

Lothar Müller-Hagedorn,
Waldemar Toporowski,
Stephan Zielke

Der Handel

Grundlagen - Management - Strategien

2., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------------	---

A Der Handel und seine Erscheinungsformen

1 Die Rolle des Handels im Distributionssystem und seine Erscheinungsformen	25
1.1 Kennzeichen eines Distributionssystems	25
1.1.1 Mitglieder des Distributionssystems	26
1.1.2 Aufgaben in einem Distributionssystem	29
1.1.3 Zusammenfassung	32
1.2 Varianten des Begriffs Handel	33
1.2.1 Abgrenzung des Handels in der betriebswirtschaftlichen Literatur	34
1.2.1.1 Handel im funktionellen Sinne	35
1.2.1.2 Handel im institutionellen Sinne	39
1.2.2 Der Handel in der Amtlichen Statistik	44
1.2.3 Zusammenfassung	47
2 Die Vielfalt der Erscheinungsformen von Handelsbetrieben	49
2.1 Betriebsformen des Handels	50
2.1.1 Zum Begriff der Betriebsform	50
2.1.2 Der Großhandel und seine Betriebsformen	54
2.1.2.1 Der Begriff Großhandel	54
2.1.2.2 Einzelne Betriebsformen des Großhandels	56
2.1.3 Der Einzelhandel und seine Betriebsformen	61
2.1.3.1 Der Begriff Einzelhandel	61
2.1.3.2 Kriterien zur Systematisierung einzelner Betriebsformen des Einzelhandels	62
2.1.3.3 Ausgewählte Betriebsformen des Einzelhandels im deutschsprachigen Raum	63
2.1.3.4 Bezeichnungen für Betriebsformen im Ausland	65
2.1.3.5 Agglomerationsformen des Einzelhandels	66
2.1.4 Die Handelsvermittlung und ihre Formen	69
2.1.5 Zusammenfassung	72
2.2 Distributions- und Handelssysteme	73
2.2.1 Marktliche und hierarchische Formen der Koordination	74

2.2.2	Einzelne vertikale Koordinationsformen	78
2.2.2.1	Vertragshändlersysteme	78
2.2.2.2	Franchisesysteme	79
2.2.2.3	Vertikalisten	81
2.2.2.4	Verbundgruppen	82
2.2.2.5	Filialsysteme	85
2.2.2.6	Weitere vertikale Koordinationsformen	85
2.2.3	Zusammenfassung	86
2.3	Existenz mehrerer Vertriebsschienen oder Koordinationsformen innerhalb einer Handelsorganisation	87
2.4	Zusammenfassung	90
2.5	Anhang: Ausgewählte Betriebsformen des Einzelhandels	91
3	Zur Einschaltung des Handel	98
3.1	Die Lehre von den Handelsfunktionen	99
3.2	Der Baligh-Richartz-Effekt	103
3.2.1	Das Grundmodell	103
3.2.2	Modifikation der Annahmen des Baligh-Richartz-Modells	108
3.3	Erklärungen mit Hilfe der Transaktionskostentheorie	111
3.3.1	Transaktionskosten und ihre Elemente	112
3.3.2	Effiziente Systeme der Beherrschung und Überwachung nach Williamson ..	114
3.3.3	Transaktionskosten im Distributionskanal nach Picot	115
3.3.4	Diskussion der Annahmen und Beurteilung des TAK-Ansatzes	118
3.4	Spieltheoretische Ansätze zum Einfluss der Konkurrenzsituation und der Machtkonstellation	124
3.5	Ansätze zum Einfluss des Serviceniveaus auf die Präferenzbildung gegenüber dem Handel	131
3.6	Zusammenfassung	133
B	Entscheidungsorientierung als Denkraumen für Management- probleme im Handel	
4	Der entscheidungsorientierte Ansatz	139
4.1	Die Analyse des Ist-Zustandes	142
4.1.1	Unternehmensinterne Sachverhalte	143
4.1.2	Unternehmensexterne Sachverhalte	147
4.2	Die Planung und Entscheidung	150
4.2.1	Ziele bzw. angestrebte Ergebnisse	150
4.2.1.1	Bildung und Systematisierung von Zielen	150
4.2.1.2	Einbettung der Ziele in die Balanced Scorecard	152

4.2.2	Handlungsmöglichkeiten	157
4.2.3	Umweltzustände	161
4.2.4	Die Darstellung der Ergebnisse in einer Ergebnismatrix	162
4.2.5	Die subjektiven Wahrscheinlichkeiten	164
4.2.6	Die Bewertung möglicher Ergebnisse	165
4.2.7	Die Notwendigkeit eines Kriteriums für die Entscheidungsfindung	166
4.2.8	Die Verwendung mathematischer Methoden für die Suche nach vorteilhaften Aktionen	166
4.3	Die Durchsetzung und Realisation	167
4.4	Der Kontrollprozess	167
4.5	Organisatorische und zeitliche Aspekte der Planung	168
4.6	Zusammenfassung	169

C Strategien im Handel

5	Strategische Unternehmensführung im Handel	173
5.1	Begriffliche Abgrenzung	174
5.1.1	Planung	174
5.1.2	Strategische Planung	175
5.1.3	Strategische Unternehmensführung	178
5.2	Felder einer strategischen Planung im Handel	181
5.3	Phasen der strategischen Planung	186
5.4	Zusammenfassung	190
6	Informationen für die strategische Planung	192
6.1	Veränderungen in der Nachfrage	196
6.1.1	Überblick über Facetten des Nachfrageverhaltens	196
6.1.2	Überblick über Bestimmungsfaktoren der Nachfrage	199
6.1.2.1	Die Entwicklung der Bevölkerung und ihrer Altersstruktur	199
6.1.2.2	Veränderungen in der Haushaltsstruktur	201
6.1.2.3	Trends im Ausgabeverhalten	203
6.1.2.4	Wirkung weiterer Einflussfaktoren auf das Nachfragevolumen	204
6.2	Die Dynamik der Anbieter	205
6.2.1	Die Konzentration	206
6.2.1.1	Zur Definition von Konzentration	207
6.2.1.2	Die Messung der Konzentration	208
6.2.1.3	Ursachen und Bewertung der Konzentration im Handel	213
6.2.2	Porters Denkrahen zur Wettbewerbsanalyse	216

6.3	Die Analyse einzelner Geschäftsfelder mit Hilfe von Portfolio-Methoden	221
6.3.1	Das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio.	222
6.3.2	Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil (bzw. -stärken)-Portfolio.	228
6.3.3	Weitere Portfolio-Varianten.	230
6.3.4	Beurteilung der Portfolio-Methoden.	232
6.4	Zusammenfassung	235
7	Erfolgsfaktoren im Handel	236
7.1	Formales Konzept der Erfolgsfaktorenforschung	236
7.1.1	Erfolgsgrößen und Erfolgsfaktoren.	240
7.1.2	Theorien der Erfolgsfaktorenforschung	244
7.1.3	Methoden der Erfolgsfaktorenforschung.	247
7.1.3.1	Analyse einzelner erfolgreicher Unternehmungen.	248
7.1.3.2	Regressionsanalysen auf Basis von Daten aus dem Rechnungswesen.	248
7.1.3.3	Komplexe Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung	253
7.2	Einzelne Studien.	256
7.2.1	Ältere Erfolgsfaktorenstudien zum deutschen Handel.	256
7.2.2	Neuere Untersuchungen.	258
7.2.3	Meta-Analysen.	264
7.3	Probleme und Perspektiven der Erfolgsfaktorenforschung	267
7.4	Zusammenfassung.	269
8	Strategische Optionen und ihre Bewertung	270
8.1	Die Ableitung von strategischen Optionen.	271
8.1.1	Arenen, Hauptstärken und Wettbewerbsrollen.	271
8.1.2	Porters Basisstrategien.	273
8.1.2.1	Die Kostenführerschaft im Handel.	274
8.1.2.2	Leistungsorientierte Strategien im Handel.	277
8.1.3	Kombinationen von Leistungsbereichen und Märkten.	280
8.1.4	Bestimmung des Tätigkeitsbereichs mit Hilfe des Abell-Schemas.	282
8.1.5	Identifikation von Wettbewerbsvorteilen mit Hilfe der Wertkette.	284
8.1.6	Ausgewählte strategische Optionen.	287
8.2	Die Bewertung von strategischen Optionen.	288
8.2.1	Ökonomische Zielgrößen als Beurteilungskriterien.	288
8.2.2	Beurteilung aus der Perspektive von Stakeholdern.	290
8.2.3	Shareholder-Value als zulässiges und sinnvolles Beurteilungskriterium?	293
8.3	Zusammenfassung.	295

9	Die Zielgruppenplanung	296
9.1	Die Identifikation von Marktsegmenten	297
9.1.1	Merkmale für die Marktsegmentierung	297
9.1.2	Kriterien zur Auswahl einzelner Merkmale	298
9.1.3	Ausgewählte Segmentierungskonzepte	301
9.2	Die Zielgruppenauswahl	312
9.3	Auf dem Weg zur Mikrosegmentierung	314
9.4	Zusammenfassung	316
10	Die Wahl der Betriebsform	317
10.1	Ein Rahmen für die Ermittlung der finanziellen Attraktivität einzelner Betriebsformen	320
10.2	Methoden und Theorien zur Beurteilung der Attraktivität von Betriebsformen für Nachfrager	322
10.2.1	Überblick über Einflussfaktoren	322
10.2.2	Betriebsformenwahl und das Lebenszykluskonzept	330
10.2.3	Einkaufsmotive als Ursachen für die Wahl von Einkaufsstätten	333
10.2.4	Einstellungen gegenüber Betriebsformen	336
10.2.4.1	Modellvarianten	339
10.2.4.2	Beurteilung der Einstellungsmodelle	344
10.2.5	Einfluss der Retail Brand auf die Wahl der Einkaufsstätte	345
10.2.6	Der Beitrag der Conjoint-Analyse zur Bestimmung des Nutzens von Einkaufsstätten und ihren Merkmalen	349
10.2.7	Die Rolle von Emotionen bei der Betriebsformenwahl	353
10.3	Veränderungen von Betriebsformen im Zeitablauf	358
10.3.1	Zur Entwicklung neuer Betriebsformen	358
10.3.1.1	Betriebsformen in morphologischer Sicht	358
10.3.1.2	Betriebsformen im Technologieraum	359
10.3.2	Evolutorische Ansätze der Betriebsformentheorie	362
10.4	Zusammenfassung	367
11	Die Internationalisierung	368
11.1	Zur Strukturierung des Problem	371
11.2	Gründe für die Internationalisierung	373
11.3	Grundlegende Formen der Internationalisierung und ihre theoretische Begründung	376
11.4	Die Basisdimensionen der Internationalisierung	379
11.4.1	Die Auswahl von Zielmärkten	379
11.4.2	Die Wahl einer Markteintrittsstrategie	380
11.4.2.1	Formen des Markteintritts	380

11.4.2.2 Das Timing	384
11.4.3 Die Wahl einer Marktbearbeitungsstrategie.	386
11.4.4 Die organisatorische Orientierung und Führungskonzeption	391
11.5 Gründe für den Rückzug von ausländischen Märkten.	393
11.6 Zusammenfassung	394
12 Weitere strategische Entscheidungen	396
12.1 Die Diversifikation im Handel	396
12.1.1 Formen der Diversifikation	397
12.1.2 Zur theoretischen Begründung von Diversifikationen	400
12.1.3 Der empirische Erfolg von Diversifikationen	403
12.2 Mehrkanalsysteme des Einzelhandels.	406
12.2.1 Der Online-Handel	406
12.2.1.1 Die Bedeutung des Internets für den Handel	406
12.2.1.2 Ziele, Gestaltungsoptionen und Einflussfaktoren des Online-Handels.	409
12.2.2 Formen des Mehrkanalvertriebs.	417
12.2.3 Abgrenzung des Begriffs Mehrkanalhändler.	420
12.2.4 Zur Strukturierung von Entscheidungsproblemen eines Mehrkanalhändlers.	422
12.2.4.1 Ziele von Mehrkanalsystemen	422
• 12.2.4.2 Einflussfaktoren	423
12.2.4.3 Entscheidungsoptionen.	424
12.2.5 Theoretische und empirische Erkenntnisse zur Vorteilhaftigkeit von Mehrkanalsystemen.	426
12.2.5.1 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	426
12.2.5.2 Ansätze der Neuen Institutionenökonomik	433
12.2.5.3 Kostenorientierte Ansätze.	435
12.3 Customer Relationship Management	436
12.4 Zusammenfassung	444

D Marketing

13 Die zentralen Elemente des Handelsmarketings.	449
13.1 Die Instrumentalkomponente von Marketing	450
13.2 Erweitertes Verständnis von Marketing	456
13.2.1 Marktorientierung	456
13.2.2 Beziehungsorientierung	457
13.2.3 Netzwerkorientierung	457
13.3 Messung und Erklärung von Kundenreaktionen.	459

13.3.1	Typen von Nachfragern	460
13.3.2	Reaktionsmessung mit Responsefunktionen	462
13.3.3	Verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Konsumentenforschung	464
13.3.3.1	Aspekte des Konsumentenverhaltens in einzelnen Phasen des Kaufprozesses	465
13.3.3.2	Überblick über Variablen zur Erklärung des Konsumenten- verhaltens	468
13.3.3.3	Hypothesen als zentrale Elemente verhaltenswissenschaftlicher Erklärungen	473
13.4	Zusammenfassung	474
14	Die Wahl des Standortes für Verkaufsstellen	476
14.1	Die zentralen Elemente einer Standortentscheidung	477
14.1.1	Die Standortalternativen	478
14.1.2	Ziele der Standortplanung	479
14.1.3	Rahmenbedingungen der Standortplanung	481
14.1.3.1	Strategische Ausrichtung des Unternehmens	481
14.1.3.2	Die Nachfrager und ihr Einkaufsverhalten	482
14.1.3.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	487
14.1.3.4	Konkurrenz	488
14.2	Methoden und Theorien	489
14.2.1	Checklisten-, Profil-, Punktbewertungs- und Analogmethode	490
14.2.2	Regressionsanalytische Verfahren	493
14.2.3	Prognose des Umsatzes mit Hilfe gravitationstheoretischer Ansätze	499
14.2.3.1	Das Gesetz der Einzelhandelsgravitation nach Reilly	500
14.2.3.2	Darstellung des probabilistischen Potenzialansatzes von Huff	501
14.2.3.3	Vorgehensweise und Probleme bei der Anwendung des Huff-Modells in einem Beispiel	504
14.2.3.4	Erweiterungsmöglichkeiten des Modells	512
14.2.3.5	Kritische Würdigung des Modells	514
14.2.4	Logit-Modelle	515
14.2.5	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	517
14.3	Zusammenfassung	519
15	Warengruppenmanagement als Prozess	521
15.1	Überblick über den Category Management-Prozess	522
15.2	Zur Definition von Kategorien	524
15.3	Die Festlegung von Kategorie-Rollen	528
15.4	Die Kategorie-Bewertung und Kategorie-Leistungsanalyse	530
15.4.1	Klassische Kennzahlen zur Beurteilung von Sortimentsteilen	531

- 15.4.2 Nachfragerbezogene Kennzahlen 534
- 15.4.3 Die Ableitung von Zielen im Rahmen der Leistungsanalyse 539
- 15.5 Kategorie-Strategien, Kategorie-Taktiken und weitere Planungsschritte 540
- 15.6 Zusammenfassung 543

- 16 Sortimentspolitik 544**
- 16.1 Die zentralen Elemente der Sortimentspolitik 544
- 16.2 Die Sortimentsbreite 547
 - 16.2.1 Ansatzpunkte für die Gestaltung der Sortimentsbreite 548
 - 16.2.2 Ein Entscheidungsmodell 550
- 16.3 Die Sortimentstiefe 552
 - 16.3.1 Die Struktur des Problems 552
 - 16.3.2 Analyse des Zusammenhangs von Sortimentstiefe und Kaufverhalten 554
 - 16.3.2.1 Theoretische Ansätze zur Wirkung der Sortimentstiefe 554
 - 16.3.2.2 Die Wirkung der Sortimentstiefe im Rahmen von Black-Box-Analysen 558
 - 16.3.2.3 Verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Studien zur Wirkung der Sortimentstiefe 569
- 16.4 Entscheidungen über die Sortimentszugehörigkeit einzelner Artikel 572
 - 16.4.1 Ansätze zur Messung des Kaufverbunds 574
 - 16.4.2 Berücksichtigung des Kaufverbunds bei sortimentspolitischen Entscheidungen 579
- 16.5 Zusammenfassung 580

- 17 Handelsmarken 581**
- 17.1 Begriffliche Grundlagen von Hersteller- und Handelsmarken 582
- 17.2 Die zentralen Elemente der Handelsmarkenpolitik 585
 - 17.2.1 Die Handlungsalternativen der Handelsmarkenpolitik 585
 - 17.2.2 Ziele und Einflussfaktoren der Handelsmarkenpolitik 586
- 17.3 Erklärung der Existenz von Handelsmarken 589
 - 17.3.1 Überblick über verschiedene Erklärungsansätze 589
 - 17.3.2 Der effizienztheoretische Ansatz zur Aufgabenteilung zwischen Industrie und Handel 590
- 17.4 Studien zu Handelsmarkenpolitik und ihrem Erfolg 596
 - 17.4.1 Partialanalytische Ansätze 596
 - 17.4.1.1 Studien mit vorwiegender Ausrichtung auf die Preispolitik 597
 - 17.4.1.2 Studien mit Ausrichtung auf weitere Entscheidungsbereiche 601
 - 17.4.1.3 Studien mit Ausrichtung auf Merkmale der Nachfrager und Warengruppen 606
 - 17.4.2 Das Totalmodell von Lauer 609

17.5 Weitere Aspekte des Handelsmarkenmanagements.	613
17.6 Zusammenfassung.	614
18 Preispolitik	615
18.1 Die zentralen Elemente der Preispolitik.	616
18.1.1 Der preispolitische Handlungsspielraum	616
18.1.1.1 Preispolitik als Handelsspannenpolitik.	617
18.1.1.2 Preispolitische Aktionsparameter	618
18.1.2 Ziele und Einflussfaktoren der Preispolitik	620
18.2 Preispolitische Wirkungsanalysen.	622
18.2.1 Die Wirkung der Preispolitik im Rahmen von Black-Box-Analysen.	623
18.2.1.1 Artikelbezogene Analysen.	624
18.2.1.2 Category Pricing	629
18.2.2 Die Wirkung von Preisen im Rahmen verhaltenswissenschaftlicher Modelle.	630
18.2.2.1 Das TREP-Modell als verhaltenswissenschaftlicher Rahmen	631
18.2.2.2 Mehrdimensionale Ansätze zur Messung von Preisimages.	643
18.3 Diskussion ausgewählter preispolitischer Maßnahmen.	645
18.3.1 Dauerniedrigpreise versus Sonderangebote.	646
18.3.2 Preislagenpolitik	650
18.3.3 Bevorzugte Preisziiffern	653
18.3.4 Preisdifferenzierung und Preispromotions	657
18.4 Zusammenfassung.	662
19 Kommunikationspolitik	664
19.1 Die zentralen Elemente der Werbeplanung.	666
19.1.1 Die Handlungsalternativen der Werbeplanung	666
19.1.2 Ziele der Werbeplanung	669
19.1.3 Einflussfaktoren der Werbeplanung.	671
19.2 Die Gestaltung von Prospekten und Anzeigen.	675
19.2.1 Theoretische Grundlagen zur Wirkung der Abbildungsgröße und Zahl der Artikel in einer Prospektbeilage.	676
19.2.2 Empirische Ergebnisse zur Wirkung der Abbildungsgröße und Zahl der Artikel in einer Prospektbeilage.	679
19.3 Personalisierung und Individualisierung durch Direktwerbung	681
19.4 Optimierende Allokation eines Werbebudgets.	683
19.4.1 Mikroökonomische Optimierungsverfahren.	684
19.4.2 Kennzahlengestützte Verfahren zur Allokation.	685
19.4.3 Heuristische Allokationsregel nach Albers.	686
19.5 Werbung als Element der Unternehmenskommunikation.	688
19.6 Zusammenfassung.	689

24.2.1.2	Trendmodell	832
24.2.1.3	Saisonmodell	833
24.2.1.4	Beurteilung der Prognosequalität	837
24.2.1.5	Grenzen der Zeitreihenmodelle und Lösungsansätze	839
24.2.2	Optimierung der Bestellpolitik	841
24.2.2.1	Bestellmengenmodelle bei konstanter, deterministischer Nachfrage	842
24.2.2.2	Bestellmengenmodelle bei veränderlicher, deterministischer Nachfrage	852
24.2.2.3	Bestellmengenmodelle bei stochastischer Nachfrage	856
24.3	Zusammenfassung	871

F Personal und Organisation

25	Personalpolitik	875
25.1	Zahl der Beschäftigten und Personalkosten im Handel	875
25.2	Die zentralen Elemente der Personalpolitik	881
25.3	Entgeltpolitik und leistungsabhängige Gehaltskomponenten	885
25.3.1	Aktionsparameter, Ziele und Einflussfaktoren der Entgeltpolitik	885
25.3.2	Theorien zur Wirkung der Entgeltpolitik	887
25.4	Die Planung des Personaleinsatzes	894
25.4.1	Aktionsparameter, Ziele und Einflussfaktoren der Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung	894
25.4.2	Verfahren der Personaleinsatzplanung	896
25.4.2.1	Personaleinsatzplanung auf Basis von Kennzahlen	896
25.4.2.2	Personaleinsatzplanung mit Hilfe von Optimierungsverfahren	901
25.4.3	Einzelmaßnahmen zur Reduktion der Personalkosten	903
25.5	Zusammenfassung	906
26	Die Organisation	908
26.1	Die Organisationsstruktur	910
26.1.1	Grundformen der Arbeitsteilung	911
26.1.1.1	Die funktionale Organisation	912
26.1.1.2	Die divisionale Organisation (Geschäftsbereichsorganisation)	914
26.1.1.3	Die Matrixorganisation	917
26.1.1.4	Weitere Grundformen	918
26.1.2	Die Einrichtung von Koordinationsmechanismen	922
26.1.3	Ausmaß der Prozessorientierung	923
26.1.4	Zentralisierung oder Dezentralisierung	924
26.2	Ziele und Einflussfaktoren	927

26.2.1	Ziele einer Organisationsstruktur	927
26.2.2	Umweltgrößen als Einflussfaktoren einer zielgerechten Organisationsstruktur	930
26.3	Theoretische Ansätze zur Analyse von Organisationsstrukturen	933
26.3.1	Ansätze der Neuen Institutionenökonomik	933
26.3.2	Der effizienztheoretische Ansatz	935
26.4	Change Management	937
26.5	Zusammenfassung	938

G Finanzierung und Controlling

27	Finanzierung	943
27.1	Überblick über Finanzierungsmöglichkeiten	944
27.2	Handelsunternehmen als Kreditnehmer	949
27.2.1	Das Grundanliegen von Basel II	949
27.2.2	Ablauf eines Ratingprozesses	952
27.2.3	Die Probleme von Ratings	954
27.3	Zentralregulierung und interne Ratingsysteme	956
27.3.1	Grundlagen der Zentralregulierung	956
27.3.2	Interne Ratingsysteme und ihre Beurteilung	957
27.3.3	Nutzung interner Ratingsysteme in Verbundgruppen	961
27.3.4	Nutzung interner Ratingsysteme zur Bonitätsbeurteilung von Kunden	962
27.4	Zusammenfassung	965
28	Kostenorientiertes Controlling	967
28.1	Aufgaben des Controllings	968
28.2	Die Erfolgsrechnung im Handelsbetrieb	972
28.2.1	Am Jahresabschluss orientierte Erfolgsrechnungen	973
28.2.2	Einfache Kostenrechnungen	979
28.2.2.1	Struktur der Gesamtkostenrechnung	980
28.2.2.2	Die Höhe einzelner Kostenarten im Handelsbetrieb	982
28.2.3	Die Deckungsbeitragsrechnung	986
28.2.3.1	Die Grundform der Deckungsbeitragsrechnung	987
28.2.3.2	Verfeinerte Formen einer Deckungsbeitragsrechnung	988
28.2.3.3	Probleme der Deckungsbeitragsrechnung	990
28.2.3.4	Merkmale einer entscheidungsunterstützenden Kostenrechnung...	992
28.2.4	Zusammenfassende Beurteilung des internen Rechnungswesens	994
28.3	Die Prozesskostenrechnung	995
28.3.1	Schritte der Prozesskostenrechnung	997

28.3.2 Die Anwendung der Prozesskostenrechnung am Beispiel eines Logistikproblems.	1000
28.3.3 Gefahren einer unzulässigen Schlüsselung und Möglichkeiten ihrer Vermeidung	1004
28.4 Zusammenfassung	1006
29 Erlös-, bestands- und spannenorientiertes Controlling	1008
29.1 Die Umsatzentwicklung	1009
29.2 Die Entwicklung des Wareneingangs und der Bestände.	1011
29.2.1 Wareneingang und Bestände als Planungs- und Kontrollproblem.	1012
29.2.2 Wareneingang und Bestände als Bewertungsproblem.	1013
29.2.3 Der Lagerumschlag als Planungs- und Kontrollgröße für die Bestände.	1016
29.3 Kalkulation und Handelsspanne.	1019
29.3.1 Varianten der Begriffe Handelsspanne und Kalkulation.	1019
29.3.2 Die Wareneingangskalkulation (Kalkulation 1).	1023
29.3.3 Die Berücksichtigung von Preisabschriften.	1026
29.3.4 Die Bruttoertragskalkulation (Kalkulation 2).	1027
29.4 Generelle Beurteilung der Kennzahlen.	1032
29.5 Die Kontrolle der Umwelt	1034
29.6 Zusammenfassung	1035
30 Der Betriebsvergleich als Controllinginstrument	1036
30.1 Definition und Typologie.	1036
30.2 Funktionen des Betriebsvergleichs.	1039
30.2.1 Überblick über Funktionen des Betriebsvergleichs.	1039
30.2.2 Die Funktionen des Betriebsvergleichs an einem Beispiel.	1046
30.3 Die Darstellung von Ergebnissen aus dem Betriebsvergleich.	1048
30.4 Weitere Ansätze des Benchmarking.	1051
30.5 Voraussetzungen und Probleme.	1053
30.5.1 Auswahl der Vergleichsbetriebe.	1053
30.5.2 Die formelle Vergleichbarkeit	1055
30.5.3 Die Dispositionseignung der Ergebnisse.	1055
30.6 Zusammenfassung	1056
31 Kundenzufriedenheit, Qualitätsmanagement und Kundenbindung	1057
31.1 Kundenzufriedenheit	1058
31.1.1 Definition und Messung von Kundenzufriedenheit.	1058
31.1.2 Modelle zur Erklärung von Kundenzufriedenheit	1065
31.1.2.1 Klassische multiattributive Modelle.	1065
31.1.2.2 Das Gap-Modell.	1069

31.1.2.3 Modelle mit Penalty-Reward-Faktoren	1074
31.1.3 Zur Wirkung von Kundenzufriedenheit	1079
31.2 Qualitätsmanagement	1082
31.2.1 Objektiver und subjektiver Qualitätsbegriff	1082
31.2.2 Das EFQM-Modell	1084
31.2.3 Berücksichtigung von Qualitätsanforderungen in betriebspolitischen Maßnahmen	1087
31.3 Kundenbindung	1089
31.3.1 Zur Klärung des Begriffs Kundenbindung	1089
31.3.2 Maßnahmen zur Kundenbindung	1091
31.3.3 Kundenbindung im Rahmen von CRM	1092
31.3.4 Kundenbindung durch Kundenkarten	1093
31.3.4.1 Überblick über Möglichkeiten zur Gestaltung von Kundenkarten	1094
31.3.4.2 Ziele von Kundenkartenprogrammen	1095
31.3.4.3 Zur Wirkung von Kundenkarten	1096
31.3.4.4 Zur Beurteilung von Kundenkarten	1100
31.4 Zusammenfassung	1102
32 Informationssysteme	1104
32.1 Kennzahlensysteme zur Darstellung der finanziellen Performance	1105
32.1.1 Das ROI-System	1106
32.1.2 Das ZVEI-Kennzahlensystem	1108
32.1.3 Werttreiberhierarchien	1109
32.1.4 Key-Performance-Indikatoren	1111
32.2 Die Balanced Scorecard und ihre Modifikationen	1112
32.2.1 Die ursprüngliche Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton	1113
32.2.2 Branchenspezifische Scorecards für den Handel	1116
32.3 Das Handels-H-System als Rahmen für ein Berichtssystem	1119
32.4 Objektspezifische Differenzierung von Informationssystemen	1123
32.5 Entwicklungen und Probleme	1125
32.6 Zusammenfassung	1127
Literaturverzeichnis	1129
Stichwortverzeichnis	1203