | 486 |
| V. | Instrumente des Preismanagements..... | 493 |
| 1. | Preisdifferenzierung..... | 493 |
| 2. | Preisbündelung..... | 494 |
| 3. | Sonderangebotspolitik..... | 496 |
| 4. | Dauerniedrigpreispolitik..... | 497 |
| 5. | Preisvergleichsgarantien und Referenzpreise..... | 497 |
| 6. | Konditionenpolitik..... | 498 |
| F. | Kommunikationsmanagement..... | 499 |
| I. | Grundlagen und Bedeutung..... | 499 |
| II. | Ziele und Entscheidungsoptionen..... | 502 |
| III. | Kommunikationsinstrumente..... | 506 |
| 1. | Medienwerbung..... | 506 |
| 2. | Öffentlichkeitsarbeit..... | 508 |
| 3. | Direkte Kommunikation..... | 509 |
| 4. | Sponsoring..... | 510 |
| 5. | Event-Kommunikation..... | 511 |
| 6. | Persönlicher Verkauf..... | 512 |
| 7. | Verkaufsförderung..... | 513 |
| 8. | Online-Kommunikation..... | 514 |
| IV. | Integrierte Kommunikation..... | 519- |
| G. | In-Store-Management..... | 522 |
| I. | Grundlagen und Bedeutung..... | 522 |

| | |
|--|------------|
| n. Ziele und Entscheidungsoptionen..... | 525 |
| III. Verkaufsraumgestaltung im stationären Handel..... | 528 |
| 1. Ladenlayout..... | 528 |
| 2. Space Utilization..... | 533 |
| a) Qualitative Raumzuteilung..... | 533 |
| b) Quantitative Raumzuteilung..... | 537 |
| 3. Interior und Exterior Design..... | 538 |
| 4. Atmosphärische Ladengestaltung..... | 540 |
| a) Umweltpsychologische Basis..... | 540 |
| b) Traditionelle Store Atmospherics..... | 541 |
| c) Evolutionäre Store Atmospherics..... | 549 |
| IV. Virtuelle Verkaufsraumgestaltung - Online-Shops..... | 552 |
| 1. Grundlagen..... | 552 |
| 2. Basis- und Zusatzfunktionen eines Online-Shops..... | 553 |
| 3. Online-Atmospherics..... | 554 |
| H. Servicemanagement..... | 557 |
| I. Grundlagen und Bedeutung..... | 557 |
| II. Ziele und Entscheidungsoptionen..... | 559 |
| III. Determinanten des Servicemanagements..... | 562 |
| IV. Serviceinstrumente..... | 565 |
| 1. Serviceleistungen..... | 565 |
| a) Produktbezogene Serviceleistungen..... | 565 |
| b) Personenbezogene Serviceleistungen..... | 565 |
| c) Prozessbezogene Serviceleistungen..... | 565 |
| d) Risikominimierende Serviceleistungen..... | 567 |
| 2. Kundenbindungsprogramme..... | 567 |
| 3. Beschwerdemanagement..... | 574 |
| I. Fallstudie: bauMax..... | 577 |
| I. Darstellung des Unternehmens..... | 577 |
| II. Standortmanagement..... | 578 |
| III. Sortimentsmanagement..... | 579 |
| IV. Markenmanagement..... | 579 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| V. Preismanagement..... | 581 |
| VI. Kommunikationsmanagement..... | 581 |
| VII. In-Store-Management..... | 582 |
| VIII. Servicemanagement..... | 583 |
| IX. Fazit..... | 585 |

Fünftes Kapitel: Die Gestaltung der Supply Chain

| | |
|--|------------|
| A. Gegenstand..... | 587 |
| I. Überblick..... | 587 |
| II. Begriffliche Abgrenzungen..... | 588 |
| III. Ströme und Partner in der Supply Chain..... | 589 |
| 1. Relevante Ströme..... | 589 |
| 2. Relevante Partner..... | 591 |
| B. Supply Chain Management..... | 593 |
| I. Überblick..... | 593 |
| II. Prinzipien und Konzepte der Gestaltung der Supply Chain-Prozesse..... | 594 |
| 1. Pull-Prinzip vs. Push-Prinzip..... | 594 |
| a) Vorläufer kooperativer Ansätze..... | 594 |
| b) Peitscheneffekt..... | 595 |
| 2. Dimensionen des europäischen ECR-Konzeptes..... | 597 |
| 3. Effiziente Nachschubversorgung als Kern des ECR Supply Managements..... | 599 |
| a) Konventionelles Bestandsmanagement..... | 599 |
| b) Continuous Replenishment und Quick Response..... | 602 |
| 4. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment als Integrator-Konzept..... | 606 |
| 5. Speed-Sourcing und integrierte Wertschöpfungsketten..... | 608 |
| 6. Enabling Technologies..... | 608 |
| C. Logistikprozesse..... | 618 |
| I. Determinanten und Abgrenzungen..... | 618 |
| II. Grundstrukturen von Logistikprozessen..... | 621 |
| 1. Grundstrukturen von Logistikprozessen..... | 621 |

| | |
|--|------------|
| 2. Logistische Subprozesse..... | 622 |
| III. Komponenten von Logistiksystemen..... | 629 |
| 1. Interdependenz der Komponenten..... | 629 |
| 2. Lager als Kernkomponente..... | 629 |
| a) Abgrenzungen..... | 629 |
| b) Lagerstruktur..... | 630 |
| c) Lagerarten und Lagerprozesse..... | 632 |
| 3. Transport als Kernkomponente..... | 635 |
| IV. Outsourcing und Kooperation in Logistiksystemen..... | 638 |
| 1. Charakterisierung..... | 638 |
| 2. Eigenlogistik vs. Fremdlogistik..... | 639 |
| 3. Kooperationen in der Logistik..... | 642 |
| D. Beschaffungsprozesse..... | 645 |
| I. Determinanten und Entwicklungslinien..... | 645 |
| II. Beschaffungsstrategien und ihre Bedeutung für die Gestaltung der Supply Chain..... | 647 |
| 1. Eigenbeschaffung und Fremdbeschaffung..... | 647 |
| 2. Lieferanteninteraktionen, Lieferantenbeziehungen und Lieferantenzahl..... | 649 |
| 3. Bestandshaltung..... | 650 |
| 4. Nationale und globale Beschaffung..... | 650 |
| 5. Beschaffungs- und Organisationsform..... | 652 |
| 6. Konventionelle und elektronische/virtuelle Beschaffung..... | 654 |
| III. Beschaffungssituationen..... | 656 |
| IV. Einkaufs- und Marktveranstaltungen in Beschaffungsprozessen..... | 660 |
| V. Gestaltung der Lieferantenbeziehungen..... | 661 |
| 1. Supplier Relationship Management..... | 661 |
| 2. Lieferantenanalyse, Lieferantenbewertung und Lieferantenauswahl.... | 665 |
| a) Entscheidungssituationen..... | 665 |
| b) Ansätze der Lieferantenanalyse und -bewertung..... | 665 |
| E. Warenwirtschaftliche Informationsprozesse..... | 668 |
| I. Begriffliche Abgrenzungen..... | 668 |

| | |
|---|------------|
| II. Teilprozessmodelle von Warenwirtschaftssystemen..... | 669 |
| III. Arten von Warenwirtschaftssystemen..... | 671 |
| 1. Offene und geschlossene Warenwirtschaftssysteme..... | 671 |
| 2. Integrierte Warenwirtschaftssysteme..... | 672 |
| IV. Ausgewählte Komponenten von Warenwirtschaftssystemen..... | 674 |
| 1. Grundüberlegungen..... | 674 |
| 2. Einkauf/Beschaffung..... | 675 |
| 3. Verkauf..... | 678 |
| 4. Warenabwicklung..... | 680 |
| 5. Abrechnungssysteme..... | 684 |
| 6. Rechnungsschreibung und Rechnungsprüfung..... | 685 |
| 7. Inventur..... | 687 |
| V. Business Intelligence..... | 688 |
| 1. Data Warehouse..... | 688 |
| 2. Datenbankabfragen, -analysen und Data Mining..... | 691 |
| 3. Optimierung des Handelsmarketing..... | 694 |
| F. FaUstudie: Zara..... | 700 |
| I. Darstellung des Unternehmens..... | 700 |
| II. Geschäftsmodell: Integrierte, reaktionsschnelle Supply Chain..... | 701 |
| 1. Prozessüberblick..... | 701 |
| 2. Design und Produktion als Geschäftsprozesse..... | 703 |
| 3. Distributions- und Logistikprozesse..... | 705 |
| 4. Handel als Geschäftsprozess..... | 705 |
| III. Kernprozesse des Supply Chain Managements im Überblick..... | 706 |
| IV. Fazit und Ausblick..... | 709 |

Sechstes Kapitel:

Die Konzepte der Führung

| | |
|---------------------------------------|------------|
| A. Gegenstand..... | 711 |
| B. Organisation..... | 718 |
| I. Grundlagen und Bedeutung..... | 718 |
| 1. Aufbau-und Ablauforganisation..... | 718 |

| | |
|--|------------|
| 2. Prozessorganisation..... | 719 |
| U. Ziele und Entscheidungsoptionen..... | 722 |
| in. Dimensionen der Organisationsstrukturen..... | 725 |
| 1. Überblick..... | 725 |
| 2. Organisationsstruktur..... | 726 |
| a) Grundlegende Aspekte von Leitungssystemen..... | 726 |
| b) Grundtypen der Primärorganisation..... | 726 |
| c) Spezifische Typen der Primärorganisation im Handel..... | 734 |
| d) Sekundärorganisation..... | 740 |
| 3. Zentralisierung..... | 742 |
| 4. Sepzialisierung..... | 746 |
| 5. Formalisierung..... | 749 |
| IV. Organisationaler Wandel..... | 750 |
| 1. Grundlagen der Organisationsentwicklung..... | 750 |
| 2. Konzept des organisationalen Lernens..... | 751 |
| a) Individuelles und organisationales Lernen..... | 751 |
| b) Organisationale Wissensbasis..... | 752 |
| c) Erklärungsansätze des individuellen Lernens..... | 753 |
| d) Arten und Ebenen organisationaler Lernprozesse..... | 754 |
| e) Lernbarrieren..... | 755 |
| V. Marktorientierte Gestaltung der Organisation..... | 757 |
| C. Human Ressource Management..... | 759 |
| I. Grundlagen und Bedeutung..... | 759 |
| 1. Entwicklungslinien des Human Resource Managements..... | 759 |
| 2. Begriffsdefinition..... | 761 |
| 3. Rahmenbedingungen des Human Resource Managements im Handel..... | 762 |
| n. Ziele und Entscheidungsoptionen..... | 765 |
| IQ. Aufgabenfelder des Human Resource Managements..... | 767 |
| 1. Gestaltung der Human-Resource-Management-Systeme..... | 767 |
| a) Gestaltung der Mitarbeiterflusssysteme..... | 767 |
| b) Gestaltung der Belohnungssysteme..... | 773 |
| 2. Ausgestaltung der Personalführung und -motivation..... | 774 |

| | |
|---|------------|
| a) Personalführung..... | 774 |
| b) Personalmotivation..... | 776 |
| 3. Ausgestaltung unterstützender Funktionen des Human Resource Managements..... | 776 |
| 4. Ausgewählte neue Herausforderungen des Human Resource Managements..... | 778 |
| a) Diversity Management..... | 778 |
| b) Health Care Management..... | 781 |
| c) Internationales Human Resource Managemen..... | 781 |
| IV. Theoretische Ansätze und Konzepte zum Human Resource Management..... | 783 |
| 1. Theorien und Ansätze der Personalführung..... | 783 |
| a) Eigenschaftstheorien der Führung..... | 783 |
| b) Verhaltensorientierte Ansätze der Führung..... | 784 |
| c) Situative Theorien der Führung..... | 787 |
| d) Lerntheorie der Führung..... | 788 |
| e) Weitere Ansätze der Führung..... | 788 |
| 2. Konzepte des Human Resource Managements..... | 788 |
| a) Michigan-Ansatz des Human Resource Managements..... | 788 |
| b) Harvard-Ansatz des Human Resource Managements..... | 789 |
| 3. Managementtechniken der Personalführung..... | 790 |
| a) Management by Delegation (MbD, Harzburger Modell)..... | 790 |
| b) Management by Objectives (MbO)..... | 791 |
| c) Management by Exception (MbE)..... | 791 |
| d) Management by Motivation (MbM)..... | 791 |
| 4. Motivationstheoretische Ansätze der Mitarbeiterführung..... | 792 |
| a) Inhaltstheorien der Motivation..... | 792 |
| b) Prozesstheorien der Motivation..... | 794 |
| V. Marktorientierte Umsetzung des Human Resource Managements..... | 794 |
| D. Controlling..... | 796 |
| I. Grundlagen und Bedeutung..... | 796 |
| 1. Begriffsdefinition..... | 796 |
| 2. Rahmenbedingungen des Controlling im Handel..... | 797 |

| | |
|---|------------|
| U. Ziele und Entscheidungsoptionen..... | 798 |
| m. Controllingssystem..... | 800 |
| 1. Controllingaufgaben..... | 800 |
| 2. Controllingorganisation..... | 802 |
| 3. Controllinginstrumente..... | 804 |
| IV. Ausgewählte Controllingkonzepte..... | 805 |
| 1. Kostenorientiertes Controlling..... | 805 |
| a) Kostenrechnung..... | 805 |
| b) Betriebsvergleich..... | 806 |
| 2. Erlösorientiertes Controlling..... | 807 |
| 3. Kundenorientiertes Controlling..... | 808 |
| a) Controlling der Servicequalität..... | 808 |
| b) Controlling der Kundenzufriedenheit..... | 811 |
| 4. Prozesskostenrechnung und Target Costing..... | 813 |
| 5. Benchmarking und Best Practice..... | 814 |
| 6. Balanced Scorecard..... | 815 |
| 7. Performance Measurement..... | 818 |
| 8. Shareholder-Value-Ansätze zur wertorientierten Unternehmens- führung..... | 822 |
| 9. Bereichsspezifisches Controlling..... | 823 |
| a) Personalcontrolling..... | 823 |
| b) Logistikcontrolling..... | 827 |
| c) Sortimentscontrolling..... | 829 |
| d) Standortcontrolling..... | 835 |
| V. Marktorientierte Umsetzung des Controlling..... | 836 |
| E. Fallstudie: Erlebnis Ausbildung - dm-drogeriemarkt..... | 837 |
| I. Darstellung des Unternehmens..... | 837 |
| H. Unternehmensphilosophie..... | 837 |
| ni. Human Resource Management..... | 838 |
| 1. Personalstrategie..... | 838 |
| 2. Recruiting und Ausbildung von Lehrlingen..... | 839 |
| 3. Studiengänge zur weiterführenden Ausbildung..... | 841 |

| | |
|--|-----|
| 4. Personalentwicklung..... | 842 |
| 5. Employer Branding von dm-drogeriemarkt..... | 843 |
| Literaturverzeichnis..... | 845 |
| Stichwortverzeichnis..... | 909 |