

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage .....	V
Vorwort zur ersten Auflage .....	VII
Einführung und Überblick über das Buch .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXXVII

## **Erstes Kapitel: Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen**

<b>A. Gegenstand.....</b>	<b>1</b>
<b>B. Ausgewählte Erscheinungsformen und Daten zum Handel.....</b>	<b>1</b>
I. Funktioneller und institutioneller Handel .....	1
II. Großhandel und Einzelhandel.....	4
III. Binnenhandel und Außenhandel .....	7
IV. Verbundsysteme.....	10
1. Überblick.....	10
2. Horizontale Verbundsysteme .....	10
3. Vertikale Verbundsysteme .....	11
<b>C. Zur Geschichte des Handels.....</b>	<b>15</b>
<b>D. Das Umfeld des Handels.....</b>	<b>17</b>
I. Überblick .....	17
II. Makro-Umfeld .....	20
1. Politisch-rechtliches Umfeld .....	20
a) Liberalisierung des Welthandels und sektorale Integrationsabkommen.....	20
b) Sektorale Deregulierung .....	26

c) Ausgewählte Aspekte der Binnenhandelspolitik in Deutschland, Österreich und in der Schweiz.....	27
i. Deutschland.....	27
ii. Österreich .....	34
iii. Schweiz .....	37
2. Sozio-ökonomisches Umfeld.....	42
a) Überblick.....	42
b) Länderspezifische Ausprägungen .....	42
i. Deutschland.....	42
ii. Österreich .....	44
iii. Schweiz .....	45
3. Technologisches und infrastrukturelles Umfeld .....	47
a) Überblick.....	47
b) Informations- und Kommunikationstechnologie und Kommunikationsnetze .....	47
c) Transportsysteme und Transportnetze .....	54
III. Mikro-Umfeld.....	57
1. Abnehmer .....	57
a) Überblick.....	57
b) Sozio-kulturelle Gegebenheiten und ihre Entwicklung...57	
c) Konvergenzen und Divergenzen im internationalen Vergleich.....	63
2. Konkurrenten.....	64
a) Wettbewerbsintensität, Strukturwandel und Konzentration.....	64
b) Vorwärts- und Rückwärtsintegration als strategische Stoßrichtungen .....	68
3. Potenzielle neue Konkurrenten und Substitutionen.....	68
4. Lieferanten.....	70
IV. Systeme und Methoden der Umfeldanalyse.....	73
<b>E. Theorien, Ansätze und Konzepte des Handelsmanagements....</b>	<b>74</b>
I. Ansätze der Managementforschung.....	74

1. Überblick.....	74
2. Die klassische Sicht der Handelsbetriebslehre .....	74
a) Die Lehre der Handelsfunktionen .....	74
b) Das Faktorenmodell.....	75
3. Der entscheidungsorientierte Ansatz.....	76
4. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....	79
5. Institutionenökonomische Perspektiven.....	82
6. Neuere Ansätze der Managementforschung.....	83
a) Situative Ansätze .....	83
b) Interpretative Ansätze .....	83
7. Ausgewählte Managementkonzepte .....	85
II. Ein strategischer Managementansatz im Handel .....	85
1. Integrierte Managementperspektive als Basis .....	85
2. Stakeholder-Orientierung, Standortwettbewerb und Prozessorientierung als Konkretisierungen der inte- grierten Perspektive.....	90
a) Stakeholder- und Shareholder-Value .....	90
b) Standortwettbewerb .....	95
3. Ebenen der Führung und Managementsysteme im Handel .....	101
III. Das fortschrittsfähige Handelsunternehmen als neues Leitbild.....	106
1. Vorüberlegungen.....	106
2. Die zentralen Veränderungen .....	107
3. Die neuen Herausforderungen.....	108
4. Neues strategisches Handelsmanagement .....	113
5. Basisfähigkeiten fortschrittsfähiger Handelsunter- nehmen .....	115
<b>F. Fallstudie: METRO Group.....</b>	<b>117</b>
I. Kurzvorstellung der METRO Group .....	117
II. Ebenen der Führung und Managementsysteme .....	119
III. Share- und Stakeholderorientierung.....	122

IV. Strategien und Umfeld der METRO .....	125
1. METRO Cash & Carry .....	125
2. Media Markt/Saturn.....	128
3. Real/Extra.....	130
4. Galeria Kaufhof.....	132
V. Ausblick.....	134

### **Zweites Kapitel:**

#### **Das Spektrum der wettbewerbsorientierten Strategien**

<b>A. Gegenstand .....</b>	<b>137</b>
I. Begriff, Ebenen und Sichtweisen von Strategien.....	137
II. Begriff und Typologien der Wettbewerbsstrategie .....	141
III. Wettbewerbsverhalten.....	146
<b>B. Positionierungs- und Profilierungsstrategien .....</b>	<b>148</b>
I. Begriff und Typologien der Positionierung und Profilierung .....	148
1. Begriffliche Abgrenzung und Besonderheiten im Handel .....	148
2. Typologien und theoretische Positionierungsräume.....	151
3. Erweiterte Sicht der Positionierung und Profilierung.....	154
II. Basisstrategien der Profilierung gegenüber Kunden und Konkurrenten .....	155
1. Strategie der Qualitätsführerschaft .....	155
2. Strategie der Kosten-/Preisführerschaft.....	160
III. Spezifische Strategien zur Profilierung gegenüber Kunden und Konkurrenten .....	165
1. Überblick .....	165
2. Convenience-Orientierung als Ausprägung im Food- Handel .....	165
3. Fashion-Orientierung und vertikale Integration im Fashion-Handel.....	170
4. Outpacing-Strategie .....	174
5. Multi-Channel-Strategien und Virtualisierung .....	179

IV. Retail-Branding als integrativer Ansatz.....	184
1. Begriffliche Abgrenzung und Bedeutung.....	184
2. Profilierungsansätze und Branchenvergleich .....	186
V. Profilierung und Stakeholder-Ansatz.....	192
1. Überblick.....	192
2. Profilierung gegenüber Lieferanten.....	193
3. Profilierung gegenüber Eigentümern bzw. Kapitalgebern.....	196
4. Profilierung gegenüber Mitarbeitern .....	198
VI. Besonderheiten wettbewerbsorientierter Strategien des Großhandels.....	200
1. Überblick.....	200
2. System-Lieferant .....	203
3. Modul-Lieferant .....	207
4. Systemkopf.....	208
5. (Global) Sourcer .....	210
6. Distributor .....	211
7. Branchenspezialist.....	213
<b>C. Wachstumsstrategien .....</b>	<b>215</b>
I. Gegenstand.....	215
1. Begriff der Wachstumsstrategie .....	215
2. Schwerpunkte der Wachstumsstrategien im Handel .....	216
II. Filialisierung .....	218
1. Begriff und Bedeutung .....	218
2. Ziele und Schwerpunkte .....	220
3. Strategische Optionen und Besonderheiten.....	222
a) Formen und Strategien der Filialisierung.....	222
b) Entscheidungsprozesse und Erfolg der Filialisierung .....	226
III. Franchising.....	229
1. Begriff und Bedeutung .....	229
2. Ziele und Schwerpunkte .....	232

3. Strategische Optionen und Besonderheiten .....	235
a) Formen und Strategien des Franchising .....	235
b) Entscheidungsprozesse und Erfolg des Franchising.....	238
IV. Akquisition.....	244
1. Begriff und Bedeutung .....	244
2. Ziele und Schwerpunkte .....	246
3. Strategische Optionen und Besonderheiten .....	248
a) Formen und Strategien der M&A im Handel.....	248
b) Entscheidungsprozesse und Erfolg von M&A .....	252
<b>D. Internationalisierungsstrategien.....</b>	<b>255</b>
I. Gegenstand.....	255
1. Begriffs- und Formenvielfalt der Internationalisierung .....	255
2. Schwerpunkte der Internationalisierung im Handel .....	256
II. Entscheidungsfelder bei der Gestaltung von Strategien im Internationalen Marketing.....	260
1. Überblick .....	260
2. Ziele der Internationalisierung.....	261
3. Strategische Optionen des Marktengagements .....	263
a) Marktselektion und Markteintritt .....	263
b) Timing.....	269
c) Portfoliobereinigungen und Marktaustritte .....	270
4. Strategische Optionen bezüglich der Betätigungs- formen .....	272
a) Wahl der Markteintrittsstrategie .....	272
b) Anpassungen und Switches.....	279
5. Strategische Optionen der internationalen Marktbear- beitung.....	280
a) Überblick.....	280
b) Grundsätzliche Ziele, Vorteile und Determinanten der standardisierung und Differenzierung.....	280
c) Grundsätzliche Ebenen der instrumentellen Gestaltung der Standardisierung und Differenzierung .....	283

d) Interdependenzen und Dynamik .....	289
III. Entscheidungsfelder bei der Gestaltung von Strategien im Internationalen Wertschöpfungsmanagement.....	291
1. Ausgewählte Fragen der Koordination als Ausgangspunkt.....	291
2. Gestaltung von Wertschöpfungsfunktionen im Ausland...	292
<b>E. Kooperationsstrategien .....</b>	<b>295</b>
I. Gegenstand.....	295
1. Begriffs- und Formenvielfalt der Kooperationen .....	295
2. Schwerpunkte der Kooperation im Handel.....	297
II. Allianzen von Handelsunternehmen .....	299
1. Überblick und Ziele.....	299
2. Traditionelle Verbundgruppen .....	301
a) Einkaufsgemeinschaften und Freiwillige Ketten als Basis .....	301
b) Bedeutung und Spezifika traditioneller Verbundgruppen .....	303
3. Situative Entwicklung und Neuorientierung von Verbundgruppen.....	307
a) Phasen der Handelskooperation als Überblick.....	307
b) Entwicklung von Kooperationsfeldern und -intensität .....	310
c) Segmentierung, Partner-Relations und Diversifikation .....	314
d) Meta-Kooperationen, Internationalisierung und internationale Handelsallianzen .....	315
III. Partnerschaften von Industrie- und Handelsunternehmen.....	319
1. Überblick und Ziele.....	319
2. Traditionelle Kontraktformen.....	321
3. Freiwillige Partnerschaftsformen .....	323
a) Trade-Marketing .....	323
b) Wertschöpfungspartnerschaften.....	326
IV. Netzwerke .....	327

V. Ausgewählte Aspekte des Managements von Kooperationen .....	328
1. Überblick .....	328
2. Entscheidungsorientierte Konzepte .....	328
3. Ansätze der Erfolgsmessung .....	334
<b>F. Systeme und Methoden der strategischen Planung .....</b>	<b>338</b>
I. Begriff und Schwerpunkte der strategischen Planung .....	338
II. Methoden der Evaluation und Strategiewahl .....	340
1. Methoden zur Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung .....	340
a) Methoden zur Analyse der Ist-Situation .....	340
b) Zukunftsorientierte Verfahren .....	343
2. Methoden zur Bestimmung strategischer Stoßrichtungen .....	346
3. Methoden zur Ableitung von Strategien .....	352
<b>G. Fallstudie: DOUGLAS-Gruppe .....</b>	<b>359</b>
I. Kurzvorstellung der Gruppe .....	359
II. Positionierungs- und Profilierungsstrategie .....	361
III. Internationalisierungsstrategie .....	362
IV. Kooperationsstrategie – Strategische Allianzen .....	365
V. Implementierung der strategischen Gesamtkonzeption .....	366

### Drittes Kapitel:

#### Die Dynamik der Betriebs- und Vertriebstypen

<b>A. Gegenstand .....</b>	<b>369</b>
<b>B. Theoretische Grundlagen der Entwicklung der Betriebs- und Vertriebstypen .....</b>	<b>370</b>
I. Eine Synopse zu den Ansätzen der Prozessforschung .....	370
II. Lebenszyklus(prozess)theorien .....	372
1. Allgemeine Charakteristika .....	372
2. Lebenszyklusorientierte Theorien im Handel .....	373
a) Degressive Lebenszyklusmodelle von Vertriebstypen .....	373
b) Verdrängungstheorien .....	375
III. Teleologische Prozesstheorien .....	377

1. Allgemeine Charakteristika .....	377
2. Teleologische Ansätze im Handel .....	378
a) Konzept der Strategie der Imagedominanz .....	378
b) Transaktionskosten- und ressourcenbasierte Ansätze ...	379
IV. Dialektische Prozesstheorien .....	380
1. Allgemeine Charakteristika .....	380
2. Dialektische Ansätze im Handel.....	380
a) Dialektischer Dreischritt .....	380
b) Makro-, Polarisierungs- und Gegenmachttheoretische Ansätze .....	381
V. Evolutionäre Prozesstheorien.....	382
1. Allgemeine Charakteristika .....	382
2. Evolutionäre Ansätze im Handel.....	383
a) Anpassungstheorien .....	383
b) Marktlückentheorie .....	384
<b>C. Systematik der Betriebs- und Vertriebstypen .....</b>	<b>385</b>
I. Überblick .....	385
II. Betriebstypen des Großhandels.....	385
1. Unterscheidungskriterien der Betriebstypen des Groß- handels.....	385
2. Sortimentsgroßhandel.....	386
3. Fach- bzw. Spezialgroßhandel.....	388
4. Zustellgroßhandel .....	388
5. Versandgroßhandel.....	389
6. Cash-and-Carry-Großhandel .....	389
7. Rack Jobber .....	390
8. Strecken- und Lagergroßhandel.....	391
9. Weitere Formen.....	392
III. Betriebstypen der Handelsvermittlung.....	392
IV. Betriebs- und Vertriebstypen des Einzelhandels.....	394

1. Unterscheidungskriterien der Betriebs- und Vertriebs- typen des Einzelhandels.....	394
2. Traditionelle Betriebstypen .....	396
a) Fachgeschäft .....	396
b) Spezialgeschäft.....	397
c) Boutique.....	397
d) Warenhaus.....	398
e) Kaufhaus .....	400
f) Gemeinschaftswarenhaus.....	400
3. Food- und Near-Food-Betriebstypen.....	401
a) Supermarkt.....	401
b) Verbrauchermarkt .....	402
c) SB-Warenhaus und Hypermarkt .....	403
d) Discounter .....	404
e) Convenience Store .....	406
f) Drogeriemarkt und Drugstore .....	408
4. Non-Food- und neuere Betriebstypen.....	408
a) Fachmarkt .....	408
b) Kiosk.....	410
c) Gemischtwarengeschäft .....	411
d) Ambulanter Handel .....	411
e) Automatenhandel .....	412
f) Factory Outlet .....	412
g) Off-Price-Store.....	413
5. Traditionelle und neuere Vertriebstypen .....	414
a) Direktvertrieb.....	414
b) Versandhandel und Remote Ordering.....	414
c) Elektronischer Handel (E-Commerce).....	416
V. Entwicklung der Standortstruktur .....	420
1. Traditionelle Standorte .....	420

2. Neuere Standorte .....	421
a) Shopping Center .....	421
b) Urban Entertainment Center .....	425
c) Factory Outlet Center.....	427
d) Bahnhof- und Airport Shopping .....	429
VI. Verdrängung traditioneller Betriebs- und Vertriebstypen.....	431
1. Club-, Event-, Fun-, Fan-, Tourist Shopping.....	431
2. Landwirtschaftliche Direktvermarktung/Bauernmärkte ....	432
3. Außer-Haus-Verzehr/Consumer Catering .....	433
<b>D. Bestimmungsfaktoren der Entwicklung und Methoden zur Wahl von Betriebs- und Vertriebstypen im Überblick.....</b>	<b>434</b>
I. Generelle Bestimmungsfaktoren.....	434
II. Innovationsbewegungen und Entscheidungshilfen der Wahl.....	436
<b>E. Fallstudie: Coop (Schweiz).....</b>	<b>439</b>
I. Darstellung des Unternehmens .....	439
II. Die Betriebstypen der Coop: Food-Formate .....	441
III. Die Betriebstypen der Coop: Non-Food-Formate .....	443
IV. Zusammenfassung .....	444

### Viertes Kapitel: Die Optionen des Absatzmarketing

<b>A. Gegenstand.....</b>	<b>447</b>
I. Begriffliche Abgrenzungen.....	447
II. Die absatzpolitischen Instrumente im Überblick .....	449
III. Marktsegmente und Auswahl von Zielmärkten .....	450
<b>B. Sortimentspolitik .....</b>	<b>456</b>
I. Bedeutung der Sortimentspolitik .....	456
II. Grundlagen und Strukturentscheidungen der Sortiments- politik.....	458
1. Ziele der Sortimentspolitik .....	458
2. Determinanten der Sortimentspolitik.....	461

a) Unternehmensinterne Determinanten.....	461
b) Unternehmensexterne Determinanten .....	462
3. Strukturierungsoptionen des Sortiments.....	462
a) Grundlegende Optionen und Überblick .....	462
b) Warenwirtschaftliche Kriterien .....	463
c) Sortimentsdimensionen .....	466
d) Erfolgsgrößenorientierte Kriterien .....	470
e) Sortimentsverbundbeziehungen .....	472
III. Sortimentspolitische Gestaltungsoptionen .....	475
1. Begriffsabgrenzung .....	475
2. Gestaltungsleitlinien des Sortiments.....	476
a) Überblick.....	476
b) Herkunfts-, lieferanten- und wettbewerberorientierte Sortimentsgestaltung.....	476
c) Kundenorientierte Sortimentsgestaltung .....	478
d) Aspekte einer Category-orientierten Sortiments- gestaltung .....	480
3. Variation der Artikel im Handelssortiment .....	481
a) Dauerhafte Aufnahme neuer Artikel .....	481
b) Temporäre Aufnahme neuer Artikel .....	484
c) Reduktion der Sortimente .....	485
IV. Warengruppenmanagement durch Category-Management ....	487
1. Überblick .....	487
2. Teilentscheidungen im Category-Management .....	488
a) Prozess der Warengruppengestaltung .....	488
b) Re-Organisation des Warengruppenmanagements .....	490
c) Gestaltung der Schnittstelle Handel-Lieferant .....	491
3. Kritik am Category-Management-Konzept .....	492
<b>C. Standortpolitik .....</b>	<b>493</b>
I. Grundlagen.....	493
II. Bestimmungsfaktoren der Standortwahl .....	498

1. Überblick .....	498
2. Bestimmung des Einzugsgebiets .....	501
a) Überblick .....	501
b) Zeitdistanz-Methode .....	502
c) Huff-Modell .....	503
d) Die Wahl des Standorts im Rahmen der Einkaufs- stättenforschung .....	504
e) Das STORELOC-Modell zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung eines Standortes .....	505
III. Zusammenfassender Überblick über Methoden und Modelle der Standortplanung .....	506
<b>D. Markenpolitik im Handel.....</b>	<b>507</b>
I. Bedeutung der Markenpolitik im Handel.....	507
II. Eigenmarkenpolitik des Handels .....	509
1. Begriffliche Abgrenzungen .....	509
2. Funktionen und Ziele von Handelsmarken.....	511
3. Strategische Optionen der Handelsmarkenpolitik .....	513
4. Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel.....	519
III. Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik .....	521
<b>E. Servicepolitik.....</b>	<b>523</b>
I. Bedeutung .....	523
II. Grundlagen der Servicepolitik .....	524
1. Begriffsdefinition .....	524
2. Ziele und Funktionen von Serviceleistungen .....	525
3. Arten und Erscheinungsformen von Serviceleistungen.....	526
III. Handlungsmöglichkeiten in der Servicepolitik .....	530
1. Überblick.....	530
2. Implementierung des Serviceprogramms .....	531
3. Lenkung und Kontrolle .....	534
4. Ausgewählte empirische Befunde im Handel.....	536
IV. Neuere Entwicklungen in der Servicepolitik .....	537

<b>F. Preispolitik</b> .....	<b>539</b>
I. Bedeutung der Preispolitik.....	539
II. Grundlagen der Preispolitik .....	542
1. Ziele und Strategieebenen der Preispolitik .....	542
III. Preispolitische Gestaltungsoptionen .....	545
1. Überblick.....	545
2. Determinanten der Preispolitik.....	546
3. Interne Faktoren.....	547
4. Marktorientierte Faktoren.....	549
5. Kundenorientierte Faktoren.....	552
a) Zahlungsbereitschaft.....	552
b) Behavioral Pricing.....	555
c) Sortimentsbezogene Grundlagen .....	559
6. Preisverlaufsprinzipien .....	561
7. Instrumente der Preispolitik.....	564
a) Preisdifferenzierung .....	564
b) Preisbündelung.....	565
c) Sonderangebotspolitik.....	567
d) Dauerniedrigpreispolitik .....	569
e) Preisvergleichsgarantien und Referenzpreise.....	569
IV. Konditionenpolitik .....	570
V. Neuere Instrumente der Preispolitik.....	572
<b>G. Kommunikationspolitik</b> .....	<b>574</b>
I. Überblick.....	574
II. Die Kommunikationsinstrumente .....	577
1. Überblick .....	577
2. Medienwerbung.....	578
3. Öffentlichkeitsarbeit .....	581
4. Direkte Kommunikation .....	582
5. Sponsoring.....	583

6. Event-Marketing.....	584
7. Persönlicher Verkauf.....	585
8. Verkaufsförderung.....	586
III. Integrierte Kommunikation.....	588
IV. Neuere Formen der Kommunikation .....	591
<b>H. In-Store-Management .....</b>	<b>594</b>
I. Überblick .....	594
II. Bedeutung und Ziele der Verkaufsraumgestaltung .....	594
1. Grundlegende Motive und Perspektiven .....	594
2. Erlebnisorientierung als Schwerpunkt der Laden- gestaltung .....	595
III. Instrumente der Verkaufsraumgestaltung .....	598
1. Überblick.....	598
2. Ladenlayout.....	598
3. Qualitative und quantitative Raumzuteilung .....	600
4. Atmosphärische Ladengestaltung.....	606
5. Gestaltung des Ladenumfeldes.....	610
IV. Neuere Entwicklungen in der Verkaufsraumgestaltung.....	612
1. Multimediale Medien .....	612
2. Die inszenierte Ladengestaltung.....	612
<b>I. Kundenpolitik .....</b>	<b>614</b>
I. Bedeutungszunahme der Kundenorientierung .....	614
II. Kundenzufriedenheit als Basiskonzept .....	616
1. Überblick.....	616
2. Konzeptionelle Grundlagen der Kundenzufriedenheit .....	616
3. Messung der Kundenzufriedenheit.....	619
4. Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit .....	621
III. Kundenbindung.....	622
1. Begriffliche Abgrenzung und Ziele.....	622
2. Kundenbindungsprogramme im Handel.....	624

a) Überblick.....	624
b) Kundenkarten.....	626
c) Bonus- und Treueprogramme .....	628
d) Kundenclubs .....	630
e) Beschwerdemanagement.....	632
f) Cross-Selling-Instrumente.....	635
g) Weitere Kundenbindungsinstrumente .....	636
IV. Zukunftsperspektiven der Kundenpolitik.....	637
1. Elektronische Optionen .....	637
2. Customer Lifetime Value .....	638
<b>J. Handelsmarketing aus prozessorientierter Perspektive.....</b>	<b>641</b>
I. Vorüberlegungen.....	641
II. Die Abstimmung der Instrumente im Rahmen des Marketing-Mix .....	641
III. Prozessorientiertes Handelsmarketing .....	642
<b>K. Fallstudie: bauMax .....</b>	<b>645</b>
I. Darstellung des Unternehmens .....	645
II. Standortpolitik.....	646
III. Kunden- und Servicepolitik .....	647
1. Ausgangssituation.....	647
2. Kundensegmente .....	648
3. Kundenkarten bei bauMax.....	648
a) Preissäge-Kundenkarte.....	648
b) Die Gratis-Preissäge-Zahlkarte .....	649
4. Neue Serviceoffensive.....	649
5. Die Serviceleistungen im Überblick.....	650
6. bauMax Image-Analyse.....	651
IV. Sortiments- und Markenpolitik .....	651
V. Preispolitik .....	653
VI. Kommunikationspolitik .....	655

VII. In-Store-Management .....	655
--------------------------------	-----

**Fünftes Kapitel:  
Die Gestaltung der Supply-Chain**

<b>A. Gegenstand .....</b>	<b>659</b>
I. Überblick .....	659
II. Begriffliche Abgrenzungen .....	660
III. Ströme und Partner in der Supply-Chain .....	662
1. Relevante Ströme .....	662
a) Verfügungsrechte als Basis .....	662
b) Warenströme .....	662
c) Informationsströme .....	663
d) Finanzströme .....	663
2. Relevante Partner .....	664
a) Charakterisierung der Struktur .....	664
b) Kunden .....	664
c) Handel und Hersteller .....	665
d) Logistik-Dienstleister, Kreditinstitute und weitere Partner .....	665
<b>B. Supply-Chain-Management .....</b>	<b>667</b>
I. Überblick .....	667
II. Grundprinzipien der Gestaltung der Supply-Chain- Prozesse .....	668
1. Pull-Prinzip .....	668
a) Vorläufer und Entwicklungstendenzen .....	668
b) Elemente des ECR-Konzeptes und Erfolgsvoraus- setzungen .....	673
c) Effiziente Nachschubversorgung .....	678
i. Abgrenzungen .....	678
ii. Konventionelles Bestandsmanagement .....	679
iii. Continuous Replenishment .....	682
iv. Vendor-Managed Inventories .....	684

v. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment .....	687
2. Push-Pull-Prinzip.....	689
<b>C. Logistikprozesse .....</b>	<b>691</b>
I. Determinanten und Abgrenzungen.....	691
II. Grundstrukturen und logistische Subprozesse .....	694
1. Grundstrukturen von Logistikprozessen .....	694
2. Logistische Subprozesse.....	695
III. Kernkomponenten von Logistiksystemen.....	704
1. Interdependenz der Komponenten .....	704
2. Lager als Kernkomponente.....	704
a) Abgrenzungen .....	704
b) Lagerstruktur.....	706
c) Lagerarten .....	707
d) Lagerprozesse .....	708
3. Transport als Kernkomponente.....	712
IV. Transaktionsformen von Logistiksystemen .....	715
1. Charakterisierung .....	715
2. Eigenlogistik vs. Fremdlogistik.....	715
3. Kooperationen in der Logistik.....	718
<b>D. Beschaffungsprozesse .....</b>	<b>723</b>
I. Determinanten.....	723
II. Beschaffungsstrategien und ihre Bedeutung für die Gestaltung der Supply-Chain .....	724
1. Fremdbeschaffung und Eigenbeschaffung.....	724
2. Nationale und globale Beschaffung.....	727
3. Autonome und (horizontal-)kooperative Beschaffung .....	730
4. Einkaufspreisorientierte und „total cost“-orientierte Beschaffung.....	732
5. Konventionelle und elektronische/virtuelle Beschaffung .....	733
III. Situative Cluster der Beschaffungsprozesse.....	735

1. Typische Beschaffungssituationen im Handel.....	735
2. Beschaffungscluster 1: Markenartikel.....	736
3. Beschaffungscluster 2: Handelsmarken.....	737
4. Beschaffungscluster 3: Commodities.....	738
IV. Gestaltung der Lieferantenbeziehungen.....	739
1. Supplier-Relationship-Management.....	739
2. Lieferantenanalyse und Lieferantenauswahl.....	741
<b>E. Warenwirtschaftliche Informationsprozesse.....</b>	<b>742</b>
I. Begriffliche Abgrenzungen.....	742
II. Teilprozessmodelle von Warenwirtschaftssystemen.....	743
III. Arten von Warenwirtschaftssystemen.....	744
1. Offene und geschlossene Warenwirtschaftssysteme.....	744
2. Integrierte Warenwirtschaftssysteme.....	746
IV. Informationslogistik.....	748
1. Informationsbasis und Informationsverdichtung.....	748
2. Informationsmarktplätze zur Supply-Chain-Steuerung.....	749
3. Datenbankabfragen, Datenbankanalysen und Data-Mining.....	752
V. Managementunterstützungssysteme.....	754
<b>F. Bewertung der Supply-Chain.....</b>	<b>758</b>
I. Abgrenzungen.....	758
II. Effizienz und Effektivität der handelsinternen Versorgungskette.....	759
III. Supply-Chain-Performance als Element der Lieferantenanalyse und -bewertung.....	761
<b>G. Fallstudie: Zara.....</b>	<b>764</b>
I. Das Unternehmen.....	764
II. Das Geschäftsmodell: Integrierte, reaktionsschnelle Supply-Chain.....	765
1. Prozessüberblick.....	765
2. Design als Geschäftsprozess.....	767
3. Beschaffungs- und Produktionsprozess.....	768

4. Distributions- und Logistikprozess.....	769
5. Retailing-Prozess.....	770
III. Kernprozesse des Supply-Chain-Managements im Überblick.....	770
IV. Fazit und Ausblick.....	774

### **Sechstes Kapitel: Die Konzepte der Führung**

<b>A. Gegenstand.....</b>	<b>777</b>
<b>B. Organisationsarten und -strukturen im Handel.....</b>	<b>778</b>
I. Grundlagen.....	778
1. Begriffliche Abgrenzungen.....	778
2. Selbst- versus Fremdorganisationsarten.....	779
II. Organisationsarten im Handel.....	780
1. Aufbauorganisation.....	780
a) Grundlagen.....	780
b) Aufgabenanalyse und -synthese.....	780
c) Leitungssysteme.....	784
2. Ablauforganisation.....	786
a) Grundlagen.....	786
b) Arbeitsinhalte.....	786
3. Prozessorganisation.....	788
a) Grundlagen.....	788
b) Faktoren der Prozessoptimierung.....	791
c) Teams in Prozessorganisationen.....	791
III. Organisationsstrukturen im Handel.....	792
1. Intraorganisationale Strukturen.....	792
a) Überblick.....	792
b) Primärorganisation.....	793
c) Sekundärorganisation.....	796
d) Strukturelle Koordinations- und Integrationsme- chanismen.....	799

2. Interorganisationale Strukturen .....	801
a) Überblick .....	801
b) Netzwerkorganisation .....	802
c) Virtuelle Organisation.....	803
d) Hybridstrukturen.....	804
IV. Marktorientierte Gestaltung der Organisation.....	804
<b>C. Personalführung im Handel.....</b>	<b>807</b>
I. Grundlagen.....	807
1. Rahmenbedingungen des Personalmanagements .....	807
2. Begriffliche Abgrenzungen .....	809
3. Ziele des Personalmanagements.....	810
4. Aufgaben des Personalmanagements .....	812
a) Aufgabenfelder .....	812
b) Aufgaben des Personalwesens .....	812
c) Personalführung und -motivation.....	816
d) Unterstützende Funktionen des Personal- managements .....	817
II. Klassische Konzepte des Personalmanagements .....	818
1. Grundlagen.....	818
2. Motivationstheoretische Ansätze als Grundlage der Mitarbeiterführung .....	819
a) Grundlagen.....	819
b) Inhaltstheorien der Motivation.....	819
c) Prozesstheorien der Motivation .....	821
3. Grundlegende Ansätze der Führungsforschung im Personalmanagement.....	822
a) Führungsstiltypologien .....	822
b) Führungstheorien und -modelle .....	824
4. Ausgewählte Führungskonzepte im Personalmanage- ment.....	826
a) Überblick über ausgewählte Führungskonzepte .....	826
b) Management-by-Konzepte.....	827

c) Verhaltensgitter von Blake/Mouton .....	830
III. Schwächen klassischer Konzepte des Personalmanagements .....	831
IV. Human-Resource-Management.....	832
1. Das Grundkonzept .....	832
2. Unternehmenskultur als Basis des Unternehmenserfolges .....	834
3. Wissen als Kernkompetenz des Handelsunternehmens .....	834
4. Konsequenzen für das Managementverständnis .....	836
a) Verändertes Rollenverständnis von Führungskräften ...	836
b) Neuere Führungskonzepte im Human-Resource-Management.....	837
c) Das Human-Resource-Management im Konzept des fortschrittsfähigen Handelsunternehmens .....	841
5. Besonderheiten des internationalen Human-Resource-Managements.....	844
V. Marktorientierte Umsetzung des Human-Resource-Managements .....	846
<b>D. Controlling im Handel.....</b>	<b>849</b>
I. Grundlagen.....	849
II. Ausgewählte Controllingkonzepte .....	852
1. Überblick .....	852
2. Kostenorientiertes Controlling.....	852
a) Kostenrechnung .....	852
b) Betriebsvergleich .....	853
3. Erlösorientiertes Controlling .....	854
a) Kontrolle der Umsatzentwicklung .....	854
b) Kontrolle der Kundenzufriedenheit.....	854
4. Bereichsspezifisches Controlling.....	855
a) Personalcontrolling .....	855
b) Logistikcontrolling.....	857
c) Sortimentscontrolling.....	859

III. Neuere Controllingkonzepte .....	865
1. Schwächen traditioneller Controllingkonzepte und Lösungsansätze.....	865
2. Neugestaltung des Controllinginstrumentariums .....	867
a) Überblick .....	867
b) Benchmarking und Best Practice .....	867
c) Prozesskostenrechnung und Target Costing .....	868
d) Balanced Scorecard.....	869
e) Performance-Measurement .....	873
f) Shareholder-Value-Ansätze zur wertorientierten Unternehmensführung.....	878
IV. Marktorientierte Umsetzung des Controlling.....	879
<b>E. Auf dem Weg zum fortschrittsfähigen Handelsunter-</b> <b>nehmen.....</b>	<b>880</b>
I. Grundlagen.....	880
II. Modelle klassischer Organisationsentwicklung.....	880
III. Das Konzept des organisationalen Lernens .....	883
1. Bedeutung der lernenden Organisation für die Fortschrittsfähigkeit von Handelsunternehmen.....	883
2. Individuelles und organisationales Lernen .....	884
3. Erklärungsansätze des individuellen Lernens.....	885
4. Die organisatorische Wissensbasis als Ausgangspunkt organisationalen Lernens.....	886
5. Arten und Ebenen organisationaler Lernprozesse .....	887
6. Organisationale Lernbarrieren.....	889
a) Überblick .....	889
b) Lernbarrieren auf individueller Ebene .....	890
c) Lernbarrieren auf Unternehmensebene .....	890
IV. Innovationsmanagement und nachhaltige Unternehmens- führung.....	892
1. Grundlagen.....	892
2. Rahmenbedingungen für Innovationsprojekte im Handel .....	893

3. Innovationsprozesse und Innovationsarten im Handel .....	895
4. Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung .....	897
V. Fortschrittsfähigkeit in einem erweiterten Erkenntnis- rahmen .....	899
<b>F. Fallstudie: Erlebnis Ausbildung – dm-drogerie markt .....</b>	<b>900</b>
I. Darstellung des Unternehmens .....	900
II. Unternehmensphilosophie.....	901
III. Personalstrategie .....	902
IV. Erlebnis Ausbildung.....	903
V. Zusammenfassung.....	906
Literaturverzeichnis .....	909
Stichwortverzeichnis .....	985