

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 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. 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