

**Vahlens Handbücher**

Bernhard Swoboda  
Thomas Foscht  
Hanna Schramm-Klein

# **Handels- management**

Offline-, Online- und  
Omnichannel-Handel

**Vahlen**

4. Auflage

**Univ.-Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda** ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Trier.

**Univ.-Prof. Dr. Thomas Foscht** ist Vorstand des Instituts für Marketing der Karl Franzens-Universität Graz.

**Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein** ist Inhaberin der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Siegen.

Handelsunternehmen nehmen eine immer wichtiger werdende Stellung in der Wirtschaft ein: Sie bauen ihre Wertschöpfungstiefe sowohl „up-stream“ als auch „down stream“ aus. Auch Industrieunternehmen gestalten ihre Wertschöpfungsarchitekturen zunehmend um: Durch absatzmarkt-orientierte Vertikalisierung werden auch sie zu „Händlern“. Nicht zuletzt ergeben sich neue elektronische Optionen in Mehrkanalunternehmen.

Vor diesem Hintergrund führt das Buch in die neueren Ansätze und Methoden des modernen Omnichannel Retailing ein. Aber auch das bewährte Wissen wird einbezogen, um die Zusammenhänge in der Handelspraxis zu erklären.

- Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen
- Dynamik der Be- und Vertriebstypen
- Spektrum wettbewerbsorientierter Strategien
- Optionen des Handelsmarketing
- Gestaltung der Supply Chain
- Konzepte der Führung

# 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

**Univ.-Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda** ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Trier.

**Univ.-Prof. Dr. Thomas Foscht** ist Vorstand des Instituts für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz.

**Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein** ist Inhaberin der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Siegen.

ISBN E-Book 978-3-8006-5352-2

ISBN Print 978-3-8006-5351-5

© 2019 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: DTP-Vorlagen der Autoren

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Vorwort zur vierten Auflage

Die dritte Auflage des Buches hat eine positive Resonanz bei Lehrenden und Studierenden als auch in der Handelspraxis gefunden. Das Handelsmanagement ist auch gemäß der Verkaufszahlen das führende Buch im Bereich Handel im deutschsprachigen Raum.

Aufgrund der fundamentalen Veränderungen im Handel und in der Distribution wurde auf der bewährten Grundkonzeption des Buches aufsetzend eine grundlegende Neukonzeption vorgenommen. Gravierende und strukturelle Änderungen vor allem im technologischen Umfeld des Handels seit dem Erscheinungsjahr der dritten Auflage wälzen den Handel um und erfordern eine strategische und operative Ausrichtung des Buches an Offline-, Online- und Omnichannel-Handelsunternehmen. Die fundamental veränderten Geschäftsmodelle und Distributionsnetzwerke bringt auch mit Blick nach vorne („Perspektive 2025+“) eine entsprechend andere Sichtweise des Handels mit sich. Dieser radikale Strukturbruch erfordert nicht nur Kurskorrekturen, sondern Neuorientierungen von Unternehmen, die in dieser vierten Auflage eingehend und basierend auf neuesten Studienergebnissen sowie einem Blick in die Zukunft aufgegriffen werden. Die vierte Auflage ist ein neues Buch geworden.

Eine wesentliche Veränderung ergibt sich auch hinsichtlich der Autorenschaft dieser Auflage. Nach der Emeritierung von Joachim Zentes nimmt seine Schülerin Hanna Schramm-Klein, Inhaberin der Professur für BWL, insb. Marketing und Handel, der Universität Siegen, „seinen Platz“ ein und gewährleistet damit Kontinuität, zumal sie bereits an den Voraufgaben maßgeblich mitwirkte. Ihre Projekt- und Lehrerfahrungen v.a. im Bereich des Online-Marketing sind maßgeblich in diese Auflage eingeflossen. Joachim Zentes danken wir für die langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Unser Dank gilt allen Mitarbeitern, die zum Entstehen dieser Auflage wesentlich beigetragen haben, so aus Trier Frau Nadine Batton, M.Sc., Frau Magdalena Klar, M.Sc., Herrn Dr. Lukas Morbe, Frau Carolina Sinning, M.Sc., Frau Amelie Winters, M.Sc. aus Graz Frau Dr. Marion Brandstätter, Herrn René Kerschbauer, M.Sc., Frau Dr. Heike Riedl, Frau Dr. Judith Schloffer, und aus Siegen Frau Anne Fota, M.Sc., Frau Theresia Mennekes, M.Sc., Herrn Florian Neus, M.Sc., Herrn Frédéric Nimmermann, M.Sc., Herrn Robér Rollin, M.A., Frau Katja Wagner, M.A. Wie in den Voraufgaben danken wir den Handelsmanagern, die mit Beispielen, Meinungen und Stellungnahmen im Buch vertreten sind und durch die Bereitstellung der erforderlichen Materialien die Möglichkeit zur Integration von vielfachen umfassenden Fallstudien geliefert haben. Nicht zuletzt gilt unser Dank Frau Carmen Richter und Frau Katja Wagner, M.A., für die Durchführung der abschließenden Layout- und der redaktionellen Abschlussarbeiten.

Bewährt hat sich bereits die durchgängige Verwendung der männlichen Form „Manager“, wohl wissend, dass ein Großteil unserer Leser Frauen sind. Die männliche Form soll keineswegs eine Diskriminierung sein. Sie ist eine Kurzform für beide Geschlechter.

Über jeden inhaltlichen und redaktionellen Hinweis zu diesem Lehrbuch danken wir schon im Voraus. Am einfachsten erreichen Sie uns per E-Mail.

Trier, Graz und Siegen, im November 2018

Bernhard Swoboda  
(b.swoboda@uni-trier.de)

Thomas Foscht  
(thomas.foscht@uni-graz.at)

Hanna Schramm-Klein  
(hsk@uni-siegen.de)

# Vorwort zur ersten Auflage

Die Anregung, gemeinsam ein Lehrbuch zum Handelsmanagement zu verfassen, geht auf eine langjährige Zusammenarbeit des Instituts für Handel, Absatz und Marketing der Universität Graz und des Instituts für Handel und Internationales Marketing an der Universität des Saarlandes zurück, eine Zusammenarbeit, die sich bereits in einer Vielzahl von Publikationen niedergeschlagen hat. Hervorzuheben ist hier insbesondere das Projekt „Handels-Monitor“, in dem seit 1993 handelsrelevante Entwicklungen im Sinne eines Früherkennungssystems aufgegriffen werden, um Handelsunternehmen die Möglichkeit zu einem proaktiven Handeln zu geben. So lag die Idee nahe, ein Lehrbuch zum Handelsmanagement zu schreiben, das Wissenschaft und Praxis näher miteinander verbindet, um über die Brücke der aktuellen Entwicklungen zu neuem Wissen im Handelsmanagement zu gelangen.

Das vorliegende Buch wendet sich sowohl an Studierende als auch an Praktiker im Handel und an seine Partner in der Wertschöpfungskette. Die Konzeption des Lehrbuchs ist durch das Bemühen geprägt, die Entwicklung im Handelsmanagement von einer funktionsbezogenen Perspektive zu einer eher ganzheitlichen Sichtweise voranzutreiben. Dabei geht es im Kern um ein ganzheitliches Verständnis der vielfältigen Einflussgrößen, die bei komplexen und aktuellen Problemen im Handelsmanagement vorliegen. Die ganzheitliche Perspektive ist also notwendig, um den komplexen Interdependenzen des Geschehens in dem handelsbetrieblichen Umfeld Rechnung zu tragen. Die Lösung aktueller Probleme muss immer mehr im Interesse des gesamten Unternehmens gesucht werden und gelingt immer weniger aus der Sicht einer speziellen Funktion wie Einkauf, Verkauf oder Marketing.

Für modernes Managementdenken im Handel spielt die Prozessorientierung eine zunehmende Rolle, da sie die Voraussetzung ist, um zusammenhängende Aktivitäten für die Schaffung von Kernkompetenz in durchgängigen und funktionsübergreifenden Abläufen zu bündeln. Die gewählte prozessuale Betrachtungsweise hat den Vorteil, nicht an traditionellen Unternehmensgrenzen halt zu machen, sondern bietet die Möglichkeit, die netzartigen Verknüpfungen in der Wertschöpfungskette in einen unternehmensübergreifenden Ansatz zu berücksichtigen.

Die Charakterisierung des Umfelds als „dynamisch“ erfordert eine zukunftsorientierte Sichtweise. Sie schlägt sich einerseits in der Darstellung und Analyse der absehbaren Entwicklungen – trotz vieler Unwägbarkeiten – und den sich daraus ergebenden Herausforderungen für das Handelsmanagement nieder. Für eine zukunftsorientierte Sichtweise greift der klassische prognostische Ansatz zu kurz. Mit Überraschungen und Turbulenzen im Umfeld des Handels wird man nicht fertig, wenn man nur versucht, vergangene Entwicklungen in die Zukunft fortzuschreiben.

Der ganzheitliche Ansatz stellt hingegen letztlich die konzeptionelle Basis dar, damit ein fortschrittsfähiges und wandlungsfähiges Handelsmanagement gelingt, das auch mit komplexen und zeitgemäßen Zukunftsbildern umgehen kann. Für dieses hohe Ziel soll das vorliegende Lehrbuch einen ersten Beitrag leisten. Es eignet sich daher sowohl für Praktiker als auch für Studierende als Grundlage für die Entdeckung neuer Entwicklungen und Orientierungen sowie als Quelle für weitere Forschungsarbeit im Bereich des Handelsmanagements.

Unser Dank gilt zunächst allen Mitarbeitern, die wesentliche Teile zu diesem Lehrbuch beigesteuert haben, so aus Graz Dr. Thomas Foscht (Kapitel 1, 2 und 6), Dr. Georg Jungwirth (Kapitel 6), Claudia Ulrich (Kapitel 8), Thomas Angerer (Kapitel 1, 2, 6 und 8), Sonja Klug (Kapitel 6) und aus Saarbrücken Markus Janz und Dirk Morschett (Kapitel 7), Hanna

Schramm-Klein (Kapitel 5), Dr. Bernhard Swoboda (Kapitel 4). Das Lehrbuch bildet zugleich eine Klammer zu früheren Mitarbeitern der Institute, die an den jeweiligen Runden des HandelsMonitors mitgewirkt haben, aber auch zu den Mitarbeitern, die die künftigen Monitor-Runden betreuen und damit zur Fortentwicklung dieses Buches beitragen werden.

Unser Dank gilt zugleich den Vertretern der Wirtschaftspraxis, so aus Handels- und Industrieunternehmen, die mit Beispielen, Meinungen und Stellungnahmen vertreten sind und durch die Bereitstellung der erforderlichen Materialien die Möglichkeit zur Integration von umfassenden Fallstudien geliefert haben.

Nicht zuletzt gilt unser Dank Frau Heidrun Asmus, Frau Carmen Hoffmann und Frau Gabriele Thös (alle Saarbrücken) für die äußerst sorgfältigen Schreib- und Layout-arbeiten. Frau Antje Wittig (Saarbrücken) danken wir für die engagierten redaktionellen Abschlussarbeiten, insbesondere für die kreative Layoutgestaltung.

Im Oktober 2000

Hans-Peter Liebmann, Graz

Joachim Zentes, Saarbrücken

# Einführung und Überblick über das Buch

Die Autoren der Lehrbücher zum Handelsmanagement haben sich schon immer zum Ziel gesetzt, einen Beitrag für eine Lehre von der ganzheitlichen Unternehmensführung im Handel und neu der Distribution zu liefern. Unverändert wird angestrebt, nicht nur die vielfältigen aktuellen Facetten der Unternehmensführung darzustellen und zu analysieren, sondern sie zugleich in einen holistischen Bezugsrahmen zu setzen. So werden bspw. nicht nur die neuen Systeme und Prozesse im traditionellen (offline) und elektronischen (online) Handel behandelt (bzgl. neuere Geschäftsmodelle, Strategien, Ansätze der Kundenpolitik und des Supply Chain Managements), sondern es wird angestrebt die Wechselbeziehungen zwischen diesen Dimensionen aufzuzeigen und daraus weiter gehende offline und online Interdependenzen und auch solche zu anderen betrieblichen Wertschöpfungsfeldern abzuleiten.

Der diesem Buch zu Grunde liegende Ansatz geht zugleich über die unternehmensbezogene Sichtweise hinaus. So wird einerseits ein unternehmensübergreifender Ansatz angestrebt, ein Ansatz, der die Wertschöpfungskette – oder noch weiter gehender – den Wertschöpfungskreislauf gesamthaft zu erfassen versucht. Im Sinne einer offenen Systembetrachtung werden aber auch die Interaktionen mit der gesellschaftlichen, technologischen und auch natürlichen Umwelt in die Betrachtung einbezogen.

Zugleich wird angestrebt, die klassische Managementperspektive, die sich bei vorwiegend stabilen Verhältnissen auf den Märkten und langlebigen Zyklen bewährt hat, zu überwinden. Der gewählte Ansatz soll aber nicht nur die fundamentalen Veränderungen und die damit verbundenen Chancen aufzeigen, sondern er gibt zugleich Richtungen und Orientierungen für ein modernes, fortschrittsfähiges und damit wandlungsfähiges Konzept.

Das vorliegende Lehrbuch verfolgt daher eine mehrfache Zielsetzung. So wird der Darstellung, Analyse und Evaluation wichtiger und aktueller Entwicklungen bzw. Entwicklungstrends im Umfeld der Handelsunternehmen Raum gewidmet. In diese Betrachtung werden nicht nur das politisch-rechtliche, das sozio-ökonomische, das sozio-kulturelle und das technologische Umfeld einbezogen, sondern im Sinne einer interdisziplinären Ausrichtung auch die handelsmanagementrelevanten Entwicklungen anderer Forschungsdisziplinen.

Ein zweites Charakteristikum des Lehrbuchs ist es, theoretische Fundierungen zu liefern. So steht neben der systematisierenden Deskription empirischer Sachverhalte die Erklärung der Beziehungszusammenhänge im Mittelpunkt. Hierzu wird einerseits auf ein breites, weitgehend „abgesichertes“ und bewährtes Theoriengebäude bzw. auf Theoriebausteine zurückgegriffen. Andererseits werden auch neuere Erklärungsansätze bzw. -entwürfe, die eher wissenschaftlich-experimentellen Charakter haben, integriert. Damit soll ein Anreiz zum „Querdenken“ – in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Handel als auch in den Handelsunternehmen selbst – geleistet werden. Das Lehrbuch versucht nicht nur Erklärungsgrundlagen, sondern auch Gestaltungsgrundlagen für das Management zu liefern. Das Gesamtkonzept ist anwendungsorientiert und versucht, aktuelle praxisbezogene Perspektiven zu entwickeln. Damit sollen den Verantwortungsträgern im Handel Orientierungshilfen gegeben werden, um theoretisch fundierte und empirisch gestützte Handlungsoptionen zu erkennen und erfolgreich umzusetzen. Daher enthält das Buch eine Fülle von Handlungsempfehlungen, nicht dagegen Rezepte mit Ad-hoc-Charakter.

Diesem Aspekt dienen zahlreiche Beispiele „aus der Praxis“, die in die Betrachtungen einbe-



zogen werden. Diese Beispiele werden ergänzt um Meinungen und Stellungnahmen von Managern und Unternehmern aus dem Handel, aber auch aus anderen Sektoren, insbesondere aus der Konsumgüterindustrie. Darüber hinaus werden Fallstudien integriert, in denen beispielhaft aufgezeigt wird, in welcher Art und Weise in der Handelspraxis Lösungen gefunden wurden. Diese Fallstudien erheben nicht primär den Anspruch einer „Best-Practice-Lösung“ – stellen jedoch stets mindestens eine „Good-Practice-Lösung“ dar –, sondern sie illustrieren das komplexe Wechselspiel zwischen Analyse, Konzeption und Implementierung in einem dynamischen Umfeld.

Das vorliegende Lehrbuch versteht sich als Beitrag zu einer Handelsbetriebslehre, die auf bewährtem Wissen aufbaut und dieses – wann immer zweckmäßig und Erfolg versprechend – integriert. Dieser Ansatz hat jedoch nicht zwangsläufig zur Folge, dass dieses „bewährte Wissen“ erneut – vielleicht nur in einer etwas anderen Form – präsentiert wird. In einer Vielzahl von heute als klassisch zu bezeichnenden Lehrbüchern und auch in neueren Lehrbüchern sind die traditionellen Ansätze breit dargestellt, sodass hierauf tendenziell verzichtet werden kann. Das vorliegende Lehrbuch versteht sich eher komplementär zu bestehenden Lehrbüchern der Handelsbetriebslehre. Deshalb werden zentrale, nach wie vor wichtige Bereiche nur skizziert, so die geradezu faszinierende Frage der Geschichte des Handels. Fragen der Binnenhandelspolitik – sowohl auf nationaler als auch auf supranationaler Ebene (z. B. EU-Ebene) – werden ebenfalls nur berührt; sie stehen aus den genannten Gründen ebenfalls nicht im Fokus des Interesses. Der gewählte komplementäre Ansatz versucht jedoch, einerseits ausgewählte und aktuelle handelsmanagementrelevante Aspekte der (Binnen-) Handelspolitik in die Betrachtung einzubeziehen, andererseits den Entscheidungsträgern der (Binnen-) Handelspolitik – dies sind bekanntlich nicht die Handelsunternehmen selbst – Anregungen zur Politikgestaltung zu liefern.

Diese komplementäre Sichtweise gilt auch bzgl. klassischer Lehrbuchinhalte der Handelsbetriebslehre, bspw. der Funktionenlehre. Auch diese Frage wird hier nur skizziert, was nicht mit einer Relativierung ihrer Bedeutung gleichzusetzen ist.

Das Lehrbuch betrachtet Handelsmanagement in erster Linie vom Standpunkt institutioneller Unternehmen des Einzelhandels. Food-, Near-Food- und Non-Food-Unternehmen werden etwa gleichgewichtig behandelt. Neben dieser dominanten – oftmals nur impliziten – Sichtweise werden auch andere Betrachtungsstandpunkte einbezogen; hierauf wird jeweils explizit Bezug genommen. So erfolgt die Analyse nicht nur aus der Perspektive von Einzelhandelsunternehmen, sondern bspw. auch aus der Sicht der Systemzentrale einer kooperativen Gruppierung von Handelsunternehmen. Gleichermaßen werden spezifische Aspekte aus der Perspektive von Großhandelsunternehmen diskutiert. Aus dieser Perspektive stehen sowohl Fragen des Absatzmarketing als auch des Supply Chain Managements zwischen Großhandel und Einzelhandel im Vordergrund der Betrachtung. Der zunehmenden absatzmarktorientierten Vertikalisierung der Konsumgüterindustrie Rechnung tragend, werden auch diese Handelsaktivitäten und Formate einbezogen.

Bei der Betrachtung von Großhandelsaspekten werden in der Regel die spezifischen Gegebenheiten von Außenhandelsunternehmen nicht berücksichtigt. Dies bedeutet keineswegs eine begrenzt nationale Sichtweise. Dem Phänomen der Globalisierung des Handels wird ausführlich Rechnung getragen, jedoch durch eine Betrachtungsweise, die stärker auf die Internationalisierung der Handelsunternehmen, so auf der Beschaffungs- und Absatzseite, abstellt. Trotz dieses global-orientierten Grundansatzes stehen auch nationale Gegebenheiten, so bei der Betrachtung des rechtlichen Umfeldes, im Blickpunkt.

Das Lehrbuch besteht aus fünf Kapiteln. Im Ersten Kapitel werden Grundlagen, Angrenzungen und Sichtweisen des offline und online Handelsmanagements erörtert. Hieran schließt sich im Zweiten Kapitel die Diskussion Dynamik der Betriebs-/Vertriebstypen (Formate) und der Offline- und Online-Geschäftsmodelle des Handels an. Sie bildet zugleich die Basis der Erörterung der wettbewerbsstrategischen Stoßrichtungen des Handels an, die im Dritten Kapitel erfolgt. Im Mittelpunkt steht dabei eine marktorientierte Betrachtungsweise der Wettbewerbsstrategien und der Gesamtunternehmensstrategien. Im Vierten Kapitel schließt sich das Handelsmarketing und im Fünften Kapitel die Betrachtung des handelsbetrieblichen Kernprozesses Supply Chain Management an. Die unterschiedlichen Konzepte der Führung von Handelsunternehmen werden im abschließenden Sechsten Kapitel diskutiert.

Der Aufbau des Lehrbuchs orientiert sich an „Eckpunkten“, die sich bereits in der ersten Auflage bewährt haben. So werden einerseits Praxisbeispiele und Fallstudien in die einzelnen Kapitel integriert. Zugleich werden methodische Aspekte der jeweiligen Fragestellungen den einzelnen Kapiteln zugeordnet. Dabei wird aber darauf verzichtet, allgemeines betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen zu vermitteln. Die Darstellung beschränkt sich auf handelsmanagementrelevante Aspekte.

# Inhaltsverzeichnis

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

## **Erstes Kapitel: Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen**

<b>A. Gegenstand.....</b>	<b>1</b>
<b>B. Ausgewählte Erscheinungsformen und Daten zum Handel.....</b>	<b>2</b>
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
<b>C. Zur Geschichte des Handels.....</b>	<b>11</b>
<b>D. Das Umfeld des Handels .....</b>	<b>12</b>
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
<b>E. Theorien, Ansätze und Konzepte des Handelsmanagements.....</b>	<b>37</b>
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
<b>F. Fallstudie: Amazon.....</b>	<b>58</b>
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 Full Service-Vertriebskanal.....	67
3. Mediadienste .....	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**

<b>A. Gegenstand.....</b>	<b>73</b>
<b>B. Theroetische Grundlagen zur Entwicklungsdynamik .....</b>	<b>73</b>
I. Synpose der Preozessforschungsansätze.....	73
II. Lebenszyklus(prozess)theorien .....	76
1. Allgemeine Charakteristika .....	76
2. Lebenszyklusmodelle und Verdrängungstheorien im Handel .....	76
III. 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
<b>C. Systematik der Be- und Vertriebstypen.....</b>	<b>85</b>
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. Versandgroßhandel .....	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) Marktplätze .....	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
<b>D. Bestimmungsfaktoren der Entwicklung und Wahl von Be- und Vertriebstypen .....</b>	<b>133</b>
<b>E. Fallstudie: Coop (Schweiz) .....</b>	<b>139</b>
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**

<b>A. Begriff, Ebenen und Sichtweisen von Strategien.....</b>	<b>151</b>
<b>B. Geschäftsfeldstrategien: Positionierung und Profilierung.....</b>	<b>154</b>
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
<b>C. Gesamtunternehmensstrategien .....</b>	<b>256</b>
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
<b>D. Fallstudie: Parfümerie Douglas.....</b>	<b>373</b>
I. Kurzvorstellung .....	373
II. Wettbewerbsstrategien .....	374
1. Positionierung und Profilierung.....	374
2. Online- und Omnichannel-Strategien .....	375
III. Gesamtunternehmensstrategie .....	376
1. Spezialisierung.....	376
2. Internationalisierung.....	378
3. Vertikale Integration.....	380
IV. Implementierung der strategischen Gesamtkonzeption .....	382

#### **Viertes Kapitel:**

#### **Die Optionen des Handelsmarketing**

<b>A. Gegenstand.....</b>	<b>383</b>
I. Grundlagen und Bedeutung .....	383
II. Wirkung und Interdependenz der Instrumente im Offline-, Online- und Omnichannel-Handel .....	384
1. Wirkung der Instrumente .....	384
2. Interdependenz der Instrumente .....	389

<b>B. Standortmanagement</b> .....	<b>390</b>
I. Grundlagen und Bedeutung .....	390
II. Ziele und Entscheidungsoptionen .....	393
III. 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
<b>C. Sortimentsmanagement</b> .....	<b>414</b>
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
<b>D. Markenmanagement</b> .....	<b>448</b>
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
<b>E. Preismanagement.....</b>	<b>472</b>
I. Grundlagen und Bedeutung .....	472
II. Ziele und Entscheidungsoptionen .....	476
III. Strategische Gestaltungsalternativen.....	478
1. Preispositionierung .....	478
2. Dynamische Preisstrategieentscheidungen.....	481
IV. Gestaltungsdeterminanten 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
<b>F. Kommunikationsmanagement .....</b>	<b>509</b>
I. Grundlagen und Bedeutung .....	509
II. Ziele und Entscheidungsoptionen der Kommunikationspolitik .....	511
III. 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
<b>G. Store-Management .....</b>	<b>538</b>
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 Storegestaltung.....	553
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
<b>H. Servicemanagement.....</b>	<b>570</b>
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 Kaufphase.....	583
3. Serviceinstrumente der Nachkaufphase.....	585
4. Phasenübergreifende Serviceinstrumente .....	588
VI. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel.....	589

<b>I. Fallstudie: Blue Tomato Omnichannel-Marketing.....</b>	<b>594</b>
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

<b>A. Gegenstand.....</b>	<b>605</b>
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>B. Supply Chain Management.....</b>	<b>614</b>
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
III. 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
<b>C. Beschaffungsprozesse.....</b>	<b>641</b>
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
<b>D. Logistikprozesse .....</b>	<b>680</b>
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
<b>E. Warenwirtschaftliche Informationsprozesse .....</b>	<b>716</b>
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

<b>F. Fallstudie: Zara</b> .....	<b>745</b>
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**

<b>A. Gegenstand</b> .....	<b>755</b>
<b>B. Organisation</b> .....	<b>760</b>
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

<b>C. Prozesse .....</b>	<b>793</b>
I. Grundlagen und Bedeutung .....	793
II. Ziele und Entscheidungsoptionen .....	795
III. Controllingsystem.....	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
<b>D. Human Ressource Management .....</b>	<b>832</b>
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
<b>E. Fallstudie: dm-drogeriemarkt .....</b>	<b>870</b>
I. Darstellung des Unternehmens.....	870
II. Unternehmensphilosophie .....	871
III. 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

# Abkürzungsverzeichnis

AFTA	ASEAN Free Trade Area
ANOVA	Analysis of Variance
Apps	Applications
ASEAN	Association of South-East Asian Nations
ATC	Agreement on Textiles and Clothing
AU	Auslandsumsatz
AVE	Außenhandelsvereinigung des deutschen Einzelhandels
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BauNVO	Baunutzungs-Verordnung
BI	Business Intelligence
BID	Business-Improvement-District
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMI	Buyer Managed Inventory
BPR	Business Process Reengineering
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
BSC	Balanced Scorecard
BSP	Bruttosozialprodukt
BWL	Betriebswirtschaftslehre
C&C	Cash & Carry
C2B	Consumer to Business
CAD	Computer-aided Design
CAM	Consumer Attribute Model
CDU	Christlich Demokratische Union
CEM	Customer Experience Management
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CHF	Schweizer Franken
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CIS	Commonwealth of Independent States
CLV	Customer Lifetime Value
CM	Category Management
CMI	Co-Managed Inventory
COO	Chief Operating Officer
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
CRM	Customer Relationship Management
CRP	Continuous Replenishment
CSI	Customer Satisfaction Index
CSR	Corporate Social Responsibility
C-Store	Convenience-Store
DACH Staaten	Deutschland, Österreich, Schweiz
DB	Deckungsbeitrag

DEA	Data Envelopment Analysis
DIY	Do It Yourself
DOB	Damenoberbekleidung
DV	Elektronische Datenverarbeitung
EAN	European Article Number
EANCOM	European Article Number Communication
EBG	Eisenbahngesetz
EBIT	Earnings before Interests and Taxes
EBITA	Earnings before Interest, Taxes and Amortisation
EBITaC	Earnings before Interest and Taxes after Cost of Capital
E-Business	Electronic Business
E-Commerce	Electronic Commerce
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EDIFACT	Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transportation
EDLP	Everyday low prices
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFF	European Franchise Federation
EFQM-Award	European Foundation for Quality Management-Award
EG	Europäische Gemeinschaft
EGESPO	Eingetragenen Genossenschaft Sport
EHI	EHI Retail Institute e. V.
EKZ	Einkaufszentrum/Einkaufszentren
E-Lifestyle	Electronic Lifestyle
EMD	European Marketing Distribution
EPA	Einheitspreis Aktiengesellschaft
EPC	Electronic Product Code
E-Procurement	Electronic Procurement
ER	Efficient Replenishment
E-Recruiting	Electronic Recruiting
ERG	Existence-, Relatedness- and Growth Needs
ERP	Enterprise-Resource-Planning
E-Shop	Electronic Shop
ESOP	Employee Stock Ownership Plans
EU	Europäische Union
EuGen	Genossenschaft europäischen Rechts
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EUR	Euro
Eurostat	Statistische Amt der Europäischen Union
EVA	Economic Value Added
EVP	Einzelhandelsverkaufspreis/Endverbraucherpreis
F&E	Forschung & Entwicklung
FAO	Food and Agriculture Organization
FAQ	Frequently Asked Questions
FDI	Foreign direct investment
FL	Filiallager
FMCG	Fast Moving Consumer Goods