

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XVII

I. Grundlagen strategischer Entscheidungen im Handel..... 1

1. Einführung in den Themenbereich	2
1.1 Marketing und Strategie	2
1.1.1 Begriffliche und inhaltliche Grundlagen der Strategie	2
1.1.2 Zur Bedeutung der strategischen Komponente im Marketing	5
1.1.3 Handel und strategisches Marketing	10
1.1.3.1 Abgrenzung und Charakterisierung des Handels.....	10
1.1.3.2 Die (problematische) Beziehung von Handels- unternehmen und Strategie.....	12
1.2 Die strategische Marketingplanung im Überblick	13
1.2.1 Allgemeine Komponenten.....	14
1.2.1.1 Vision und Leitbild.....	14
1.2.1.2 Das Integrierte Marketingverständnis als Basis für unternehmerische Oberziele	15
1.2.1.2.2 Zielgrößen Eigenkapitalwert und Loyalität (Bezugsgruppen Anteilseigner und Mitarbeiter).....	22
1.2.1.2.3 Zielgröße Wettbewerbsvorteile (Bezugsgruppe Wettbewerber).....	28
1.2.1.2.4 Zielgröße Effiziente Geschäftsbeziehung (Bezugsgruppe Lieferanten)	32
1.2.1.2.5 Zielgrößen Kundenzufriedenheit und -loyalität (Bezugsgruppe Nachfrager).....	36
1.2.2 Die Betriebsform als handelsspezifische Besonderheit der strategischen Marketingplanung.....	39
1.2.2.1 Konstitutive Merkmale von Betriebsformen	40
1.2.2.2 Ausgewählte Beispiele	43
1.2.2.3 Die grundsätzliche Bedeutung der Betriebsform für die strategische Planung	44

1.2.3 Ablaufschema der strategischen Marketingplanung.....	46
1.2.3.1 Planungsebenen und -abfolge.....	46
1.2.3.2 Integration der allgemeinen Managementfunktionen.....	48
2. Strategische Geschäftsfelder als Basiselemente strategischer Entscheidungen.....	50
2.1 Systemneutrale Grundlagen zur Bildung Strategischer Geschäftsfelder	52
2.1.1 Zwei- und dreidimensionaler Grundaufbau.....	52
2.1.2 Anforderungskriterien.....	53
2.2 Handelsspezifische Ansätze.....	55
2.2.1 Geschäftsfeldbestimmung in Einbetriebsunternehmungen.....	56
2.2.1.1 Ansätze für Fachsortimente.....	56
2.2.1.2 Ansätze für Vollsortimente.....	64
2.2.1.3 Ansätze für Spezialsortimente und Zusammenfassung für Einbetriebsunternehmen	67
2.2.2 Geschäftsfeldbestimmung in Mehrbetriebsunternehmungen	69
2.2.2.1 Multipliziertes Unternehmen.....	71
2.2.2.2 Einfaches Konglomerat.....	77
2.2.2.3 Konglomerat mit multiplizierte(r)(n) Linie(n).....	80
3. Zwischenfazit und weitere Struktur des Buchs	83

II. Zielgruppenbezogene Entscheidungen 85

1. Absatzgerichtete Zielgruppenplanung.....	87
1.1 Segmentierung des Absatzmarkts als Grundproblem.....	87
1.1.1 Notwendigkeit der Marktsegmentierung für ein Handelsunternehmen.....	87
1.1.2 Problembereiche der Marktsegmentierung.....	89
1.2 Identifizierung von Marktsegmenten („Identifying“).....	92
1.2.1 Ansätze zur Identifizierung	92
1.2.2 Identifizierung nach personenbezogenen Kriterien	93
1.2.2.1 Sozio-demographische Kriterien.....	94
1.2.2.2 Psychographische Kriterien.....	96
1.2.2.3 Verhaltensbezogene Kriterien	99
1.2.3 Identifizierung nach geographischen Kriterien	102
1.3 Bestimmung von Zielsegmenten („Targeting“)	105
1.4 Segmentspezifische Marktbearbeitung („Positioning“).....	109

1.4.1	Begriffliche Abgrenzungen und Einordnungen.....	109
1.4.1.1	Positionierung, Profilierung und Image.....	109
1.4.1.2	Reaktive (passive) versus proaktive Positionierungsentscheidungen	110
1.4.2	Die Einkaufsstätte als Positionierungsgegenstand.....	111
1.4.2.1	Besonderheiten bei der Einkaufsstättenpositionierung... 111	
1.4.2.2	Das Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter als Anknüpfungspunkt für Positionierungs- strategien	112
1.4.2.3	Dynamische Aspekte der Einkaufsstättenpositionierung 116	
2.	Beschaffungsgerichtete Zielgruppenplanung	119
2.1	Beziehungsordnung zwischen Handel und Hersteller	120
2.1.1	Machtverteilung: Hintergründe zur Entwicklung und zum Begriffsverständnis	121
2.1.1.1	Der Handel: vom Erfüllungsgehilfen zum Gatekeeper... 121	
2.1.1.2	Grundlagen zum Machtverständnis.....	123
2.1.2	Machtwille und Machtzwang	125
2.1.2.1	Die Zielbeziehungen zwischen Handel und Hersteller als Ausgangspunkt.....	125
2.1.2.2	Machtwille bei Zielverträglichkeit	126
2.1.2.3	Machtzwang bei Zielkonkurrenz.....	128
2.1.3	Machtgrundlagen	131
2.1.3.1	Der Regalplatz und die horizontale Kompetenz als Machtgrundlage des Handels	131
2.1.3.2	Die (Produkt-)Marke des Herstellers und die vertikale Kompetenz als dessen Machtgrundlage.....	133
2.1.4	Machtmittel	135
2.1.4.1	Die Eigenmarke zur Reduzierung der Machtgrundlage des Herstellers	136
2.1.4.2	Die Eigenmarke zur Stärkung der eigenen Macht- grundlage.....	137
2.1.4.3	Machtmittel des Herstellers.....	139
2.2	Selektion der Produktlieferanten (Produktlistung)	140
2.2.1	Entscheidungsformen der Produktlistung.....	141
2.2.2	Generelle Entscheidungsdeterminanten zur Produktlistung... 142	
2.2.3	Die Bedeutung der Herstellermarke für die Produktlistung ... 144	
2.2.3.1	Bedeutung der Herstellermarke zur Bewältigung der Funktion als Zwischennachfrager.....	145
2.2.3.2	Bedeutung der Herstellermarke zur Bewältigung der Funktion als Zwischenanbieter.....	147
2.3	Gestaltungsoptionen der Handel-Hersteller-Beziehung	151
2.3.1	Herstellerinitiierte Gestaltungsoptionen.....	151

2.3.1.1 Die Beziehung zum Handel als ausgewähltes Prinzipal-Agenten-Problem	151
2.3.1.2 Institutionelle Arrangements und vertragliche Vertriebssysteme	152
2.3.2 Handelsinitiierte Gestaltungsoptionen.....	154
2.3.2.1 Strategische Stoßrichtungen	155
2.3.2.2 Alternative Kategorisierungen an handelsinitiierten Gestaltungsoptionen.....	159
2.3.3 Kooperative Gestaltungsoptionen	160
2.3.3.1 Zum Kooperationsgedanken in der Handel-Hersteller-Beziehung.....	160
2.3.3.2 Efficient Consumer Response (ECR)	164
2.3.3.2.1 Grundverständnis und Ziele von ECR	164
2.3.3.2.2 Category Management.....	169
2.3.3.2.3 Efficient Administration.....	175
2.3.3.2.4 Supply Chain Management	179
2.3.3.2.5 Demand Chain Management	182
2.3.3.2.6 Kritische Anmerkungen zur Wirkungsweise von ECR.....	187

III. Angebotspolitische Entscheidungen..... 189

1. Sortimentspolitik.....	189
1.1 Begriffliche Abgrenzungen und formale Sortimentsstrukturen....	190
1.1.1 Das Sortiment.....	190
1.1.1.1 Der Sortimentsbegriff.....	190
1.1.1.2 Sortimentsgliederungen.....	191
1.1.2 Sortimentsdimensionen.....	192
1.1.2.1 Entscheidungen in der Sortimentsbreite	193
1.1.2.2 Entscheidungen in der Sortimentstiefe	194
1.2 Verbundwirkungen im Sortiment.....	194
1.2.1 Systematisierung von Verbundbeziehungen	195
1.2.1.1 Kriterien zur Differenzierung von Verbundbeziehungen.....	195
1.2.1.2 Bestimmungsgründe von Verbundbeziehungen	198
1.2.2 Verfahren zur Verbundmessung.....	201
1.2.2.1 Erhebungsmethoden zur Datengewinnung	202
1.2.2.2 Verfahren zur Messung der Verbundstruktur	205
1.2.2.3 Verfahren zur Messung der Verbundintensität	207
1.2.3 Category Management auf Basis von Verbundwirkungen	210
1.2.3.1 Begriffliche Abgrenzung: Category versus Warengruppe.....	210

1.2.3.2	Konstitutive Kriterien zur Bildung von Categories	211
1.2.3.3	Einfluss der Verbundwirkung bei der Erfassung und Steuerung von Categories.....	213
1.3	Eigenmarkenstrategie.....	216
1.3.1	Hintergründe zum Ursprung und zur jüngsten Entwicklung von Eigenmarken	216
1.3.2	Begriffliche Abgrenzungen und Charakteristika	218
1.3.2.1	Abgrenzung zwischen Hersteller- und Handelsmarke....	219
1.3.2.2	Charakteristische Merkmale von Handelsmarken	221
1.3.3	Markenstrategische Optionen.....	223
1.3.3.1	Funktionen und Ziele von Handelsmarken.....	223
1.3.3.2	Entscheidungsbereiche der Markenführung	226
1.3.3.2.1	Rahmenbestimmende Entscheidungen	226
1.3.3.2.2	Positionsbestimmende Entscheidungsbereiche.....	229
1.3.3.2.2.1	Anforderungen an eine preisorientierte Handelsmarke	231
1.3.3.2.2.2	Anforderungen an eine premiumorientierte Handelsmarke.....	233
1.4	Sortimentscontrolling.....	236
1.4.1	Grundlagen des Controlling im Handel.....	236
1.4.1.1	Begriffsverständnis und Einordnung	236
1.4.1.2	Anforderungen an das Controlling und handels- spezifische Besonderheiten	239
1.4.2	Aufgaben und Methoden des Sortimentscontrolling	241
1.4.2.1	Einordnung und Aufgaben des Sortimentscontrolling....	241
1.4.2.2	Ausgewählte Kennzahlen des Sortimentscontrolling	243
1.4.2.2.1	Kontrolle der Rentabilität.....	244
1.4.2.2.1.1	Umsatzbezogene Kennzahlen.....	244
1.4.2.2.1.2	Traditionelle rentabilitätsbezogene Kenn- zahlen	246
1.4.2.2.1.3	Direkte Produkt-Profitabilität /-Rentabilität	250
1.4.2.2.2	Kontrolle von Verbundeffekten.....	257
2.	Preispolitik.....	260
2.1	Die grundlegende Bedeutung des Preises als Absatzinstrument ..	261
2.1.1	Charakteristische Merkmale.....	261
2.1.2	Strategische Preiseffekte	262
2.2	Orientierungsgrößen der Preispolitik	267
2.2.1	Gesellschaft: Rechtliche Rahmenbedingungen	268
2.2.2	Eigenes Unternehmen: Kostenorientierung.....	273
2.2.3	Wettbewerber: Strategische Grundausrichtung	274
2.2.4	Produktlieferanten: Preisvorgaben	277
2.2.5	Nachfrager: Preisverhalten und -beurteilung.....	278

2.3	Preisdominante Strategien.....	282
2.3.1	Hi-Lo-Pricing.....	282
2.3.1.1	Wirkungen des Hi-Lo-Pricing	283
2.3.1.2	Maßnahmen zur Reduzierung der negativen Wirkungen auf das Preisverhalten	286
2.3.2	Every Day Low Pricing.....	289
3.	Andienungspolitik.....	290
3.1	Generelle Ausgestaltungsmöglichkeiten	291
3.2	Andienungssysteme und Dienstleistungen im Handel.....	293
3.2.1	Ansatzpunkte für Dienstleistungen	293
3.2.2	Dienstleistungsqualität als strategisches Management- problem	294
3.2.2.1	Das Qualitätsmodell von Meyer/Mattmüller	296
3.2.2.2	Das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität.....	298

IV. Modusbezogene Entscheidungen 303

1.	Die Betriebsform als Modus	303
1.1	Ausgangslage betriebsformenspezifischer Handelsforschung.....	304
1.1.1	Ansätze der Betriebsformenforschung im Überblick	304
1.1.2	Zusammenfassende Würdigung	306
1.1.2.1	Zum Innovationsgrad neuartiger Betriebsformen	306
1.1.2.2	Die Bedeutung der Imitation und ihrer Absicherung.....	308
1.2	Retail Branding – Betriebsformen bzw. Vertriebslinien als Marken.....	310
1.2.1	Charakteristika von Retail Brands.....	310
1.2.2	Ausgestaltungsmöglichkeiten von Betriebsformenmarken	312
1.2.2.1	Markenstrategischer Spielraum.....	312
1.2.2.2	Zusammenfassende Bewertung der Chancen und Risiken	315
2.	Das Marktbearbeitungssystem als Modus.....	317
2.1	Charakterisierung der Marktbearbeitungssysteme im Handel.....	318
2.2	Die Standortwahl als ausgewählte zentrale Entscheidung.....	320
2.2.1	Raumgebundenheit und Raumprägung als wesentliche Bestimmungsfaktoren des Wettbewerbs im Handel	321
2.2.1.1	Ursachen der Raumgebundenheit und -prägung.....	321

2.2.1.2 Resultierende Charakteristika des Wettbewerbs.....	323
2.2.2 Prüfbereiche bei der Standortentscheidung	326
2.2.2.1 Einzugsgebiet	327
2.2.2.2 Kaufkraft und Bedarf	333
2.2.2.3 Wettbewerbsanalyse.....	336
2.2.3 Ausgewählte rechtliche Restriktionen der Standort- entscheidung	339
2.2.3.1 Das Zentrenkonzept als Grundlage staatlicher Raumordnung.....	339
2.2.3.1.1 Inhaltliche Darstellung	340
2.2.3.1.2 Kritikpunkte am Zentrenkonzept	342
2.2.3.2 Zentrale Bestimmungen im Rahmen der deutschen Gesetzgebung	345
2.2.3.2.1 Struktur der Bauleitplanung.....	345
2.2.3.2.2 Der bestimmende § 11 Abs. 3 BauNVO.....	346
2.2.3.2.3 Der ergänzende § 34 BauGB	351
2.2.3.2.4 Umweltverträglichkeitsüberprüfung und Raumordnungsverfahren	352
2.2.3.3 Vergleichbare Bestimmungen in anderen europäischen Ländern	353
2.2.3.4 Aktuelle Rechtsfragen und Liberalisierungstendenzen...	357

V. Unternehmensstrategische Entscheidungen..... 361

I. Beibehaltung und Änderungsstrategien als unternehmens- strategische Optionen.....	362
1.1 Beibehaltung.....	362
1.1.1 Grundlegende Charakterisierung.....	362
1.1.2 Ausgestaltungsansätze.....	363
1.2 Kernverändernde Strategien.....	365
1.2.1 Diversifikation	365
1.2.1.1 Grundlegende Charakterisierung.....	365
1.2.1.2 Arten der Diversifikation.....	371
1.2.1.3 Ziele 374	
1.2.1.4 Umsetzungsformen.....	376
1.2.1.5 Ausgewählte Problembereiche der Diversifikation im Handel.....	378
1.2.2 Reduktion.....	380
1.2.2.1 Grundlegende Charakterisierung und Ziele.....	380
1.2.2.2 Umsetzungsformen.....	382
1.2.3 Konversion.....	384
1.2.3.1 Grundlegende Charakterisierung und Ziele.....	384

1.2.3.2 Arten und Umsetzungsformen.....	385
1.3 Multiplikation (und Kontraktion).....	386
1.3.1 Grundlegende Charakterisierung und Ziele.....	386
1.3.2 Umsetzungsform Filialisierung.....	389
1.3.2.1 Charakteristika der Filialisierung.....	390
1.3.2.2 Vergleichende Bewertung.....	391
1.3.3 Umsetzungsform Franchising.....	392
1.3.3.1 Charakteristika des Franchising.....	392
1.3.3.2 Vergleichende Bewertung.....	395
1.3.3.3 Exkurs: eine Würdigung auf Basis der Neuen Institutionenökonomie.....	396
1.3.3.3.1 Erklärungsansätze zur Überwindung von Ressourcen-Engpässen.....	396
1.3.3.3.2 Anreiz- und Sanktionssysteme.....	398
1.4 Internationalisierung im Einzelhandel.....	401
1.4.1 Status quo und Ziele.....	401
1.4.2 Besonderheiten der unternehmensstrategischen Marketingoptionen bei der Internationalisierung.....	403
1.4.2.1 Überblick über SGF-gerichtete Unternehmens- strategien der Internationalisierung.....	404
1.4.2.2 Bestimmung der Zielmärkte.....	405
1.4.3 Eintrittsstrategien.....	407
1.4.3.1 Umsetzungsformen der Internationalisierung des Absatzes.....	407
1.4.3.2 Organisation des internationalen Absatzes.....	409
1.4.3.3 Timing der Internationalisierung.....	411
2. Umsetzung der Unternehmensstrategien für Ein- und Mehrbetriebsunternehmen.....	413
2.1 Ebene der Einbetriebsunternehmung.....	413
2.1.1 Die Optionen und ihre Ausprägungen im Überblick.....	413
2.1.2 Die Konversion der Betriebsform als ausgewähltes Entscheidungsproblem.....	417
2.1.2.1 Auslösende Ursachen.....	417
2.1.2.2 Zentrale Kompetenzfelder.....	420
2.2 Integration der Mehrbetriebsunternehmungen.....	423
2.2.1 Die Optionen und ihre Ausprägungen im Überblick.....	423
2.2.2 Ausgewählte Anwendungsfelder.....	432
3. Zur Bewertung der strategischen Optionen.....	436
3.1 Ziele-Optionen-Matrix.....	436

3.1.1 Unternehmerische Zwischenziele als geeignete Hierarchieebene.....	436
3.1.2 Optionenachse und Matrix	438
3.2 Die Balanced Scorecard für Handelsunternehmen	444
3.2.1 Allgemeine Charakterisierung.....	445
3.2.1.1 Aufgabenstellung und Aufbau.....	445
3.2.1.2 Verständnis der Kennzahlen.....	447
3.2.1.3 Erstellung und Implementierung	449
3.2.2 Handelsspezifische Präzisierung der Balanced Scorecard.....	452
3.2.3 Problemfelder.....	455
Literaturverzeichnis.....	459
Stichwortverzeichnis.....	493