

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 Strategieselection	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 Betriebstypen.....	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
II. 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. Gestaltungs determinanten 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

II. 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 Lieferanten- anzahl	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. Fallstudie: 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
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	722
III. 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
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	765
III. 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

II. Ziele und Entscheidungsoptionen	798
III. 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
II. Unternehmensphilosophie.....	837
III. 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