

Handelsmanagement

Offline-, Online- und Omnichannel-Handel

von

Univ.-Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda

Univ.-Prof. Dr. Thomas Foscht

Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein

4., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur vierten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage	Vü
Einführung und Überblick über das Buch	IX
Abkürzungsverzeichnis	XXXI

Erstes Kapitel: Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen

A. Gegenstand	1
B. Ausgewählte Erscheinungsformen und Daten zum Handel	2
I. Funktioneller und institutioneller Handel	2
II. Großhandel und Einzelhandel	3
III. Binnenhandel und Außenhandel	5
IV. Verbundsysteme	6
1. Überblick	6
2. Horizontale Verbundsysteme	6
3. Vertikale Verbundsysteme	7
I. Online- und Mehrkanalhandel	8
C. Zur Geschichte des Handels	11
D. Das Umfeld des Handels	12
I. Überblick	12
II. Makro-Umfeld	14
1. Politisch-rechtliches Umfeld	14
a) Überblick	14
b) Länderspezifische Aspekte der Binnenhandelspolitik	15
i. Deutschland	15
ii. Österreich	18
iii. Schweiz	20

2. Sozio-ökonomisches Umfeld	23
a) Überblick	23
b) Länderspezifische Ausprägungen	24
i. Deutschland	24
ii. Österreich	25
iii. Schweiz	26
3. Technologisches und infrastrukturelles Umfeld	27
a) Überblick	27
b) Informations- und Kommunikationstechnologie und Kommunikationsnetze	27
c) Transportsysteme und Transportnetze	29
III. Mikro-Umfeld	30
1. Abnehmer	30
2. Konkurrenten	33
a) Wettbewerbsintensität, Strukturwandel und Konzentration	33
b) Rückwärtsintegration als strategische Stoßrichtungen	35
3. Potenzielle neue Konkurrenten und Substitutionen	36
4. Lieferanten	36
IV. Systeme und Methoden der Umfeldanalyse	37
E. Theorien, Ansätze und Konzepte des Handelsmanagements	37
I. Ansätze der Managementforschung	37
1. Überblick	37
2. Die klassische Sicht der Handelsbetriebslehre	38
3. Der entscheidungsorientierte Ansatz	39
4. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	41
5. Institutionenökonomische Perspektiven	42
6. Weitere Ansätze und Konzepte der Managementforschung	43
II. Ein strategischer Managementansatz im Handel	44
1. Integrierte Managementperspektive als Basis	44
2. Konkretisierung der integrierten Perspektive	48

a) Shareholder Value und Stakeholder Value	48
b) Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit	50
c) Prozessorientierung	52
3. Geschäftsmodelle im Online- und Mehrkanalhandel	54
F. Fallstudie: Amazon	58
I. Darstellung des Unternehmens	58
II. Entwicklungs- bzw. Wachstumsstrategien	59
III. Unternehmensvision, -geschäftsmodell, -kultur und -struktur	64
IV. Geschäftsbereiche und Business Units	65
1. Versandhandel des eigenen Sortiments	66
2. Amazon Marketplace und Füll Service-Vertriebskanal	67
3. Mediendienste	67
4. Other	67
5. Stationärer Non-Food- und Food-Einzelhandel	68
V. Kernkompetenzen	69
VI. Ausblick in die Zukunft	70

Zweites Kapitel:

Dynamik der Be- und Vertriebstypen

A. Gegenstand	73
B. Theroetische Grundlagen zur Entwicklungsdynamik	73
I. Synpose der Preozessforschungsansätze	73
II. Lebenszyklus(prozess)theorien	76
1. Allgemeine Charakteristika	76
2. Lebenszyklusmodelle und Verdrängungstheorien im Handel	76
IH. Teleologische Prozesstheorien	79
1. Allgemeine Charakteristika	79
2. Imagedominanz und ökonomische Entscheidungstheorien im Handel	79
IV. Dialektische Prozesstheorien	81
1. Allgemeine Charakteristika	81
2. Dialektischer Dreischritt und machttheoretische Ansätze im Handel	81

V.	Evolutionäre Prozesstheorien	83
1.	Allgemeine Charakteristika	83
2.	Anpassungs- und Marktlückentheorien im Handel	83
C.	Systematik der Be- und Vertriebstypen	85
I.	Überblick	85
II.	Be- und Vertriebstypen des Großhandels	86
1.	Unterscheidungskriterien	86
2.	Sortimentsgroßhandel	87
3.	Fach-bzw. Spezialgroßhandel	88
4.	Zustellgroßhandel	89
5.	Versadngroßhandel	89
6.	Cash & Carry-Großhandel	89
7.	Rack Jobber	91
8.	Strecken- und Lagergroßhandel	92
9.	Konsumgüter- und Produktionsverbindungsgroßhandel	92
III.	Be- und Vertriebstypen der Handelsvermittlung	93
IV.	Be- und Vertriebstypen des Einzelhandels	95
1.	Unterscheidungskriterien	95
2.	Traditionelle Betriebstypen	97
a)	Fach-, Spezialgeschäft und Boutiquen	97
b)	Waren- und Kaufhaus	98
3.	Food- und Near-Food-Betriebstypen	100
a)	Supermarkt	100
b)	SB-Warenhaus und Verbauchermarkt	100
c)	Discounter	102
d)	Convenience Store	103
e)	Drogeriemarkt	104
4.	Non-Food- und weitere Betriebstypen	105
a)	Fachmarkt	105
b)	Kiosk	105
c)	Gemischtwarengeschäft und ambulanter Handel	106
d)	Automatenhandel	107
e)	Off-Price-Store und Dollarstores	108

5. Offline- und Online-Distanzhandel im Überblick	108
6. Online Vertriebstypen: Sortimentsspezialisten	112
a) Online-Kaufhäuser	112
b) Online-Fachmärkte	113
c) Online-Supermärkte	113
d) Online-Fach- und Spezial-Stores	115
e) Online-Monobrandstores	115
f) Markplätze	116
7. Online Vertriebstypen: Preisspezialisten	117
a) Preisspezialisten	117
b) Liveshopping-Formate	118
c) Shopping-Clubs	118
d) Coupon-Anbieter	119
e) Online-Discounter	119
f) Outlet-Stores	119
8. Weitere Online-Vertriebstypen	120
a) Social-Shops	120
b) Customizern	121
c) Erlebnis-Shops	122
d) Curated Shopping	122
e) Solution Provider	122
f) Abo-Anbieter	123
V. Traditionelle Einzelhandelsagglomerationen	124
1. Shopping Center	124
2. Urban Entertainment Center	127
3. Factory Outlet Center	129
4. Bahnhof- und Airport Shopping	130
VI. Alternative Kauf- und Konsumorte	131
D. Bestimmungsfaktoren der Entwicklung und Wahl von Be- und Vertriebstypen	133
E. Fallstudie: Coop (Schweiz)	139
I. Kurzvorstellung des Unternehmens	139
II. Formate im Überblick	141

III. Food-Formate und deren Umwelt	142
IV. Non-Food-Formate und deren Umwelt	145
V. Großhandelsformate und deren Umwelt	147
VI. Omnichannel-Aktivitäten	148
VII. Ausblick	150

Drittes Kapitel:

Das Spektrum wettbewerbsorientierter Strategien

A. Begriff, Ebenen und Sichtweisen von Strategien	151
B. Geschäftsfeldstrategien: Positionierung und Profilierung	154
I. Gegenstand	154
1. Grundlegende Typologien von Wettbewerbsstrategien	154
2. Grundlagen und Bedeutung	159
3. Ziele und Entscheidungsoptionen	160
II. Basisstrategien der Profilierung	168
1. Offline- und Online-Typologien	168
2. Strategie der Qualitätsführerschaft	170
3. Strategie der Kosten-/Preisführerschaft	174
III. Spezifische Strategien zur Profilierung	177
1. Überblick	177
2. Erlebnisorientierte Convenience-Orientierung im Food-Handel	178
3. Nischen-, Erlebnis-, Discount-, Online-, Vertikal-Orientierung im Fashion-Handel	185
4. Nische, Preis und Differenzierung bei Online-Pure-Playern	193
a) Spezifika des plattformbasierten Handels und differenzierter Kanäle	193
b) Positionierungsstrategien im Überblick	198
IV. Multi- und Omnichannel-Strategien zur Profilierung	206
1. Begriffliche Abgrenzung und Bedeutung	206
2. Ziele und Entscheidungsoptionen	209
3. Integration der Verkaufskanäle im Multichannel Retailing	212
4. Experience und Lifetime Value in Omnichannel Retailing	220

V.	Retail Branding als integrativer Ansatz	224
1.	Begriffliche Abgrenzung und Bedeutung	224
2.	Ziele und Entscheidungsoptionen	226
3.	Profilierungsansätze und Branchenvergleich	229
4.	Interdependenzen: Corporate, Channel, Store und Product Branding	234
VI.	Besonderheiten wettbewerbsorientierter Strategien des Großhandels	242
1.	Überblick	242
2.	System-Lieferant	244
3.	Modul-Lieferant	247
4.	Systemkopf	248
5.	(Global) Sourcer	250
6.	Distributor	251
7.	Branchenspezialist	252
8.	Online-Plattformen und -Netzwerke	254
C.	Gesamtunternehmensstrategien	256
I.	Gegenstand	256
1.	Grundlegende Strategien	256
2.	Ziele und Entscheidungsoptionen	258
II.	Diversifikation	260
1.	Gegenstand	260
a)	Grundlagen und Bedeutung	260
b)	Ziele und Entscheidungsoptionen	264
2.	Erfolg und Herausforderungen der Kernformen der Diversifikation im Handel	268
a)	Formatdiversifikation	268
b)	Geografische und Formatdiversifikation	272
c)	Sortimentsdiversifikation	276
d)	Diversifikation im Online und Omnichannel	278
3.	Filialisierung	280
a)	Grundlagen und Bedeutung	280
b)	Ziele und Entscheidungsoptionen	282
c)	Entscheidungsprozesse und Erfolg der Filialisierung	286
d)	Diversifikation im Online und Omnichannel	278

4. Akquisition	288
a) Grundlagen und Bedeutung	288
b) Ziele und Entscheidungsoptionen	290
c) Entscheidungsprozesse und Erfolg von M&A	294
III. Internationalisierung	297
1. Gegenstand	297
a) Grundlagen und Bedeutung	297
b) Ziele und Entscheidungsoptionen	298
2. Internationale Strategien	303
3. Strategien des Marktengagements	305
a) Marktselektion und Markteintritt	305
b) Timing	311
c) Marktaustritt und Portfoliobereinigungen	313
4. Eintrittsstrategien und Betätigungsformen	314
a) Wahl der Markteintrittsstrategie	314
b) Anpassungen und Switches	319
5. Strategien der Marktbearbeitung	320
a) Ziele der Standardisierung und Adaption	320
b) Ebenen der Standardisierung und Adaption	322
c) Interdependenzen und Dynamik	329
6. Entscheidungsfelder bei der Koordination Internationaler Aktivitäten	331
a) Ausgewählte Fragen der Koordination als Ausgangspunkt	331
b) Gestaltung von Wertschöpfungsfunktionen im Ausland	333
IV. Vertikale Integration und Strategien der Kooperation	335
1. Gegenstand	335
a) Grundlagen und Bedeutung	333
b) Ziele und Entscheidungsoptionen	336
2. Vertikale Kooperation und Integration	339
a) Kontrakte und Partnerschaften von Industrie- und Handelsunternehmen	339
b) Kontrolle und Integration der rückwärtigen Wertschöpfung durch Händler	343

3. Allianzen von Handelsunternehmen	345
a) Grundlagen, Bedeutung, Ziele und Leistungsspektrum von Verbundgruppen	345
b) Phasen der Kooperation als Basis der Neuorientierung von Verbundgruppen	350
c) Entwicklung von Kooperationsfeldern und -intensität in Verbundgruppen	353
d) Ausgewählte Aspekte des Managements von Verbundgruppen	356
e) Europäische Handelsallianzen	361
4. Franchising	362
a) Grundlagen und Bedeutung	362
b) Ziele und Entscheidungsoptionen	364
c) Entscheidungsprozesse und Erfolg des Franchising	369

D. Fallstudie: Parfümerie Douglas **373**

I. Kurzvorstellung	373
II. Wettbewerbsstrategien	374
1. Positionierung und Profilierung	374
2. Online- und Omnichannel-Strategien	375
ID. Gesamtunternehmensstrategie	376
1. Spezialisierung	376
2. Internationalisierung	378
3. Vertikale Integration	380
IV. Implementierung der strategischen Gesamtkonzeption	382

Viertes Kapitel:

Die Optionen des Handelsmarketing

k. Gegenstand	383
I. Grundlagen und Bedeutung	383
H. Wirkung und Interdependenz der Instrumente im Offline-, Online- und Omnichannel-Handel	384
1. Wirkung der Instrumente	384
2. Interdependenz der Instrumente	389

B. Standortmanagement	390
I. Grundlagen und Bedeutung	390
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	393
EI. Standortwahl und -Wirkung im stationären Handel	396
1. Schritte einer Standortanalyse	396
2. Bestimmungsfaktoren der Standortwahl	397
3. Methoden und Modelle der Standortplanung	400
4. Standortplanung mit Geografischen Informationssystemen	406
5. Wirkungen des Standortes auf das Kaufverhalten	408
IV. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel	409
C. Sortimentsmanagement	414
I. Grundlagen und Bedeutung	414
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	416
III. Strukturierungsalternativen im Sortimentsmanagement	419
1. Überblick	419
2. Sortimentsdimensionen	419
3. Warenspezifische Kriterien	421
4. Erfolgsgrößenorientierte Kriterien	422
5. Sortimentsverbundbeziehungen	423
IV. Gestaltungsalternativen im Sortimentsmanagement	425
1. Leitlinien der Sortimentsgestaltung	425
2. Variation der Artikel im Sortiment	430
V. Category Management	434
1. Überblick	434
2. Prozesse im Category Management	436
VI. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel	442
D. Markenmanagement	448
I. Grundlagen und Bedeutung	448
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	450

III. Strategische Gestaltungsalternativen	453
1. Bedeutung, Nutzungsoptionen und Vorteile von Handelsmarken	453
2. Arten und Positionierung von Handelsmarken	457
3. Markenarchitektur und -Strategien im Kontext der Handelsmarkenpolitik	459
IV. Ausgewählte Maßnahmen	466
1. Markenkonsolidierung, -expansion und -dehnung	466
2. Kontrakt- oder Selbstproduktion	467
V. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel	469
E. Preismanagement	472
I. Grundlagen und Bedeutung	472
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	476
DI. Strategische Gestaltungsalternativen	478
1. Preispositionierung	478
2. Dynamische Preisstrategieentscheidungen	481
IV. Gestaltungs determinanten im Preismanagement	484
1. Überblick	484
2. Unternehmensinterne Faktoren	485
3. Wettbewerbsorientierte Faktoren	489
4. Hersteller- und lieferantenspezifische Einflüsse	491
5. Kunden- bzw. nachfrageorientierte Faktoren	491
V. Instrumente des Preismanagements	496
1. Preisdifferenzierung	496
2. Preisbündelung	498
3. Sonderangebote und Dauerniedrigpreise	501
4. Preisvergleichsgarantien und Referenzpreise	503
5. Konditionenpolitik	504
6. Lieferpreismodelle/Versand- und Rücksendekosten	504
VI. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel	505
F. Kommunikationsmanagement	509
I. Grundlagen und Bedeutung	509
II. Ziele und Entscheidungsoptionen der Kommunikationspolitik	511
ID. Festlegung der Kommunikationsstrategie	514

IV. Integrierte Kommunikation	516
V. Communication-Touchpoints in der Customer Journey	517
1. Grundlagen	517
2. Retail brand-owned Communication-Touchpoints	520
3. Retail partner-owned Communication-Touchpoints	528
4. Social Communication-Touchpoints	531
VI. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel	536
G. Store-Management	538
I. Grundlagen und Bedeutung	538
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	541
III. Verkaufsraumgestaltung im Offline-Handel	543
1. Storelayout	543
2. Space Utilization	546
3. Interior und Exterior Design	551
4. Atmosphärische Ladengestaltung	540
IV. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel	563
1. Basis-/Zusatzfunktionen und Instrumente der Online-Shop-Gestaltung	563
2. Komponenten der Online-Store Environment	564
3. Verkaufsraumgestaltung im Omnichannel-Handel	569
H. Servicemanagement	570
I. Grundlagen und Bedeutung	570
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	573
III. Strategische Gestaltungsalternativen	577
IV. Determinanten des Servicemanagements	579
V. Serviceleistungen	581
1. Serviceinstrumente der Vorkaufphase	581
2. Serviceinstrumente der Kaulphase	583
3. Serviceinstrumente der Nachkaufphase	585
4. Phasentübergreifende Serviceinstrumente	588
VI. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel	589

I. Fallstudie: Blue Tomato Omnichannel-Marketing	594
I. Darstellung des Unternehmens	594
II. Standortmanagement	597
III. Sortimentsmanagement	598
IV. Markenmanagement	599
V. Preismanagement	599
VI. Kommunikationsmanagement	600
VII. In-Store-Management	602
VIII. Servicemanagement	602
IX. Fazit	603

Fünftes Kapitel:

Die Gestaltung der Supply Chain

A. Gegenstand	605
I. Überblick	605
II. Ströme und Partner in der Supply Chain	607
1. Relevante Ströme	607
2. Relevante Partner	610
3. Interne Supply Chain des Handels	613
B. Supply Chain Management	614
I. Grundlagen und Bedeutung	614
II. Prinzipien und Konzepte der Gestaltung der Supply Chain-Prozesse	615
1. Pull-Prinzip vs. Push-Prinzip	615
2. Supply Chain-Modelle in Food- und Fashion-Einzelhandel	618
3. Supply-Management im europäischen ECR-Konzept	621
a) Komponenten des ECR-Konzeptes im Überblick	621
b) Effiziente Nachschubversorgung als Kern	624
c) Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment als Integrator	629
ID. Enabling Technologies	631
1. Nummernsysteme	632
2. Auto-ID-Systeme	635
3. Radiofrequenzidentifikation (RFID)	636

4. Kommunikationssysteme und -Standards	637
5. EDI/Web-EDI	638
C. Beschaffungsprozesse	641
I. Einführende Grundlagen	641
1. Grundbegriffe und Ziele	641
2. Bedeutung und Entwicklungstendenzen	644
II. Beschaffung vs. Eigenerstellung als Basisentscheidung	648
III. Beschaffungsstrategien	651
1. Sourcing-Toolbox als Überblick	651
2. Überblick über Sourcing-Strategien im Handel	653
3. Beschaffungssituationen im LEH als Beispiel	657
IV. Entscheidungen im Beschaffungsprozess	661
1. Überblick	661
2. Spezifikation des Warenbedarfs	661
3. Ermittlung potenzieller Märkte und Lieferanten	663
a) Beschaffungsmarktauswahl	663
b) Lieferantensuche und -bewertung	665
4. Einholen und Bewertung von Angeboten sowie Vertragsverhandlungen	671
a) Angebotsabgabe und -bewertung	671
b) Konditionen und Verhandlungen	674
5. Lieferung/Überprüfung der Vertragserfüllung und Bezahlung	676
V. Supplier Relationship Management	677
D. Logistikprozesse	680
I. Einführende Grundlagen	680
1. Überblick	680
2. Bedeutung und Entwicklungstendenzen	682
II. Teilsysteme der Logistik	683
III. Outsourcing in der Logistik als strategische Basisentscheidungen	687
1. Eigenlogistik vs. Fremdlogistik	687
2. Kooperationen und Netzwerke in der Logistik	688
IV. Entscheidungen im Logistikprozess	691
1. Überblick	691
2. Strukturen des Logistiksystems als Basisentscheidung	691

3. Lager als Kernkomponente	694
a) Abgrenzungen	694
b) Lagerarten und -struktur	695
4. Bestandsmanagement	699
5. Transport	702
6. Auftragsabwicklung	705
7. Verpackung/Warenträger	706
8. Retrodistribution	707
V. Besonderheiten der In-Store-Logistik	708
VI. Besonderheiten der Versandhandels- und Omnichannel-Logistik	710
E. Warenwirtschaftliche Informationsprozesse	716
I. Einführende Grundlagen	716
1. Grundbegriffe und Ziele	716
2. Bedeutung und Entwicklungstendenzen	716
II. Teilprozessmodelle von Warenwirtschaftssystemen	719
III. Arten von Warenwirtschaftssystemen	721
1. Offene und geschlossene Warenwirtschaftssysteme	721
2. Integrierte Warenwirtschaftssysteme	722
IV. Ausgewählte Komponenten von Warenwirtschaftssystemen	724
1. Grundüberlegungen	724
2. Einkauf/Beschaffung	725
3. Verkauf.	728
4. Warenabwicklung	730
5. Abrechnungssysteme	734
6. Rechnungsschreibung und Rechnungsprüfung	735
7. Inventur	736
V. Business Intelligence und Big Data Analytics im Supply Chain Management	737
1. Data Warehouse	737
2. Blockchain in der Supply Chain	740
3. Datenbankabfragen, -analysen, Data Mining & Big Data Analytics	742

F. Fallstudie: Zara	745
I. Darstellung des Unternehmens	745
II. Geschäftsmodell: Integrierte, reaktionsschnelle Supply Chain	746
1. Prozessüberblick	746
2. Design und Produktion als Geschäftsprozesse	747
3. Distributions- und Logistikprozesse	749
4. Handel als Geschäftsprozess	749
III. Kernprozesse des Supply Chain Managements im Überblick	750
IV. Fazit und Ausblick	754

Sechstes Kapitel:

Die Konzepte der Führung

A. Gegenstand	755
B. Organisation	760
I. Grundlagen und Bedeutung	760
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	762
III. Dimensionen der Organisationsstrukturen	765
1. Überblick	765
2. Organisationsstruktur	765
a) Grundlegende Aspekte von Leitungssystemen	765
b) Grundtypen der Primärorganisation	766
c) Spezifische Typen der Primärorganisation im Handel	772
d) Sekundärorganisation	776
3. Zentralisierung	778
4. Spezialisierung	782
5. Formalisierung	784
IV. Organisationaler Wandel	785
1. Grundlagen der Organisationsentwicklung	785
2. Konzept des organisationalen Lernens	786
3. Digitale Transformation von Handelsunternehmen	789

C. Prozesse	793
I. Grundlagen und Bedeutung	793
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	795
III. Controllingssystem	796
1. Controllingaufgaben	796
2. Controllingorganisation	798
3. Controllinginstrumente	800
IV. Ausgewählte Controllingkonzepte	800
1. Kostenorientiertes Controlling	800
2. Erlösorientiertes Controlling	804
3. Kundenorientiertes Controlling	805
4. Prozesskostenrechnung und Target Costing	809
5. Benchmarking und Best Practice	810
6. Balanced Scorecard	811
7. Performance Measurement	813
8. Shareholder-Value-Ansätze zur wertorientierten Unternehmensführung	818
9. Bereichsspezifisches Controlling	819
D. Human Resource Management	832
I. Grundlagen und Bedeutung	832
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	836
III. Gestaltung der Human-Resource-Management-Systeme	839
1. Personalbedarfs- und -einsatzplanung	839
2. Personalbeschaffung	842
3. Personalentwicklung	844
4. Personalbeurteilung	846
5. Personalentlohnung	848
6. Personalfreisetzung	849
IV. Personalführung und -motivation	850
1. Personalführung	850
2. Personalmotivation	855
V. Unterstützende Funktionen des Human Resource Managements	858

VI. Ausgewählte Herausforderungen des Human Resource Managements	862
1. Diversity Management	862
2. Health Care Management	865
3. Internationales Human Resource Management	866
VII. Marktorientierte Umsetzung des Human Resource Managements	867
E. Fallstudie: dm-drogeriemarkt	870
I. Darstellung des Unternehmens	870
II. Unternehmensphilosophie	871
EI. Prozesse und Organisation	873
1. Implementierung und Umsetzung der Unternehmensphilosophie	873
2. Aufbau des Unternehmens	873
3. Unternehmensentwicklung	874
IV. Human Resource Management	875
1. Generelle Personalstrategie	875
2. Mitarbeiterentwicklung im Unternehmen	877
IV. Fazit und Ausblick	880
Literaturverzeichnis	881
Stichwortverzeichnis	919
Unternehmensverzeichnis	933