

Handelsmanagement

Dr. Stephan Huxold



Download free books at

bookboon.com

Dr. Stephan Huxold

Handelsmanagement

Eine Einführung in die Grundlagen
handelsbetrieblicher Entscheidungen



Handelsmanagement: Eine Einführung in die Grundlagen handelsbetrieblicher
Entscheidungen

1. Auflage

© 2013 Dr. Stephan Huxold & bookboon.com

ISBN 978-87-403-0517-3

Inhalt

	Vorwort	7
1	Grundlagen und Abgrenzungen	9
1.1	Handel, Distribution und Handelsbetrieb	9
1.2	Grundlegende Erscheinungsformen von Handelsunternehmen	13
1.3	Betriebstypen im Großhandel	13
1.4	Betriebstypen im Einzelhandel	15
1.5	Betriebsübergreifende Erscheinungsformen	25
2	Strategische Entscheidungen im Handel	27
2.1	Strategische Entscheidungsfelder und strategische Planung	28
2.2	Basisstrategien im Handel	30
2.3	Grundsatzentscheidungen zu Betriebstyp und Standort	32
2.4	Wachstumsstrategien im Handel	35

Wenn ein

Server

für Sie kein
Wassersportler
ist...

IT-Jobs bei Lidl
it-bei-lidl.com

trendence
2015
DEUTSCHLANDS
100
Top-Arbeitsgeber

LIDL



3	Managementkompetenzen im Handel	42
3.1	Managementansätze und Managementkompetenzen	42
3.2	Prozesse und Prozesskompetenz	45
3.3	Inputfaktoren der Leistungsprozesse	48
4	Marketingmanagement im Handel	50
4.1	Überblick über das Handelsmarketing	50
4.2	Marketingziele	53
4.3	Marktsegmentierung und grundlegende Aspekte des Kaufverhaltens	57
4.4	Instrumente des Handelsmarketing	65
4.5	Management von Handelsmarken	113
4.6	Kundenbeziehungsmanagement	118
4.7	Handelsmarketing für Online-Shops	122

EY
Building a better
working world

**So müsste er
aussehen: unser
Firmenwagen
für Einsteiger.**

www.de.ey.com/karriere
#BuildersWanted

„EY“ und „wir“ beziehen sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. ED/Nonè.



5	Supply-Chain Management im Handel	130
5.1	Überblick über das Supply-Chain Management	131
5.2	Beschaffung	134
5.3	Logistik	138
5.4	Warenwirtschaftssysteme	141
6	Allgemeine Managementaufgaben im Handel	144
6.1	Organisation von Handelsbetrieben	144
6.2	Personalmanagement	151
6.3	Besonderheiten der Finanzierung im Handel	156
6.4	Handelscontrolling	158
	Literaturverzeichnis	173



MEINE TO DO'S

- Wohnung suchen
- Mit Mama zu IKEA fahren
- Stundenplan erstellen
- Nebenjob auf Jobmensa.de finden

Entdecke jetzt deutschland's größtes Jobportal für Studenten



Vorwort

Dem Handel kommt in jeder Volkswirtschaft eine große Bedeutung zu. Er übernimmt die grundlegende Aufgabe, zwischen den Herstellern (Produzenten) und den Nutzern (Konsumenten) in vielfältiger Form zu vermitteln – sei es beispielsweise die rein physische Verteilung von Produkten, die Bildung von Preisen oder auch die Abwicklung von Garantieprozessen.

Mit seinen funktionalen Aufgaben erzielte der Handel in Deutschland im Jahr 2011 laut Statistischem Bundesamt eine Bruttowertschöpfung von rund 236 Mrd. €, das sind rund 9% des Bruttoinlandsprodukts. Dabei sind rund 3,3 Mio. Menschen in ca. 325.000 Handelsbetrieben beschäftigt.

Jeder Konsument hat von Kindesbeinen an einen engen Kontakt zum Handel. Viele verschiedene Handelsbetriebe und Betriebsformen werden regelmäßig besucht. Die Spannweite reicht von täglichen Einkäufen z.B. beim Bäcker, Metzger oder Lebensmitteldiscounter bis hin zum Erlebnisshopping am berühmten langen Samstag in Boutiquen, High-Street-Stores oder Fachmärkten. Der Einkaufsprozess ist vielfach Routine, kann aber auch komplexe Formen mit Mehrfachberatung, intensivem Vergleich unterschiedlicher Handelsangebote bis hin zum Umtausch annehmen. So macht sich jedermann einen individuellen Eindruck vom Leistungsangebot, dem Preisniveau, der Lieferfähigkeit, dem Service etc. des Handels. Welche Entscheidungen, Prozesse und Wirkungszusammenhänge sich im Handelsbetrieb abspielen ist hingegen für den Kunden nur wenig transparent und soll dies meist auch nicht sein.

Einen professionellen Blick hinter die Kulissen vermittelt die Handelsbetriebslehre. Das hier vorgelegte Lehrbuch soll einen Überblick über die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge im Handelsbetrieb vermitteln. Es erhebt entsprechend nicht den Anspruch einer Enzyklopädie auf Vollständigkeit, sondern will die zentralen Themen und Zusammenhänge so darstellen, dass der Leser sich ein anwendbares Grundwissen aneignen kann. Die Betrachtungsweise ist zum einen entscheidungsorientiert, entspricht also einer Managementperspektive, und ist zum anderen praxisnah ausgerichtet.

Das Buch ist für Studierende konzipiert, die sich ein einführendes Bild über Managemententscheidungen im Handel und deren Grundlagen machen wollen. Es eignet sich somit für Bachelor-Studiengänge aber auch für IHK-Auszubildende. Für Praktiker, die nicht über eigenen Erfahrungen im Handel verfügen, kann es einen gebündelten Überblick darüber geben, wie Handelsbetriebe funktionieren und wie deren Entscheidungen zustande kommen. Der Fokus liegt auf dem Einzelhandel. Jedes Kapitel des Buches beginnt mit kurzgefassten Fragen, die als Lernziele verstanden werden können. Eine Vielzahl von Abbildungen, Tabellen und Definitionen dienen der Didaktik und sollen für Überblick und Merkfähigkeit sorgen.

Einen herausgehobenen Schwerpunkt bildet das Kap. 5, welches sich mit den Fragen des Handelsmarketings beschäftigt. Dies liegt vor allem an der besonderen Relevanz aller absatzpolitischen Themenstellungen für den nachhaltigen Erfolg von Handelsunternehmen. Die enorme Vielfalt des Marketings lässt sich allerdings nur einführend darstellen. Es soll aber aufgezeigt werden, wie reichhaltig die Entscheidungsoptionen sind und welche Chancen und Risiken sich einem Handelsbetrieb im Marketingmanagement eröffnen. In den übrigen Kapiteln werden alle anderen Entscheidungsbereiche des Handelsmanagements zumindest im Ansatz angesprochen und erläutert. Zur Vertiefung werden einschlägige Literaturquellen angegeben. Ein Verzeichnis weiterführender Literatur ergänzt die genutzten Quellen.

Zu danken ist den Studierenden des ersten, zweiten und fünften Semesters der Internationalen Berufsakademie (iba), die in meinen Kursen zur Handelsbetriebslehre als „Testgruppe“ für viele Darstellungen in diesem Buch hergehalten haben.

Dieses Buch möchte ich meinem Vater, Georg Huxold, widmen, der als langjähriger Geschäftsführer der BBE Unternehmensberatung, einer Tochtergesellschaft des deutschen Einzelhandelsverbandes HDE, die Entwicklung der Handelslandschaft in Deutschland mit geprägt hat.

1 Grundlagen und Abgrenzungen

Lernziele:

- Was versteht man unter Handel?
- Wie unterscheiden sich die Begriffe Distribution, institutioneller Handel und Handelsbetrieb?
- Welche Funktionen übernimmt der Handel?
- Welche grundlegenden Distributionstypen gibt es?
- Wie definiert man Handelsbetrieb und welche Ausprägungen bestehen?
- Welche Betriebstypen kann man im Handel unterscheiden?

1.1 Handel, Distribution und Handelsbetrieb

Handel ist aus einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtungsweise als eine Ausgleichsfunktion zwischen Produktion und Konsumtion zu sehen. Produzenten sind in der Regel auf einen oder wenige Produktionsstandorte konzentriert, die dann für den Großteil aller potentiellen Kunden räumlich weit entfernt sind. Der Handel soll für einen Ausgleich von Spannungen zwischen Herstellern und Konsumenten in räumlicher, zeitlicher, qualitativer und quantitativer Hinsicht sorgen (Barth/Hartmann/Schröder 2010, S. 1).

Aus der Sicht eines Herstellers bezeichnet man die Verteilung der hergestellten Ware als Distribution. Dabei lassen sich drei grundlegende Distributionstypen unterscheiden (Specht/Fritz 2005, S. 16):

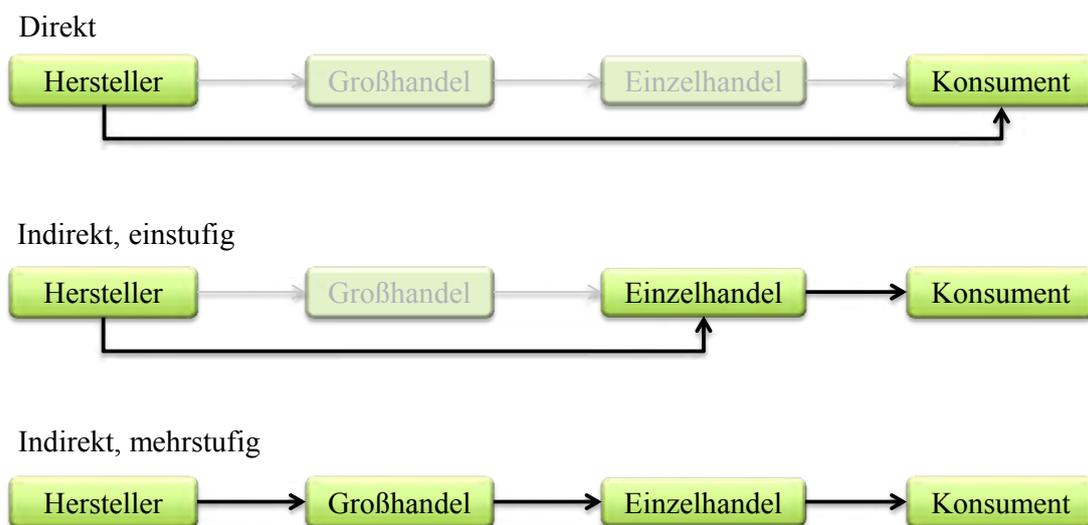


Abb. 1: Distributionstypen

Der Handel, ob nun in der Form des Groß- oder Einzelhandels ist also nur bei indirekter Distribution eingeschaltet. Die Gewichtungen zwischen den verschiedenen Distributionsformen haben sich allerdings seit der Entwicklung des Internet-basierten Vertriebs stark verändert. Zunehmend wählen Hersteller einen direkten Weg zum Kunden in dem sie über eigene Internetshops ihre Produkte anbieten und per Versand ausliefern. Damit hat sich der Wettbewerbsdruck im Handel deutlich erhöht.

In der sogenannten funktionalen Sicht ist der Handel Teil der Distribution, also der Verteilung, dem Vertrieb, dem Absatz von Waren. Die Handelsfunktion lässt sich in folgender Definition zusammenfassen:

Funktionale Sicht

Beschaffung und Absatz von wirtschaftlichen Gütern (Handelswaren):

- Beschafft von anderen Marktteilnehmern (Produzenten)
- Abgesetzt an Verbraucher oder weiterverarbeitende Industrie
- Überbrückungsfunktion

Fünf grundlegende Funktionsbereiche sind im Handel zu unterscheiden (Barth/Hartmann/Schröder 2010, S. 27 ff.):

➤ **Warenfunktionen**

Hierunter versteht man zum einen die Sortimentsbildung also die Zusammenfassung von einzelnen Waren in Warengruppen nach Kriterien des Kundenbedarfs (z.B. Bekleidungsassortiment, Lebensmittelassortiment, Sportsortiment). Zum anderen nimmt der Handel aber auch – in begrenztem Umfang – Warenmanipulationen vor ohne das Kernprodukt in seiner Art zu verändern (z.B. Zahnpasta + Zahnbürste, sogenannte Verbundpakete).

➤ **Überbrückungsfunktion**

Die räumliche Überbrückung wird vom Handel vor allem durch die Bereitstellung eines oder mehrerer Ladenlokale (Filialstruktur) erfüllt. Hinzu tritt die Transportlogistik, d.h. der Transport von Waren z.B. von einem Zentrallager in die angeschlossenen Filialen. Die zeitliche Überbrückung wird in Form der Disposition (Lenkung der Warenbereitstellung zu einem vereinbarten Liefertermin) und der Lagerung (Bevorratung von Waren zur Optimierung der Lieferfähigkeit) erbracht.

➤ **Umsatzorganisation**

Unter Umsatzorganisation versteht man drei Teilbereiche:

- Preisbildung; auf der Basis von Angebot und Nachfrage wird der Preis einer Ware vom Handel festgesetzt. Dabei wirkt der Preiswettbewerb unter den Händlern ebenso, wie der Preiswettbewerb unter den Herstellern.

- **Leistungssicherung;** Die Produktqualität wird im Handel u.a. dadurch gesichert, dass beispielsweise Verfallsdaten von Lebensmitteln kontrolliert und bei der Disposition berücksichtigt werden. Hinzu tritt gegebenenfalls die Unterstützung des Käufers in der Anwendung von Produkten (z.B. Installation von Geräten, Erläuterung von technischen Details usw.)
- **Umsatzabwicklung;** sowohl in kaufmännischer als auch in rechtlicher Hinsicht sind Warenumsätze zu begleiten. Hierunter fallen u.a. die Erstellung von Kaufverträgen, das Inkasso (Vereinnahmung der Zahlungsbeträge).

➤ **Kommunikationsfunktion**

Im Rahmen des Marketing kommt dem Handel eine wichtige Rolle bei der Bedarfsdeckung und Kaufstimulation zu. Darüber hinaus werden aber auch Informationsfunktionen für Hersteller (z.B. Kundenpräferenzen) und Kunden (z.B. Beratung) erbracht.

➤ **Sozialfunktion**

Der Handel schafft in seinen Ladenlokalen und deren Umfeld sowohl Erlebniswelten als auch Orte der persönlichen Kommunikation für Menschen. Er ist damit ein wichtiger Bestandteil des sozialen Gefüges in Städten.

Die folgende Tabelle fasst die Handelsfunktionen im Überblick zusammen:

Warenfunktionen	Sortimentsbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Sortimentsbreite • Sortimentstiefe
	Warenmanipulation	<ul style="list-style-type: none"> • Sortierung/Mischung • Sonstige Bedarfsanpassung
Überbrückungsfunktion	Raumüberbrückung	<ul style="list-style-type: none"> • Standorte (Filialstruktur) • Logistik (Transport)
	Zeitüberbrückung	<ul style="list-style-type: none"> • Disposition • Lagerung
Umsatzorganisation	Preisbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Anbieter- und Nachfrager-Interessen • Preiswettbewerb Händler
	Leistungssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssicherung • Anwenderunterstützung
	Umsatzdurchführung	<ul style="list-style-type: none"> • Kfm. und rechtliche Umsatzabwicklung • Inkasso
Kommunikationsfunktion	Beeinflussung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsdeckung • Kaufstimulation
	Allg. Information	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanteninformation • Kundeninformation
Sozialfunktion		<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Erlebniswelten • Schaffung persönlicher Kommunikationsfelder

Tab. 1: Handelsfunktionen

Aus institutioneller Sicht ist der Handel ein Teilbereich des Güterausstausches, der von darauf spezialisierten Betrieben organisiert und durchgeführt wird. Damit ist dann auch der Gegenstand der Handelsbetriebslehre definiert: der Handelsbetrieb bzw. das Handelsunternehmen (die Begriffe werden hier synonym verwendet). Der Begriff „institutioneller Handel“ wird in der Literatur unterschiedlich definiert und abgegrenzt (siehe dazu z.B. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 2). Hier soll eine verkürzte Definition Anwendung finden:

Handelsunternehmen

Handelsunternehmen sind auf den Güterausstausch zwischen Wirtschaftseinheiten spezialisierte Unternehmen, die Güter beschaffen und absetzen, ohne diese technisch zu bearbeiten.

Als Wirtschaftseinheiten im o.g. Sinne sind natürlich in erster Linie Produzenten und Konsumenten (B2C, Business to Consumer) angesprochen. Güterausstausch findet aber auch zwischen Produzenten und Weiterverarbeitern statt (B2B, Business to Business). Schließlich kann es auch Handelsunternehmen geben, die den Güterausstausch zwischen Privatpersonen organisieren (z.B. Ebay).

strategy&

Bewirb Dich bis zum
18. Oktober 2015.

**DATA
EMERGENCY**

&

**7. - 9. November 2015,
Berlin**

Gesundheitsbranche in der Datenkrise!
Deine innovativen Ideen und Strategien zum Thema e-Health sind gefragt.
Entwickle gemeinsam mit Strategy&-Beratern Hightech-Strategien für eine gesunde Zukunft.

Mehr Informationen unter www.strategyand.pwc.com/DBTacademy

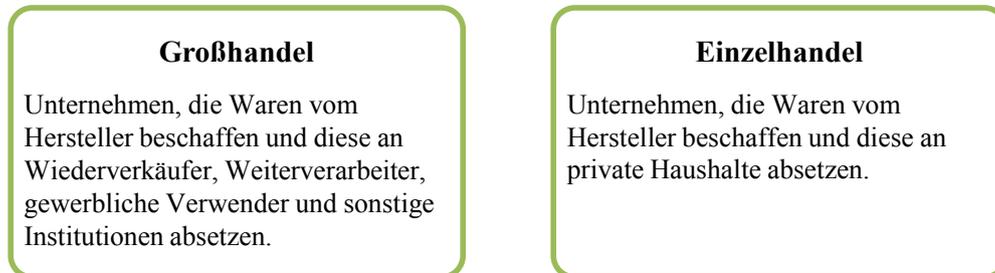
pwc

© 2015 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.
Please see www.pwc.com/structure for further details.



1.2 Grundlegende Erscheinungsformen von Handelsunternehmen

Je nachdem, welche Position Handelsunternehmen in der Distributionskette zwischen Hersteller und Verwender einnehmen, wird zwischen Großhandel und Einzelhandel unterschieden (siehe auch die Definitionen des Ausschusses für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 37 und S. 46):



Das charakteristische Merkmal des Großhandels ist also der Absatz von Waren an andere Unternehmen bzw. Institutionen, der Großhandel ist ausschließlich im B2B-Bereich tätig.

Als weitere Erscheinungsform ist noch die Handelsvermittlung zu nennen. Handelsvermittlung ist gegeben, wenn Waren auf fremden Namen und fremde Rechnung gehandelt werden, d.h. wenn an der gehandelten Ware vom Handelsvermittler kein Eigentum erworben wird. Insbesondere fallen Handelsvertreter, Handelsmakler und Agenturen unter diese Kategorie; sie vermitteln Kaufabschlüsse für Hersteller und erhalten als Gegenleistung eine Provision (siehe zur Vertiefung: Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 69ff.).

1.3 Betriebstypen im Großhandel

Bei der Abgrenzung verschiedener Betriebstypen im Großhandel wird auf eine Vielzahl von Kriterien zurückgegriffen (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 323 f.), die der folgenden Typisierung zugrunde liegen (zu Definitionen der Betriebstypen siehe Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 36 ff.). Die folgende Tabelle gibt einen Überblick:

Sortimentsausrichtung	Verkaufsform	Disposition
Sortimentsgroßhandel Fach- oder Spezialgroßhandel	Zustellgroßhandel Versandgroßhandel Cash & Carry- Großhandel (Rack Jobbing)	Streckengroßhandel Lagergroßhandel

Tab. 2: Betriebstypen des Großhandels

a) Sortimentsgroßhandel

Der Betriebstyp des Sortimentsgroßhandels ist immer dort anzutreffen, wo Einzelhändler ein breites Warenspektrum abdecken und dieses nach Möglichkeit von einem Großhändler beziehen wollen. Der Sortimentsgroßhandel leistet hier also eine Hilfe bei der Zusammenstellung von Sortimenten. Entsprechend halten Sortimentsgroßhändler ein breites Sortiment unterschiedlicher Warenkategorien vor (Sortimentsbreite), beschränken sich jedoch überwiegend auf eine relativ geringe Anzahl unterschiedlicher Artikel pro Warengruppe (Sortimentstiefe).

Klassische Beispiele für den Sortimentsgroßhandel sind Einkaufsgenossenschaften wie Edeka. Die Sortimentsfunktion (Auswahl und Zusammenstellung der Waren) wird von der Zentrale (Großhandelsfunktion) übernommen. Die Edeka-Filialen bedienen sich aus diesem Sortiment.

b) Fach- oder Spezialgroßhandel

Dem Fach- oder Spezialgroßhandel liegt eine hohe Spezialisierung im Sortiment zugrunde. Wenige Warengruppen (geringe Sortimentsbreite) halten jedoch eine hohe Zahl von Artikeln vor, die viele bis alle Spezialitäten umfassen. Sehr häufig findet man diesen Betriebstyp im sogenannten Produktionsverbindungshandel: hier können z.B. Handwerksbetriebe ihren Produktbedarf für Einbauten etc. decken (u.a. Sanitärgrößhandel, Dachdeckergrößhandel, Malergrößhandel).

c) Zustellgroßhandel / Versandgroßhandel

Während der Zustellgroßhandel die Kundenbestellungen über eine detailliert strukturierte Logistikkette mit hohem Serviceanteil ausliefert, zeichnet sich der Versandgroßhandel durch eine standardisierte Versendung von Einzelbestellungen über Logistikanbieter (DHL, UPS, etc.) ohne besondere Serviceleistungen aus. Dafür werden allerdings auch große räumliche Distanzen überbrückt.

Eine besondere Variante stellt das Rack Jobbing (Regalgrößhändler) dar. Diese auch als Service-Merchandiser bezeichnete Betriebsform übernimmt die vollständige Betreuung zugewiesener Regalflächen im Handel. Diese werden mit spezifischen Sortimenten bestückt und gepflegt. Das wirtschaftliche Risiko liegt beim Rack Jobber; der Einzelhändler erhält eine meist umsatzabhängige Vergütung für die zur Verfügung gestellte Regalfläche.

d) Cash & Carry

Anders als beim Zustell- oder Versandgroßhandel wird im Selbstbedienungsgroßhandel die Ware vom Kunden abgeholt. Mit diesem Betriebstyp ist die Metro AG besonders bekannt geworden. Der Kundenzugang ist beschränkt (Einzelhändler, Gastronomie, Großverbraucher, etc.). Das breite Sortiment ist vollständig im Lager des C&C Großhändlers für seine Kunden zugänglich die ihre Waren aus den Lagerregalen auswählen und am check-out direkt bezahlen.

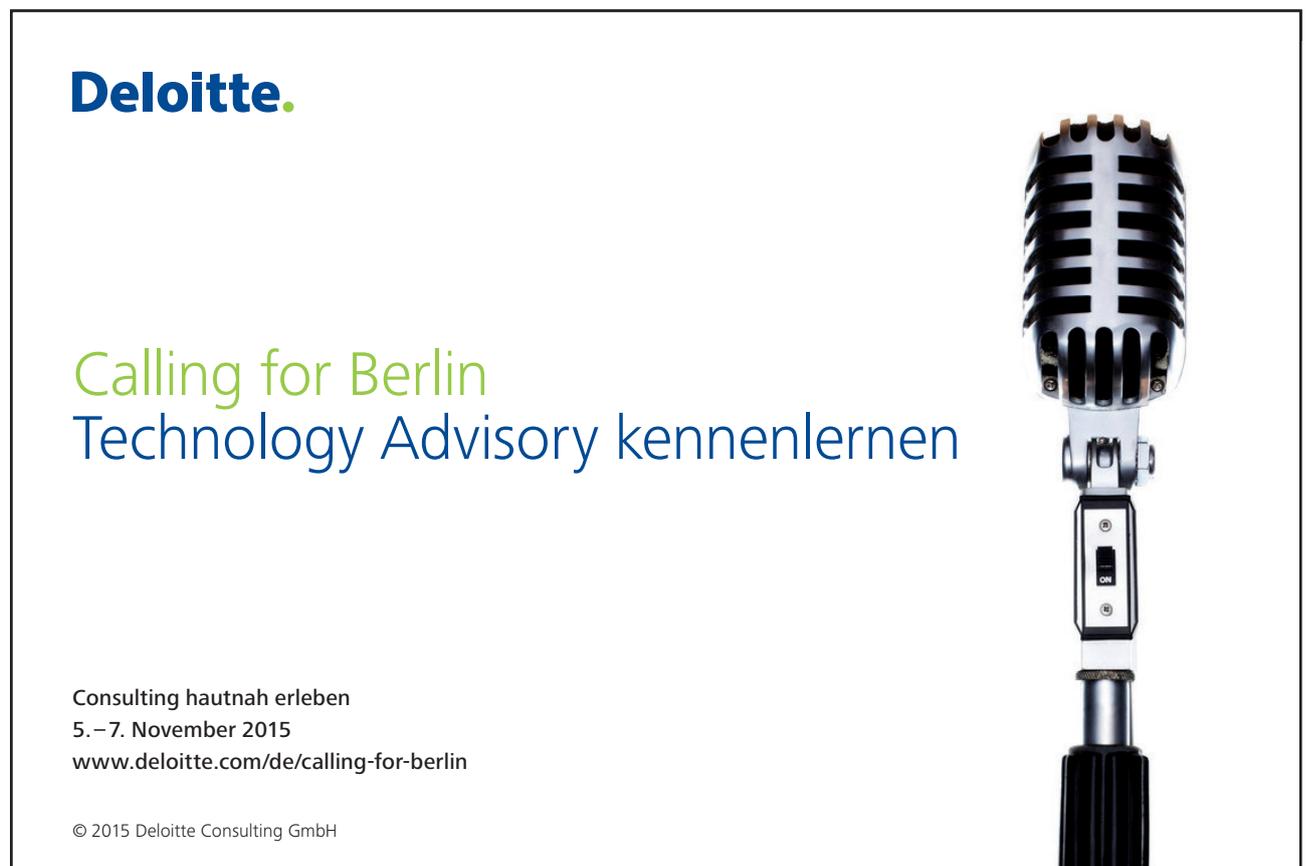
e) **Streckengroßhandel / Lagergroßhandel**

Der Streckengroßhandel zeichnet sich durch die fehlende Lagerkomponente aus. Während Bestellung und Abwicklung über den Großhändler erfolgen, wird die Ware direkt vom Hersteller an den Kunden geliefert. Hingegen umfasst die Leistung des Lagergroßhandels auch die Zwischenlagerung der Ware in Zentrallägern und regionalen Auslieferungslägern.

1.4 Betriebstypen im Einzelhandel

Der Einzelhandel unterliegt insbesondere auch im Hinblick auf seine Betriebstypen einem ständigen Wandel. Innovative Formen entstehen, Betriebstypen mischen sich oder weisen nach Entwicklungsschritten die Kriterien anderer Betriebstypen auf. Teilweise scheint auch für althergebrachte Formen das Ende des Lebenszyklus erreicht und plötzlich beginnt eine Renaissance. So wurde das als „Tante Emma-Laden“ bezeichnete Fachgeschäft (sehr breites Sortiment im Stil eines „Mini-Warenhauses“) bereits totgesagt, findet aber eine Art Wiedergeburt im Convenience Store (s.u.).

Die folgende, einfache Kategorisierung lehnt sich an die Darstellung von Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 333 an. Sie dient in erster Linie der Übersicht über die Erscheinungsformen im Handel. Die darin bereits erkennbare Vielfalt wird in der Praxis durch Mischformen und dynamische Veränderungen noch übertroffen (zu Definitionen der Einzelhandels-Betriebstypen siehe Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 42 ff.)



Deloitte.

Calling for Berlin
Technology Advisory kennenlernen

Consulting hautnah erleben
5.–7. November 2015
www.deloitte.com/de/calling-for-berlin

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

The advertisement features a vintage-style silver and black microphone on the right side. The text is arranged in a clean, professional layout with the Deloitte logo at the top left and event details below.



Traditionelle Betriebstypen	Betriebstypen im Food- und Near-Food-Bereich	Betriebstypen im Non-Food-Bereich	Distanzhandel
Fachgeschäft Spezialgeschäft Gemischtwarengeschäft Boutique Warenhaus Kaufhaus Ambulanter Handel	Supermarkt Verbrauchermarkt SB-Warenhaus Hypermarkt Discounter Convenience Store Kiosk Drogeriemarkt	Fachmarkt Factory Outlet Off-Price Store	E-Commerce (On-line-Handel) M-Commerce Teleshopping

Tab. 3: Betriebstypen des Einzelhandels

Die Erläuterung der verschiedenen Betriebstypen basiert jeweils auf den drei bis fünf wichtigsten Unterscheidungskriterien.

a) **Fachgeschäft / Spezialgeschäft /Boutique**

Fachgeschäfte zeichnen sich durch ein branchenspezifisches (z.B. Schuhe, Spielwaren, Haushaltswaren, Betten, Möbel etc.) bzw. bedarfsorientiertes (z.B. Mode für Jugendliche, Herrenausstatter, Bürobedarf, etc.) Sortiment aus. Typischerweise bemühen sich Fachgeschäfte um eine möglichst hohe Sortiments-Vollständigkeit, d.h. sie bieten unterschiedliche Qualitäten, mindestens alle gängigen Größen, eine gewisse Markenauswahl und ergänzende Produkte (z.B. Bekleidungs-Assesoires) an. Das meist mittlere bis hohe Preisniveau spiegelt sich auch in einer gehobenen Ausstattung und einem guten und umfangreichen Service wieder. Fachlich geschultes Personal (Fachverkäufer) sichern eine intensive Beratung und hohe Bedienungsqualität.

Spezialgeschäfte unterscheiden sich vom Fachgeschäft durch ein stärker fokussiertes Sortiment welches aber tief gegliedert ist. Damit wird einem Kundenbedarf an hoher Auswahl Rechnung getragen. Die Beratungsintensität und Beratungsqualität ist noch höher als im Fachgeschäft und schließt beispielsweise die Möglichkeit zur Bestellung von Sonderwünschen mit ein. Beispiele für Spezialgeschäfte lassen sich in vielen Einzelhandelsbereichen als Pendant zum Fachgeschäft finden (Fachgeschäft – Spezialgeschäft): Lebensmittelgeschäft – Feinkostgeschäft; Schuhgeschäft – Geschäft für Gesundheits-Schuhe; Haushaltswaren – Kochbedarf; Lebensmittelgeschäft – Metzgerei, etc.

Beide erläuterten betriebstypen haben ihren Standort üblicherweise in Innenstadtlagen bzw. auch in Shopping-Centren. Die Betriebsfläche ist relativ gering (bis etwa 600 qm), bei den Spezialgeschäfte tendenziell noch geringer als im Fachgeschäft.

Auch die Boutique gehört in die verwandtschaftliche Nähe zum Fachgeschäft. Sie ist besonders häufig im Mode-Bereich zu finden und ist vor allem durch ein auf wenige Warengruppen begrenztes Sortiment für spezifische Zielgruppen gekennzeichnet (z.B. junge Mode mit Jeans, T-Shirts, Pullovern und Accessoires). Die Sortimentstiefe ist tendenziell hoch (Farben, Designs, Größen, etc.). Sehr oft ist eine innen wie außen auffällige Ladengestaltung festzustellen; der Einsatz von Musik ist oft deutlich hervorgehoben (keine Hintergrund-Musik sondern teils laute U-Musik in der zielgruppenspezifischen Stilrichtung); es wird sehr auf Image und Identifizierung wert gelegt. Während der Bedienungsumfang eher eingeschränkt ist, kann das Preisniveau zwischen mittelhoch bis sehr hoch variieren. Als Standortvariante neben Innenstadtlage und Shopping-Center finden sich Boutique als shop-in-shop Konzept in Waren- und Kaufhäusern wieder. Hier sind sie oft Ein-Marken-Boutiquen zu finden, die einer (Hersteller-) Kette angehören.



Abb. 2: Boutique-Eingang einer Filiale der Modekette Marc O'Polo

b) Warenhaus / Kaufhaus

Das klassische Warenhaus hat seine Blütezeit hinter sich gelassen. Insbesondere in den deutschen Wirtschaftsboom-Zeiten der 50iger und 60iger Jahre des vergangenen Jahrhunderts haben Warenhäuser mit ihrem „alles-unter-einem-Dach“ Konzept ein breites Angebot, günstige Preise und Einkaufserlebnis miteinander verbunden. Die großen Häuser mit Verkaufsflächen von mindestens 3.000 qm sind aber auch heute noch ein architektonischer Fixpunkt in vielen Innenstädten (z.B. Kaufhaus des Westens in Berlin).



Abb. 3: das KaDeWe in Berlin

Meist etagenweise in Warenabteilungen untergliedert, bieten Warenhäuser so ziemlich alles an, was Kunden an Gütern erwerben wollen. Neben den überwiegenden non-food Bereichen, die von Hausrat, Heimtextilien, Möbeln über Bekleidung, Schuhe, Wäsche bis hin zu Kosmetik, Schmuck, Elektrowaren oder Sportartikeln reichen, gehören oft ein food-Bereich (Lebensmittel, Feinkost, Wein und Spirituosen) sowie Dienstleistungen (Reisebüro, Frisör, Finanzdienstleistungen, Gastronomie) zum Angebot.

Mein Wissen rund um Big Data und SAP möchte ich sinnvoll einsetzen. Bin ich bei euch richtig, E.ON?

Lieber Herr Bennett, mit Ihren Fachkenntnissen können Sie bei uns viel bewegen.

Bringen Sie Ihr Know-how in zukunftsweisende Projekte und Applikationen ein: Ob bei der energetischen Vernetzung von Smart Homes, der Steuerung virtueller Kraftwerke oder der Realisierung anspruchsvoller Logistik-Konzepte – der Energiesektor bietet vielfältige Herausforderungen für IT-Consultants, -Architekten und -Projektmanager. Entfalten Sie Ihre Kompetenz und geben Sie Ihrer Karriere neue Impulse.

Ihre Energie gestaltet Zukunft.

top ARBEITGEBER DEUTSCHLAND 2015
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

www.eon-karriere.com

e-on



Das Preisniveau ist traditionell im mittleren Bereich angesiedelt. Es überwiegt die Selbstbedienung, wobei ein Mindestbedienniveau meist nach selbständiger Vorauswahl eingehalten wird. Der Bezahlvorgang erfolgt an Abteilungskassen. Die Entwicklung der Warenhäuser ist von einer trading-up Strategie geprägt. Es werden zunehmend bekannte Marken, zum Teil in shop-in-shop Konzepten angeboten, verbunden mit einer Steigerung des durchschnittlichen Preises.

Das Kaufhaus wird vom Warenhaus über die Sortimentsgestaltung abgegrenzt. Kaufhäuser haben ein deutlich engeres Sortiment und fokussieren sich auf einen definierten Bedarfsverbund. Weithin bekannt sind vor allem Textilkaufläden (Peek & Cloppenburg, Marks & Spencer), die ein breites Bekleidungsangebot (Damen-, Herren- und Kinderbekleidung) anbieten. Diese Kaufhäuser sind entsprechend ihrer Zielgruppen anspruchsvoller ausgestattet als Warenhäuser, finden sich jedoch ebenfalls in den zentralen Innenstadtlagen, weisen vergleichbare Verkaufsflächengrößen und Bedienkonzepte auf. Auch hier setzen die Unternehmen verstärkt auf bekannte Markenware und shop-in-shop Boutiquen.



Abb. 4: Joop! -Fläche im P&C Haus Shopping City Süd, Wien

c) **Ambulanter Handel**

Eine ganz andere Welt tut sich beim ambulanten Handel auf. Er zeichnet sich durch das Fehlen einer stationär gebundenen Verkaufsstelle aus und tritt in vielen Formen auf. Typisch sind zum einen Wochenmärkte auf denen Direktvermarkter (z.B. Obst- und Gemüsebauern) und spezialisierte Händler aus ihren mobilen Verkaufswagen bzw. an Ständen ihre Waren anbieten. Zum anderen existieren in ländlichen Regionen mit geringer Einzelhandelsstruktur mobile „Supermärkte“, die ein begrenztes food und non-food Segment in dafür speziell ausgerichteten Kleinlastwagen herumfahren.

d) Supermarkt / Verbrauchermarkt / SB-Warenhaus / Hypermarkt

Die Abgrenzung dieser vier Betriebstypen ist fließend und orientiert sich überwiegend an der Verkaufsfläche. Allen gemeinsam ist das Selbstbedienungsprinzip sowie der Schwerpunkt des Angebots im Lebensmittelbereich, der Frischwaren, verpackte Nahrungs- und Genussmittel, Tiefkühlkost und Convenience-Produkte (z.B. Fertiggerichte) umfasst. Gemäß Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution gehören Betriebsgrößen von mindestens 400 qm bis zu höchstens 1.000 qm in die Kategorie der Supermärkte. Allerdings ist in Deutschland eine starke Tendenz zu Großflächen feststellbar. Insbesondere kleine, unabhängige Supermärkte im Nahversorgungsbereich leiden unter mangelnder Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu großen Anbietern auf der „grünen Wiese“. Jedoch hat beispielsweise die REWE-Gruppe den Nahversorgungsbereich wiederentdeckt. In gehobenen, einkommensstarken Stadtteillagen entstehen zunehmend auf Qualität ausgerichtete Supermärkte, sogar in Großstadtlagen in Fußgängerzonen (REWE-City).

Die Verkaufsfläche eines Verbrauchermarktes liegt zwischen 1.500 qm und 5.000 qm. Standorte sind üblicherweise Stadtrandlagen mit guter Verkehrsanbindung und ausreichend Parkplätzen. Im Vergleich zum Supermarkt kommt hier auch eine Niedrigpreispolitik ins Spiel. Sonderangebote in allen Lebensmittelbereichen wechseln meist wöchentlich und werden beispielsweise über Beilagen in lokalen Tageszeitungen und Wurfsendungen intensiv beworben.

Bei den SB (Selbstbedienungs)-Warenhäusern verschiebt sich die Sortimentsgestaltung ein wenig zu Gunsten des Non-Food Bereichs. Auch wenn der Schwerpunkt im Lebensmittelbereich bleibt finden Kunden hier ein breites Angebot an Haushaltswaren, Haushaltselektronik, aber auch Einrichtungsgegenstände oder Bekleidung. Zudem haben SB-Warenhäuser nochmal eine größere Verkaufsfläche (ab ca. 3.000 qm – 4.000 qm). Standort („grüne Wiese“) und Niedrigpreispolitik gehören ebenso zu den charakteristischen Merkmalen.

Als Hypermärkte bezeichnet besonders große SB-Warenhäuser von über 5000 qm Verkaufsfläche. Sie sind ursprünglich in den USA beheimatet (Walmart) und in Europa vor allem in Frankreich (Carrrefour, Casino, Auchan) und Großbritannien (Tesco) zu finden. SB-Warenhäuser und Hypermärkte basieren auf dem Gedanken des „One-stop-Shopping“: der Kunde soll bequem per PKW den Standort erreichen, dort alles einkaufen können, was dem kurz- bis mittelfristigen Ge- und Verbrauchsbedarf dient und auch ausgewählte Dienstleistungen (Frisör, Schuster, Schneider, etc.) erhalten. Abgerundet wird das Angebot durch ein mehr oder weniger ausgeprägtes Gastronomieangebot.



Abb. 5: Carrefour Hypermarkt

e) **Discounter**

Discounter sind durch ein enges Sortiment und eine aggressive Niedrigpreispolitik gekennzeichnet. Die Warenqualität variiert oftmals innerhalb des Sortiments, wobei historisch betrachtet ein eher geringwertiges Niveau vorherrschte. Inzwischen sind aber die Discounter dazu übergegangen, in einzelnen Warenbereichen hohe Qualitäten zum günstigen Preis anzubieten und damit den gesamten Qualitätseindruck zu steigern. Die Niedrigpreispolitik wird durch ein sehr hohes Einkaufsvolumen und schnellen Warenumsatz ermöglicht. Um die Volumina erreichen zu können, müssen Discounter überregional mit vielen Filialen agieren. Klassische Vertreter dieses Betriebstyps sind Aldi, Lidl, Penny oder Netto.

f) **Convenience Store / Kiosk**

Aus den USA stammt dieses mit „Bequemlichkeit“ übersetzbare Konzept des relativ kleinflächigen Geschäftslokals, das bei sehr langen Öffnungszeiten (bis zu 24 Std./365 Tage) ein überschaubares Sortiment an Waren des täglichen Bedarfs anbietet. Der Übergang zu Angeboten der fast-food-Gastronomie ist dabei fließend. Der Kunden soll in die Lage versetzt werden, sehr kurzfristig auftretende Bedarfslücken einfach und schnell zu schließen.

Der klassische deutsche Kiosk hat sich in ein durchaus ähnliches Konzept hinein entwickelt. Ursprünglich war das Angebot von Kiosken auf Zeitschriften, Tabakwaren und Süßigkeiten fokussiert. Auch hier sind die Öffnungszeiten faktisch nur durch die Arbeitsleistung der oft allein tätigen Inhaber beschränkt. Durch die zunehmende Konkurrenz haben Kioske ihr Angebot in Richtung Convenience weiter entwickelt und bieten vorzugsweise Frühstück, belegte Brötchen und kleine Mahlzeiten an.

Ebenfalls in diesen Bereich gehören die Tankstellen-Shops, die seit einigen Jahren ein immer umfangreicheres Sortiment an Waren zur kurzfristigen Bedarfslückenschließung anbieten.

g) **Drogeriemarkt**

Der deutsche Einzelhandelsmarkt ist in dieser Kategorie von großen Drogeriemarktketten beherrscht. Allerdings musste Schlecker in 2012 Insolvenz anmelden. Als große Wettbewerber sind noch DM, Rossmann und Müller vertreten. Das Sortiment wird von Drogerieartikeln dominiert jedoch ergänzt um haltbare Lebensmittel (oft auch gesundheitsorientiert), Baby-nahrung, Haustierbedarf und Dienstleistungen (insbesondere Fotoarbeiten). Selbstbedienung und mittlere Verkaufsflächen sind weitere Merkmale.



Abb. 6: Drogeriemarkt, dm-Filiale

1

Ziel:
Du entwickelst
unsere Zukunft.
Wir Deine.

1010100 00100000 01010100
1100001 01101001 01101110
1010100 00100000 01010100
1100001 0110100
1010100 0010000
1100001 0110100
01010100 0010000
01110010 01100001 0110100

IT-Traineeprogramm

In 18 Monaten durchläufst Du 3 verschiedene Stationen, wirst von einer Führungskraft als Mentor betreut und profitierst von einem breiten Seminarangebot. Anschließend kannst Du eine Fach- oder Führungslaufbahn einschlagen.

www.perspektiven.allianz.de

Allianz Karriere



h) Fachmarkt

Fachmärkte sind durch ein breites und tiefes Sortiment in einem konstituierenden Warenbereich gekennzeichnet (Elektrofachmarkt, Bekleidungsfachmarkt, Schuhfachmarkt, Baufachmarkt, etc.). Die großflächigen Verkaufslokale sind meist einfach eingerichtet, ermöglichen dem Kunden eine große Auswahl von Produkten unterschiedlicher Qualität und Preislage und arbeiten nach dem Selbstbedienungsprinzip mit Beratung auf Anfrage. Die Preiswahrnehmung wird durch Sonderangebote in Richtung „preisgünstig“ gelenkt, wobei das allgemeine Preisniveau als „mittel“ zu bezeichnen ist. Entsprechend existiert auch die preisaggressive Variante des Fachdiscounters. Typische Beispiele sind Saturn, Media-Markt und Pro-Markt im Elektrobereich oder Obi, Bauhaus und Praktiker im Baumarktbereich.

i) Factory Outlet versus Flagship-Stores

Dem Fachmarkt hinsichtlich Betriebsgröße, Selbstbedienungsprinzip, Ausstattung und Preisgestaltung sehr ähnlich sind Factory Outlets an einen bestimmten Hersteller gebunden und werden oft von diesem als Werksverkauf selbst betrieben. Zunächst dominierte dabei der Verkauf von Waren zweiter Wahl oder von Restbeständen. Inzwischen wird aber auch zunehmend reguläre Ware angeboten.

Davon abzugrenzen ist das Konzept des Flagship-Stores. Auch hier wird in der Regie eines Herstellers nur eigene Markenware verkauft. Die Gestaltung ist aber extrem hochwertig, es werden nur Innenstad-Top-Lagen genutzt, das Preisniveau ist hoch und auch die Bedienungsqualität genügt höheren Ansprüchen. Ziel der Flagship-Stores ist vor allem die Markenpositionierung. Beispiele finden sich im Sportbereich (Adidas, Nike) oder auch bei Computern (Apple-Store).



Abb. 7: Apple Flagship-Store in Hong Kong

j) Off-Price Store

Charakteristisch ist für Off-Price Stores das Angebot von nicht regulärer Ware zu extrem günstigen Preisen. Mittel bis großflächige Betriebe bieten auf der grünen Wiese oder in mietpreisreduzierten Innenstadtlagen Waren an, die als Sonderposten eingekauft werden. Dies kann Ware 2. oder 3. Wahl, Ware mit Verpackungsschäden, Ware aus Zwangsversteigerungen oder ähnliches sein. Bekannt sind u.a. sogenannte Ein-Euro-Shops.

k) E-Commerce / M-Commerce

Als sogenannter Distanzhandel wird die Vermarktung von Waren ohne eigenes Ladenlokal verstanden. Anbieter und Nachfrager treffen sich also nicht räumlich, wie das in den bisher charakterisierten betriebsformen der Fall ist. Die früher meist verbreitete Form des Distanzhandels war der Versandhandel, dessen Vormachtstellung in diesem Bereich aber vom Online-Handel nach und nach abgelöst wird. Von den großen Versandhändlern existiert nur noch der Ottoversand, Quelle und Neckermann sind Geschichte.

Unter E-Commerce wird vor allem das zugrundeliegende Geschäftsmodell verstanden: über das Internet werden Angebote auf Web-Portalen präsentiert und überwiegend durch Online-Kommunikation beworben. Auch der Bestellvorgang erfolgt online, die Versandabwicklung dann wie im klassischen Versandhandel. Bekanntester und größter Anbieter in diesem Sektor ist das amerikanische Unternehmen Amazon.

Eine Variante stellt M-Commerce dar, das sich letztlich nur durch den Zugriff von mobilen Endgeräten (smartphones) vom E-Commerce unterscheidet. Seit der Überwindung spezifischer Standards für mobile Internet-Anwendungen (WAP) sind die Übergänge zwischen E- und M-Commerce fließend. Durch die Einsatzmöglichkeiten der QR-Codes (Quick-Response) eröffnet sich jedoch ein attraktives Vermarktungsfeld. Kunden können über ihr Smartphone QR-Codes einlesen und bei Interesse weitere Schritte bis hin zu einem Einkauf unternehmen.

l) Teleshopping

Bekanntester und größter Anbieter im Teleshopping ist das Unternehmen QVC: Auf einem eigenen TV-Kanal werden Produkte aller möglichen Warenbereiche von Moderatoren präsentiert und erläutert; Texteinblendungen informieren über Preise, Produktvarianten und Telefonnummern, über die Produkte bestellt werden können. Mit der zunehmenden Internetfähigkeit von modernen Fernsehgeräten wird es hier zu Konvergenz mit dem E-Commerce kommen.

1.5 Betriebsübergreifende Erscheinungsformen

Einzelhandelsgeschäfte unterschiedlicher Betriebsformen finden sich als sogenannte Agglomerationen auch „unter einem Dach“. Shopping Center (Shopping Mall), Passagen und Galerien, Factory Outlet Center sowie Airport bzw. Bahnhof-Shopping sind übliche Erscheinungsformen. Im Regelfall wird durch einen Investor ein Einkaufszentrum errichtet und parzellierte. Das Center-management vermietet die Ladenlokale unter Berücksichtigung eines gewünschten Branchen- und Betriebstypenmix.

Dem Center-Management kommt darüber hinaus die Aufgabe zu, durch Standort- und Einzugsgebietsanalysen sowie durch systematische Marktforschung und Wettbewerbsbeobachtung ein attraktives Angebots-Mix zu erreichen und mittels einer einheitlichen Center-Marketingstrategie eine möglichst hohe Kundenfrequenz sicherzustellen. Klassische Shopping Center verfügen über ein oder mehrere sogenannte „Anker“-Geschäfte (oftmals Waren- oder Kaufhäuser bzw. Fachmärkte), die per se über eine hohe Anziehungskraft verfügen.



Sind Sie bereit für IBM?

Lieben Sie Herausforderungen?
Möchten Sie innovative Lösungen für führende Unternehmen entwickeln?
Wollen Sie dem weltweit größten Beratungsunternehmen angehören?

Entdecken Sie Ihre vielfältigen Karriereöglichkeiten. IBM ist auf der Suche nach den besten und hellsten Köpfen. Nach Menschen, die Möglichkeiten entdecken, wo andere nur Probleme sehen. Nach Mitarbeitern, die auch Mitgestalter sein wollen. Wir suchen diese Menschen aus dem Anspruch heraus, die Welt täglich ein bisschen besser zu machen. Sie sind ideengetrieben, zukunftsorientiert und möchten schon heute an den Lösungen von morgen arbeiten? Dann sollten wir uns kennenlernen!

Machen wir den Planeten ein bisschen smarter.
ibm.com/start/de

Alle Bezeichnungen, die in der männlichen Sprachform verwendet werden, schließen sowohl Frauen als auch Männer ein. IBM schafft ein offenes und tolerantes Arbeitsklima und ist stolz darauf, ein Arbeitgeber zu sein, der für Chancengleichheit steht. IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corp. in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Namen von Firmen, Produkten und Dienstleistungen können Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Inhaber sein. © 2010 IBM Corp. Alle Rechte vorbehalten.





Abb. 8: Shopping-Center, Arcaden, Köln

Große Bedeutung hat im Shopping Center das Gastronomie- und Dienstleistungsangebot. Hier geht die Entwicklung immer deutlicher in Richtung „Event-Shopping“. Dies kann letztlich in sogenannten „Urban Entertainment Centern“ münden, in denen bis zu zwei Drittel der Fläche für Unterhaltungsangebote und Gastronomie reserviert sind (Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 358 f.).

Komponenten	Beispiele
Multiplex-Kinos, Theater	UFA Kristallpalast (Dresden), Cinecitta (Nürnberg), Caesars Palace Colosseum (Las Vegas)
Unterhaltungsorient. Einzelhandel	NikeTown, Disney, Warner Bros., M&M World (London)
High Tech-Attraktionen	Sega, Virtual World, Simulationsrides
Wasserparks, Schwimmbäder	World Waterpark (), Aquadrom (Ruhr-Park)
Aquarium	Sea Life (München, Carlsbad)
Kinderunterhaltung	Lego Center (Mall of America), Berjaya Times Square Kidz Town (Kuala Lumpur), Legoland (Günzburg)
Spielcasinos	Caesar's Palace (Las Vegas)
Großarenen	König Pilsener Arena (Oberhausen), San Francisco 49ers Stadion, Lanxess Arena (Köln)
Abend-/Nachtunterhaltung	Universal Walk (), Alley ()
Freizeitparks	The Park at MOA (Mall of America), Movie Park Germany (Boitrop-Kirchhellen), Berjaya Times Square Cosmo's World (Kuala Lumpur)
Themenrestaurants	Hard Rock Cafe, Planet Hollywood, Harley Davidson Café

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Tab. 4: Komponenten eines Urban Entertainment Center

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 359

2 Strategische Entscheidungen im Handel

Lernziele:

- Welche strategischen Entscheidungsfelder bestehen im Handel?
- Was sind die charakteristischen Merkmale strategischer Entscheidungen?
- Welchen Schritten folgt die strategische Planung?
- Was versteht man unter S.M.A.R.T. - Zielen?
- Wie lassen sich die drei Basisstrategien im Handel beschreiben?
- Welche Kriterien lassen sich für strategische Grundsatzentscheidungen zu Betriebstyp und Standort heranziehen?
- Welche drei Hauptformen von Wachstumsstrategien lassen sich unterscheiden?
- Was versteht man unter einer Multi-Channel Strategie?

JETZT BEWERBUNG AUFPOLIEREN.

Bereiten Sie sich optimal auf den Bewerbungsprozess vor und geben Sie Ihrem Profil den letzten Schliff. Nutzen Sie unsere Tipps, Persönlichkeitstests und kostenlosen E-Books zu Studium, Business und Karriere.



VORWEG GEHEN



2.1 Strategische Entscheidungsfelder und strategische Planung

Strategische Konzeptionen, Pläne und Entscheidungen sind im Handel ebenso umfangreich und komplex wie in der herstellenden Industrie. Die Systematisierung von Strategien im Handel lässt sich entsprechend aus Darstellungen zu Strategischer Planung bzw. Strategischem Management ableiten. Bea/Haas unterscheiden beispielsweise sieben Strategiefelder, die hier um zwei weitere strategische Entscheidungsfelder (Standort und Betriebstyp) ergänzt werden sollen:

Entwicklungsrichtung	Produkt-Markt-Kombinationen (Ansoff)	Organisatorischer Geltungsbereich
1. Wachstumsstrategie 2. Stabilisierungsstrategie 3. Desinvestitionsstrategie	1. Marktdurchdringungsstrategie 2. Marktentwicklungsstrategie 3. Produktentwicklungsstrategie 4. Diversifikationsstrategie	1. Unternehmensstrategie 2. Geschäftsbereichsstrategie 3. Funktionsbereichsstrategie
Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile (Porter)	Funktionaler Geltungsbereich	Regionaler Geltungsbereich
1. Kostenführerstrategie 2. Differenzierungsstrategie 3. Nischenstrategie	1. Beschaffungsstrategie 2. Produktionsstrategie 3. Absatzstrategie 4. Finanzierungsstrategie 5. Personalstrategie 6. Technologiestrategie	1. Lokale Strategie 2. Nationale Strategie 3. Internationale Strategie 4. Globale Strategie
Grad der Eigenständigkeit	Standortwahl	Wahl des Betriebstyps
1. Autonomiestrategie 2. Kooperationsstrategie 3. Integrationsstrategie	1. Einzelstandort-Strategie 2. Filialstrategie	1. Strategische Grundsatzentscheidung 2. Entwicklungsstrategie 3. Multi-Channel-Strategie

Tab. 5: Strategische Entscheidungsfelder im Handel

In Anlehnung an: Bea/Haas 2009, S. 180 f.

Zunächst sollen jedoch einige wichtige Grundüberlegungen zur strategischen Planung beleuchtet werden.

Strategische Entscheidungen im Handel folgen vier grundlegenden Merkmalen:

- Es liegt ein langfristiger Planungshorizont vor, der zwei bis fünf Jahre umfasst.
- Strategien drehen sich um die Erschließung von Erfolgspotentialen, die der Existenzsicherung des Unternehmens dienen (Minimum-Bedingung) oder nachhaltiges Wachstum erzeugen sollen.
- Strategien definieren den Handlungsspielraum für das betriebliche Instrumentarium.
- Entscheidungsträger ist das Top-Management des Unternehmens.

Strategien werden auf dem Wege einer systematischen Planung entwickelt. Diese geht prinzipiell in vier Schritten vonstatten. Ausgangspunkt dieser Planung ist die Situationsanalyse, welche Markt-, Wettbewerbs- und Umfeld-Entwicklungen sowie die internen Stärken- und Schwächen des Unternehmens beleuchten (siehe Tab. 6).

Darauf aufbauend werden dann die strategischen Ziele definiert. Diese beziehen sich sowohl auf die Stärken und Schwächen des Unternehmens als auch auf die Chancen und Risiken, die sich im Markt- und Wettbewerbsumfeld ergeben. Strategische Ziele müssen dabei **Spezifisch** (eindeutig und möglichst präzise), **Messbar**, **Attraktiv** (anspruchsvoll und motivierend), **Realistisch** (umsetzbar, erreichbar) und **Terminiert** sein (S.M.A.R.T. – Ansatz).

Abb. 2-3

Situationsanalyse

<p>Marktentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Branchenkonjunktur ▶ Saisonalitäten 	<p>Wettbewerb</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Markteintrittsbarrieren ▶ Verhandlungsmacht ▶ Wettbewerbsintensität ▶ Gefahr neuer Distributionskanäle ▶ Nachfragemacht der Kunden
<p>Stärken und Schwächen des Unternehmens</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Managementfähigkeiten ▶ Finanzielle Ressourcen ▶ Prozesse/Systeme Information, Logistik, Einkauf, Warenwirtschaft etc. ▶ Sortimentskompetenz Beziehung zu Lieferanten, Eigenmarken, Werbebudget, Produktentwicklung etc. ▶ Filialkompetenz Management, Mitarbeiterzufriedenheit und Know-how ▶ Standorte ▶ Kundenzufriedenheit 	<p>Umwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gesamtwirtschaftliche Entwicklung Bruttoinlandsprodukt, Einkommenselastizitäten, Handelshemmnisse etc. ▶ Technologische Entwicklung Verfahrens-, Material- und Produktinnovationen ▶ Physische Entwicklung Klima, Geographie und Infrastruktur ▶ Politisch-rechtliche Entwicklung ▶ Soziokulturelle Entwicklung Demographische Entwicklung, gesellschaftliche Werte, Sozial- und Gesellschaftsstruktur

Quelle: in Anlehnung an: Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002; Porter 1998, Levy/Weitz 2008.

Tab. 6: Strategische Situationsanalyse

Quelle: Rudolph 2009, S. 52

Als nächster Schritt sind nun Handlungsalternativen zu entwickeln und zu bewerten. Der Strategieformulierungsprozess ist iterativ, d.h. man nähert sich der endgültigen Formulierung schrittweise an und berücksichtigt dabei immer wieder die möglichen Auswirkungen auf die Zielerreichung wie auch auf die dadurch bewirkten Änderungen im Marktumfeld (z.B. Wettbewerbsreaktionen). Die Strategieformulierungen sollten auch Hinweise enthalten, wie ihre Realisierung erreicht werden kann (Strategieumsetzung).

Den abschließenden Schritt bildet die Strategiekontrolle. Hier werden sowohl die Planungsprämissen und Planungsmethoden als auch die Umsetzungsergebnisse überprüft. Die Kontrollfeststellungen gehen wiederum in die Situationsanalyse der folgenden Planungsphase ein, so dass sich ein Planungszyklus schließt.

2.2 Basisstrategien im Handel

Unter Basisstrategien sollen hier vorrangig die drei Basisstrategien nach Porter verstanden werden (vgl. Porter 2010, S. 37 ff.):

- Strategie der Kostenführerschaft
- Differenzierungsstrategie
- Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte

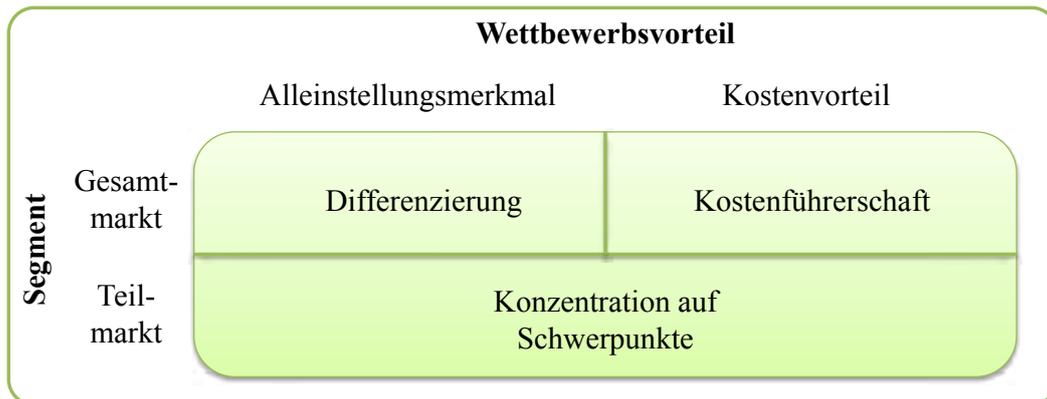


Abb. 9: Wettbewerbsstrategien
In Anlehnung an: Porter 2010, S. 37 ff.

© 2013 Accenture. All rights reserved.

be > your degree

Bring your talent and passion to a global organization at the forefront of business, technology and innovation. Discover how great you can be.

Visit accenture.com/bookboon

Be greater than.
consulting | technology | outsourcing

accenture
High performance. Delivered.

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

Der Porter-Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass sich ein Geschäftsfeld dauerhaft erfolgreich gegen den Wettbewerb durchsetzen kann, wenn es Wettbewerbsvorteile generiert, die (1) aus Kundensicht ein wichtiges, also relevantes Merkmal betreffen, (2) dieses Merkmal im Vergleich zur Konkurrenz von den Kunden als deutlich überlegen wahrgenommen wird und (3) die relative Position zum Wettbewerb bei diesem Merkmal nachhaltig, also dauerhaft und wirksam ist.

Die Strategie der Kostenführerschaft lässt sich im Handel am deutlichsten anhand des Beispiels Aldi verdeutlichen. Entscheidend ist dabei, dass es Aldi seit Jahren gelingt, Kostenvorteile beim Einkauf, durch die Gestaltung der Ladenlokale, bei den Personalkosten etc. in Preisvorteile für den Kunden umzusetzen. Dabei wird deutlich, dass letztendlich der wahrgenommene Preisvorteil für den Kunden relevant ist. Das Preisimage von Aldi, generell der günstigste Anbieter von Lebensmitteln und ausgewählten Non-Food Artikeln zu sein, ist inzwischen so nachhaltig etabliert, dass man von einem klaren Wettbewerbsvorteil sprechen kann.

Die Kostenführerstrategie basiert gerade im Handel sehr stark auf dem Prinzip der „economies of scale“: Durch eine starke Zunahme der Absatzmengen sinken die Kosten überproportional. Gründe sind u.a. günstigere Einkaufskonditionen oder sinkende anteilige Transportkosten. Dies zwingt allerdings Unternehmen wie Aldi zu einem starken Wachstum durch Filialisierung.

Die der Kostenführerschaft gegenüberliegende Strategie ist die Differenzierungsstrategie. Grundprinzip ist hier, eine Leistung zu erstellen, die aus Kundensicht als (1) einzigartig im Vergleich zum Wettbewerb wahrgenommen wird und die (2) als so relevant gesehen wird, dass eine Bereitschaft besteht, einen höheren Preis zu zahlen. Unternehmen, die einer Differenzierungsstrategie folgen, versuchen also ein Alleinstellungsmerkmal hinsichtlich ihrer Leistungserstellung zu generieren. Man nennt dies einen USP (Unique Selling Proposition).

Im Handel ist die Umsetzung einer Differenzierungsstrategie nicht ganz einfach. Das gehandelte Produkt fällt als Differenzierungsmerkmal überwiegend weg, da es hinsichtlich seiner Qualität von Handel kaum zu beeinflussen ist. Ein USP muss daher in anderen Bereichen der handelsbetrieblichen Leistungserstellung gesucht werden. In Frage kommen neben der Beratung, der Sortimentsgestaltung oder der Standortqualität auch Elemente einer „Erlebnisstrategie“.

Bei diesen eher weichen Faktoren ist die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils kaum zu erzielen, da sie kurzfristig nachgeahmt oder durch neuere Konzepte in den Schatten gestellt werden können. Dennoch gelingt es Unternehmen durch die Kombination verschiedener Qualitätsfaktoren eine Positionierung zu erreichen, die als etabliert und dauerhaft durchhaltbar eine Differenzierungsstrategie ermöglicht. Als Beispiel kann das Warenhaus KaDeWe in Berlin angeführt werden (hochwertige, teilweise exquisite Sortimentsgestaltung, sehr hochwertige Ladengestaltung, exklusiver Standort, hohe Erlebnisqualität (z.B. Gastronomie), usw.).

Die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte zeichnet sich dadurch aus, dass durch Beschränkungen im Sortiment nur ein Teilmarkt bzw. ein Segment angesprochen wird. In einem Teilmarkt (auch als Nische bezeichnet) kann sowohl die Kostenführerschaft als auch die Qualitätsführerschaft angestrebt werden.

2.3 Grundsatzentscheidungen zu Betriebstyp und Standort

Managemententscheidungen des Handels zur Wahl eines Betriebstyps sowie zur Wahl eines Standortes gehören zu den grundlegenden strategischen Auswahlentscheidungen. Sie bestimmen die langfristige strategische Ausrichtung und sind kurzfristig nicht ohne hohe Kosten veränderbar. Betriebstyp und Standort stellen die Eckpunkte der Positionierung eines Handelsunternehmens dar. Beide Faktoren wirken auf die Einkaufsstättenidentität, die das Image eines Handelsbetriebes bestimmen (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 107).

Die Vielzahl der Betriebsformen (s. Kap. 2.4) stellen einen strategischen Auswahlrahmen für Handelsunternehmen dar. „Es kann vom Wettbewerb der Betriebsformen um die Zuwendung der Nachfrager gesprochen werden...“ (Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 317). Vergleichbare Sortimente können in sehr unterschiedlichen Betriebsformen angeboten werden, wobei betriebsformtypische Faktoren (z.B. Beratungskonzept, Ladengestaltung, Preisniveau, Kundenservice) den Wettbewerbsunterschied ausmachen.

Die Wahl einer Betriebsform ist in erster Linie von zwei Entscheidungsfaktoren abhängig:

- a) der Attraktivität für die Kunden und
- b) der Kostenstruktur.

Die Beurteilung der Attraktivität für die Kunden ist eine komplexe Aufgabenstellung. Kunden wählen einen Betriebstyp aufgrund sehr unterschiedlicher Faktoren. Sowohl psychologische Faktoren wie Einstellungen der Kunden (d.h. relativ stabile subjektive Bewertungen), gelerntes Verhalten (Einkaufsroutinen), individuelle Präferenzen (Stammkunden-Phänomen) als auch sachliche Faktoren wie verfügbares Einkommen oder räumliche Erreichbarkeit bestimmen die Wahl.

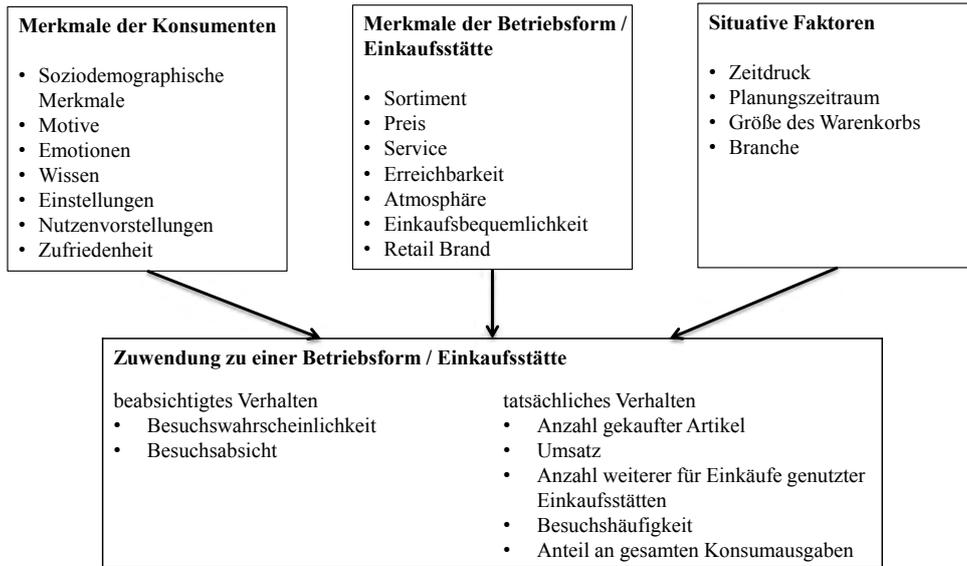


Abb. 10: Faktoren zur Erklärung der Zuwendung von Konsumenten zu einzelnen Betriebsformen
 Quelle: Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 323

McKinsey & Company

Start your engines.

McKinsey sucht Ingenieure. Nutzen Sie Ihr Potenzial und starten Sie durch.

Mehr auf mckinsey.de/ingenieure



Je deutlicher der relative Wettbewerbsvorteil eines bestimmten Betriebstyps herausgestellt und vom Kunden wahrgenommen wird um so stabiler kann sich dieser Betriebstyp im Wettbewerb behaupten. Es kommt darauf an, die Präferenzen der angesprochenen Kundensegmente möglichst gut anzusprechen und eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Wird ein solches Leistungsversprechen mit einer Marke verbunden, kann eine nachhaltige Einkaufsstättentreue etabliert werden.

Dennoch ist die Betriebstypenwahl ständiger Veränderungen des Käuferverhaltens unterworfen. Grundlegende Motive und Einstellungen bleiben über die Zeit nicht stabil. Nutzenvorstellungen, Preiswahrnehmungen, individuelle Bedürfnisse oder auch Sachfaktoren können sich sogar kurzfristig ändern. Beispielsweise werden bisher bevorzugte Betriebstypen als weniger preisgünstig wahrgenommen, weil konkurrierende Betriebstypen mit Tiefpreisangeboten locken. Oder der Wunsch nach mehr Bequemlichkeit lässt Kunden Online-Angebote bevorzugen.

Die Kostenstrukturen der verschiedenen Betriebsformen sind zum Entscheidungszeitpunkt entweder bekannt oder können verhältnismäßig gut prognostiziert werden. Festzuhalten ist, dass die hauptsächlichen Kostenunterschiede in den Personalkosten und je nach Betriebsgröße in den Raumkosten zu finden sind. Unterschiedliche Kostenstrukturen im Einkauf lassen sich meist dann feststellen, wenn die Betriebsform in eine Handelskette eingebunden ist oder sich einem Einkaufsverbund angeschlossen hat. Hier bestehen Größenvorteile gegenüber kleinen Betriebsformen.

Die Standortwahl ist ausschlaggebend für die Höhe des Absatzpotentials, welche Kundengruppen angesprochen werden können, wie die unmittelbare Konkurrenz ausgeprägt ist, welche Kostenstrukturen möglich sind und über welche Infrastruktur der Handelsbetrieb verfügen kann.

Standortentscheidungen sind je nach Betriebstyp unterschiedlich bedeutsam. Entsprechend ist die Intensität, Professionalität und Häufigkeit von Standortentscheidungen sehr unterschiedlich.

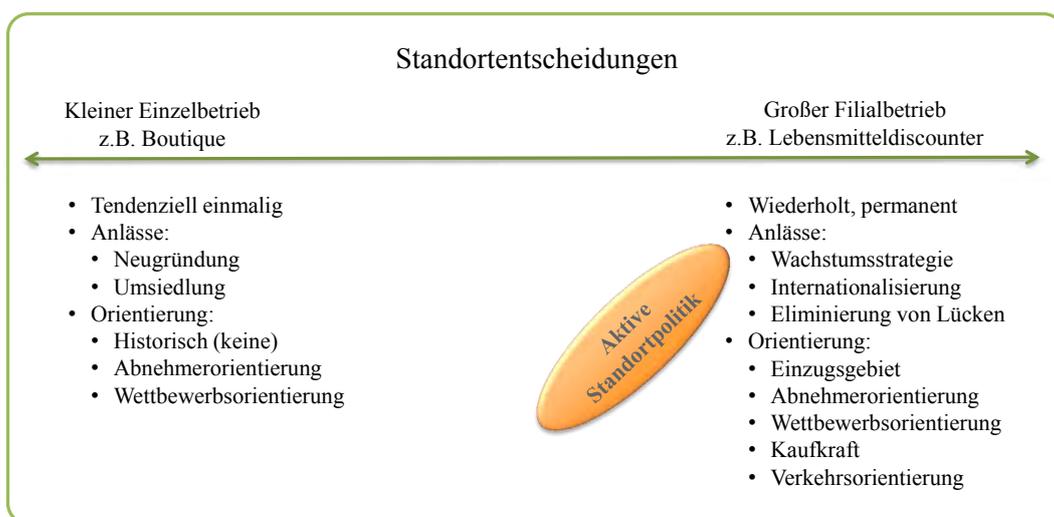


Abb. 11: Standortentscheidungen

Die strategische Dimension von Standortentscheidungen (Standortpolitik) wird bei Filialbetrieben deutlich. Die Filialnetz-Expansion steht in engem Zusammenhang mit der grundlegenden strategischen Ausrichtung des Handelsunternehmens. Anlässe für strategische Standortentscheidungen sind vorrangig die Erschließung von Wachstumspotentialen, die Abdeckung regionaler Einzugsgebiete im Verhältnis zum Wettbewerb und die internationale Dimension (Erschließung von Auslandsmärkten).

Die zu berücksichtigenden Entscheidungsfaktoren sind vielfältig jedoch meist marktbezogen. Quantitative Faktoren sind u.a. das Einzugsgebiet und dessen Kaufkraft, die mögliche Betriebsfläche und die damit verbundenen Kosten, die Entfernung zu Lieferanten bzw. eigenen Zwischenlagern und die damit verbundenen Logistikkosten. Eher qualitativ bzw. ganzheitlich zu betrachten sind die Wettbewerbssituation (Nähe zum Wettbewerb, relative Stärke des Wettbewerbs vor Ort), das Image des Standortes, seine Erreichbarkeit und Verkehrsinfrastruktur (öffentlicher Nahverkehr, Parkplätze).

Auf die Gestaltung eines Standortes i.e.S. und die damit einhergehenden Entscheidungen werden wir im Rahmen der Marketinginstrumente des Handels in Kap. 5.4.1 zurückkommen.

2.4 Wachstumsstrategien im Handel

Die Erzielung eines nachhaltigen Wachstums ist ein bedeutsames Unternehmensziel auch für Handelsbetriebe. Allerdings ist es nicht ohne weiteres zu erreichen. Der Grund hierfür ist leicht ersichtlich: bei einem gegebenen Geschäftslokal (beispielsweise eines Fachgeschäftes) beschränkt sich die Ausweitung des Geschäftsvolumens zunächst auf einige wenige Maßnahmen wie z.B. das Trading-up, also eine Aufwertung des eigenen Leistungsprogramms durch höherwertige Waren, verbesserten Service etc., verstärkte Werbemaßnahmen zur Erhöhung der Kundenfrequenz oder schlicht eine Preiserhöhung. Letztlich lassen sich aber die begrenzenden Einflüsse durch Wettbewerb am Ort und Einzugsgebiet sowie vorhandene Kaufkraft nicht aushebeln.

Hieraus kann gefolgert werden, dass Wachstumsstrategien mit einem Wachstum der Verkaufsstellen einhergehen muss. Entsprechend sind zunächst drei grundlegende Wachstumsstrategien zu betrachten: die Filialisierung, das Franchising und die Akquisition (Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 176 f.). Als weitere Wachstumsstrategie soll schließlich die Multi-Channel Strategie erörtert werden.

Merkmal	Filialisierung	Franchising	Akquisition
Produkt-/Markt-Strategie	Marktdurchdringung oder Marktentwicklung	Marktdurchdringung oder Marktentwicklung	Marktdurchdringung, Marktentwicklung oder Diversifikation
Wachstumsintensität	langsam	schnell	schnell
Interne Kontrolle des Wachstums	total	festgelegt	anfangs partiell, später total
Standardisierung	hoch	sehr hoch	mittel
Integration	vollständig	partiell	Schrittweise - vollständig
Image	(oft) einheitlich	einheitlich	(oft) uneinheitlich
Standort/Größe/Ausstattung	gesteuert	gesteuert	ausgewählt
Internationalisierungsmöglichkeit	sehr hoch	sehr hoch	hoch
Finanzieller Aufwand	mittel	gering	hoch

Tab. 7: Merkmale dreier grundlegender Wachstumsstrategien
(in Anlehnung an Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 177)

IELTS™  UNIVERSITY OF CAMBRIDGE  **TOEFL iBT**

GEWINNE EINEN SPRACHKURS IN MIAMI MIT EXAMENSVORBEREITUNG

Bereite Dich mit EF Sprachreisen auf ein international anerkanntes Sprachzertifikat wie TOEFL, Cambridge oder IELTS vor.

www.ef.com/bookboon

JETZT TEILNEHMEN!


Education First

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

a) Filialisierung

Filialen entstehen, wenn ein Handelsunternehmen zusätzliche Verkaufslokale an unterschiedlichen Standorten eröffnet. Alle Filialen gehören hier zum Unternehmen sind also rechtlich betrachtet eine Einheit. Auch unterstehen die Filialen vollständig der Führung durch die Unternehmensleitung. Gemäß Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, S. 67) sind mindestens fünf Verkaufsfilialen notwendig, um ein Filialunternehmen zu begründen. Sehr häufig kommen jedoch Filialbetriebe mit mehr als zehn Filialen vor, die als Großbetriebe dann auch eine geographisch übergreifende Bedeutung haben.

Filialbetriebe finden sich in fast allen Branchen und Betriebstypen. Typisch für die Filialisierung im Bereich Lebensmitteldiscount sind z.B. Aldi oder Lidl. Bei Fachmärkten lassen sich u.a. Saturn (Elektro) oder Toys“R“Us (Spielzeug) nennen, bei Parfümerien ist Douglas bekannt.

Die Wachstumsstrategie der Filialisierung ist organischer Natur, d.h. der Aufbau von Filialen erfolgt aus eigener Kraft und eigenem Antrieb. Grundlegend ist dabei die Suche nach neuen, für das Geschäftskonzept geeigneten Standorten. Die Vorgehensweise kann vom Ursprungsort konzentrisch sein: ursprünglicher Standort – weitere Standorte in der gleichen Stadt – weitere Standorte in Nachbarstädten der gleichen Region – überregionale Standorterweiterung, nationale und schließlich internationale Erweiterung. Dabei begrenzt die Verfügbarkeit geeigneter Ladenlokale oftmals die Ausbaugeschwindigkeit.

Eine weitere Vorgehensweise wird durch die besondere Attraktivität von Standorten geprägt. So kann eine Filialstrategie beispielsweise sein, zunächst die kaufkraftstärksten Regionen bzw. Städte im nationalen Markt und dann in internationalen Märkten abzudecken. Eine solche Vorgehensweise findet man bei Handelsgeschäften für Luxusgüter (z.B. Juwelier Wempe).

In einer späteren Phase der Filialisierung geht es dann oftmals um „Lückenfüllung“. Insbesondere große Filialisten versuchen entweder Einzugsgebiete anders zu parzellieren oder „weiße Flecken“ zu tilgen (beispielsweise, wenn zunächst kein Ladenlokal am gewünschten Standort zu bekommen war).

Die Chancen der Filialisierung liegen neben dem eigentlichen Wachstumsziel und der schrittweisen Ausschöpfung des Marktpotentials auch in der Stärkung von Bekanntheitsgrad und Image. Hinzu kommt auf der Kostenseite die Erzielung von Einkaufsvorteilen (economies of scale). Als Risiken sind insbesondere eine sinkende Filial-Rentabilität und zunehmende Steuerungsprobleme (Führung der Filialen) zu nennen.

b) Franchising

Unter Franchising versteht man ein System vertraglich gebundener aber rechtlich selbständig tätiger Handelsbetriebe (Franchisenehmer), die nach einem von Franchisegeber vorgegebenen einheitlichen System ihr Handelsunternehmen betreiben. Auf diese Weise kann das Geschäftskonzept des Franchisegebers „multipliziert“ werden, ohne dass dieser jeden neuen Standort selbst finanzieren, aufbauen und wirtschaftlich führen muss. Das angestrebte Wachstumsziel wird also mit Hilfe von Kooperationspartnern (vertikale Kooperation) erreicht.

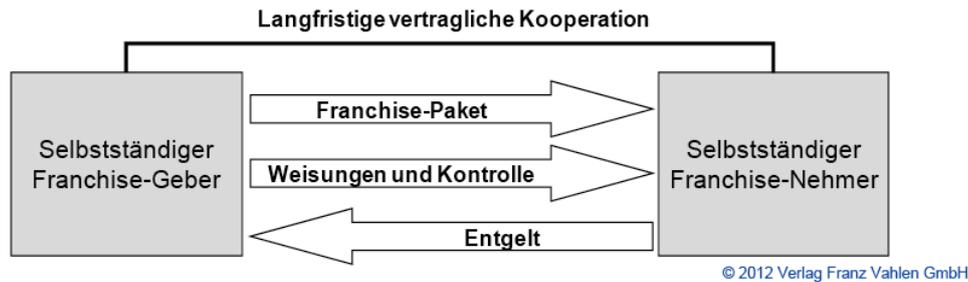


Abb. 12: Grundprinzip des Franchising

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht, 2012, S. 191

Franchiseverträge sind üblicherweise durch enge Vorgaben des Franchisegebers gekennzeichnet. Diese betreffen u.a. die Nutzung der Marke, die Sortimentsgestaltung (einschließlich einer zentral geführten Beschaffung und Logistik), einen insgesamt einheitlichen Marktauftritt, die Gestaltung des Ladenlokals und eine einheitliche Corporate Identity.

Weithin bekannt als Franchise-Ketten sind die Fastfood Anbieter McDonald's und Burger King. Im Fachmarktbereich ist die Tierfutterkette Fressnapf in den letzten Jahren sehr erfolgreich geworden. Als Franchise-Ketten im Fachgeschäft Segment sind z.B. RunnersPoint (Sportschuhe), Reno (Schuhe) oder The Body Shop (Kosmetik) zu nennen.

Die besondere Chance beim Franchise ist die schnelle und überregionale bis internationale Ausbreitung. Zudem kann diese mit relativ geringen eigenen Finanzmitteln erreicht werden, da der Franchisenehmer die Hauptlast der Investition trägt. Wichtigster Erfolgsfaktor ist dabei sicherlich die Akquise und Auswahl geeigneter Franchisenehmer, die mit unternehmerischen Know-how und Motivation die jeweilige Franchise-Filiale zum Erfolg führen. Hier ist auch das größte Risiko dieser Strategie angesiedelt.

c) Akquisition

Unter Akquisitionsstrategie versteht man den Zukauf anderer Handelsbetriebe bzw. die finanzielle Beteiligung an solchen. Die Ausprägungen sind vielfältig. Eine Variante ist die Übernahme von Wettbewerbern, mit dem Ziel, diese „vom Markt zu nehmen“ und somit den eigenen Marktanteil zu erhöhen. Auch die regionale Expansion ist mit Hilfe der Akquisitionsstrategie möglich, in dem ein geeignetes Handelsunternehmen aus einer anderen Region identifiziert und übernommen wird. Immer zu berücksichtigen ist die Frage, ob das jeweils andere Unternehmen überhaupt übernommen werden möchte (freundliche Übernahme) oder trotz Gegenwehr eine Übernahme hinnehmen muss (feindliche Übernahme). Letztere ist allerdings nur dann möglich, wenn die Eigentumsverhältnisse (z.B. Publikums-AG) dies auch zulassen.

Beim sogenannten Konglomerat steht hingegen der Diversifizierungsgedanke im Vordergrund. Das übernehmenden Unternehmen möchte durch den Zukauf von Handelsunternehmen aus einem anderen Segment sein Leistungsportfolio auf unterschiedliche Leistungsbereiche verteilen um so zu einer verbesserten Risikoverteilung zu kommen. Ein typisches Beispiel ist die Douglas Holding: aus der Douglas Parfümerie-Kette entstanden hat sich das Unternehmen nach und nach an anderen Filialunternehmen beteiligt oder diese ganz übernommen (u.a. Modeketten AppelrathCüpper, Pohland, Schmuck Filialist Christ, die Buchhandelsgruppe Thalia).



**START UP - MEHR ALS EIN
TRAINEE-PROGRAMM.
JETZT BEWERBEN!**

Die Antwort auf fast alles.
Antworten auf Ihre Karrierefragen finden
Sie hier: www.telekom.com/absolventen

Jetzt bewerben!

T . . .

ERLEBEN, WAS VERBINDET.



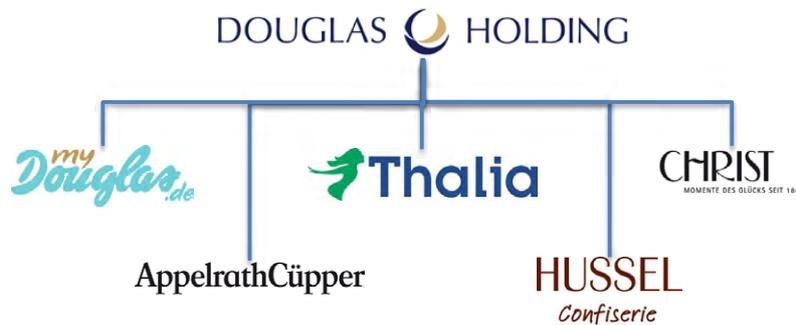


Abb. 13: Beteiligungsstruktur der Douglas-Holding

Die Risiken von Akquisitionen werden meist hoch eingeschätzt. Unter anderem kann sich in der sogenannten „Post-Merger“-Phase herausstellen, dass die Integration des übernommenen Unternehmens aufgrund von großen kulturellen Unterschieden in der Unternehmensführung und Belegschaft schlecht gelingt. Häufig werden auch die angestrebten Synergieeffekte überschätzt.

d) Multi-Channel Strategie

Die Multi-Channel Strategie bezeichnet grundsätzlich die parallele Nutzung unterschiedlicher Betriebstypen durch ein Handelsunternehmen. Sie hat seit der Intensivierung des Wettbewerbs durch den Online-Handel enorm an Bedeutung gewonnen. Insofern steht die Betrachtung einer Multi-Channel Strategie mit Geschäftslokalen als stationärer Distribution einerseits und dem Online-Kanal als weiterem Distributionskanal andererseits im Vordergrund.

Ursprünglich war die Multi-Channel Strategie als Instrument der Gegenwehr gegen neue Handels-Wettbewerber konzipiert, die ausschließlich über online-shops vermarktet haben. Zunehmend entdecken aber auch Hersteller den Direktvertrieb über das Internet, so dass der Wettbewerbsdruck für den Handel weiter zunimmt. Als Antwort betreiben inzwischen eine Vielzahl von Handels-Filialunternehmen und Einzelbetriebe neben ihren Geschäftslokalen auch Online-Shops.

Durch den Einsatz eigener Online-shops können nicht nur zusätzliche Umsätze – etwa durch die Überwindung regionaler Beschränkungen oder cross-selling – und somit Wachstum erzielt werden. Es werden potentiell auch neue Kundengruppen erschlossen, die für die bisherige Betriebsform keine besondere Affinität aufweisen.

Hinzu kommt, dass der online-Kanal als Absatzinstrument zur Unterstützung der eigenen Filialen dienen kann (Vorauswahl von Waren durch den Kunden online und anschließende Beratung und Kauf im Geschäftslokal; Umtausch über das Online-Portal; Integration von Kundenkarten, Angebots-News-Lettern etc.). Hierbei handelt es sich also um einen integrierten Ansatz um insbesondere Kundengruppen mit einem hybriden Kaufverhalten anzusprechen.

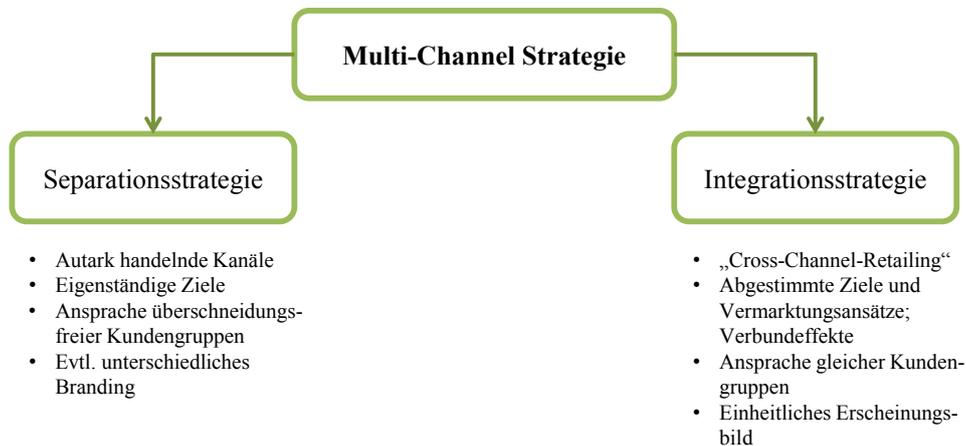


Abb. 14: Ausprägungen der Multi-Channel Strategie

Insbesondere die damit mögliche Einführung eines effizienten Customer Relationship Managements (CRM) hat bei vielen Handelsunternehmen eine sehr hohe Bedeutung erlangt. Entsprechend ist die Erhöhung der Kundenloyalität ein wichtiges Ziel der Multi-Channel Strategie.

Tatsächlich haben sich bis vor wenigen Jahren viele Händler noch schwergetan, der Multi-Channel Strategie zu folgen. Grund war in erster Linie die Sorge, dass der online-Vertrieb die stationäre Distributionslinie kanibalisiert. Auch wurde immer wieder angeführt, dass das im Internet regelmäßig niedrigere Preisniveau die Margen auch im eigenen Geschäftslokal untergräbt. Inzwischen kann man eine Angleichung feststellen. Viele Unternehmen mit Multi-Channel Strategie setzen die Preise in beiden Kanälen gleich und nutzen den Online-Kanal zusätzlich zum Verkauf von Restposten oder speziellen Sonderangeboten.

3 Managementkompetenzen im Handel

Lernziele:

- Welche Bestimmungsfaktoren erklären den Erfolg eines Handelsbetriebes?
- Was sind die drei Hauptfelder der Geschäftspolitik des Handels?
- Wie lassen sich die beiden grundlegenden Managementansätze im Handel unterscheiden?
- Welche Kernkompetenz und welche speziellen Handelskompetenzen gibt es?
- Wie hängen Managementkompetenz und Prozessgestaltung zusammen?
- Was lassen sich die Elemente der Kernprozesse beschreiben?
- Welche Inputfaktoren kennzeichnen den Leistungserstellungsprozess?

3.1 Managementansätze und Managementkompetenzen

Der Erfolg eines Handelsunternehmens hängt von verschiedenen Faktoren ab. Einige dieser Faktoren sind vom Handelsunternehmen selbst nicht direkt bestimmbar und können lediglich indirekt beeinflusst bzw. zu Gunsten des eigenen Unternehmens geprägt werden. Zu diesen Umfeld-Faktoren gehören z.B. das Verhalten der Kunden, die Wettbewerbssituation und das Verhalten der Lieferanten, die Rahmenbedingungen in rechtlicher, sozialer und wirtschaftspolitischer Hinsicht oder auch die Infrastrukturbedingungen und technologischen Entwicklungen.

Andererseits wird der Erfolg des Handelsunternehmens ganz entscheidend von der Geschäftspolitik geprägt, die sich in die drei Hauptfelder

- Unternehmensgrundsätze; Führung und Organisation
- Marketingpolitik
- Beschaffung und Logistik

unterteilen lässt (vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 242 f.). Aufgabe des Managements ist es, mit den Instrumenten dieser drei Felder der Geschäftspolitik das Unternehmen nachhaltig auf Erfolg auszurichten und es kurzfristig durch die Höhen und Tiefen der Geschäftsjahre zu steuern.

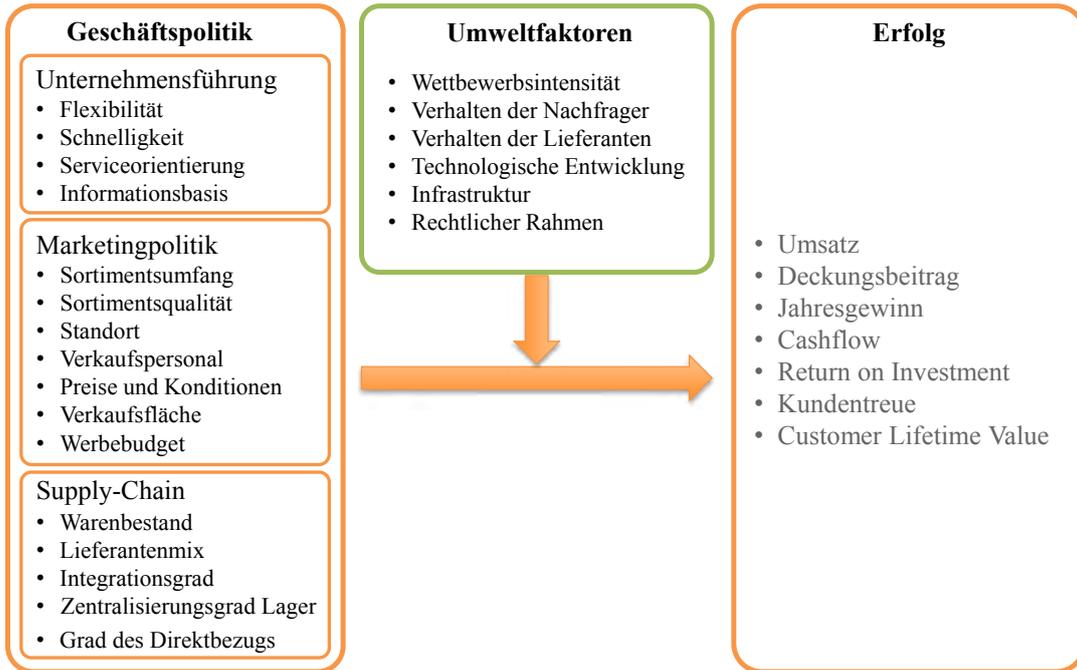


Abb. 15: Mögliche Bestimmungsfaktoren des Erfolgs im Handelsbetrieb
 Quelle: Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 243



Machen Sie die Zukunft sichtbar

Kleine Chips, große Wirkung: Heute schon sorgt in rund der Hälfte aller Pässe und Ausweise weltweit ein Infineon Sicherheitscontroller für den Schutz ihrer Daten. Gleichzeitig sind unsere Halbleiterlösungen der Schlüssel zur Sicherheit von übermorgen. So machen wir die Zukunft sichtbar.

Was wir dafür brauchen? Ihre Leidenschaft, Kompetenz und frische Ideen. Kommen Sie zu uns ins Team! Freuen Sie sich auf Raum für Kreativität und Praxiserfahrung mit neuester Technologie. Egal ob Praktikum, Studienjob oder Abschlussarbeit: Bei uns nehmen Sie Ihre Zukunft in die Hand.

Für Studierende und Absolventen (w/m):

- > Ingenieurwissenschaften
- > Naturwissenschaften
- > Informatik
- > Wirtschaftswissenschaften



www.infineon.com/karriere



charta der vielfalt



Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Managementansätze unterscheiden (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 67 ff.):

- Der ressourcenorientierte Ansatz betrachtet die Frage, wie Wettbewerbsvorteile durch eine möglichst individuelle Kombination der verfügbaren und erreichbaren Unternehmensressourcen erreicht werden können. Dabei werden sowohl materielle Ressourcen (z.B. Finanzmittel, Produktzugang, Standorte, Logistikkapazitäten etc.) als auch immaterielle Ressourcen (vor allem Know-how, aber auch Unternehmenskultur oder Markenwert) betrachtet.
- Der marktorientierte Ansatz wird auch als marktorientierte Unternehmensführung bezeichnet. Entscheidend für den Erfolg sind danach die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und das Streben nach einer ständig optimierten Befriedigung dieser Bedürfnisse. Dabei sollte ein möglichst nachhaltiger Positionsvorteil gegenüber den relevanten Wettbewerbern erreicht werden.

Letztendlich erscheint es weniger bedeutsam, ob einer der beiden Ansätze dominant ist. Es kommt darauf an, einen möglichst optimalen und ausgewogenen Managementansatz zu wählen. Für Handelsunternehmen bleibt aber festzuhalten, dass die Kompetenz Kundenbedürfnisse zu erkennen, Kundenverhalten einzuschätzen, Kundenorientierung im Verkauf und Service zu praktizieren von herausragender Wichtigkeit ist. In der Literatur wird daher die Kundenkompetenz als entscheidendes Kompetenzfeld für den Unternehmenserfolg gesehen (vgl. z.B. Rudolph 2009, S. 30).

Auf der Kernkompetenz der Kundenkenntnis und der Kundenorientierung bauen die weiteren Kompetenzfelder auf:

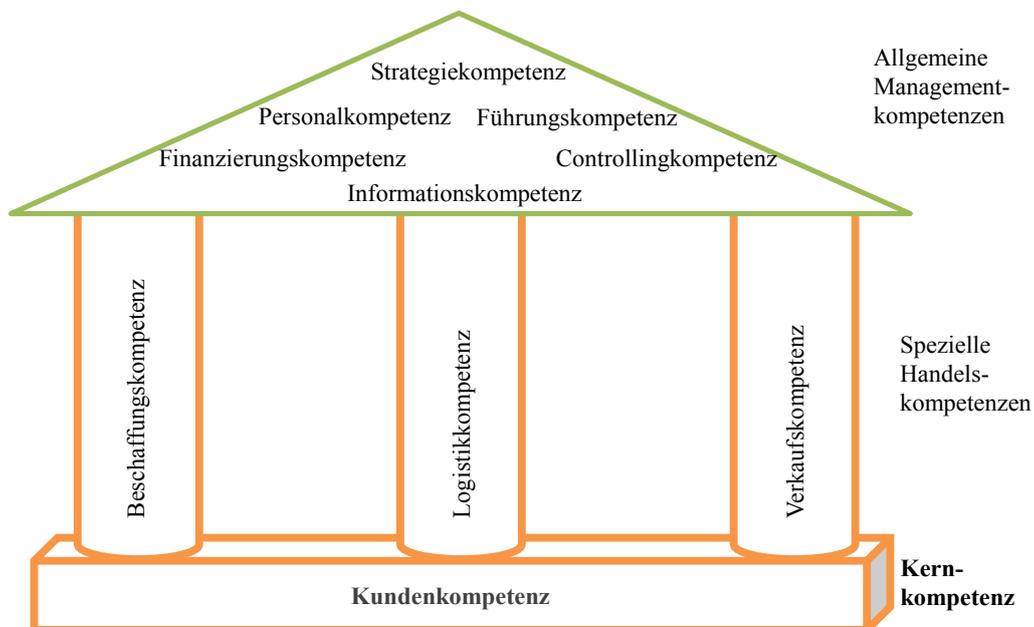


Abb. 16: Kompetenzfelder im Handelsmanagement
In Anlehnung an: Rudolph 2009, S. 30

Bei der Kernkompetenz „Kunde“ geht es in erster Linie um den Aufbau eines relativen Positionierungsvorteils gegenüber der Konkurrenz. Es soll erreicht werden, dass Kunden hinsichtlich des Unternehmens (bzw. der Unternehmensmarke), hinsichtlich des Ladenlokals bzw. der Filiale und dem Standort sowie dem Sortiment (einschließlich möglicher Handelsmarken) Präferenzen aufbauen. Diese führen im besten Fall zu Kundenloyalität und einer Weiterempfehlungsquote, die dem Unternehmen eine nachhaltige Entwicklung sichern können. Neben dem strategischen Management (s. Kapitel 3) ist in erster Linie das Marketingmanagement gefordert, Konzepte und ein Instrumentarium zur Erzielung des Positionierungsvorteils zu entwickeln.

Während sich in der Kundenkompetenz die Erzielung marktorientierter Wettbewerbsvorteile widerspiegeln, richtet sich die Beschaffungskompetenz in erster Linie auf die Auswahl geeigneter Ware, die Bestimmung der richtigen Menge und die Verhandlung optimaler Einkaufskonditionen. Auch hierdurch können Handelsunternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie ihre Beschaffung insgesamt günstiger als der Wettbewerb gestalten.

In engen Zusammenhang zur Beschaffungskompetenz steht die Logistikkompetenz. Handelsunternehmen können durch die Optimierung von Warentransport und Warenlagerung sowohl Kostenvorteile erzielen als auch eine hohe Verfügbarkeit von Ware erreichen. Beide Kompetenzbereiche, Beschaffung und Logistik, werden gemeinsam auch als Supply-Chain Management bezeichnet.

Die Verkaufskompetenz betrifft in erster Linie die Beherrschung des Verkaufsinstrumentariums. Dies umfasst alle Themen des Verkaufs vom professionellen Verkaufsgespräch über die Verkaufsraumgestaltung bis hin zur prozessoptimierten Abwicklung von Verkäufen.

Schließlich wird das Kompetenzmodell im Handel durch die allgemeinen Managementkompetenzen abgeschlossen. Diese unterscheiden sich nicht grundlegend von allgemeinen Managementkompetenzen in der produzierenden Industrie, können jedoch in Details Besonderheiten und anders gesetzte Schwerpunkte aufweisen.

3.2 Prozesse und Prozesskompetenz

Die Managementkompetenzen im Handel können auch aus einer Prozesssicht betrachtet werden. Im Handel wie auch in anderen Wirtschaftszweigen nimmt die Bedeutung der Prozessgestaltung stark zu. Es um die Frage, wie der Leistungsprozess insgesamt und alle Teilprozesse effizient gestaltet und auf die Kunden ausgerichtet werden kann. Die einzelnen Managemententscheidungen, Instrumente und Optimierungsansätze werden in den folgenden Kapiteln eingehend erläutert. Hier soll es zunächst um die Prozesssicht selbst gehen.

Die Leistungserstellung im Handel unterscheidet sich stark von der durch die Produktion geprägten Leistungserstellung von Sachgütern. Während bei Letzteren Inputfaktoren (Werkstoffe und Betriebsstoffe) unter Zuhilfenahme von Betriebsmitteln (Maschinen) und menschlicher Arbeit zu Output-Gütern transformiert werden, ist die Leistungserstellung im Handel eher der Dienstleistung zuzuordnen. Dies bedeutet, dass die vom Handel eingekauften und vermarkteten Produkte selbst kaum verändert werden. Die Leistungserstellung ergibt sich vielmehr aus den Funktionen, die der Handel als Mittler zwischen Produzent und Konsument übernimmt (siehe Kapitel 2.1).

Die Leistungserstellung im Handel kann nun als Prozess, d.h. als Abfolge von Aktivitäten verstanden werden. Aufgabe des Managements ist es, die verschiedenen Arbeitsabfolgen in sich und in ihrer gegenseitigen Verschränkung so zu optimieren, dass Kundenbedürfnisse nachhaltig befriedigt und die Unternehmensziele erreicht werden.

Kernprozesse im Handel sind der Supply-Chain-Prozess und der Marktbearbeitungsprozess. Beide können weiter in Teilprozesse untergliedert werden. Hinzu kommen Unterstützungsprozesse, die indirekt auf die Leistungserstellung wirken und die allgemeinen Managementprozesse.



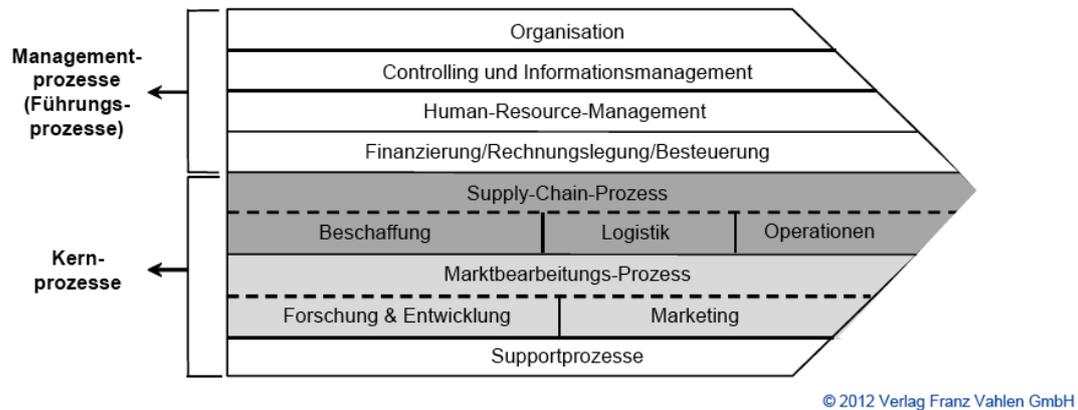
SIEMENS

EIGENVERANTWORTUNG
KREATIVE TEAMPLAYER
NEUGIERDE
OFFENHEIT
INNOVATION ERFINDERGEIST
ENGAGEMENT
PERSPEKTIVEN CHANCEN
ENTSCHLOSSENHEIT
WELTWEITE MÖGLICHKEITEN
WORK-LIFE-BALANCE

Verwirklichen, worauf es ankommt –
mit einer Karriere bei Siemens.

[siemens.de/karriere](https://www.siemens.de/karriere)





© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Abb. 17: Wertschöpfungskette nach Porter, modifiziert für Handelsunternehmen

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 79

Der Marktbearbeitungsprozess ist so zu gestalten, dass einerseits eine möglichst starke Generierung von Nachfrage erzielt wird (Akquisitionsprozesse) und andererseits eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit und Loyalität entsteht (Serviceprozesse). Diese Prozesse sind prinzipiell kundennah zu gestalten, d.h. die Interaktion mit dem Kunden muss für diesen möglichst reibungslos funktionieren. Diese Gestaltungsaufgabe obliegt dem Handelsmarketing. Auch Forschung und Entwicklung (F&E) spielt im Handel eine wichtige Rolle. Hier geht es weniger um Produktinnovationen als um technologische oder gestalterische Prozessinnovationen. Handelsunternehmen testen diese Innovationen in sogenannten „Future Stores“ (z.B. die Metro-Group Future-Store-Initiative, siehe www.future-store.org). Entwickelt und getestet werden beispielsweise eine RFID (Radio Frequency Identification) basierte Lagerverwaltung, Verkaufsregale mit elektronischen Displays oder Bezahlssysteme per Smartphone.

Auch der Supply-Chain-Prozess ist prinzipiell kunden- bzw. marktorientiert zu gestalten. Die zu beschaffenden Warenmengen, die Warenqualitäten, die Beschaffungszeiträume, die Warenwerte etc. hängen letztlich von der Nachfrage ab, die das Handelsunternehmen auf sich konzentrieren kann.

Zwar laufen Beschaffungs- und Logistikprozesse weitgehend im Hintergrund und für den Kunden kaum ersichtlich ab, jedoch ist ihre Qualität von sehr hoher Bedeutung für die Kundenzufriedenheit. Dies lässt sich gut am Beispiel des Online-Handels darstellen: Nur wenn der Bestellprozess durch den Kunden und die Auslieferung schnell und reibungslos verläuft ist auch Kaufzufriedenheit möglich. Das bestellte Produkt muss in der richtigen Variante (Größe, Farbe, Menge, etc.) möglichst schnell und zu möglichst geringen Versandkosten beim Kunden eintreffen. Gleichmaßen muss eine eventuelle Rücksendung ablaufen.

3.3 Inputfaktoren der Leistungsprozesse

Um die Leistungsprozesse im Handel gestalten zu können bedarf es grundlegender Inputfaktoren also betrieblicher Ressourcen, deren Kombination zum betrieblichen Output, der Leistung, führt. Grundlegend unterscheiden sich in der Theorie die Produktionsfaktoren im Handel nicht von denen in der produzierenden Industrie, sehr wohl jedoch in der spezifischen Ausprägung der Faktoren.

Zu unterscheiden sind die Elementarfaktoren „Menschliche Arbeit“ und „Betriebsmittel“, der sog. Regiefaktor „Ware“, Kapital und der sog. „dispositive Faktor“. Charakteristisch für den Handel ist die Form des Wareneinsatzes. Während in der Industrie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Halb- und Fertigfabrikate in Produkte transformiert werden, verbleiben Handelswaren mehr oder weniger unverändert und nur vorübergehend in der „Regie“ des Handelsbetriebes (siehe dazu Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 1012, S. 145). Veränderungen am Produkt im Sinne von geringfügigen Manipulationen kommen teilweise auch im Handel vor, z.B. in Form von Umverpackungen, Bündelungen oder Mischungen. Sie stellen aber keine substantielle Produkttransformation dar.

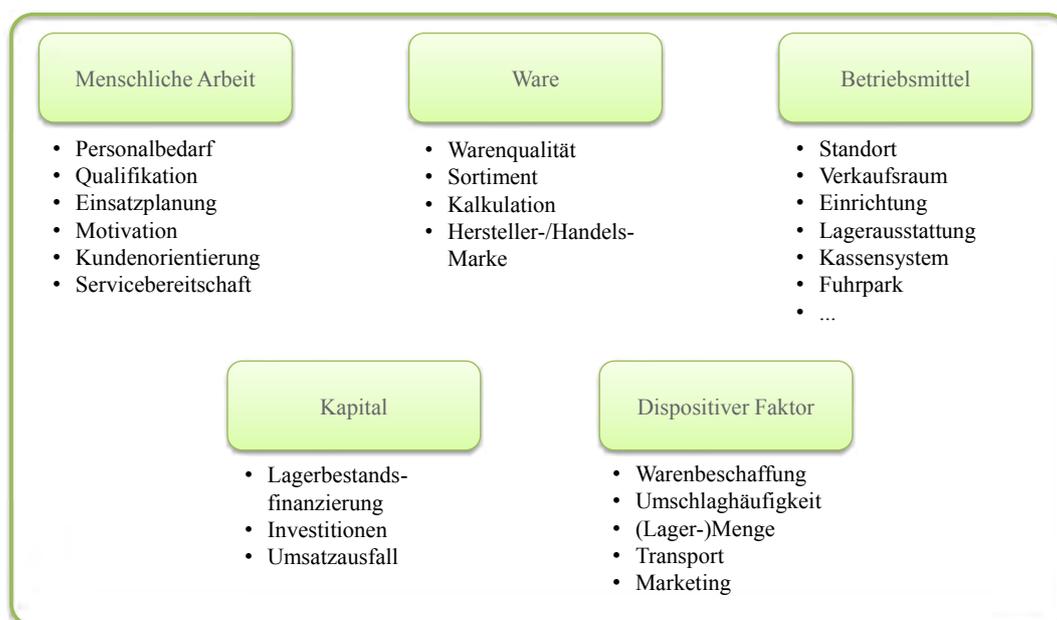


Abb. 18: Inputfaktoren der handelsbetrieblichen Leistungserstellung

Da die Hauptleistung des Handels in der zeitlichen, räumlichen, qualitativen und quantitativen Verfügbarmachung der Ware besteht, stellen dispositive Entscheidungen (also Beschaffung, Transport, Lagerung und Absatz) einen zentralen Bestandteil aller handelsbetrieblichen Entscheidungstatbestände dar. Die Betriebsmittel dienen zur Unterstützung. Im Leistungsfaktor „Menschliche Arbeit“ kommt schließlich der Dienstleistungscharakter des Handels zum Ausdruck. Personal ist einerseits im direkten Kundenkontakt tätig und erfüllt mit Beratungsleistungen den berühmten „Dienst am Kunden“. Zum anderen ist Personaleinsatz in vielfältigen Hintergrundfunktionen notwendig (z.B. Lagerarbeit).

Interessant zu betrachten ist die Veränderung des Einsatzes der Leistungsfaktoren im Online-Handel. Hier lässt sich – durchaus ähnlich zur zunehmenden Automatisierung in der Produktion – ein teilweiser Ersatz von Personal vor allem im Kundenkontakt feststellen. Hingegen steigt der Personalbedarf in den Hintergrundfunktionen (z.B. Versand).

Auf die verschiedenen Inputfaktoren wird im Laufe der folgenden Kapitel detaillierter einzugehen sein, dann allerdings in erster Linie in Bezug auf die jeweilig zu treffenden Entscheidungen.



Jonas von Malottki Finance Accounting IT Solutions, Deutschland (Stuttgart)
Hortense Denise Kirby HR Business Partner, USA (Dallas/Fort Worth)
Yu Chang Engineering Support Office, China (Peking)

Fünf Kontinente. Jede Menge Platz zur persönlichen Entfaltung. Das sind wir.

Hier geht es für Sie weiter: www.career.daimler.com

DAIMLER

Die Daimler AG ist eines der erfolgreichsten Automobilunternehmen der Welt. Zum Markenportfolio gehören Mercedes-Benz, smart, Freightliner, Western Star, BharatBenz, Fuso, Setra, Thomas Built Buses sowie die Mercedes-Benz Bank, Mercedes-Benz Financial und Truck Financial.



4 Marketingmanagement im Handel

Lernziele:

- Wie unterscheidet sich das Handelsmarketing vom Herstellermarketing?
- Was ist die handelspezifische Ausprägung des Marketing-Mix?
- Welche zentralen Marketingziele im Handel gibt es?
- Welche Bedeutung haben Segmentierungsansätze im Handel?
- Wie hängen Einkaufsmotive und Kaufentscheidungstypen zusammen?
- Nach welchen marktbezogenen Kriterien werden Makro- und Mikro-Standortentscheidungen getroffen?
- Wie stehen Category Management und Sortimentspolitik zueinander?
- Welche Entscheidungen sind bezüglich Sortimentsbreite und –tiefe zu treffen?
- Welche Dimensionen der Preiswahrnehmung können beeinflusst werden und wie?
- Welche Probleme bestehen bei der Preiskalkulation und wie macht man sich das Phänomen der „Neuner-Preise“ zu Nutze? Aus welchen Maßnahmen besteht das preispolitische Instrumentarium?
- Welche besonderen Formen der Marketing-Kommunikation sind im Handel von Bedeutung? Welche Rolle spielt die Online-Kommunikation?
- Wie lässt sich der Verkaufsprozess strukturieren und welche Anforderungen sind an das Verkaufspersonal zu stellen?
- Welche Formen der Ladengestaltung lassen sich unterscheiden?
- Welche Rolle spielen heute Handelsmarken?
- Wie wirkt ein aktives Kundenbeziehungsmanagement auf die Kundenbindung?
- Welche Besonderheiten bestehen für das Marketing von Online-Shops?

4.1 Überblick über das Handelsmarketing

Handelsmarketing lässt sich im weitesten Sinne als eine Managementphilosophie betrachten die darauf abzielt, alle Aktivitäten des Handelsunternehmens marktorientiert auszurichten. Nach diesem Verständnis ist Handelsmarketing ein Konzept der marktorientierten Unternehmensführung.

Hier soll jedoch einem engeren, funktionalen Verständnis des Marketings gefolgt werden. Handelsmarketing umfasst danach die Strukturierung der Absatzmärkte (Marktsegmentierung), die Festlegung von Marketingzielen und –strategien sowie den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums (Marketingmix):



Abb. 19: Definitionen des Begriffs Marketing

Wichtig ist zudem, Handelsmarketing als das Marketing zu verstehen, das der Handel selbst betreibt. Davon abzugrenzen ist das häufig auch Trademarketing genannte Marketing, welches die Industrie gegenüber dem Handel einsetzt, der dann direkter Kunde des Industrieunternehmens in dessen Distributionskette ist.

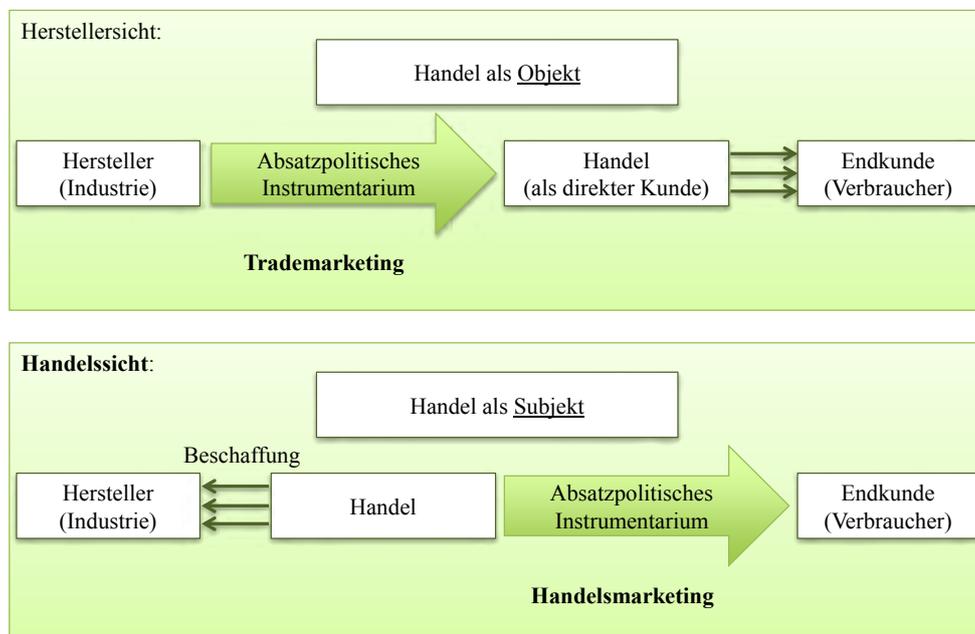


Abb. 20: Hersteller-/Handelsunterscheidung des Marketing

Der klassische Hersteller-Marketingmix umfasst üblicherweise die sogenannten vier „P’s“: Produktpolitik (**p**roduct), Preispolitik (**p**rice), Kommunikationspolitik (**p**romotion) und Distributionspolitik (**p**lace). Für Dienstleistungsunternehmen hat dieses System eine Erweiterung um zusätzliche 3 „P’s“ erfahren: Personalpolitik (**p**eople), Prozesspolitik (**p**rocess) und Ausstattungspolitik (**p**hysical evidence).

Diese drei zusätzlichen Marketinginstrumente sind auch für den Handel relevant. Mit der Personalpolitik und der Prozesspolitik ist in erster Linie die Servicepolitik (den Warenabsatz begleitende Dienstleistungen) angesprochen. Die Ausstattungspolitik fällt im Handel mit der Gestaltung des Ladenlokals zusammen.

Das Handelsmarketing unterscheidet sich vom Marketing eines Herstellers hinsichtlich der Ausprägung der einzelnen Marketinginstrumente in einigen wichtigen Punkten:

- Die Produktpolitik mutiert zur Sortimentspolitik, betrachtet also nicht die Gestaltung des Produktes selbst sondern vorrangig die sinnvolle Zusammenstellung aller angebotenen Produkte des Handelsunternehmens.
- In der Preispolitik hat die Betriebstypenwahl einen sehr hohen Einfluss auf die Preisgestaltung, ja schließt im Zweifel sogar das Angebot bestimmter Produktkategorien aus. Zudem sind in hohem Maße Verbundwirkungen zu berücksichtigen.

Nehmen Sie die nächsten 50 Stufen Ihrer Karriereleiter doch gleich auf einmal.

Das gibt es nur bei JobStairs: Auf einer Seite alle favorisierten Top Unternehmen sehen und sich bequem bei allen gleichzeitig bewerben. Ideale Bedingungen also, um Ihren persönlichen Karriereaufstieg erfolgreich in Angriff zu nehmen.



Und hier geht's direkt zu Ihren Top Jobs:







- Die Kommunikationspolitik ist von einer hohen Unmittelbarkeit ihres Einsatzes geprägt (Abverkaufswirkung). Handelsmarken sind anders zu managen als Hersteller- bzw. Produktmarken.
- An die Stelle der Distributionspolitik tritt einerseits die Standortpolitik aber auch das In-Store Management (Gestaltung des Ladenlokals).

Aus der Vielzahl unterschiedlicher Instrumentenkataloge des Handelsmarketing (siehe dazu Schröder 2012, S. 53 ff.) wird hier auf die Übersicht von Zentes/Swoboda/Foscht (2012, S. 378) zurückgegriffen:

Instrumente	Ausgewählte Ziele	Ausgewählte Entscheidungsparameter
Standort	- Profitable Läden und Ladennetze - Attraktive/conveniente Standorte	- Abgrenzung des Einzugsgebietes - Standortplanung bzw. -wahl
Sortiment	- Profilierung des Betriebstyps - Warengruppenimage	- Sortimentsbreite und -tiefe - Category Management
Marken	- Profitabilität der Warengruppen - Unabhängigkeit von Lieferanten	- Einsatz von Handelsmarken vs. Markenartikeln
Preis	- Umsatzmaximierung - Frequenzsteigerung - Gestaltung der Preiserwartung	- Höhe des Preises - Zeitlicher Verlauf - Konditionen
Kommunikation	- Auslösen eines Kaufes - Frequenzsteigerung	- Kommunikationsinstrumente - Verteilung der Budgets
In-Store	- Multiplikation/Expansion - Convenience vs. Erlebnis	- Ladenlayout - Quantitative/qualitative Raumzuteilung
Service	- Neukundenakquisition - Kundenbindung	- Art und Umfang der Serviceleistung - Individuelle Kundenansprache

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Tab. 8: Absatzpolitische Instrumente des Handelsunternehmens

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 378

Bevor jedoch über den Einsatz der Marketing-Instrumente entschieden werden kann, müssen Marketingziele definiert werden. Dazu gehört auch die Beantwortung der Frage, welche Marktsegmente als Zielgruppen angesprochen werden sollen.

4.2 Marketingziele

Für die Festlegung von Marketingzielen ist neben der Spezifizierung nach Inhalt (was soll erreicht werden?), Ausmaß (wie viel davon soll erreicht werden?) und Zeitbezug (in welchem Zeitraum bzw. bis wann soll etwas erreicht werden?) vor allem auch der Segmentbezug zu beachten. So ist es zwar auch möglich ein Marketingziel auf den Gesamtmarkt zu beziehen (z.B. Bekanntheitsgrad) jedoch ist es für die Umsetzung und Kontrolle hilfreich, eine genauere Definition des angesprochenen Segments vorzunehmen (z.B. Bekanntheitsgrad bei Jugendlichen zwischen 16 und 25 Jahre im Raum Köln, wenn es beispielsweise um die Bekanntheit einer Modeboutique im Einzugsgebiet von Köln geht).

Die Marketingziele eines Handelsunternehmens leiten sich aus den übergeordneten allgemeinen Unternehmenszielen ab. Als Unternehmensziele im Handel gelten Gewinnziele, Wachstumsziele, Rentabilitätsziele und Umsatzziele (quantitative Ziele) aber auch qualitative Ziele wie beispielsweise Sicherung der Existenz des Unternehmens, Sicherung der Unabhängigkeit und zunehmend auch gesellschaftliche Verantwortung und Umweltschutz.

Marketingziele beziehen sich dann entsprechend auf Größen, die durch das absatzpolitische Instrumentarium beeinflussbar sind. Sie werden sowohl in absoluten Größen aber oftmals auch als relative Größe (Steigerung um x%) angegeben. Umsatz- und Marktanteilssteigerungen gehören zu den Standard-Marketingzielen im Handel. Besondere Bedeutung kommt der spezifischen Form der Gewinnziele zu. Im Handel ist dies die Handelsspanne. Die Handelsspanne spiegelt die handelsbetriebliche Leistungserstellung wieder und ergibt sich als Differenz zwischen Umsatz und Wareneinsatz. Reduziert man diesen auch Rohertrag genannten Betrag um die Handelskosten (u.a. Lagerkosten, Verkaufsraumkosten, Personalkosten, Marketingkosten) so verbleibt der Handelsgewinn.

Zielkategorie	Zielgröße (Beispiele)
Unternehmensziele	Gewinn, Rentabilität (quantitativ) Unternehmenserhalt (qualitativ)
Allgemeine Marketingziele	Umsatzsteigerung in % Marktanteilssteigerung in % Handelsspanne (absolut und in %)
Kundenbezogene Marketingziele	Bekanntheitsgrad (gestützt/ungestützt) Wert des Einkaufskorbes Kundenloyalität
Funktionsbezogene Marketingziele	Werbewirkung (Reichweite, Kontakte) Umschlaghäufigkeit (Sortiment) Handelsspanne (Preis)

Tab. 9: Beispiele für Marketingziele nach Zielkategorien

Aus Marketingsicht sind neben diesen Umsatz- und Gewinnzielen vor allem Ziele von Bedeutung, die sich auf die Kunden und ihr Verhalten beziehen. Im Rahmen der Einkaufsstättenwahl von Konsumenten ist dies die Besuchsfrequenz (Anzahl von Kunden pro Zeiteinheit, z.B. pro Tag) und die Besuchshäufigkeit (Anzahl der Besuche eines Kunden pro Zeiteinheit). Hinzu kommt als weitere quantitative Größe die Höhe des Einkaufsvolumens pro Kunde in Geldeinheiten („Wert des Einkaufskorbes“).

Prinzipiell lassen sich für die meisten Zielgrößen vorgelagerte Ziele definieren, die diese Größen vollständig oder teilweise erklären und bedingen. Der Bekanntheitsgrad ist eine solche Größe. Er gibt an, wie viel Prozent einer Kundenzielgruppe ein Handelsunternehmen aus dem Gedächtnis kennt (ungestützter Bekanntheitsgrad) bzw. nach Nennung von Hilfsinformationen erinnert (gestützter Bekanntheitsgrad). Dabei kann sich der Bekanntheitsgrad auf das Handelsunternehmen selbst (Unternehmensmarke) oder auf eine bestimmte Einkaufsstätte beziehen. Bedeutsam (z.B. für die Kommunikationspolitik) sind in diesem Zusammenhang auch Imageziele, deren Messung jedoch komplex ist.

Da das Management der Kundenbeziehung (siehe Kapitel 5.6 Customer Relationship Management) einen immer höheren Stellenwert einnimmt, sind an dieser Stelle die kundenpolitischen Zielsetzungen zu erwähnen. Im Mittelpunkt steht dabei die Kundenloyalität. Damit ist die (emotionale und kognitive) Bindung eines Kunden an eine bestimmte Einkaufsstätte bzw. ein bestimmtes Handelsunternehmen gemeint. Diese führt dazu, dass der Kunde die entsprechende Einkaufsstätte bevorzugt aufsucht und zwar sogar, wenn ihm dadurch bis zu einem gewissen Grad Nachteile entstehen (z.B. längere Anfahrt, höherer Preis).

Als ein möglicher Messindikator für die Kundenloyalität dient die Kundenzufriedenheit, die aber auch selbst ein Marketingziel sein kann. Die Messung der Kundenzufriedenheit stellt wiederum einen komplexen Vorgang dar. Ein subjektives Gefühl der Zufriedenheit entsteht, wenn die Erwartungshaltung des Kunden mindestens getroffen, besser übertroffen wird. Es müssen also sowohl die Erwartungshaltungen als auch die Erfahrung des Kunden ermittelt werden. Dabei ist immer stärker deutlich geworden, dass nicht nur das Preis-/Leistungsverhältnis sondern die gesamte Einkaufserfahrung (customer experience) die Kundenzufriedenheit bestimmen (vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 1058 ff.).

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass zwischen dem Herstellermarketing und dem Handelsmarketing Zielkonflikte festzustellen sind.

	Herstellerziele	Handelsziele
Marktsegmentierung	<ul style="list-style-type: none"> • Produktbezogene Zielgruppen-Logik • Segment-Abgrenzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbundorientierte Zielgruppen-Logik • Hohe Segmentbreite
Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-Positionierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufsstätten-Positionierung
Produkt-/Sortimentspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Produkt-Markenimage • Produkt-Alleinstellung • Produktlebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Sortimentsimage • Balance der Produkte im Sortiment • Produkt-Spanne
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Preisimage • UVP • Preis-Stabilisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Preis-/Leistungsverhältnis • Ausgewogenes Preisniveau im Sortiment • Promotion-Fähigkeit
Markenpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Forcierung der Herstellermarke 	<ul style="list-style-type: none"> • Forcierung der Handelsmarke
Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Große Bestellmengen • Optimale Verteilungsdichte • Optimale Regalplatzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Lieferung kleiner Mengen • Alleinvertriebsrechte (regional) • Regaloptimierung
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-/Hersteller-Aufmerksamkeit • Produktvorteile / -image • Erhöhung der Markentreue 	<ul style="list-style-type: none"> • Handelsname und -positionierung • (aggressive) Preiskommunikation • Besuchshäufigkeit/Einkaufsstättentreue

Tab. 10: Potentielle Zielkonflikte zwischen Hersteller und Handel

ICH BEI ZF. INFORMATIKER UND OUTDOOR-PROFI.

www.ich-bei-zf.com

ZF MOTION AND MOBILITY

100 YEARS MOTION AND MOBILITY

Scan den Code und erfahre mehr über mich und die Arbeit bei ZF:

WALTER LAUTER
 IT-Spezialist Serversysteme
 ZF Friedrichshafen AG



4.3 Marktsegmentierung und grundlegende Aspekte des Kaufverhaltens

Die Zielgruppenbestimmung ist für den Handel ein wichtiges Entscheidungsfeld. Ein Handelsunternehmen muss festlegen, für welche Kunden es sein Leistungsangebot ausgestalten will. Insofern ist die Marktsegmentierung eine Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der Marketinginstrumente. Grundsätzlich kann sich ein Handelsunternehmen dafür entscheiden, möglichst alle erreichbaren Kunden anzusprechen. Es kann aber auch einen oder mehrere ausgewählte Teilmengen identifizieren und sein Angebot auf die Bedürfnisse und Verhaltensweisen dieser Kundensegmente zuschneiden. Schließlich kann man sich auch auf ein sehr kleines, spezielles Segment fokussieren. Diese drei grundlegenden Alternativen bilden den Entscheidungsraum der Marktsegmentierung:

Segmentierungsansatz	Marktbearbeitung
Null-Segmentierung	Massenmarketing (undifferenziert)
Zielgruppen	Marketing-Differenzierung
Kleingruppen, Individuen	Nischen-Marketing

Tab. 11: Entscheidungsraum der Marktsegmentierung

Im Handel spricht wenig für den Ansatz des Massenmarketings. Allein durch den Betriebstyp wird eine Vorauswahl der Zielgruppen determiniert (z.B. hinsichtlich Zahlungsbereitschaft und Preiswahrnehmung – Discount versus Fachgeschäft). Auch durch die Standortwahl und die Ladengestaltung ergeben sich Eingrenzungen der Zielgruppe. Differenziertes Marketing auf der Basis einer Segmentierung der Käuferschichten und der Auswahl von Zielsegmenten empfiehlt sich immer dann, wenn

- Zielsegmente eindeutig identifizierbar sind,
- eine differenzierte Ansprache dieser Zielgruppen möglich ist und
- eine differenzierte Vorgehensweise Erfolgsvorteile mit sich bringt.

Um zu einem zielgruppenspezifischen Einsatz der Marketinginstrumente zu kommen, ist die Bestimmung und Auswahl der Zielgruppen Voraussetzung. Diesen Vorgang nennt man Marktsegmentierung. Mit den Methoden der Marktsegmentierung soll erreicht werden, dass die Zielsegmente in sich möglichst homogen sind (z.B. hinsichtlich ihrer Einstellungen, Präferenzen und ihres Kaufverhaltens) und sich von anderen Zielsegmenten möglichst gut unterscheiden lassen. Im differenzierten Marketingansatz werden dann die Warensortimente, die Marktkommunikation, die Preissetzung etc. so gestaltet, dass das ausgewählte Zielsegment optimal angesprochen wird.

Methodisch baut die Marktsegmentierung auf der Anwendung von Segmentierungskriterien auf:

Segmentierung	Ausprägungen (mit Relevanz für den Handel)	Entscheidungsbereiche im Handel (z.B.)
Sozio-demographisch	Alter, Geschlecht, Familiengröße, Einkommensklasse, Kaufkraft, ...	Standortentscheidungen, Sortimentsentscheidungen, Preisentscheidungen, ...
Geographisch	Ortsgröße, Bevölkerungsdichte, Einzugsgebiet, Verkehrslage	Standortentscheidungen, Kommunikationsentscheidungen
Psychographisch	Lebensstil, Werthaltungen	Sortimentsentscheidungen Betriebstypenentscheidungen
Verhalten	Einstellungen, Kaufhäufigkeiten, Verwenderstatus, Einkaufsstättentreue	Käuferfahrung, Servicequalität, Sortimentsentscheidungen

Tab. 12: Segmentierungskriterien, Ausprägungen und Anwendungsbereiche

Neben der Segmentierung nach Kriterien kann auch eine hybride Marktsegmentierung vorgenommen werden, die mehrere Kriterien miteinander verbindet. Bekannt geworden sind beispielsweise die aus der Sozialforschung stammenden Sinus-Milieus, die Zielgruppen nach ihrer Lebensauffassung und Lebensweise beschreiben. Teilweise werden derartig gebildete Zielgruppen mit schlagwortartigen Begriffen versehen, die eine eingängige Charakterisierung ermöglichen sollen, z.B.

LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability): Zielgruppe, die großen Wert auf ökologisch verträgliche Produkte legt, auf eine sozialverträgliche Herstellung achtet (Fair Trade), Bio-Produkte kauft, regional erzeugte Ware bevorzugt (keine langen Transportwege) und artgerechte Tierhaltung befürwortet, etc.

Zunehmende Bedeutung gewinnt die **Mikrosegmentierung**. Insbesondere durch die Datenfülle über Kunden, die im Internet einkaufen, können Kleinst-Segmente bis auf Individualebene gebildet werden.

Zur Umsetzung eines segmentspezifischen Marketingansatzes im Handel empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen (s. Tab. 10). Dabei kommt es darauf an, immer wieder zu überprüfen, ob eine weitere Differenzierung ökonomisch sinnvoll und marketingtechnisch machbar ist. Dies lässt sich gut am Beispiel eines Lebensmitteldicounters aufzeigen. Dessen wichtigstes Kommunikationsinstrument sind oftmals wöchentliche Zeitungsbeilagen bzw. Wurfsendungen mit den jeweils verfügbaren Sonderangeboten. Hier macht eine geographische Segmentierung (Einzugsgebiet) sehr viel Sinn. Allerdings wird man undifferenziert alle Zeitungsabonnenten der Region bzw. alle Haushalte des Einzugsgebietes ansprechen und nicht weiter nach z.B. Einkommens- oder Kaufverhaltenskriterien unterscheiden.

Tab. 3-1

Schritte einer handelspezifischen Marktsegmentierung

Segmentierungsschritt	Beschreibung
1. Primärsegmentierung Markt nach Kernbedürfnissen segmentieren	Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen und Nutzenerwartungen werden in Segmente bzw. Zielgruppen eingeteilt.
2. Sekundärsegmentierung Segmente beschreiben	Zur Identifizierung jedes Segmentes dienen demographische Kriterien, der Lebensstil und das situative Nutzerverhalten.
3. Attraktivitätsprüfung Segmentattraktivität prüfen	Anhand der Kriterien Segmentwachstum, Wettbewerbsintensität und Segmenterreichbarkeit erfolgt eine Abschätzung der Marktattraktivität.
4. Rentabilitätsberechnung Segmentprofitabilität berechnen	Für jedes Segment wird die Profitabilität berechnet.
5. Segmentpositionierung Segmentpositionierung festlegen	Für jedes Segment sind ein Wertversprechen sowie das spezifische Leistungsangebot festzulegen, basierend auf den Kernbedürfnissen.
6. Segmentoptimierung Segmentaufteilung verifizieren	Segment-spezifische Angebotsstories helfen, die Segmentaufteilung auf ihre Richtigkeit hin zu überprüfen.
7. Segmentmarketing Segmentmarketing festlegen	Für jedes Segment sind handels-spezifische Profilierungsmaßnahmen zu planen.

Quelle: Best, R.J.: Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, 5. Aufl., Upper Saddle River, NJ 2008, S.148.

Tab. 13: Vorgehensweise bei der Segmentierung im Handel
 Quelle: Rudolph 2009, S. 69

Consorsbank!
by BNP PARIBAS

DEINE SCHNITTSTELLE ZUM ERFOLG.
HIER BIST DU RICHTIG VERBUNDEN!

Die Consorsbank ist eine der führenden Direktbanken Europas. Lege jetzt als Werkstudent oder Praktikant bei uns den Grundstein für deine erfolgreiche Karriere.

Einfach online bewerben unter:
www.consorsbank.de/karriere



Marktsegmente werden vor allem auch deshalb gebildet bzw. abgegrenzt, weil sie ein unterschiedliches Kaufverhalten aufweisen. Kaufentscheidungen von Konsumenten sind hoch komplexe Prozesse und hängen von vielen Faktoren ab. Dabei lassen sich grundlegend drei Phasen des Kaufentscheidungsprozesses unterscheiden (s. Abb. 13):

- die Vorkaufphase: der Kunde nimmt ein spezifisches Bedürfnis wahr (z.B. Ersatznotwendigkeit alter Schuhe), wählt grundlegende Alternativen aus (z.B. Wahl einer Einkaufsstätte oder eines Online-Shops) und beschafft sich gegebenenfalls zusätzliche Informationen (z.B. aktuelle Sonderangebote oder Modetrends)
- die Kaufphase: der Kunde zeigt ein bestimmtes Verhalten in der Einkaufsstätte, z.B. die Suche nach einem bestimmten Produkt, die Reaktion auf besonders exponierte Ware (z.B. Sonderangebote) oder Reaktionen aus der Interaktion mit dem Verkaufspersonal.
- Die Nachkaufphase: der Kunde nutzt das gekaufte Produkt und es stellt sich ein bestimmter Grad an Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit ein. Dies kann zu unmittelbaren Reaktionen (z.B. Umtauschwunsch) oder mittelfristigen Reaktionen (Wiederkauf) führen.

Mit Hilfe der Marketinginstrumente kann auf alle drei Phasen Einfluss genommen werden. Dabei kann sich das Kaufverhalten auf der rational-kognitiven Ebene verändern: sachbezogenen Informationen werden verarbeitet und führen zu einem sachlichen Entschluss; z.B. Wahl des Online-Shops um eine Autofahrt zum nächstgelegenen Shopping-Center zu vermeiden. Oder es kommt zu eher emotionalen, reaktiven bis hin zu impulsiven Entscheidungen wie z.B. dem Impulskauf von Schuhen, die dem Kunden besonders gut gefallen, obwohl dieses Modell kein Ersatz nach dem ursprünglichen Bedarf darstellt.

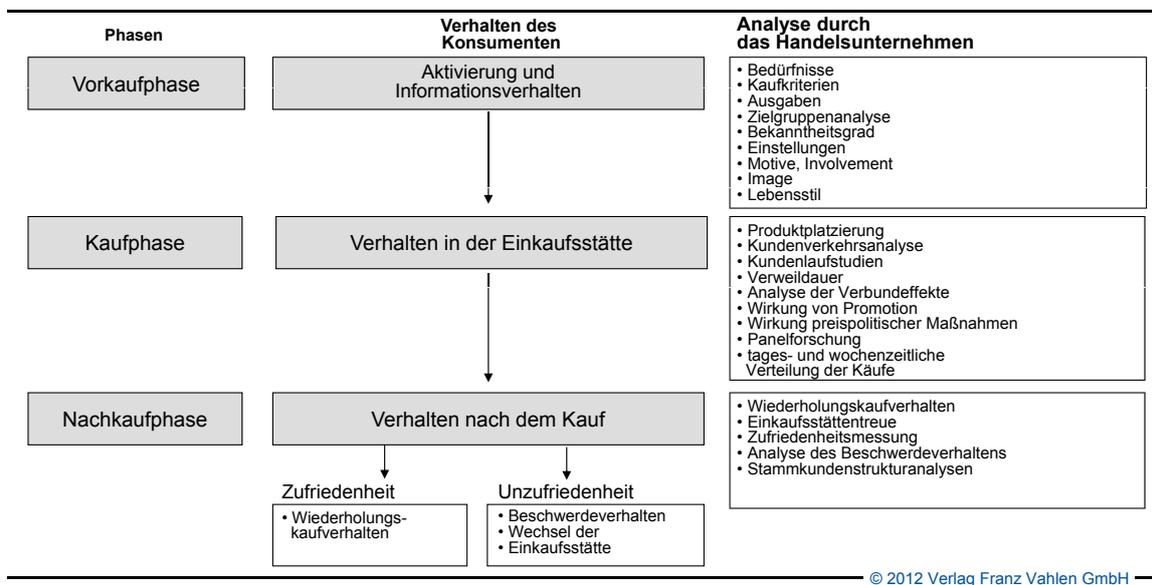
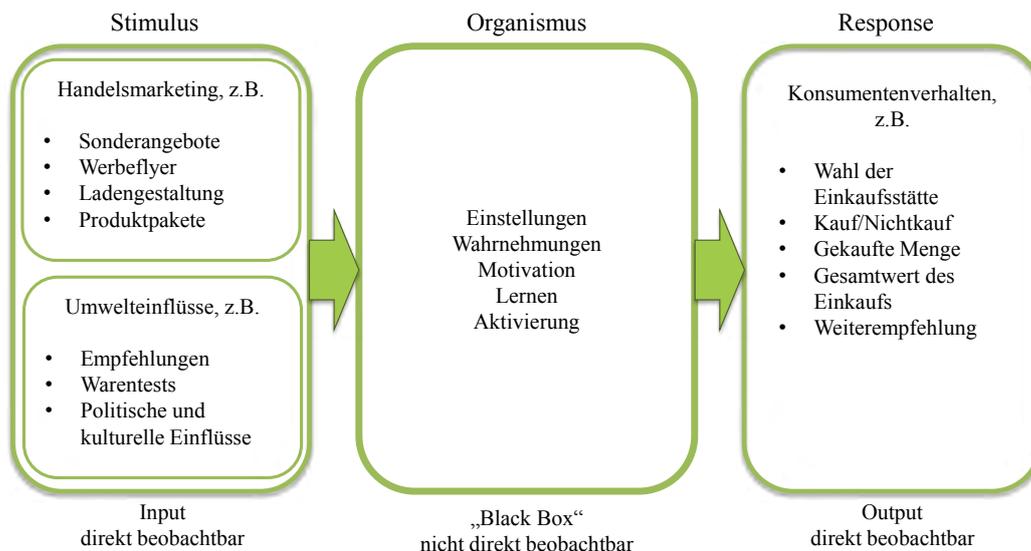


Abb. 21: Konsumentenverhalten und Ansatzpunkte für Handelsunternehmen

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 63

In der Konsumentenforschung werden diese Zusammenhänge im sogenannten S-O-R Modell dargestellt (s. Abb. 14). Das Modell geht davon aus, dass die Verarbeitung von Informationen (allgemein: Reizen) durch den Konsumenten in der Psyche (bezeichnet als „Black box“) abläuft und nicht direkt beobachtet werden kann. Hier wirken grundsätzliche Einstellungen des Konsumenten, seine Motive und Emotionen, sein gelerntes Wissen und seine Wahrnehmung zusammen mit den aufgenommen Reizen und führen zu einem – dann wieder beobachtbaren – Ergebnis.



Aus der Sicht von Handelsunternehmen erscheint aus Vereinfachungsgründen eine Typisierung von unterschiedlichen Kaufverhaltensmustern sinnvoll. Sie treten im alltäglichen Einkaufsverhalten immer wieder auf und stehen in einer Abhängigkeit zum Produkt (Güter des täglichen Bedarfs, Shopping-Goods, Verbrauchsgüter, Gebrauchsgüter) und sind Kundensegment-übergreifend zu beobachten:

- **Impulsives Kaufverhalten**
 - Ungeplant, situativ
 - Geprägt geringe Reflexion der Entscheidung
 - Durch starke Wahrnehmungsreize auslösbar, emotional aufgeladen
- **Habituelles Kaufverhalten**
 - Geplant, unterliegt standardisierten Einkaufsgewohnheiten
 - Vorhandensein von gedanklichen Lage- und Ablaufplänen
 - Klare Vorstellungen hinsichtlich Preis-/Leistungsverhältnis
- **Limitierte Kaufentscheidungen**
 - Vermeidung von „anstrengenden“ Kaufentscheidungen
 - Bevorzugung einfacher und übersichtlicher Alternativen

- Vertrauensbasiertes Kaufverhalten
 - Hohes, subjektiv wahrgenommenes Risiko
 - Starker Wunsch nach Beratung/Delegation der Entscheidung

- Extensives Kaufverhalten
 - Hohe kognitive und affektive Beteiligung des Kunden
 - Lange Entscheidungsdauer, hoher Informationsbedarf, breite Alternativenbewertung

Neben den Kaufverhaltensmustern ist es sinnvoll auch auf die zugrundeliegenden Kaufmotive von Konsumenten zu achten. Sie stehen im Hintergrund zum beobachtbaren Verhalten und stellen somit das Grundgerüst für Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen dar.



AOK
Die Gesundheitskasse.

AOK-Liveonline – Powerstart für die Zukunft

Entdecken Sie die innovativen LIVEONLINE Vorträge der AOK. Wir bieten drei Themenfelder: Strategische Karriereplanung, Überzeugen im Auswahlverfahren sowie Study-Life-Balance. Jetzt schnell anmelden unter:

Gesundheit in besten Händen aok-on.de/nordost/studierende

AOK Studenten-Service



Einkaufsmotiv	Ausprägungen
Convenience-Orientierung	Suche nach physischer und psychischer Entlastung
Preis-Orientierung	Suche nach preisgünstigen oder preiswürdigen Einkäufen
Qualitäts-Orientierung	Übereinstimmung von Leistungserwartung und Leistungsmerkmalen
Erlebnis-Orientierung	Einkaufen als Freizeitbeschäftigung, zur Abwechslung,
Sicherheits-Orientierung	Vermeidung finanzieller, technischer, gesundheitlicher, etc. Risiken
Beratungs-Orientierung	Suche nach Erklärung und Empfehlung
Unabhängigkeits-Orientierung	Wunsch nach Einkauf ohne zeitliche und räumliche Restriktionen

Tab. 14: Einkaufsmotive
In Anlehnung an Schröder 2012, S. 97

Seit einigen Jahren lässt sich feststellen, dass Konsumenten ein immer weniger eindeutiges und im Zeitablauf stabiles Einkaufsverhalten aufweisen. Die Verhaltensmuster sind nicht mehr konsistent und damit immer weniger berechenbar. Als hybrides Kaufverhalten wird in diesem Zusammenhang ein Verhaltensmuster bezeichnet, bei dem Kunden z.B. sowohl beim Discounter als auch im teuren Fachgeschäft einkaufen. Zwar lässt sich in diesem Fall der Kunde nicht mehr eindeutig einer durch das Kaufverhalten spezifizierten Zielgruppe zuordnen, sondern gehört sozusagen gleichzeitig zwei Zielgruppen an. Immerhin kann sein Kaufverhalten noch als stabil und wiederholt angesehen werden.

Noch komplexer ist das multioptionale Kaufverhalten. Hier agieren Konsumenten sehr situativ, d.h. unterschiedliche Alltagssituationen und aktuelle Bedürfnislagen führen zu einem darauf angepassten Kaufverhalten, das sich aber vom Kaufverhalten in entsprechend anderen Situationen unterscheidet. Das Verhaltensmuster des Kunden ist also instabil und somit kaum berechenbar. Für das Handelsunternehmen stellt dies eine extreme Herausforderung dar, da eine klare Zielgruppenbeschreibung und Vorhersage des Kaufverhaltens bei diesen Kunden faktisch unmöglich ist (vgl. Schröder 2012, S. 97 f.).

In diesem Zusammenhang werden in der Praxis oft die folgenden Kaufverhaltenstypen genannt:

- Schnäppchenjäger: der Versorgungsaspekt steht im Vordergrund; will nicht mehr bezahlen als unbedingt nötig; empfindet die Suche nach den billigsten Angeboten als „Sport“
- Smart-Shopper: informiert sich unabhängig und von Markenbildern emanzipiert; sucht Qualität zum günstigen Preis
- Variety-Seeker: sucht nach Abwechslung sowohl bei den Einkaufsstätten als auch bei Produkten und Marken; wechselt auch bei bisheriger Zufriedenheit
- Convenience Shopper: meidet Aufwand beim Einkauf; sucht bequeme Lösungen und honoriert Service mit höherer Zahlungsbereitschaft.

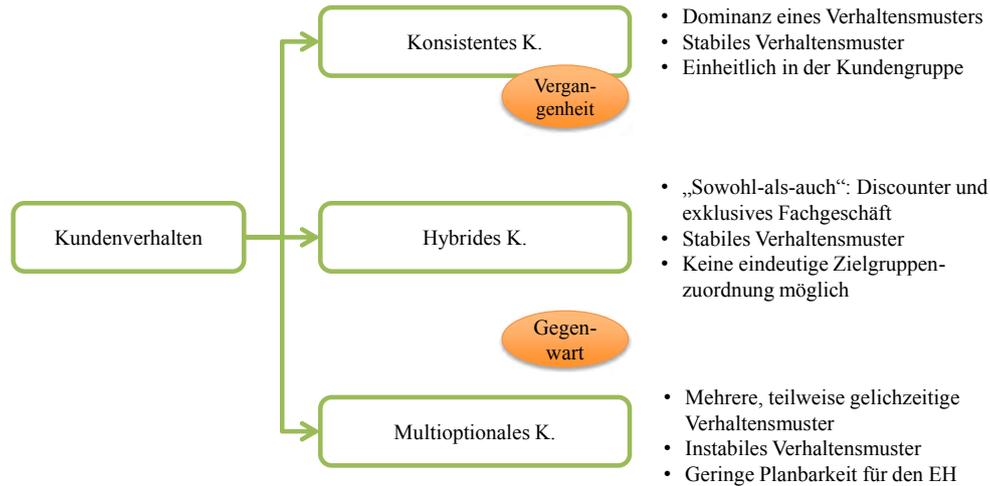


Abb. 23: Komplexe Kaufverhaltensmuster

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Einsatz des Marketing-Instrumentariums immer unter Bezugnahme auf eine definierte Zielgruppe erfolgen sollte. Auch die Wirkung des Marketingmix beruht auf komplexen Kaufverhaltens- und Entscheidungsprozessen der Kunden. Eine singuläre Wirkung ist grundsätzlich unwahrscheinlich. Bei der nun folgenden Darstellung der Marketinginstrumente des Handels sollte dies immer berücksichtigt werden.

Gemeinsam nachhaltig zum Erfolg.

Denn bei der REWE Group, einem der führenden Handels- und Touristikkonzerne Europas, ist Bewegung drin. Dafür sorgen unsere ca. 330.000 Mitarbeiter Tag für Tag: Sie liefern Tonnen von Waren, schicken Urlauber zu fernen Zielen oder verhandeln die günstigsten Preise. Sie halten die Welt am Laufen. Werden Sie Teil einer großen Gemeinschaft, die Großes bewirkt. Freuen Sie sich auf die Zusammenarbeit mit sympathischen Kollegen auf internationaler Ebene und erleben Sie, was Sie in unserer vielfältigen Marken- und Arbeitswelt bewegen können. Und durch individuelle Förderung bewegt sich auch Ihre Karriere, wohin immer Sie wollen.

Was bewegen Sie?

www.rewe-group.com/karriere
www.facebook.com/REWEGroupKarriere

Du bewegst.

330.000

Mitarbeiter

523

Berufe

1

Zukunft



4.4 Instrumente des Handelsmarketing

4.4.1 Standortpolitik

Standortentscheidungen gehören, wie in Kap. 3.3 erläutert, zunächst zu den strategischen Grundsatzentscheidungen eines Handelsunternehmens. Er stellt einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren dar. Die Anforderungen, die ein Handelsunternehmen an einen Standort stellt, variieren allerdings sehr stark. Je nach Betriebsform kommen grundlegend verschiedene Standorttypen in Frage. Sind dies z.B. für Fachmärkte die „Grüne Wiese“, also ein Standort in einem ausgewiesenen Gewerbegebiet in Stadtrandlage oder ein Shopping Center, so sind es eher Innenstadtlagen für Fachgeschäfte, Boutiquen und Spezialgeschäfte.

Standorttyp	häufig bevorzugt von	bevorzugte Güterarten
in großer räumlicher Nähe zu den Wohnorten der Haushalte, die als Kunden gewonnen werden sollen	Nachbarschaftsgeschäften, Lebensmittelfilialbetrieben	regelmäßig anfallender Bedarf geplante, routinierte Einkäufe, Einkäufe, die zu Fuß erledigt werden
in großer räumlicher Nähe zu Konkurrenzbetrieben	Fachgeschäften (z.B. Möbelhandlungen)	Güter, deren Beschaffung eingehende Informationssuche erfordert
in großer räumlicher Nähe zu Betrieben mit ergänzendem Sortiment	Fachgeschäften, Shopping Center	z.B. Textilien und Schuhe
in großer räumlicher Nähe zu Passantenströmen	relativ kleinen Geschäften	Güter mit hohem Impulskaufanteil
verkehrsgünstig gelegen	Geschäften mit großem Flächenbedarf (z.B. Verbrauchermärkte)	Güter mit hohem Flächenbedarf, Ergänzungsbedarf

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Tab. 15: Standorttypen, Betriebstypen und Güterarten

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 393

Für die Standortentscheidung ist vorrangig eine marktorientierte Betrachtungsweise relevant (die Kostenseite sowie andere, z.B. rechtliche Faktoren werden hier nicht erläutert; siehe dazu ausführlich z.B. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 399 ff.). Auf folgende Fragestellungen kommt es aus Marketingsicht vorrangig an:

- Für welche (Kundensegmente) und wie viele Kunden der Standort attraktiv ist und welche Kaufkraft besteht (quantitative und qualitative Beurteilung des Einzugsgebietes)?
- Wie stark ist das Standortumfeld frequentiert (z.B. Passantendichte)?
- Ob der Standort bequem erreichbar und die Einkäufe je nach Menge und Größe problemlos vom Kunden transportiert werden können (Verkehrslage, Parkraum und Nähe der Parkplätze)?
- Wie das Image des Standortes ausgeprägt ist (wahrgenommenes Qualitäts- und Preisniveau, städtebauliches Umfeld, Vorhandensein von Gastronomie und Dienstleistungen, „Ruf“ des Stadtviertels bzw. der Straße, etc.)?
- In welchem Wettbewerbsumfeld sich das eigenen Ladenlokal wiederfindet?
- Ob die Immobilien selbst die Gestaltung eines attraktiven Standortes zulässt?

Prinzipiell lassen sich bei Standortentscheidungen eine Makro- und eine Mikro-Betrachtung unterscheiden. Als Entscheidungskriterien im Rahmen der Makro-Betrachtung wird die Zentralität herangezogen:

Zentralität beschreibt die Anziehungskraft eines Ortes, die Versorgung im Ort und dem umliegenden Gebiet zu übernehmen. Sie wird durch den Zentralitätskoeffizienten gemessen, der den Einzelhandelsumsatz mit privaten Haushalten (U_i) zur einzelhandelsrelevanten Warennachfrage (N_i) der privaten Haushalte in einem Gebiet (z.B. Stadt) in Beziehung setzt (vgl. Schröder 2012, S. 70):

$$Z_i = \frac{U_i}{N_i}$$

Ist der Koeffizient größer 1, werden vom betrachteten Ort auch die umliegenden Orte versorgt. Ist der Koeffizient kleiner 1, so wandert Kaufkraft aus einem Ort bzw. Gebiet in einen anderen Ort ab. Typisch für eine hohe Zentralität sind Großstädte, die Kaufkraft aus vielen kleineren Orten der Umgebung auf sich ziehen. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass sich die Zentralität je nach Warengattung unterschiedlich darstellt: z.B. kann die Lebensmittelversorgung im Umfeld verbleiben, während klassische Shopping-Güter (Bekleidung, Schuhe etc.) überwiegend in der Großstadt gekauft werden. Daten zur Einzelhandelszentralität können beispielsweise von der GfK Geomarketing GmbH bezogen werden (vgl. <http://www.gfk-geomarketing.de/marktdaten/>).

Neben der Zentralität ist die Ermittlung des Einzugsgebietes wichtig für die Standortentscheidung. Die Verfahren zur Berechnung des Einzugsgebietes reichen von empirischen, erfahrungsbasierten Ansätzen bis hin zu wahrscheinlichkeitsbasierten Modellen (siehe dazu Schröder 2012, S. 73 ff.). Ein pragmatischer Ansatz ist die Zeitdistanzmethode. Sie übersetzt räumliche Distanzen in Zeit. Zum Einzugsgebiet gehören dann alle Haushalte, die eine Einkaufsstätte in einer gegebenen Zeiteinheit erreichen können.

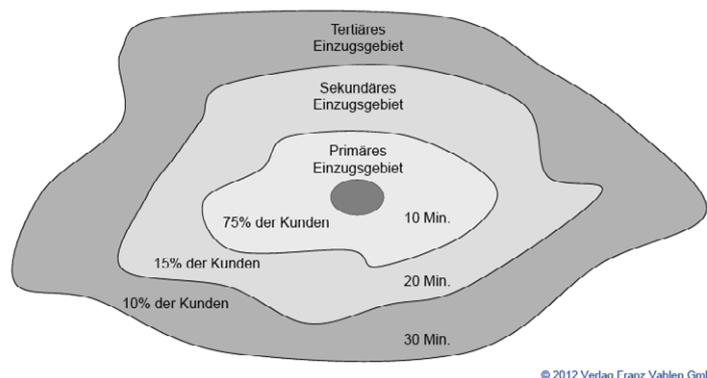


Abb. 24: Beispiel zur Anwendung der Zeitdistanz-Methode
Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 404

Zur qualitative Bewertung eines Standortes ist zunächst das städtebauliche und verkehrstechnische Umfeld zu analysieren. Ersten Aufschluss über die städtebauliche Lage gibt der Flächennutzungsplan einer Gemeinde. Die Frage, wo sich Einzelhandelsbetriebe eines bestimmten Betriebstyps ansiedeln dürfen, ist in der Baunutzungsverordnung (BauNVO) geregelt. Sie ist allerdings auch ein sehr politisches Thema. Gemeinderäte und Gemeindeverwaltungen stehen dabei in einem Interessenkonflikt: einerseits können durch den Ausweis von Gewerbegebieten mit großflächigen Einzelhandelsbetrieben das Gewerbesteueraufkommen erhöht, Arbeitsplätze geschaffen und die Attraktivität einer Gemeinde gesteigert werden. Andererseits wird man sich bemühen wollen, die Innenstadt nicht veröden zu lassen, so dass die dort angesiedelten kleineren Fachgeschäfte vor zu starker Konkurrenz zu schützen. Dies führt zu einer restriktiven Genehmigungssituation für großflächige Einzelhandelsbetriebe (vgl. Schröder 2012, S. 64 f.).

Hinsichtlich der Verkehrslage dominiert seit Jahren die Frage der Parkplatzverfügbarkeit die Analyse. Zwar ist für Innenstadtlagen auch die Situation des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) von Bedeutung, jedoch überwiegen nach wie vor der Individualverkehr und seine Bedürfnisse. Somit stellt die Verfügbarkeit und Kapazität von Parkhäusern bzw. Tiefgaragen ein zentrales Merkmal für die Qualität von Innenstadtlagen dar. Offenbar hat sich die Parksituation soweit gefestigt, dass Kunden wieder verstärkt Innenstadtlagen für den Einkauf aufsuchen. Die ist auch dem Trend zum „Erlebniseinkauf“ zuzuschreiben.

 Bundesnachrichtendienst

Sie sind einzigartig? Wir auch!

einzigartige **Lösungen**
einzigartiger **Auftrag**

einzigartige **Ideen**
einzigartige **Vielfalt**

einzigartiger **Arbeitgeber**

Wir suchen
Ingenieure/innen der Elektro- und Informationstechnik
Informatiker/innen
mit den Abschlüssen **FH/Bachelor**

Mehr Informationen zum Thema Karriere beim BND unter
www.bundesnachrichtendienst.de (Karriere)



Erlebniseinkauf geht über die einfache Befriedigung von Versorgungsbedürfnissen mit Konsumgütern hinaus. Aus Standortsicht geht es darum, den Kunden ein attraktives Umfeld zu bieten, so dass der Einkauf mit eher ziellosem Schlendern durch die Einkaufsstrassen, Ladenpassagen oder Einkaufs-Centern und mit Gastronomiebesuchen verbunden werden kann. Entsprechend kommt es bei der Standortentscheidung darauf an, ein solches Umfeld in die Planung mit einzubeziehen bzw. auch mit zu gestalten.

Schließlich gehört die Wettbewerbssituation zu den Makro-Kriterien der Standortwahl. Hierbei ist zum einen die Frage bedeutsam, welche direkten Konkurrenten in unmittelbarer Nähe mit einem Ladenlokal vertreten sind bzw. welche Konkurrenten sich im erweiterten Umfeld oder im gleichen Einzugsgebiet befinden. In Innenstadtlagen ist hier oft zu beobachten, dass sich Wettbewerber gegenseitig anziehen und so kleine Cluster vergleichbarer Betriebstypen und Warensortimente bilden. Grund hierfür sind eine insgesamt höhere erreichbare Besucherzahl und eine Art Standortimage für eine bestimmte Branche und einen bestimmten Betriebstyp.

Zum anderen ist aber auch auf das Branchenmix zu achten. Am Beispiel von Einkaufspassagen oder Einkaufszentren ist dies gut zu veranschaulichen. Ein Centermanagement wird immer darauf achten, dass zunächst „Anker“-Betriebe – also Einzelhandelsunternehmen mit hoher Anziehungskraft für Kunden – vorhanden sind. Dies sind überwiegend größere betriebsformen (z.B. Elektrofachmarkt, Lebensmitteldiscounter etc.) Dann wird festgelegt, welche Branchen vertreten sein sollen, wobei klassische Einkaufszentren einen möglichst breiten, Spezialitätencenter einen eher engen Branchenmix wählen. Bei der Auswahl der einzelnen Mieter kommt es dann darauf an, eine Abdeckung verschiedener Preis-Leistungsbereiche zu erreichen.

Bei der Mikro-Betrachtung der Standortentscheidung geht es um die Standortimmobilie selbst. Vorrangig ist zunächst die Prüfung der Eignung im Hinblick auf die Größenanforderungen, die relative Lage am Standort (z.B. Frontfläche zur Haupteinkaufsstraße) und die Verkehrsanbindung (z.B. Entfernung zum Parkhaus).

Bei der Verkaufsfläche geht es nicht nur um die verfügbare Gesamtfläche sondern auch um die Struktur. So eignen sich nicht alle Betriebstypen gleich gut für Verkaufsflächen über mehrere Geschosse. Die Eignung der Flächen für die Warenpräsentation ist zu prüfen oder auch die Eignung für notwendige technische Anforderungen. Auch spielt das Gebäude in der Außenansicht eine Rolle, da diese Einfluss auf die Imageausstrahlung des Einzelhandelsbetriebes haben kann.

Ein imposantes Beispiel für die Bedeutung des Gebäudes als integrierter Bestandteil des Marketings ist der Ansatz des Unternehmens Peek&Cloppenburg. Das Filial-Textilkaufhaus hat unter dem Begriff „Weltstadt-Architektur“ namhafte internationale Architekten mit dem Bau ihrer Kaufhäuser in Top-Innenstadtlagen beauftragt. Damit wird dem Kunden eine hohe Wertigkeit signalisiert und ein hoher Bekanntheitsgrad erreicht. Zitat aus der P & C Homepage: „Peek & Cloppenburg sieht die neuen „Weltstadthäuser“ als Investition in das Unternehmen. Denn gute Architektur kommuniziert. Sie dokumentiert die Unternehmensphilosophie auf die sichtbarste Weise und schildert plastisch die eigenen Ansprüche in puncto Niveau und Geschmack.“ (<http://www.peek-cloppenburg.de/unternehmen/architektur>).

In der weiteren Detaillierung der Mikro-Standortentscheidungen gelangt man schließlich zur Verkaufsraumgestaltung. Diese wird gesondert in Kap. 5.4.5 behandelt. Bei Online-Shops ist die Standortfrage offensichtlich nicht relevant – außer in Bezug auf die Versandlogistik. Die Gestaltung des Online-Shops selbst im Sinne einer virtuellen Verkaufsraumgestaltung wird in Kap. 5.7 „Handelsmarketing für Online-Shops“ erörtert.



Abb. 25: P & C Weltstadthaus in Köln; Architekt: Renzo Piano

4.4.2 Sortimentspolitik

Der Sortimentspolitik wird eine zentrale Rolle im Marketing-Mix des Handels zugeordnet. Das Warensortiment eines Handelsbetriebes bestimmt die Profitabilität sowie das Image und Profil des Unternehmens. Es ist somit das Fundament der handelsbetrieblichen Leistung: Die Art der Waren bestimmen die Branchenzugehörigkeit, Sortimentsbreite und -tiefe prägen den Betriebstyp und das Preis-Leitungs-Verhältnis im Sortiment bestimmen Positionierung und Image.

Sortiment und Sortimentspolitik können wie folgt definiert werden:

Sortiment

Als Sortiment bezeichnet man das gesamte Warenangebot eines Einzelhandelsunternehmens, wobei neben Sachleistungen (Gütern) auch Dienstleistungen dazugehören können.

Sortimentspolitik

Unter Sortimentspolitik versteht man alle Maßnahmen „... zur Planung, Realisation und Kontrolle des Sortiments“.
(Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 137)



CAREER Venture
eine Marke von MSW & Partner

facebook.com/CareerVenture
google.com/+Career-VentureDe
twitter.com/CareerVenture



Haben Sie Potenzial?



women fall
in Kooperation mit Jobguide
30. November/01. Dezember 2015 Seeheim
Bewerbungsschluss: 01.11.2015

Auszug unserer Referenzen:











career-venture.de



In der Sortimentspolitik geht es also in erster Linie um die Frage, welche Waren angeboten werden sollen. Inzwischen hat sich in Theorie und Praxis die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Entscheidung über das Sortiment aus einer kundenorientierten Sichtweise getroffen werden sollten. In diesem Zusammenhang hat sich der Begriff des Category Management etabliert:

Category Management

Als Category Management bezeichnet man die Gestaltung von Warengruppen (Categories) in systematischer Ausrichtung auf Kundenbedürfniss

Das Category Management orientiert sich demnach weniger an der Warenherkunft als an Bedarfszusammenhängen der Kunden. Zielsetzung ist mithin die Optimierung des Warengruppenverbundes und nicht so sehr der Erfolg einzelner Artikel. Entsprechend integriert und koordiniert das Category Management alle Aufgaben von der Warenbeschaffung bis zum Warenabsatz und dem zugehörigen Einsatz des Marketing-Mix (zur organisatorischen Perspektive siehe Kap. 7.3).

Die oben genannten allgemeinen Ziele der Sortimentspolitik wie Umsatz, Profitabilität und Image/Profilierung lassen sich weiter detaillieren. Neben quantitativen Zielgrößen sind auch qualitative Ziele zu berücksichtigen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Ziele, wobei anzumerken ist, dass je nach Ausrichtung des Managements weitere oder andere Bezugsgrößen zur Anwendung kommen können.

Quantitative Ziele	Qualitative Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Spanne • Deckungsbeitrag • Gewinn • Lagerumschlag • Direkter-Produkt-Profit (DPP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des akquisitorischen Potentials • Käuferreichweite (warengruppenbezogen) • Bedarfsdeckung (warengruppenbezogen) • Relative Sortimentskompetenz • Kundenbindungswirkung

Tab. 16: Quantitative und qualitative Sortimentsziele

Bevor Entscheidungsbereiche und Maßnahmen der Sortimentspolitik diskutiert werden, ist es zunächst wichtig, die Strukturierung eines Sortiments näher zu betrachten. Die dafür Verwendung findenden Instrumente dienen auch der Situationsanalyse als Einstiegsphase in die Planung der Sortimentspolitik.

Der strukturelle Aufbau eines Sortiments wird in einer Sortimentspyramide dargestellt. Die Zahl der Ebenen oder auch die Kennzeichnung der Ebenen ist nicht verbindlich festgelegt und kann je nach Branche und Handelsbetrieb variieren. Internationaler Konsens ist jedoch die kleinste disponierbare Einheit (SKU – Stock Keeping Unit), die als Artikel bezeichnet wird und über die internationale Artikelnummer (GTIN – Global Trade Item Number bzw. EAN – European Article Number) eindeutig zu identifizieren ist (vgl. Schröder 2012, S. 83).

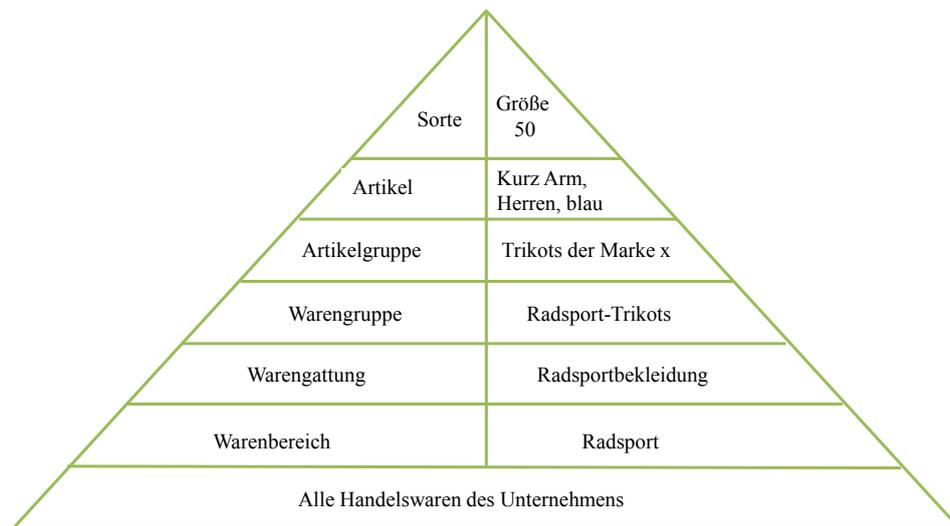


Abb. 26: Sortimentspyramide

Das Beispiel verdeutlicht die Logik der Sortimentspyramide: Während einzelne Artikel (hier Kurzarm-Trikots einer Marke) noch weiter in Sorten unterteilt werden wenn es um Unterscheidungsmerkmale wie Konfektionsgrößen geht, werden in der Verdichtung zunächst Artikel großer Ähnlichkeit in der Warenbeschaffenheit zu einer Artikelgruppe zusammengefasst (hier also Radspport-Trikots einer Hersteller-Marke). Gleichfalls möglich wäre aber auch, die Artikelgruppe Radspport-Trikots ohne Bezugnahme auf eine spezifische Herstellermarke zu bilden, was im oben gezeigten Beispiel erst auf der Ebene der Warengruppe geschieht.

Ausgehend von dieser Grundstruktur werden Sortimente üblicherweise durch zwei Dimensionen beschrieben, die Sortimentsbreite und die Sortimentstiefe. Mit der Sortimentsbreite wird definiert, wie viele unterschiedliche Warengruppen (in der Abbildung als Warenarten bezeichnet) ein Handelsbetrieb anbietet. Je breiter das Sortiment, desto eher kann ein Kunde seinen gesamten Bedarf in dieser Einkaufsstätte decken. Breite Sortimente sind typisch für Warenhäuser aber auch, bezogen z.B. nur auf Lebensmittel, für Supermärkte.

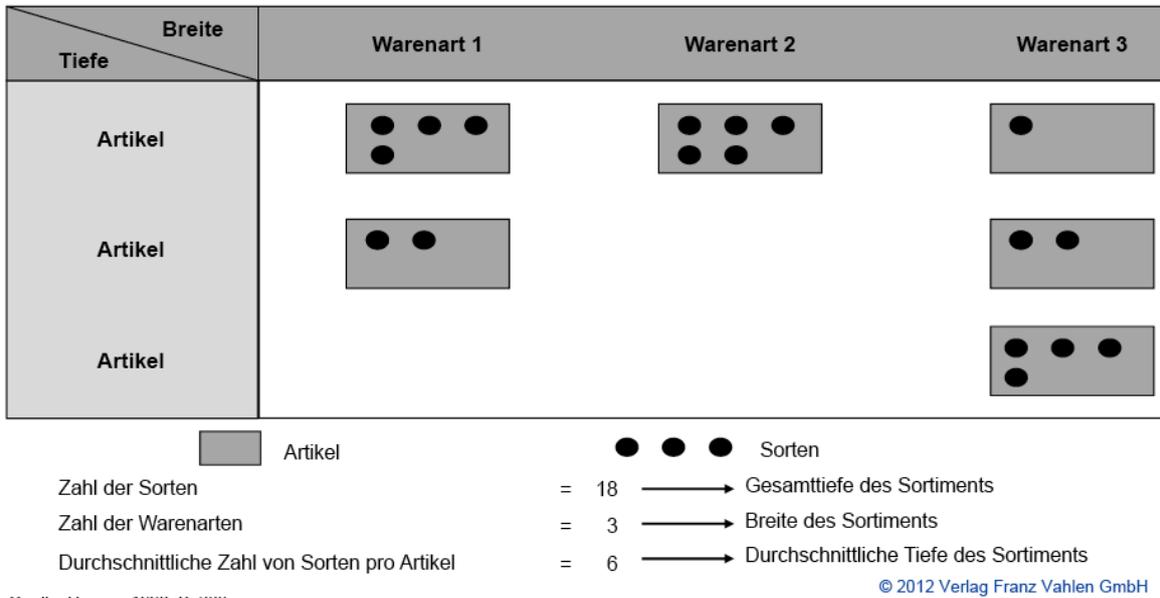


Abb. 27: Sortimentsstruktur in der Breiten- und Tiefendimension
 Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 420

SEW
EURODRIVE

Gestalten Sie die
Technologien der Zukunft!

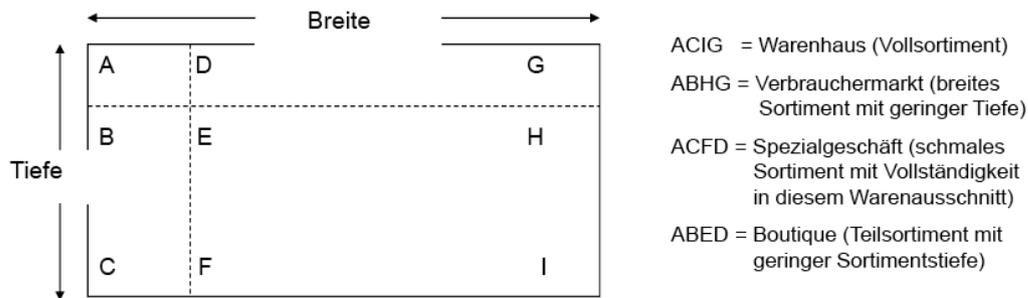
Clevere Köpfe mit Lust auf Neues gesucht.
 Wir sind einer der Innovationsführer weltweit im Bereich Antriebstechnologie und bieten Studierenden der Fachrichtungen Elektrotechnik, Maschinenbau, Mechatronik, (Wirtschafts-) Informatik oder auch Wirtschaftsingenieurwesen zahlreiche attraktive Einsatzgebiete. Sie möchten uns zeigen, was in Ihnen steckt? Dann herzlich willkommen bei SEW-EURODRIVE!

Jährlich 120 Praktika
und Abschlussarbeiten

www.karriere.sew-eurodrive.de



Die Gesamtzahl der Artikel bzw. Sorten über alle Warengruppen bezeichnet man dann als Sortimentstiefe. Für jede Warengruppe (Warenart) beschreibt die Anzahl der verfügbaren Artikel, wie groß die Auswahl für den Kunden ist, mit anderen Worten, wie individuell sein Bedarf befriedigt werden kann. Tiefe Sortimente sind typisch für Fach- und Spezialgeschäfte aber auch für Fachmärkte. Bei der heute insgesamt verfügbaren und angebotenen Vielzahl von Produkten ist die Sortimentstiefe letztlich als relativ zu betrachten. Entsprechend zeigt auch die folgende Abbildung in erster Linie eine tendenzielle Sichtweise:



© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Abb. 28: Sortimentsdimensionen verschiedener Betriebstypen

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 421

Neben einer strukturellen Beschreibung des Sortiments ist auch eine eher qualitative Kennzeichnung üblich. So spricht man vom Kernsortiment wenn es um die Waren geht, auf deren Angebot sich das Unternehmen konzentriert bzw. die für Branche und Betriebstyp typisch sind. Als Zusatzsortiment bezeichnet man die Waren oder Warengruppen, die das Kernsortiment ergänzen sollen. Dies sind zumeist Produkte, die in einem mehr oder weniger starken Kaufverbund mit den Waren des Kernsortiments stehen. Als Randsortiment bezeichnet man schließlich Waren, die nur geringe Bedeutung für den Erfolg des Handelsunternehmens haben, sei es, dass sie nur wenig Verkaufspotential haben, sei es, dass ihre Vermarktung problematisch ist.

Welche Produkte dem Kern-, Zusatz- oder Randsortiment zugeordnet werden, ist letztlich dem jeweiligen Handelsunternehmen überlassen. In einem Fall kann beispielsweise Herrenoberbekleidung das Kernsortiment ausmachen und Accessoires wie Gürtel, Schals, Krawatten etc. bilden das Zusatzsortiment. In einem anderen Unternehmen mag man diese Accessoires dem Kernsortiment zuordnen und Schuhe, Uhren, Aktentaschen oder ähnliches bilden das Zusatzsortiment. In beiden Fällen könnte beispielsweise der Verkauf von Übergrößen ein Randsortiment bilden, wenn diese nur wenig und kaum gezielt vermarktet werden.

Aus der Produktpolitik der Hersteller ist die Analyse des Produktlebenszyklus bekannt. Auf das einzelne Produkt bezogen ist dieser eher eine Determinante der Sortimentspolitik und wird zum einen durch die Nachfrager und zum anderen durch die Produktpolitik (Produktvarianten, Face-liftings, etc.) der Hersteller bestimmt. Der Handel kann die entsprechenden Maßnahmen der Hersteller unterstützen und damit den Verlauf des Produktlebenszyklus nachhaltig beeinflussen. Der Anfangsphase der Produkteinführung entspricht die Testleistung durch den Handel. Je nach Verhandlungsmacht fließen hier Listungsprämien und Werbekostenzuschüsse, um den Handel zur Übernahme des neuen Produktes in das Standardsortiment zu motivieren. Während der Wachstums- und Reifephase gehört ein Produkt dann zum Standardsortiment und bedeutet auch für den Handel das Erreichen der Gewinnschwelle sowie das Gewinnmaximum mit diesem Produkt. In der Sättigungs- und Degenerationsphase kommt es dann wieder verstärkt darauf an, zu welcher Vermarktungsstrategie sich der Handel durchringen kann. Typische Maßnahmen in diesen Phasen sind Sonder-Rabatt-Aktionen und schließlich der Ausverkauf aus dem Sortiment.

Eine hohe Bedeutung kommt der Analyse der Verbundbeziehungen im Warensortiment zu, wobei nicht nur die Gestaltung des Sortiments sondern auch die Präsentation im Verkaufslokal und die Preispolitik tangiert sind. Grundlegend lassen sich der Bedarfsverbund, der Nachfrageverbund und der Verkaufsverbund voneinander abgrenzen:

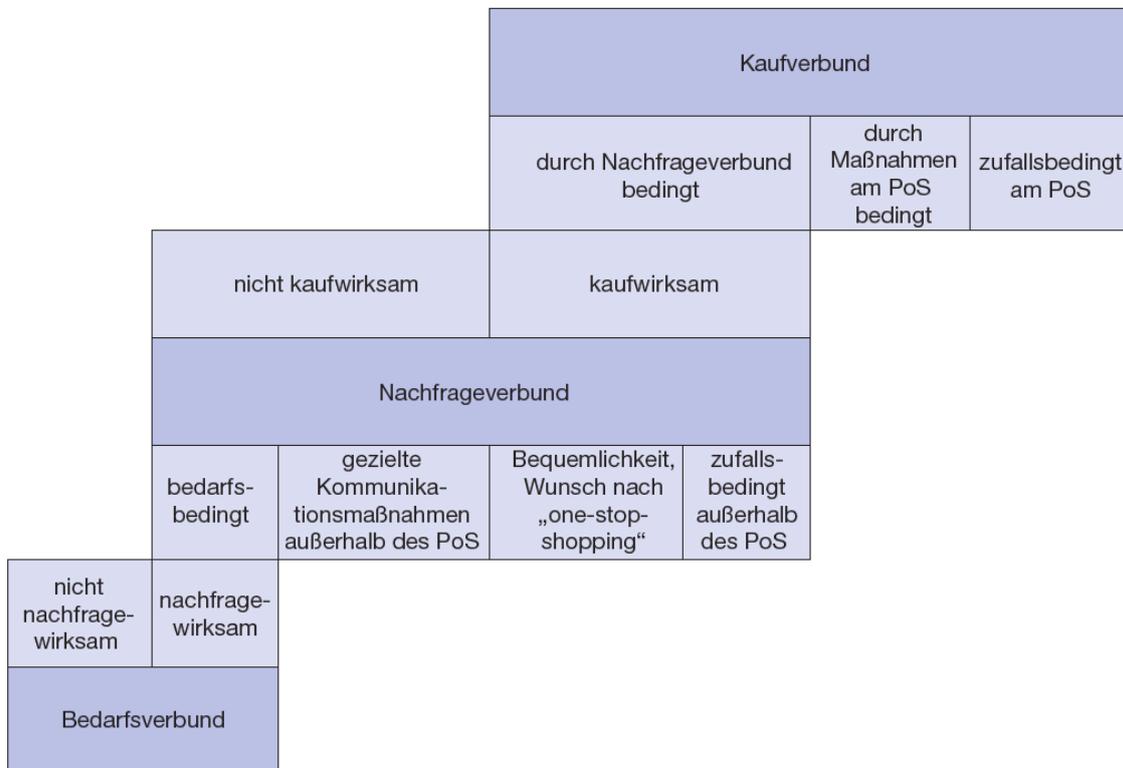


Abb. 29: Verbundeffekte
 Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012

Den Bedarfsverbund gilt es zu berücksichtigen, wenn es um die grundlegende Ausrichtung des Sortiments geht. Ziel ist es dabei, das Sortiment so zu gestalten, dass der Kunde seinen Bedarf an Produkten einer bestimmten Kategorie (z.B. Lebensmittel) nach Möglichkeit vollständig befriedigen kann (z.B. bei einem Lebensmittel-Vollsortimenter).

Beim Nachfrageverbund geht es um eine Produktgruppen-übergreifende Befriedigung der Nachfrage. Er ist somit die Grundlage des „one-stop-shopping“ Gedankens, also der Idee, verschiedenen Produktkategorien in einem Ladenlokal zusammenzufassen (z.B. Warenhäuser). Der Nachfrageverbund kann aber auch die Grundlage für die Gestaltung im Ladenlokal sein (z.B. Regalreihe für Körperpflege-Artikel im Supermarkt).

Von einem Kaufverbund spricht man, wenn verschiedene Artikel in einem einzigen Kaufakt vom Kunden erstanden werden. Grund hierfür können u.a. Werbemaßnahmen am POS sein.

Die besondere Bedeutung der Kenntnis von Verbundbeziehungen wird in der Literatur für den Bereich der Fast Moving Consumer Goods (FMCG), also der Waren mit tendenziell kurzer Verbrauchs- bzw. Nutzungszeit, postuliert (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 426). Dabei spielt vor allem die Komplementarität eine Rolle; sie ist gegeben, wenn der Angebotspreis eines Produktes die Entscheidung für den Kauf eines anderen Produktes beeinflusst (Kreuzpreiselastizität).



> Apply now

**REDEFINE YOUR FUTURE
AXA GLOBAL GRADUATE
PROGRAM 2015**

redefining / standards



agence cdg © Photonistop



Schließlich soll hier noch eine umsatz- und erfolgsorientierte Betrachtung der Sortimentsstruktur erwähnt werden. Nach der sogenannten ABC-Analyse werden Waren danach strukturiert, ob sie einen starken oder schwachen Beitrag zum Gesamtumsatz oder Gesamtertrag des Unternehmens leisten. Prinzipiell können mit dieser Methode sowohl Artikel als auch Artikel- oder Warengruppen

Analysiert werden. Im Großhandel und im B2B-Geschäft wird die ABC-Analyse auch gerne genutzt, um Abhängigkeiten von Großkunden zu visualisieren.

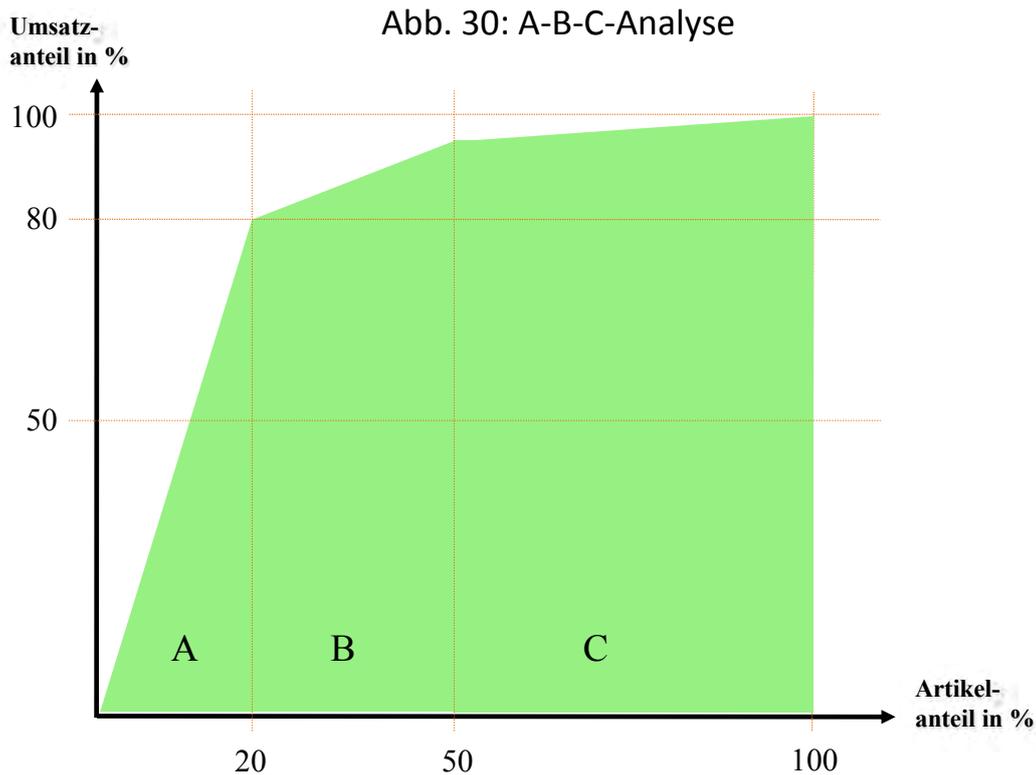


Abb. 30: ABC-Analyse der Umsatzanteile

Durchaus schwierig ist dann allerdings die Schlussfolgerung bzw. Maßnahmenplanung. Als eine Praktiker-Regel hat sich die sogenannte „80–20“ Regel verfestigt: 20% der Artikel sind für 80% des Umsatzes verantwortlich. Dies bedeutet, dass eine immer weitergehende Ausweitung des Sortiments zu immer weniger Zusatzumsatz führt. An welchem Punkt jedoch ein relatives Optimum erreicht wird, besagt diese Regel und Analyse nicht. Auch muss davor gewarnt werden, mögliche Verbundbeziehungen außer Acht zu lassen. Aus Kundensicht kann das Nicht-Vorhandensein bestimmter Artikel des Randsortiments zu Präferenzreduzierung der gesamten Einkaufsstätte führen.

Auf der Basis der Sortimentsanalyse kann der Handel zielgerichtete Sortimentsentscheidungen fällen. Wie bereits erwähnt, steht die kundenorientierte Gestaltung des Warensortiments heute weitgehend im Vordergrund der absatzpolitischen Entscheidung des Handels. Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass es auch andere Leitlinien der Sortimentsgestaltung gibt. Hierzu zählen:

- Die herkunftsorientierte Sortimentsgestaltung: es werden Produkte gleicher oder ähnlicher produktions- oder distributionsbedingter Warenordnung der Hersteller zusammengestellt. Der Handel enthält sich hier weitgehend einer eigenen Warenumgruppierung (z.B. Schuh-Handel). Kriterien der Herkunftsorientierung können auch gleiche Herstellungsgebiete (z.B. Asia-Shop), gleiche oder ähnliche Technologien (z.B. Automobil-Handel), gleiche ökologische Orientierung (z.B. Naturkost) oder gleiche Materialien (z.B. Holzmöbel) sein.
- Die lieferantenorientierte Sortimentsgestaltung findet sich vor allem bei vertraglichen Vertriebssystemen wie etwa dem Franchising oder dem Vertragshandel. Die Entscheidung über das Sortiment liegt hier weit überwiegend beim Hersteller bzw. Franchise-Geber.
- Die wettbewerbsorientierte Sortimentsgestaltung stellt darauf ab, sich entweder deutlich von der Konkurrenz zu unterscheiden oder sich im Gegenteil an das Sortiment des Wettbewerbers anzupassen bzw. diese zu ergänzen. Entscheidend ist hierbei die relative Wettbewerbsstärke.
- Die branchenspezifische Sortimentsgestaltung berücksichtigt spezifische Parameter einer Branche wie z.B. der Modebranche. Hier sind vor allem das „Diktat“ der Mode und Saisoneinflüsse als Entscheidungskriterien zu nennen.

Grundsätzlich sind sortimentspolitische Entscheidungen in zweierlei Hinsicht – bezüglich des Rahmensortiments und bezüglich des Detailsortiments – zu fällen. Bei der Festlegung des Rahmensortiments geht es um die grundlegende Definition des Nutzenversprechens an die Kunden des Handelsunternehmens. Sie ist somit Bestandteil der umfassenden Positionierungsentscheidung. Unter Positionierung versteht man das Bestreben eines Handelsunternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es von den tatsächlichen und potentiellen Kunden als beachtenswert, präferiert und vom Wettbewerb abgesetzt wahrgenommen wird. Ziel ist es, eine möglichst unverwechselbare Position einzunehmen und damit eine Unique Selling Proposition (USP), also ein unverwechselbares Nutzenangebot zu etablieren.

Welche Beurteilungskriterien aus der Sicht der Kunden für die Positionierung relevant sind, ist von diversen Faktoren abhängig, die im Rahmen einer sogenannten Positionierungsstudie im ersten Schritt erfasst werden. In einfach gehaltenen Positionierungsstudien werden häufig so grundlegenden Dimensionen wie Qualität und Preis – also das klassische Preis-/Leistungs-Verhältnis herangezogen. Abbildung 31 zeigt eine Positionierung von Lebensmittelhändlern anhand von drei, letztlich auf das Sortiment bezogenen Dimensionen, der Bandbreite des Warenangebotes (scope), dem Preisniveau (price level) und der Qualität des gesamten Leistungsangebotes (Waren und Dienstleistungen).

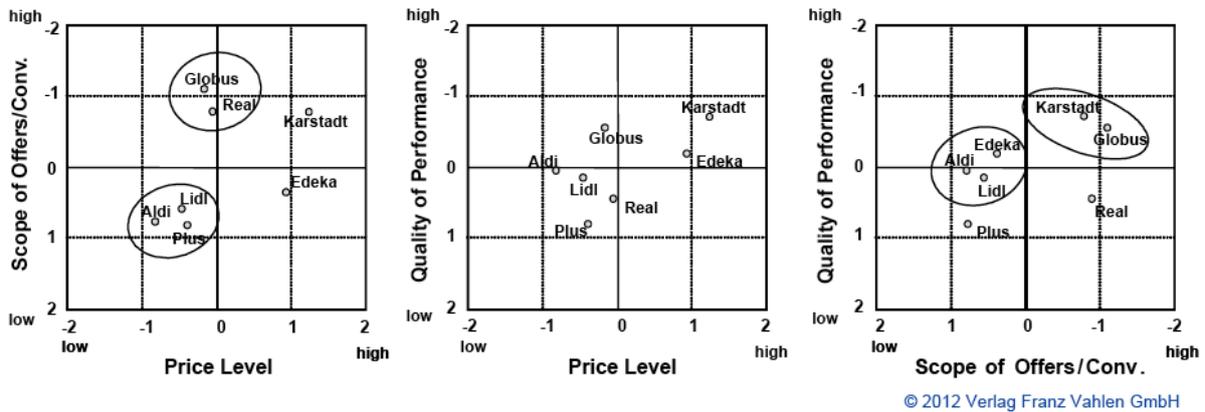


Abb. 31: Positionierung von Lebensmittelhändlern
 Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 125

Neben der Bandbreite des Warenangebotes, dem Preisniveau und der Leistungsqualität können im Lebensmittelhandel auch Faktoren wie z.B. die Einkaufsbequemlichkeit, die Erreichbarkeit, die Einkaufsatmosphäre und diverse Qualitätskriterien wie Frische, Auswahl, Hygiene etc. eine Rolle spielen. Im Textilhandel dürften hingegen neben den unvermeidlichen Faktoren Qualität und Preis auch die Mode und das Einkaufserlebnis bedeutsamer sein.

» Ich habe den Weg zur KfW-Förderung verkürzt: von drei Wochen auf fünf Minuten.

Wir suchen kluge Köpfe, die nachhaltig etwas bewegen und verändern wollen. So wie Kerstin Kronenberger: Als IT-Projektmanagerin bei der KfW hat sie in einem interdisziplinären Team erreicht, dass Bauherren schon während des Beratungsgesprächs erfahren, ob die Wäremdämmung ihres Eigenheims gefördert werden kann. Damit leistet sie täglich einen innovativen Beitrag für mehr Kundennähe und den Klimaschutz. Und wann fangen Sie an?

Jetzt informieren auf www.kfw.de/karriere

Bank aus Verantwortung **KfW**



Bei der Planung des Detailsortiments geht es um die Aufnahme von Artikeln in das Sortiment, die Pflege des aktuellen Sortiments und die Eliminationsentscheidung über Artikel, die aus dem Sortiment genommen werden sollen. Zunächst kann hinsichtlich der Sortimentsbreite zwischen Sortimentsexpansion und Sortimentskontraktion unterschieden werden.

Durch den Innovationsdruck der Hersteller und die dadurch immer kürzeren Produktlebenszyklen stellt die Aufnahme neuer Produkte in das Sortiment für den Handel eine besondere Herausforderung dar. Die begrenzten Flächen und Regalkapazitäten machen es daher unumgänglich mit der Entscheidung über die Aufnahme neuer Produkte auch eine Entscheidung über die Eliminierung anderer (älterer) Artikel zu fällen. Für eine Sortimentsexpansion im engeren Sinne – also die Aufnahme neuer Sortimentsbereiche und damit die Verlängerung der Sortimentsbreite – besteht wenig Spielraum. Realistischer ist hingegen eine sog. Sortimentsmodifikation, bei der Artikel ausgelistet und durch neue Artikel ersetzt werden. Hierdurch entsteht ein modifiziertes Sortimentsbild, das im Laufe der Zeit auch zu einer veränderten Positionierung führen kann.

Anders stellt sich das Bild bei Sortimenten dar, die saisonalen, modischen oder Lifestyle-bedingten Einflüssen unterworfen sind. Hier gehört die Sortimentsmodifikation zum Grundprinzip der Sortimentsgestaltung, so dass zeitlich begrenzte und immer wieder wechselnde Sortimente entstehen.

Prinzipiell sind Entscheidungen zur Sortimentsexpansion bzw. zur Sortimentsmodifikation nach wirtschaftlichen Entscheidungskriterien zu fällen. Kriterien sind u.a. die jeweils pro Artikel zu erzielende Handelsspanne, Umsatzpotentiale oder Kostenreduktionen. Es sollten aber auch qualitative Kriterien wie Kundenzufriedenheit oder Imageeinflüsse berücksichtigt werden. Nicht zuletzt werden solche Entscheidungen auch durch die Hersteller beeinflusst, die beispielsweise sog. Werbekostenzuschüsse für die Einführung neuer Produkte zahlen.

Bei der Planung des Detailsortiments in Bezug auf die Sortimentstiefe müssen kostenrelevante Entscheidungskriterien und die Bedürfnisbefriedigung der Kunden berücksichtigt werden.

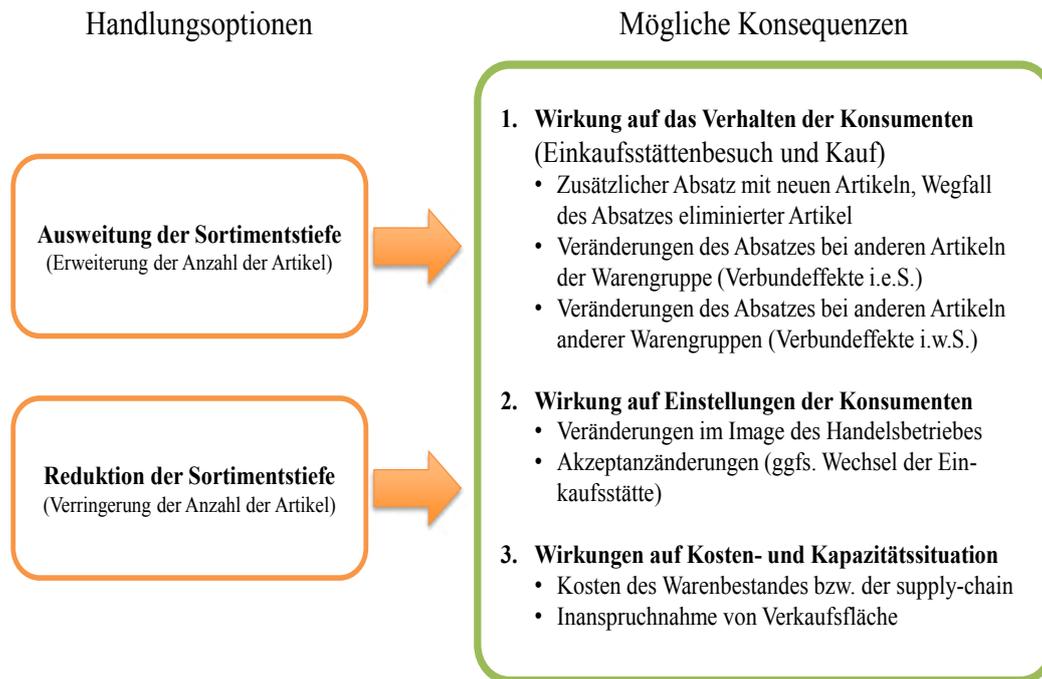


Abb. 32: Entscheidungen zur Sortimentstiefe
In Anlehnung an Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke, 2012, S. 553

Sowohl bei der Ausweitung der Sortimentstiefe als auch bei der Reduktion ist abzuwägen, ob potentiell positive Konsequenzen die potentiell negative überwiegen. Vordergründig mag die Option, zusätzliche Umsätze mit neu hinzukommenden Artikeln in einer Warengruppe erzielen zu können, positiv erscheinen. Es muss aber auch beleuchtet werden, welche Kosten durch eine dadurch notwendige erweiterte Lagerhaltung entstehen oder ob beispielsweise Lagerumschlag oder Flächenrentabilität sinken könnten.

Auch bei der Wirkung einer höheren Sortimentstiefe auf das Verhalten und die Einstellungen der Kunden ist eine eindeutige Richtung nicht immer gegeben. Es wird oft zu beobachten sein, dass eine Reduktion der Sortimentstiefe sich negativ auf die Einkaufsstätten-Akzeptanz auswirkt, da tendenziell eine geringere Auswahl die Folge ist. Es ist aber genauso möglich, dass die Akzeptanz steigt, da die Übersichtlichkeit des Sortiments zunimmt oder die Warenverfügbarkeit (bei gleichbleibender Lager- bzw. Regalfläche) zunimmt.

Zentes/Swoboda/Foscht (2012, S. 438) verweisen darauf, dass nach jüngeren Studien ein Trend zur Reduktion der Sortimente im Einzelhandel festzustellen ist: während 22% der Einzelhändler ihr Sortiment ausgeweitet haben, wurde es bei 33% der Händler konstant gehalten und bei 40% reduziert. Die von den Autoren in diesem Zusammenhang aufgeführten potentiellen Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Konsumenten zeigt, wie unterschiedlich diese je nach Kontext ausfallen können:

- Aufwertung des Sortiments aufgrund besserer Auffindbarkeit der Produkte bei gleichbleibender Regalfläche
- Eine schlechtere Sortimentswahrnehmung, da umfangreiche Sortimente generell besser beurteilt werden
- Eine negative Wahrnehmung falls das Sortiment um mehr als 50% reduziert wird (z.B. Abwertung durch den Konsumenten aufgrund einer subjektiven Unterschreitung der mindestens gewünschten Auswahl).

Auf die konkrete Kaufabsicht kann sich eine Sortimentsreduktion u.a. wie folgt auswirken:

- Erhöhung des Absatzes wenn weniger präferierte Produkte eliminiert werden
- Zurückgehende Absatzzahlen insgesamt bei Eliminierung von Artikeln, die bei der Käufergruppe regelmäßig gekauft werden (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 436).

Die Komplexität von Entscheidungen zum Detailsortiment zeigt beispielhaft ein Entscheidungsmodell von Müller-Hagedorn, 2005, S. 229:



**Karriere als IT-Experte.
Hier ist Ihre Chance.**

Karriere gestalten als Praktikant, Trainee m/w oder per Direkteinstieg.
Ohne Jungheinrich bliebe Ihr Einkaufswagen vermutlich leer. Und nicht nur der. Täglich bewegen unsere Geräte Millionen von Waren in Logistikzentren auf der ganzen Welt.

Unter den Flurförderzeugherstellern zählen wir zu den Top 3 weltweit, sind in über 30 Ländern mit Direktvertrieb vertreten – und sehr neugierig auf Ihre Bewerbung.



JUNGHEINRICH
Machines. Ideas. Solutions.

www.jungheinrich.de/karriere



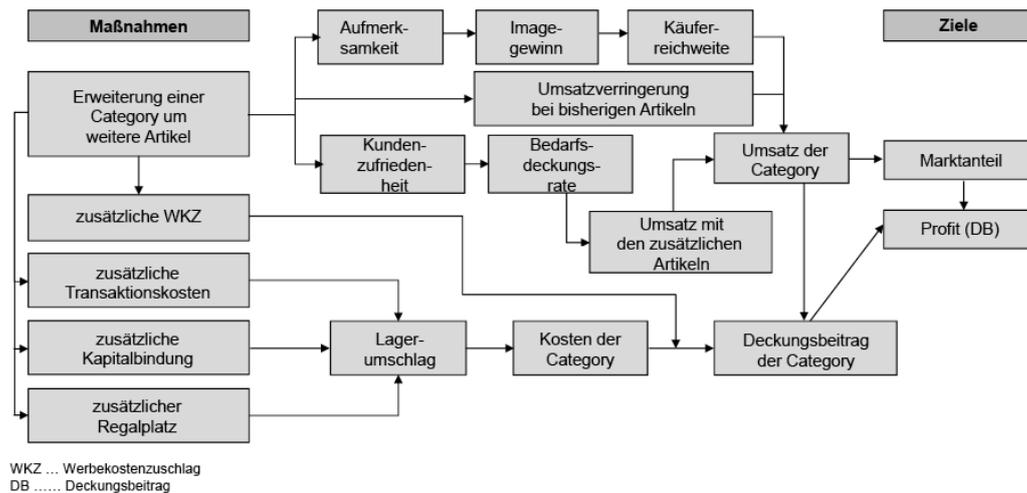


Abb. 33: Entscheidungsrahmen zur Sortimentserweiterung
Entnommen aus Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 436

4.4.3 Preispolitik

Dauerniedrigpreise, Preisaktionen, Preiskämpfe und Echtzeit-Preisvergleiche sind Phänomene, die eine besondere Bedeutung des Preismanagements im Handel zeigen. Es lässt sich über die letzten Jahre eine Verschärfung des Preiswettbewerbs feststellen, die kein Ende zu nehmen scheint. Grund hierfür ist nach allgemeiner Auffassung die zunehmende Zahl an Discount-Anbietern, die eine zuvor übliche Strategie der (saisonalen, produktbezogenen, etc.) Sonderangebotspreissetzung durch eine Dauerniedrigpreis-Strategie abgelöst haben.

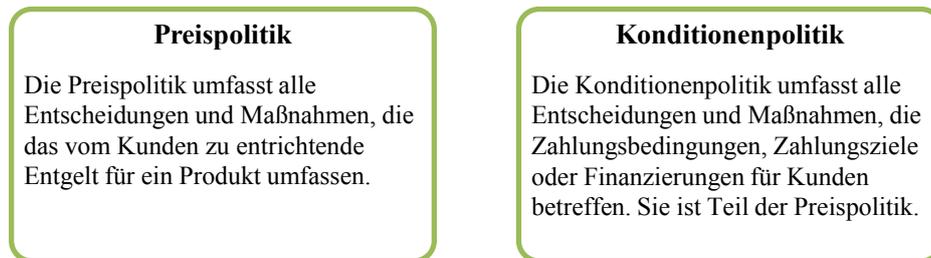
Andererseits sind aber auch immer wieder Preiserhöhungen zu beobachten, die teilweise „versteckt“ erfolgen, indem Packungsgrößen deutlich verringert werden. Solche Maßnahmen sind zwar prinzipiell Entscheidungen der Hersteller (meist Markenartikler) werden aber vom Handel umgesetzt. Die beiden gegenläufigen Phänomene zeigen, wie bedeutsam die Preispolitik für den Handel ist.

Preisentscheidungen im Handel zeichnen sich durch besondere Anforderungen aus (vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 615):

- Eine sehr hohe Anzahl von Artikeln, für die Preise festgesetzt werden müssen (Supermärkte um die 8.000 Artikel, Verbrauchermärkte ca. 20.000 Artikel, SB-Warenhäuser ca. 50.000 Artikel)
- Häufige bis ständige Anpassungsnotwendigkeit der Preise, um auf Konkurrenzmaßnahmen zu reagieren
- Notwendigkeit von Preisanpassungen aufgrund saisonaler oder anderer zeitlicher Einflüsse, die Sortimentsänderungen hervorrufen
- Regionale Unterschiede erfordern bei Filialisten eine entsprechende Preisdifferenzierung z.B. aufgrund unterschiedlicher Kaufkraftstärken der Einzugsgebiete.

Zusätzlich muss sich der Handel einer wachsenden Preis-Transparenz stellen. Durch die breite Verfügbarkeit des Internets haben Preisvergleichsportale immer mehr zugenommen und bieten Konsumenten für eine Vielzahl von Produktkategorien Preisvergleiche in Echtzeit an. Dies erhöht die Häufigkeit notwendiger Preisänderungen und verstärkt den Preiswettbewerb bzw. Preisverfall.

Preis- und zugehörige Konditionenpolitik können wie folgt definiert werden:



Die Ziele der Preispolitik im Handel werden angeführt vom Ziel der Absatz- und Umsatzerhöhung und vom Ziel der Erhöhung von Deckungsbeiträgen bzw. des Gewinns. Weitere, zum Teil untergeordnete bzw. vorauslaufende Ziele können die Erreichung oder Erhöhung eines Marktanteils, die Erzielung einer bestimmten Rentabilität oder qualitativ z.B. die Sicherung eines einheitlichen Preisniveaus in unterschiedlichen Absatzkanälen (stationäres Ladenlokal und Online-Handel). Gleichzeitig ist die Preispolitik des Handels vom Ziel der (verbesserten) Wettbewerbsfähigkeit geprägt, die vor allem auch auf den Wahrnehmungen der Kunden beruht. Entsprechend sind als kundenbezogene Ziele der Preispolitik die wahrgenommene Preiswürdigkeit und Preisgünstigkeit sowie die resultierende Preiszufriedenheit zu nennen.

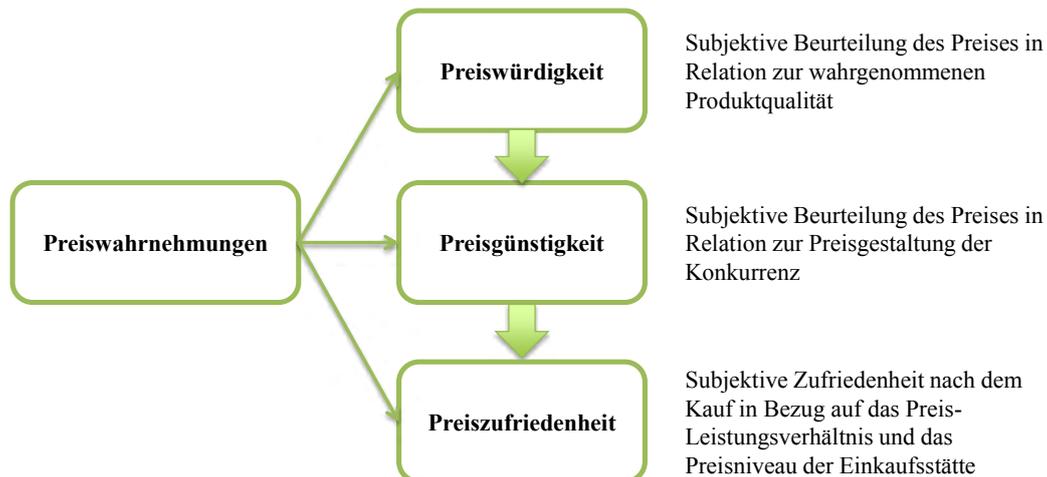


Abb. 34: Kundenbezogene Ziele der Preispolitik

Die unternehmensinternen und kundenbezogenen Ziele der Preispolitik im Handel bestimmen den Rahmen der preispolitischen Entscheidungsoptionen. Hauptfeld der klassischen Preispolitik ist die Preisfindung für einzelne Artikel. Dabei sind grundsätzlich die kostenrechnerische Dimension sowie die Wettbewerbssituation und die Nachfrage- bzw. Kundenorientierung zu berücksichtigen. Unter die preisstrategischen Entscheidungsmöglichkeiten fällt vor allem die Preispositionierung, die in einem sehr engen Zusammenhang mit der Einkaufsstättenpositionierung und der Produktpositionierung (s.o.) steht. Als zweite strategische Option sind Entscheidungen zur Preisabfolge zu treffen. Schließlich ist das preispolitische Instrumentarium zu betrachten.

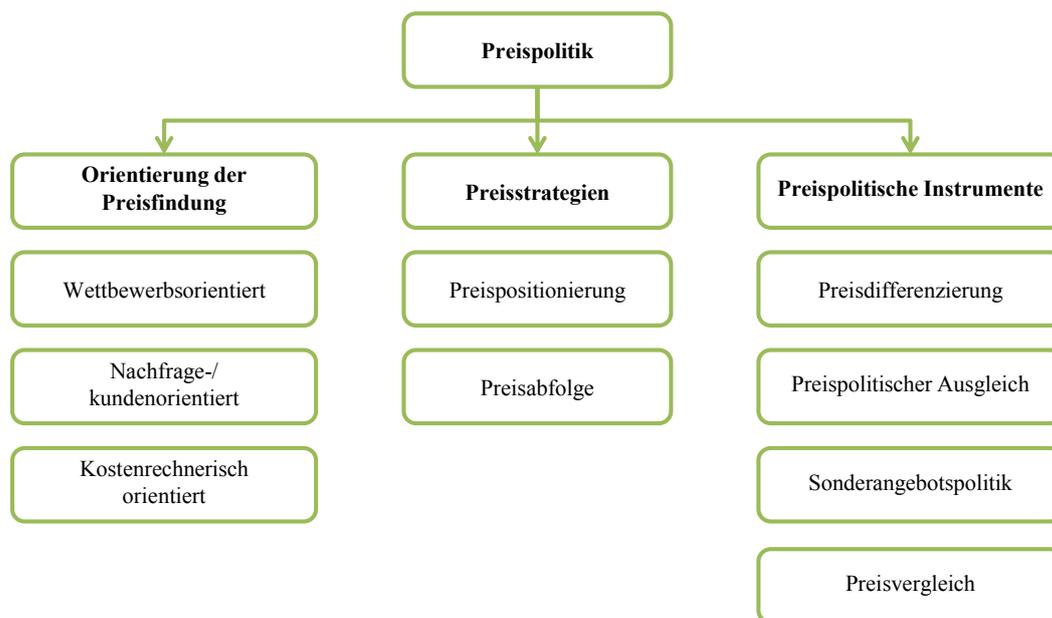


Abb. 35: Preispolitische Entscheidungsfelder

Die Preisfindung im Handel wird im hohen Maße von den Herstellern der Produkte bestimmt. Als herstellerorientierte Preisfestsetzung i.e.S. ist die Übernahme der unverbindlichen Preisempfehlung (UVP) des Herstellers zu sehen. Diese war ursprünglich vom Gesetzgeber nur für Markenartikelhersteller vorgesehen, ist aber seit 2005 in der Neufassung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) auch für andere Hersteller möglich.

Das Konstrukt der unverbindlichen Preisempfehlung basiert auf dem Verbot der vertikalen Preisbindung, die Herstellern untersagt, dem Handel oder auch anderen Absatzstufen vorzuschreiben, welcher Preis dem Kunden in Rechnung gestellt werden soll (Ausnahmen gibt es u.a. für Verlagserzeugnisse, Zeitungen und Zeitschriften, verschreibungspflichtige Medikamente).

Mit der Übernahme der unverbindlichen Preisempfehlung „überlässt“ der Handel die Preisentscheidung dem Hersteller und vertraut somit darauf, dass dieser sowohl aus wettbewerbsbezogener als auch aus kundenbezogener Sicht den „richtigen“ Preis festgelegt hat.

Aber auch wenn der Handel die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers nicht übernimmt oder es eine solche nicht gibt, wird durch den Einstandspreis der Ware ihr Verkaufspreis überwiegend bestimmt. Der Handel kalkuliert in diesem Fall auf der Basis des Einstandspreises einen Verkaufspreis, der seine Kosten (Handlungskosten) und seine Gewinnmarge deckt. Insofern kann im Handel statt von Preispolitik auch von Handelsspannenpolitik gesprochen werden. Unter Handelsspanne versteht man die Differenz zwischen Verkaufspreis und Einkaufspreis einer Ware:

$$\boxed{\text{Verkaufspreis/Stück}} - \boxed{\text{Einstandspreis/Stück}} = \boxed{\text{Handelsspanne}}$$

In der Kalkulation wird die Handelsspanne hinzugerechnet:

	Einkaufspreis der Ware (des Artikels)
+	Warenbezugs- und Nebenkosten
	<hr/>
=	Einstandspreis
+	Handelsspanne
	<hr/>
=	Geplanter Verkaufspreis

Die Antwort ist 42. Oder Baden-Württemberg.



Baden-Württemberg
Wir können alles. Außer Hochdeutsch.


BW-jetzt.de


facebook.com/BWjetzt


@BWjetzt



Dieses im Handel häufig genutzte Verfahren entspricht einer einfache „Kosten-Plus“ Kalkulation. Die Handelsspanne deckt alle Handlungskosten des Handels (z.B. Logistik-, Lager-, Verkaufsraummiet-, Personalkosten etc.) und enthält auch die Gewinnmarge für dieses Produkt. Die Summe der Handelsspannen aller Waren eines Handelsunternehmens muss also alle Kosten des Händlers (mit Ausnahme der Waren- und Warenbezugskosten) und seinen Gewinn decken.

In der Praxis stellt es sich als ausgesprochen schwierig heraus, die genauen Handlungskosten eines einzelnen Produktes zu kennen. Eine verursachungsgerechte Zurechnung der gesamten Handlungskosten auf ein einzelnes Produkt wird allgemein als schwierig betrachtet (vgl. Schröder 2012, S. 132). Vielfach stellt schon die Ermittlung des exakten Einstandspreises ein unüberwindbares Problem dar, da Lieferanten häufig mehrere Artikel, zusätzliche Sach- oder Dienstleistungen, pauschale Rabatte oder Rückvergütungen aufgrund von Retouren etc. ohne detaillierte Aufschlüsselung verrechnen. So bleibt letztlich nur die Möglichkeit, die Handelsspanne als prozentuale und pauschalisierte Größe im Rahmen der sog. Zuschlagskalkulation zu nutzen.

Aufgrund der Komplexität der kostenbasierten Einzelpreisfestlegung hat die wettbewerbsorientierte Preiskalkulation eine starke Verbreitung gefunden („Schaufensterkalkulation“). Die aktuellen Preise der Konkurrenz werden zum Anhaltspunkt für die eigene Preisfestlegung. In der Folge können sich Automatismen entwickeln, die entweder zu Preisverfall führen (z.B. im Lebensmitteleinzelhandel der „Milchpreiskrieg“ von 2004) oder immer wieder den Verdacht von Preisabsprachen aufkommen lassen (Benzinpreise).

In wettbewerbsintensiven Branchen gehört das „Preis-Matching“, also das Anbieten vergleichbarer Waren zum gleichen Preis oder sehr nah beieinander liegenden Preisen, zum normalen Konkurrenzverhalten. So haben beispielsweise viele Lebensmittelketten auf die Preislagen der Discounter damit reagiert, dass sie Eigenmarken in der untersten Preislage positionieren und mit den Discounterpreisen auf gleicher Höhe liegen.

Ein weiterer Ansatz neben dem „Preis-Matching“ ist die Preisabstandsanalyse. Hier wird ermittelt, wie sich die Absatzmenge verändert, wenn sich der Abstand der eigenen Preissetzung zum Preis des Konkurrenten positiv oder negativ vergrößert oder verringert. Theoretischer Hintergrund hierfür ist die sog. „doppelt-geknickte Preis-Absatz-Funktion“: Sie besagt, dass der Anbieter eines Produktes aufgrund seines akquisitorischen Potentials (erklärt z.B. durch einen besseren Standort, ansprechendere Werbung, erhöhte Kundenfreundlichkeit, ...) Preise im monopolistischen Bereich erhöhen kann, ohne eine proportionale Absatzmengenreduzierung in Kauf nehmen zu müssen.

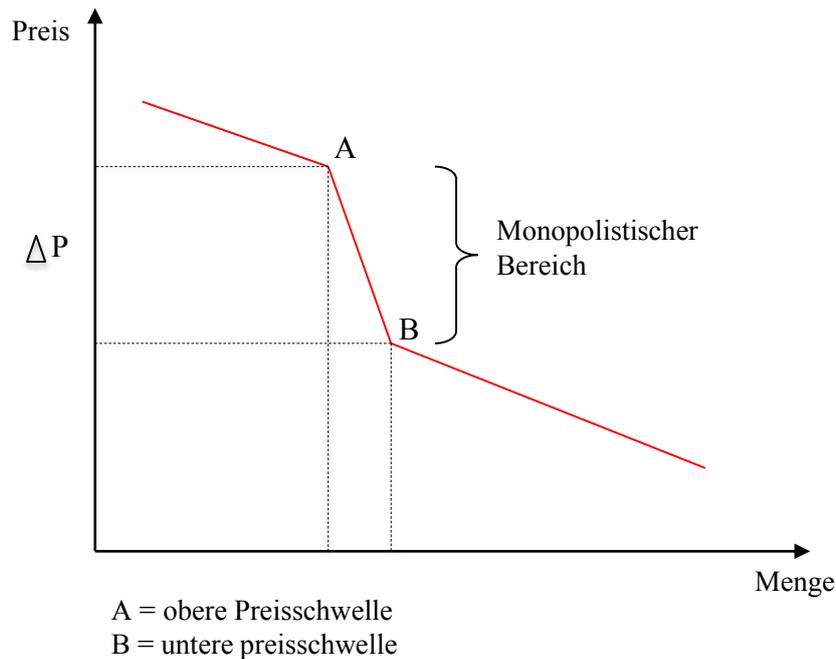


Abb. 36: Doppelt-geknickte Preis-Absatz-Funktion

Schließlich ist die Kundenorientierung als Grundlage der Preisfestlegung zu erläutern. Sie beruht grundsätzlich auf der subjektiven Zahlungsbereitschaft des Kunden. Diese kann sich in der Auswahl der Einkaufsstätte, in ja/nein Entscheidungen (Kauf oder Nichtkauf) oder in Mengenänderungen (Anzahl der gekauften Produkte in Relation zum Preis) äußern. Letzteres wird als Preiselastizität betrachtet und kann in einer einfachen Preis-Absatzfunktion dargestellt werden.

Die Preiselastizität berechnet sich als relative Mengenänderung (verkaufte Menge nach Preisänderung abzüglich verkaufte Menge vor Preisänderung, dividiert durch die Absatzmenge vor Preisänderung) in Bezug zur relativen Preisänderung (Preis nach der Änderung abzüglich Preis vor der Änderung, dividiert durch Preis vor der Änderung):

$$\mu_{Q,P} = \frac{\frac{(Q_2 - Q_1)}{Q_1}}{\frac{(P_2 - P_1)}{P_1}}$$

Bei einer proportionalen Preiselastizität ($\mu = -1$) verändert sich die Absatzmenge im gleichen Verhältnis zur Änderung des Preises. Eine 10%ige Preiserhöhung führt dann also zu einer 10%igen Absatzmengenreduktion.

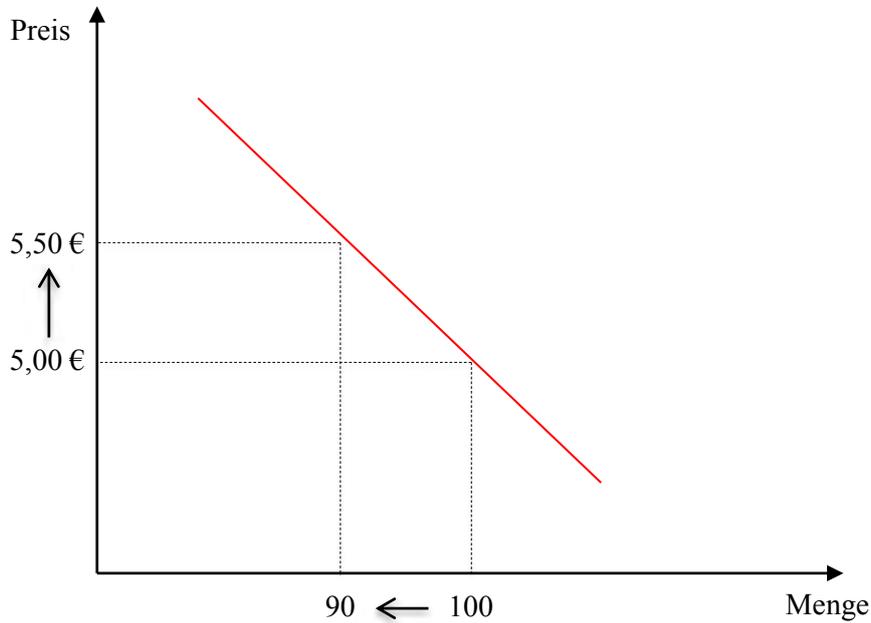


Abb. 37: Preis-Absatz-Funktion bei proportionaler Preiselastizität

MASTER OF SCIENCE IN MANAGEMENT



BUSINESS GAME

23 & 24 May 2014

- Work on a business case
- Interact with students & alumni
- Stay a night at our campus

www.nyenrode.nl/businessgame





The Master of Science in Management has been voted the Best Master 2014 in the Netherlands for the fifth time running. This could only be achieved because of our remarkable students. Our students distinguish themselves by having the courage to take on challenges and through the development of the leadership, entrepreneurship and stewardship skills. This makes the

Master program at Nyenrode an achievement, from which you can benefit for the rest of your life. During this program you will not only learn in class, you will also develop your soft skills by living on campus and by working together in the student association. Do you think this program is something for you? Then it is our pleasure to invite you to Nyenrode. Go to www.nyenrode.nl/msc or call +31 346 291 291.



NYENRODE. A REWARD FOR LIFE



Nun folgt das tatsächliche Kundenverhalten im Regelfall nicht der Theorie. Vielmehr können Verhaltensweisen der Konsumenten beobachtet werden, die aufgrund von Beeinflussung durch Preissetzungsmaßnahmen des Handels weniger rational verlaufen. Entsprechende Effekte von Preissetzungen werden in der Literatur beschrieben (vgl. z.B. Schröder 2012, S. 135).

Preisschwelleneffekt	Annahme, dass Kunden einen Preis deutlich besser (schlechter) bewerten, wenn er eine bestimmte Preisschwelle unter- (über-)schreitet
Preisrundungseffekt	Annahme, dass Kunden Preise mit Nachkomma-Stellen als deutlich günstiger wahrnehmen („Neuner-Preise“)
Preisfigureneffekt	Annahme, dass bestimmte Ziffernabfolgen eine bessere Preisanmutung aufweisen (z.B. absteigend: 3,21 €)
Eckartikeleffekt	Annahme, dass Kunden besonders hervorgehobene Artikel als Vergleichsmaßstab für alle Artikel des Sortiments nutzen (selektive Wahrnehmung)
Preisoptik-Effekt	Annahme, dass sich eine optische Heraushebung von Preisen positiv auf die Wahrnehmung auswirkt (z.B. Begriffe wie „Preishammer“, „Dauertiefstpreis“; farbliche Markierung, durchgestrichenen Preise)

Tab. 17: Beeinflussung der Preiswahrnehmung

Preisrundungs- und Preisschwelleneffekt begründen das bekannte Phänomen der sog. „Neuner-Preise“, die im Handel nach wie vor eine große Rolle spielen. Es wird davon ausgegangen und wurde auch mit Studien belegt, dass eine sehr geringe Preisänderung eine hohe wahrgenommene Preiswürdigkeit beim Konsumenten auslöst. Entsprechend finden sich häufiger Preisauszeichnungen von z.B. 2,99€ anstatt von 3€. Dieses Phänomen lässt sich als einfach-geknickte Preis-Absatz-Funktion darstellen:

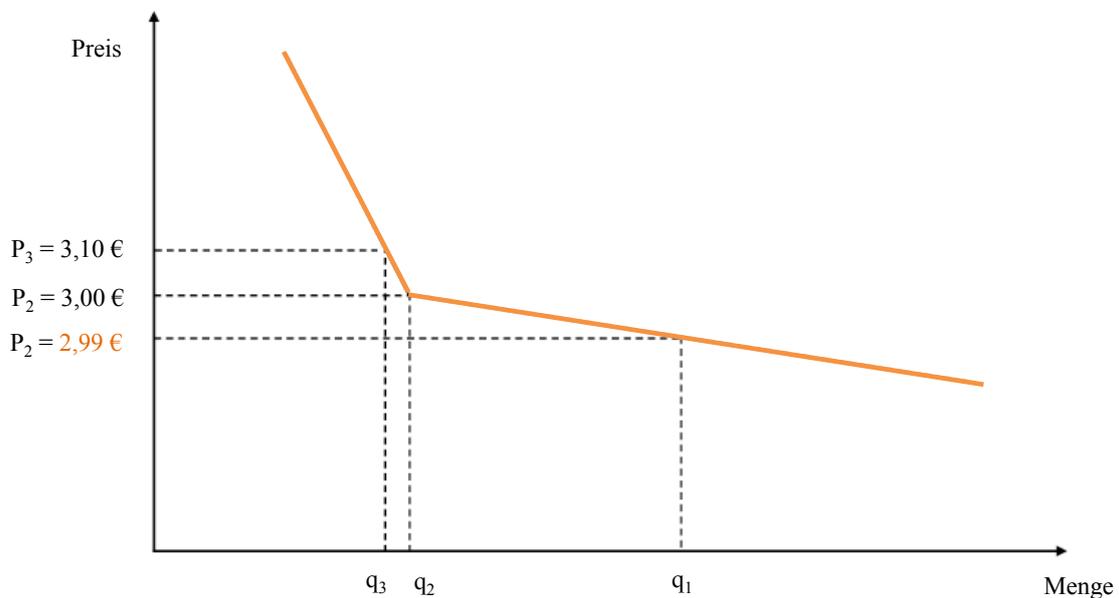


Abb. 38: Preis-Absatz-Funktion bei „Neuner-Preisen“

Kundenreaktionen auf Preisveränderungen lassen sich seit Einführung von Scannerkasse sehr gut analysieren, so dass die Wirkung von „Neuner-Preisen“, „Preisfiguren“ oder anderen Effekten getestet werden kann. Hierzu werden die Abverkaufsmengen vor, während und nach einer Preismaßnahme über die Scannerkasse erfasst und ausgewertet.

Schließlich ist zu erwähnen, dass Entscheidungen über Preisfestlegungen auch rechtlichen Rahmenbedingungen unterliegen. Zu nennen sind vor allem das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) mit dem Verbot des Verkaufs „unter Einstandspreis“ und die Preisangaben-Verordnung (PAngV), in der Regel über die Preisauszeichnung zu finden sind.

Neben der Preisfindung stellt die Preisstrategie den wichtigsten Rahmen für preispolitische Entscheidungen dar. Ein Handelsunternehmen wird seine Preisentscheidungen nicht nur von kalkulatorischen Sachverhalten abhängig machen, sondern auch grundsätzlich festlegen, wie es sich preislich im Wettbewerb positionieren will. Dabei steht zunächst die Preispositionierung des Sortiments als Ganzem in Abhängigkeit von der Positionierung des Unternehmens bzw. der Einkaufsstätte im Vordergrund. Abgeleitet wird die Preispositionierung somit aus den Basisstrategien (siehe Kap. 3.2). Sie hängt eng mit dem Preisimage des Unternehmens zusammen, welches sich dieses über einen längeren Zeitraum aufbaut.

Zwei grundlegende Preispositionierungsstrategien können unterschieden werden: die Hochpreisstrategie und die Niedrigpreisstrategie. Während die Hochpreisstrategie mit der Strategie der Qualitätsführerschaft einhergeht, spiegelt die Niedrigpreisstrategie die Kostenführerschaft wieder. Bei der Beurteilung der Frage, welche Strategie zur Anwendung kommt, spielt nicht nur die tatsächliche Preishöhe eine Rolle, sondern auch die Art und Weise, wie das Unternehmen auf Preisänderungen des Wettbewerbs reagiert bzw. eben nicht reagiert. Anbieter mit Hochpreisstrategie zeichnen sich meist dadurch aus, dass sie ihre Preise möglichst stabil halten, um das Image eines hochwertigen Preis-/Leistungsverhältnis zu stützen.

Die Niedrigpreisstrategie setzt allgemein voraus, dass der Händler auch mit niedrigen Kosten kalkulieren kann. Entsprechend spiegelt sich eine Niedrigpreisstrategie schon im Standort, der Einkaufsstätten-Immobilie, der Geschäftsausstattung oder auch der Personalsituation wieder.

Als Preisstrategien mit vorrangig zeitlicher Dimension (Preisverlaufspolitik) werden die Sonderangebots- bzw. Dauerniedrigpreisstrategie bezeichnet. Während bei der Dauerniedrigpreisstrategie kaum Preisveränderungen über die Zeit vorgenommen werden und ein einheitlich niedriges Preisniveau dominiert, werden bei der Sonderangebotsstrategie neben den gültigen Normalpreisen immer wieder deutliche Preisabsenkungen für einzelnen Artikel bzw. Artikelgruppen vorgenommen. Damit sind die Absatzmengen in ihrem Verlauf und vor allem die Kommunikation in ihrem Inhalt sehr unterschiedlich.

Schließlich sind als Ausprägung dynamischer Preisstrategien die Gegensätze „Skimmingstrategie“ und „Penetrationsstrategie“ zu nennen. Beide Strategien beziehen sich ursprünglich auf Preissetzungsoptionen der Hersteller bei der Einführung neuer Produkte, können jedoch ebenso auf den Handel übertragen werden. Im Rahmen der Skimmingstrategie wird mit Einführung eines neuen Produktes ein möglichst hoher Preis angesetzt, der erst im Zeitablauf mit der Alterung des Produktes sinkt. Diese Strategie ist zu empfehlen, wenn das Produkt über einen besonders hohen Neuigkeitswert verfügt und kaum Konkurrenzprodukte fürchten muss. Dann kann es gelingen, eine hohe Zahlungsbereitschaft innovationsfreudiger Kunden abzuschöpfen.

Die Penetrationsstrategie hingegen zielt auf eine möglichst schnelle Erschließung eines Massenmarktes indem der Preis gleich zu Beginn der Produktvermarktung niedrig angesetzt wird. Gegenüber dem Wettbewerb soll ein möglichst hoher Marktanteil schnell realisiert werden, der wiederum die Realisierung von Kostenvorteilen ermöglicht.

Neben der Preisfindung und den Preisstrategien kann der Handel ein umfangreiches preispolitisches Instrumentarium nutzen, um Kunden zu akquirieren, Absatz zu stimulieren oder die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu nutzen („Konsumentenrente abschöpfen“). Die folgende Tabelle zeigt das Instrumentarium im Überblick:

Think Umeå. Get a Master's degree!

- modern campus • world class research • international atmosphere
- 36 000 students • top class teachers • no tuition fees

Master's programmes:

- Architecture • Industrial Design • Science • Engineering

APPLY NOW!

Umeå University
Sweden
www.umu.se



Instrumente	Ausprägungen
Preislinienpolitik	• Festlegung der Preislagen im Sortiment
Preisdifferenzierung	• Verschiedene Preise für identische Ware
Preisbündelung	• Joint: Einzel- und Bündelpreis angegeben: Bündel günstiger • Lead: „Lead“-Produkt zum regulären Preis, Bündelprodukt billiger • Composite: „ab dem Kauf von 2 Stück billiger“
Sonderangebotspolitik	• Zeitlich befristet • Beschränkt auf definierte Artikel • Relativ niedriger Preis
Preisvergleichsgarantie	z.B. Geld-zurück Kampagnen (Preisimage)
Konditionenpolitik	• Skonto • Preisabschläge oder Gutscheine (Rabattformen) • Absatzkredite

Tab. 18: Preispolitisches Instrumentarium

Unter Preislinienpolitik versteht man die Festlegung oberer und unterer Preispunkte in einer Produktlinie. Zwischen den Extrempunkten können verschiedene Preislagen festgesetzt werden. Die Preislinienpolitik mit mehreren Preislagen kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn Produkte mit gleichem zugrundeliegenden Kunden-Bedürfnis in unterschiedlichen Qualitätsstufen angeboten werden. Man findet dies häufig in Warenhäusern, Kaufhäusern oder Verbrauchermärkten. Beispielsweise findet man in Elektrofachmärkten Fernseher in der Preislage 200–300€, 400–500€, 600–700€ und 1.000€ und mehr. Die Preislagen werden so gestaltet, dass ein „up-selling“ von einer Preislage in die nächst höhere Preislage möglich ist.

Mit Hilfe der Preisdifferenzierung wird das Ziel verfolgt, die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft von Kunden bestmöglich auszunutzen. Die Grundannahme ist, dass ein Einheitspreis im Zweifel zu stark von der Zahlungsbereitschaft abweicht. Vier grundlegende Formen der Preisdifferenzierung werden unterschieden:

- Mengenmäßige Preisdifferenzierung: der Preis einer Ware nimmt mit steigender, gekaufter Stückzahl ab. Erscheinungsformen sind der klassische Mengenrabatt oder auch sinkende Preise bei größeren Packungsgrößen
- Zeitliche Preisdifferenzierung: der Preis einer Ware variiert je nach Tages- oder Wochenzeit. Ein typisches Beispiel sind heruntergesetzte Preise von Backwaren kurz vor Ladenschluss
- Räumliche Preisdifferenzierung: je nach geographischer Lage werden Preise unterschiedlich gesetzt. Dies kann z.B. dazu führen, dass Waren in besonders kaufkraftstarken Städten teurer sind, aber auch auf dem Land aufgrund höherer Logistikkosten
- Personelle Preisdifferenzierung: hier sind Personenmerkmale der Anlass für unterschiedliche Preise wie z.B. Studenten- oder Rentnernachlässe.

Eine extreme Form der Preisdifferenzierung hat sich im Internet etabliert. Auf Preisagentur-Plattformen (z.B. preisagentur-pfennigfuchser.de, preisagentur-duell.de) können Kunden ein Kaufinteresse anmelden und die Agentur sucht den günstigsten Anbieter bzw. der Kunde nennt einen Preis, den er zu zahlen bereit ist und die Agentur vermittelt den Anbieter.

Diese Extremform der individuellen Preisdifferenzierung wird auch „Customer Driven Pricing“ genannt, d.h. der Kunde bestimmt den Preis, den er zu zahlen bereit ist (vgl. Schröder 2012, S. 141). Formen des „Customer Driven Pricing“ sind

- Powershopping: Kunden schließen sich zu einer Käufergruppe zusammen und erreichen dadurch eine verbesserte Verhandlungsposition bzw. erzielen höhere Mengenrabatte (z.B. Letsbuyit.com, powershopping.de)
- Auktionen: Kunden ersteigern Waren (z.B. ebay.com)
- Reverse Auctions: Kunden stellen Aufträge ins Internet, Händler geben Angebote ab und der Kunde wählt das beste Angebot
- „True“ Customer Driven Pricing: Kunden geben ein festes Preisangebot ab und der Händler muss entscheiden, ob er darauf eingeht.

Preisbündelung ist eine Form der Preisbildung, bei der ein Preis für mehrere Produkte festgelegt wird, die gemeinsam erworben werden. Die vielleicht bekannteste Form ist das sog. „Joint Bundle Pricing“; die Preise der einzelnen Produkte werden angegeben und es wird ein Gesamtpreis für den Kauf aller Produkte des Bündels ausgelobt, der unter der Summe der Einzelpreise liegt. Beim „Leader Bundle Pricing“ wird das „Lead“-Produkt zum Originalpreis angeboten und ein zweites oder weitere Produkt(e) günstiger hinzugefügt.

Sonderangebotspreise zeichnen sich durch eine zeitliche Begrenzung aus. Es wird das Ziel verfolgt, im Aktionszeitraum deutlich mehr Ware abzusetzen. Problematisch kann dabei sein, dass sich vor und nach der Aktionsperiode eine Verringerung der Absatzmenge zeigt, da Kunden auf die Sonderangebote warten bzw. ihren Bedarf deutlich überdecken und nach dem Aktionszeitraum zunächst nicht mehr kaufen. Sonderangebotspreise sind zudem häufig mit speziellen Packungsgrößen und einer intensiven Kommunikation verbunden.

Preisvergleichsgarantien dienen der Verbesserung des Preisimages eines Handelsunternehmens. Auslobungen wie „wenn Sie dieses Produkt woanders günstiger bekommen, so erstatten wir Ihnen die Differenz“ kennzeichnen dieses Instrument. Neben der Imagewirkung kann hiermit auch erreicht werden, dass Kunden leichter eine Kaufentscheidung treffen und keine weiteren vergleiche anstrengen, da sie die Preisvergleichsgarantie als Sicherheit wahrnehmen. Man kann vermuten, dass viele mögliche Garantieeinlösungen dann gar nicht stattfinden, weil Konsumenten entweder den Preisvergleich im Nachhinein doch nicht durchführen bzw. nicht mehr aktiv nach günstigeren Angeboten suchen oder weil ihnen der Aufwand der Garantieeinlösung zu hoch erscheint.

In der Konditionenpolitik hat die Absatzfinanzierung bei vielen Gebrauchsgütern einen hohen Stellenwert erreicht. Dabei wird häufig mit sog. „0%-Finanzierungen“ geworben, d.h. der Kaufpreis wird in Raten fällig, ohne das zusätzliche Kosten in Form von Zinsen anfallen. Die entgegengesetzte Form der Konditionenpolitik ist das Skonto, bei dem eine sofortige Barzahlung (teilweise vor der Warenlieferung z.B. bei Möbeln) zu einem Preisabschlag führt. Rabatte sind hingegen Preisnachlässe, die aufgrund eines hohen Gesamtwarenkorb-Preises, einer langandauernden Kundenbeziehung, aus Gründen der Absatzförderung (z.B. beim Neuwagenkauf) oder aus anderen Gründen gewährt werden. Rabatte können auch in Form von Warenrabatten z.B. als Draufgabe erfolgen (Kunde erhält beim Kauf einer Kiste Wein eine Flasche gratis dazu).




Jetzt **bewerben** und jederzeit einsteigen!

FastTrack

IT-Einsteigerprogramm für Bachelor- und Masterabsolventen

Durchstarten in Ihre IT-Karriere

Unser 18-monatiges Programm bildet die perfekte Grundlage für Ihren beruflichen Erfolg: Arbeit in Top-Projekten, Ausbildung in fachlichen und Soft-Skill-Trainings, Betreuung durch einen persönlichen Mentor und Austausch mit Kollegen aus aller Welt. Ihren Schwerpunkt wählen Sie selbst:

- **Business Technology Consulting**
- **Individuelle Softwarelösungen**
- **Lösungen auf Basis von Standardsoftware**
- **Business Information Management**
- **Application Lifecycle Services**

Mehr Informationen auf www.capgemini.de/karriere

People matter, results count.

Schließlich gehören zur Konditionenpolitik die Regelungen zur Zahlungsart (bar, EC-Karte, Kreditkarte, Überweisung, Lastschrift, Einzugsermächtigung etc.), zu Zahlungsfristen oder den Modalitäten von Teil- bzw. Ratenzahlungen.

4.4.4 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik wird in der Literatur im Regelfall nicht gleichgesetzt mit dem Begriff Werbung. Meffert (1993, S. 443) nennt z.B. vier Instrumente der Kommunikationspolitik: Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und persönlicher Verkauf. Es finden sich auch weiter gefasste Definitionen, welche die Kommunikation gegenüber allen Anspruchsgruppen eines Unternehmens (neben Kunden also auch Mitarbeiter, Anteilseigner, Lieferanten, Gesellschaft) mit einbeziehen (vgl. Bruhn 2007, S. 199). Hier soll jedoch die Betrachtung der Werbung und des Persönlichen Verkaufs im Vordergrund stehen.

Allen Instrumenten der Kommunikationspolitik ist gemein, dass sie der Beeinflussung der Zielgruppe dienen. Besondere Bedeutung kommt dabei den potentiellen und aktuellen Kunden zu. Entsprechend sind die Ziele der Kommunikation auf die Darstellung der Leistung eines Handelsbetriebes und auf die Beeinflussung von Kundeneinstellungen und Kundenentscheidungen gerichtet. Die Kommunikationsziele lassen sich in potentialbezogene und ökonomische Ziele unterteilen:



Abb. 39: Kommunikationsziele im Handel

Darüber hinaus ist es wichtig zu unterscheiden, ob die Kommunikationswirkung bei den Konsumenten eine kognitive, also wissensbezogene, eine affektive, also gefühlsbezogene, oder eine konative, also verhaltensbezogene sein soll. Auch die Wettbewerbsbezogenheit ist als Zieldimension zu berücksichtigen. Hier geht es in erster Linie um die Frage, ob eine Abhebungsstrategie (Betonung der Vorteilhaftigkeit gegenüber dem Konkurrenzangebot, Betonung einer Alleinstellung) oder eine Anpassungsstrategie (sog. me-too-Strategie) gefahren wird. Je nach Gewichtung der Zielgrößen bzw. ihrer Bezugspunkte wird die Gestaltung der Kommunikationsmittel unterschiedlich sein.

Kognitive Werbeziele	Affektive Werbeziele	Konative Werbeziele
<ul style="list-style-type: none"> - Lenkung der Aufmerksamkeit und Wahrnehmung auf Aktionsartikel - Steigerung der Markenbekanntheit - Steigerung des Kundenwissens 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprache neuer Bedürfnisse - Verstärkung der emotionalen Positionierung - verstärkte Vermittlung emotionaler Konsumerlebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung der Weiterempfehlungsabsicht - Steigerung der Probierkäufe - Steigerung der Wiederholungskäufe

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Tab. 19: Konsumentenbezogene Kommunikationsziele im Handel (Bsp.)

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 503

Die Beeinflussung der Konsumenten zur Erreichung der genannten Werbeziele kann neben der klassischen Werbung auch durch andere Maßnahmen erfolgen. Diese können von der Gestaltung des Verkaufsräumens, über die Darbietung der Waren bis hin zur akustischen Untermalung reichen. Hier sollen aber vorrangig die Optionen der klassischen Werbung beleuchtet werden. Relevant sind zwei Definitionen des Ausschusses für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, S. 179):

Werbemittel

„... sind für die Werbung geschaffene persönliche und sachliche Gestaltungsformen von Werbebotschaften. Beispiele die Anzeige, das Plakat, der Werbefernsehspot.“

Werbeträger

„... sind Medien, die der Verbreitung (Streuung) der Werbemittel dienen. (...) Durch Sie werden die Werbemittel an die Werbeadressaten herangetragen. Bei-spiele für Werbeträger sind die Zeitung, die Plakatsäule und das Fernsehen.“

Der Handel ist ein sehr bedeutsamer Partner für die Werbewirtschaft. Laut Daten von Nielsen Media Research führt der Handel die Statistik im Jahr 2008 mit Bruttowerbeinvestitionen von 2,8 Mrd. € an vor dem Versandhandel mit 1,8 Mrd. € und den PKW-Herstellern mit 1,5 Mrd. € (vgl. Schröder 2012, S. 189). Die Handelskonzerne Media Markt/Saturn, Aldi (Nord und Süd) und Lidl belegen in der 2010 Statistik die Plätze 2–4 der Unternehmen mit den höchsten Werbeausgaben.

Bei der Festlegung der Werbebudgets sind handelspezifische Besonderheiten zu beachten:

- Je nach Standort und Filialausdehnung können sog. Streuverluste in überregionalen Medien (TV, Zeitschriften) besonders schwerwiegend sein
- Die Werbewirkung kann oftmals sehr genau gemessen werden, da der Handel die Abverkaufszahlen (Scanner-Daten) in Zusammenhang mit Zeiträumen, in den Werbung geschaltet ist, in Beziehung setzen kann
- Der Handel ist oftmals in der Lage, substantielle Werbekostenzuschüsse von Markenartikel-Herstellern zu erhalten
- Durch die hohe Wettbewerbsintensität in einigen Branchen ist eine kontinuierliche Schaltung von Werbung meist zwingend notwendig
- Viele kleine Einzelhändler können aufgrund entsprechend kleinerer Budgets und der Verstärkung des Streuverluste-Problems oft keine ausreichende Werbewirkung erzielen.

Hinsichtlich der Methodik, mit der Werbebudgets geplant und festgelegt werden, können die theoretisch exakten Methoden (Marginalanalytischer Ansatz, konkurrenzbezogener Ansatz nach Weinsberg oder der dynamische Ansatz nach Vidale-Wolfe, siehe Meffert, 1993, S. 459 ff.) aufgrund ihrer begrenzten Anwendbarkeit vernachlässigt werden.

Deutsche Bank
db.com/careers

Können Banktechnologien die Welt verändern?

Ein wacher Verstand weiß, dass dies längst Alltag ist

Ihr Weg zu Group Technology & Operations (GTO)

Technologie ist der Motor der Finanzindustrie. Sie ermöglicht Geschäfte über Zeitzonen hinweg, liefert wichtige Entscheidungshilfen und schafft die Verbindung zu anderen Banken und unseren Kunden. Ohne Technologie – und damit bald ohne Sie – wäre die Welt eine andere. Ob als Praktikant oder Trainee: Sie erschließen mit uns neue technische Einsatzfelder, lösen komplexe Aufgaben und überschreiten die Grenzen des technisch Möglichen: ob Sie Ihre Zukunft in der Entwicklung, Analyse oder im Management sehen.

Entdecken Sie den Unterschied auf db.com/careers/jobs

Leistung aus Leidenschaft



In der Praxis haben sich kennzahlenorientierte Methoden durchgesetzt. So wird das Werbebudget in Prozent des Umsatzes festgelegt oder die Werbekosten werden als Wert pro verkaufte Einheit mit in die Warenkalkulation einbezogen. Relevant ist auch der „Share-of-Voice“-Ansatz, bei dem das Werbebudget als eigener Anteil am Gesamtwerbeaufkommen der Branche definiert wird. Dabei wird versucht, den eigenen Share-of-Voice auf einem bestimmten Niveau im Verhältnis zu den relevanten Wettbewerbern zu halten. Allerdings werden die praxisorientierten Ansätze kritisiert, weil sie Ursache-Wirkungsbeziehungen auf den Kopf stellen (Werbung bedingt Umsatz nicht umgekehrt), wenig Bezug zur aktuellen Marktsituation aufweisen und vergangenheitsorientiert sind sowie die Gefahr prozyklischen Verhaltens bergen.

Zentrales Thema der Werbeplanung ist die Gestaltung der Werbebotschaft. Zunächst ist über die sog. Copy-Strategie zu entscheiden, also über die Festlegung der inhaltlichen Grundkonzeption einer Werbekampagne. Die Copy-Strategie dient der Vorgabe für die kreative Umsetzung. Sie besteht aus drei Grundelementen:

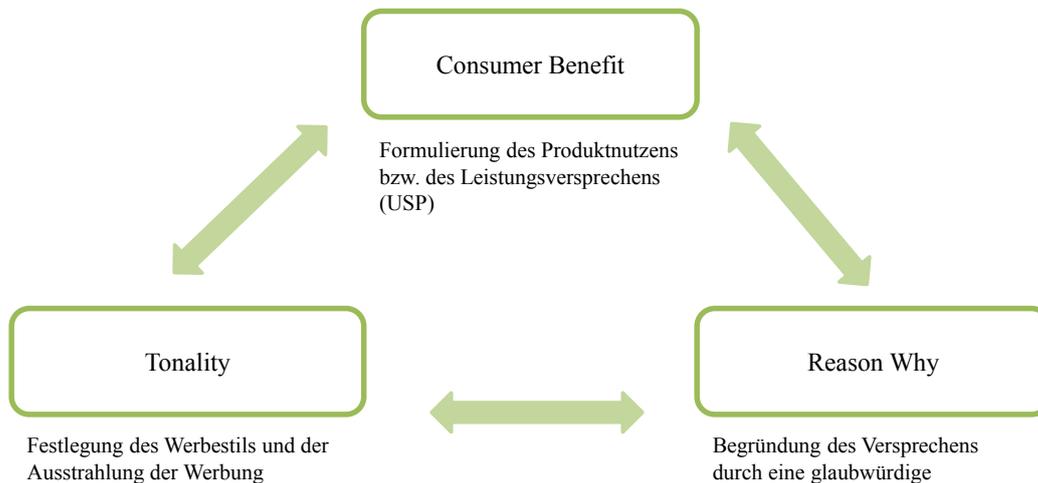


Abb. 40: Elemente der Copy-Strategie

Die Formulierung des Consumer Benefit stellt im Handel eine besondere Herausforderung dar, wenn es darum geht nicht nur den Produktnutzen oder ein Hersteller-Markenversprechen zu kommunizieren. Die Kernleistungen des Handels selbst (Warendisposition, Sortimentsfunktion etc.) lassen sich nur schlecht kommunizieren. Sie sind für den Kunden wenig greifbar oder auch selbstverständlich. Es treten daher meist Aspekte des Zusatznutzens in den Vordergrund der Copy-Strategie. So wirbt beispielsweise der Lebensmittelhandel mit der Frische der angebotenen Ware, mit der Vielfalt des Angebotes oder mit der besonderen Qualität. Oft stehen auch Themen wie kompetente Beratung, Lieferservices, zusätzliche Garantien oder die besondere Einkaufsatmosphäre im Fokus.

In den letzten Jahren hat als Werbebotschaft insbesondere die Preiswürdigkeit und Preisgünstigkeit an Bedeutung gewonnen. Statt eines Produktnutzens wird eine Preisbotschaft in den Mittelpunkt gestellt.



Abb. 41: Preiszentrierte Werbebotschaften (Beispiele)

Bei den gezeigten Beispielen fällt auf, dass Werbebotschaften in der Copy-Strategie teilweise sogar ohne den „Reason Why“ auskommen. Die Begründung, warum ein Kunde den Consumer Benefit glauben soll, kann aber nur dann wegfallen, wenn sich die Botschaft durch eine länger andauernde Beweislage etabliert hat. Im Regelfall wird der zentralen Botschaft des Consumer Benefits eine entsprechende Begründung hinzugefügt. Diese muss nicht zwingend verbal erfolgen, sondern kann sich auch in der Bilderwelt widerspiegeln.



Abb. 42: Reason Why-Vermittlung über Bilder

Schließlich ist im Rahmen der Copy-Strategie die Tonality festzulegen. Hierbei geht es um die Frage, welche atmosphärische Grundschwingung die Werbebotschaft haben soll. Beispielsweise kann die Preiswerbung besonders aggressiv und plakativ erfolgen; gegebenenfalls wird sie in anderen Fällen zurückhaltender und sachlicher kommuniziert. Die Tonality bestimmt vor allem die kreative Gestaltung hinsichtlich der Bilderwelt, der Farben, der optischen Textgestaltung oder der musikalischen Gestaltung.

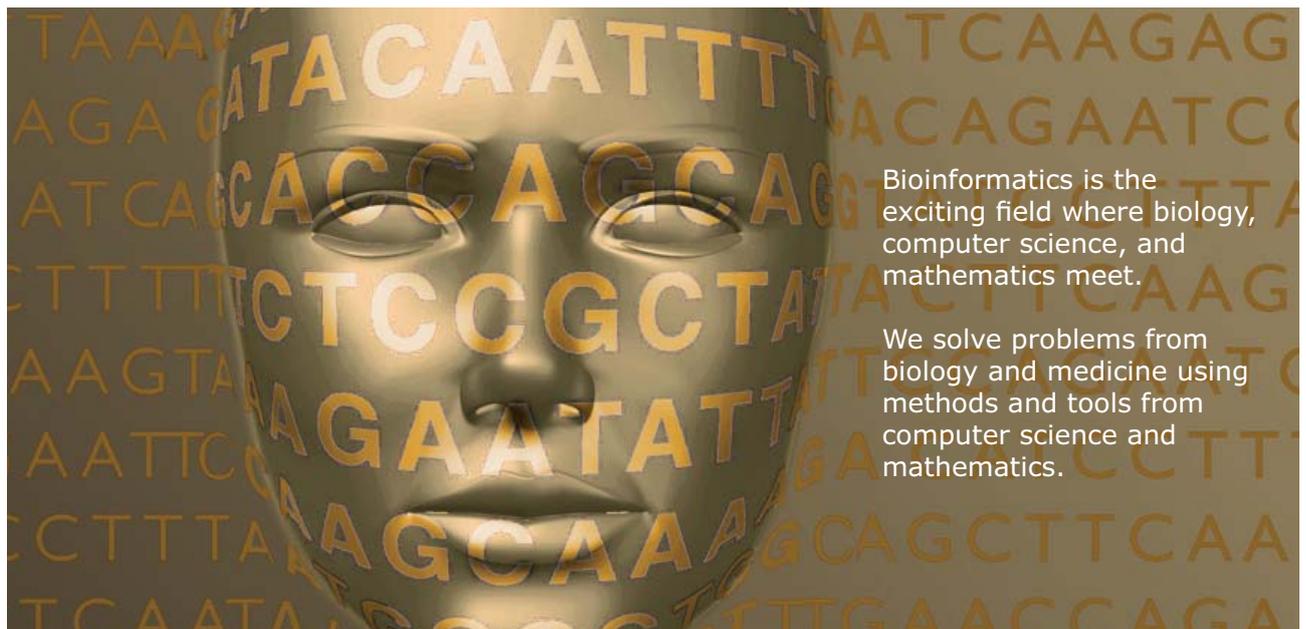
Bei der Frage, wie die Werbeinhalte vermittelt werden, lassen sich drei prinzipielle Grundtypen unterscheiden:

- Der moralische Appell: die Werbebotschaft appelliert an allgemein anerkannte gesellschaftliche Werte und stimuliert damit den Wunsch nach Anerkennung und Prestige
- Der emotionale Appell: die Werbebotschaft aktiviert Gefühle und arbeitet daher mit Bildern nach dem Kindchen-Schema, mit Sexualität, mit Humor und ähnlichen Reizen
- Der rationale Appell: die Werbebotschaft wendet sich an die Vernunft des Konsumenten und versucht, „einleuchtende“ Argumente zu liefern.

Bei allen Werbeappellen ist allerdings zu beachten, dass Grundeinstellungen verschiedener Konsumentengruppen dazu führen können, dass Werbebotschaften von einer Gruppe positiv aufgenommen von einer anderen jedoch abgelehnt werden können.



Develop the tools we need for Life Science Masters Degree in Bioinformatics



Read more about this and our other international masters degree programmes at www.uu.se/master



Schröder (2012, S. 213; Auswahl) listet einige Beispiele zu verschiedenen Appellformen in der Handelswerbung auf:

Unternehmen	Slogan	Appellform
Aldi	Aldi informiert, Aldi aktuell	rational
Deichmann	Gutes Geschäft. Deichmann	rational
dm	Hier bin ich Mensch – Hier kauf ich ein!	emotional
Edeka	Wir lieben Lebensmittel	emotional
Hornbach	Es gibt immer was zu tun!	moralisch
Ikea	Wohnst Du noch oder lebst Du schon?	moralisch
Media Markt	Ich bin doch nicht blöd!	moralisch
Obi	Wie wo was weiß OBI	rational
REWE	Jeden Tag ein bisschen besser!	moralisch

Tab. 20: Appellformen in der Kommunikation

Quelle: Schröder 2012, S. 213

Die in diesem Beispiel genannten Slogans (Kernaussage in kompakter Form) haben fast immer eine nur begrenzte Lebensdauer, die Veränderungen durch die Gesamtpositionierung des Unternehmens oder auch durch den Zeitgeist unterliegt.

Neben der Festlegung der Werbebotschaft hat die Entscheidung über den Werbeträger und das Werbemittel eine hohe Bedeutung. Zielkriterium ist in diesem Zusammenhang, wie die Zielgruppe optimal erreicht werden kann und welche Form der Werbung (Werbemittel) am ehesten die gewünschten Zielgruppenreaktionen hervorruft. Der nach wie vor wichtigste Werbeträger für den Handel in Deutschland sind die Tageszeitungen. Sie vereinigen rund 74% der Werbeschaltungskosten in 2010 auf sich (vgl. Nielsen Media Research und EHI Handelsdaten.de).

Werbung in Tageszeitungen (Werbeträger) kann in Form von Anzeigen oder Beilagen (Werbemittel) erfolgen. Prospektbeilagen werden vor allem von Lebensmitteldiscountern regelmäßig (wöchentlich) über die Tageszeitung verteilt und haben einen hohen Stellenwert in der Aufmerksamkeit erreicht. Sie sind als Werbemittel für die Branche nicht mehr wegzudenken. Zentrale Werbebotschaft ist der Hinweis auf die aktuellen (für eine Woche gültigen) Sonderangebote. Der gewünschte Effekt zielt insbesondere auf die Erhöhung der Kundenfrequenz, was auch oft in besonders hohem Maße gelingt (z.B. PC oder Laptop-Angebote bei Aldi, die Teilweise am ersten Angebotstag zu Warteschlangen vor der Öffnung der Filialen geführt haben).

Aus der Perspektive des gesamten Marketingbudgets verweist das EHI darauf, dass in deutschen Handelsunternehmen fast die Hälfte des Marketingbudgets für den Produktions- und Verteilungsprozess von Flyern verausgabt wird (www.ehi.org/presse/pressemitteilungen, 22.11.2011). Flyer können allerdings auch über andere Wege, als den der Tageszeitung verteilt werden. Die Bandbreite geht von Postwurfsendungen bis zur Verteilung durch Boten (beliebter Schüler-Job).

Klassische Werbeträger neben der Tageszeitung und dem Flyer sind Zeitschriften, Fernsehen, Radio, Kino und Plakate. Diese Träger weisen sowohl Vorteile gegenüber der Tageszeitung auf (z.B. besonders hohe Druckqualität in Zeitschriften, starke emotionale Ansprache im Fernsehen und Kino sowie hohe Aufmerksamkeit in direkter lokaler Nähe zur Einkaufsstätte beim Plakat), haben aber auch einige Nachteile zu tragen (z.B. längerer Planungsvorlauf reduziert die Möglichkeit zur Kommunikation konkurrenzbezogener Preiswerbung, z.T. hohe Produktionskosten bei Werbespots).

Eine starke Entwicklung hat die Direkt-Kommunikation in den vergangenen Jahren genommen. Zwar unterliegt diese Kommunikationsform immer intensiveren rechtlichen Beschränkungen (vor allem beim Telefonmarketing), hat aber den Vorteil der wahrgenommenen persönlichen Ansprache und der Option der Rückmeldung durch den Adressaten („Response“). Instrumente der Direkt-Kommunikation sind z.B.:

Klassische direkte Kommunikation	Direkte Kommunikation in klassischen Medien
<ul style="list-style-type: none"> - adressierte Werbesendungen - Haushalt Direktwerbung (z.B. Prospekte, Kataloge, Postwurfsendungen) - teiladressierte Werbesendungen - aktives und passives Telefonmarketing - interaktive Medien (z.B. Telefonmarketing, Teleshopping, E-Mail-Marketing) 	<ul style="list-style-type: none"> - Anzeigen und Beilagen mit Response-Element - Funk- und Fernsehwerbung mit Response-Element - Plakat- und Außenwerbung mit Response-Element

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Tab. 21: Instrumente der Direkt-Kommunikation (Bsp.)

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 510

Aufgrund der Option zur direkten Interaktion mit dem Adressaten eignet sich diese Kommunikationsform vor allem auch für die Kundenbindung. Sie hat besonders stark im Internet zugenommen, wo die personalisierte Ansprache über Social-Media Plattformen hohe Potentiale hat.

Besonders relevant ist online-Werbung für den Online-Handel. Hier wurden Kommunikationsformen entwickelt, die eine Nutzung der direkten Kommunikation mit potentiellen und aktuellen Kunden nicht nur zur Akquisition dieser Kunden bzw. zur Pflege der Kundenbeziehung mit diesen Kunden im Fokus haben, sondern auch auf die Weiterverbreitung von Werbeinhalten in der sog. Community (Netzgemeinde, z.T. mit spezifischen Interessen) abzielen (s. Abb. 43).

Im Zuge der stärkeren Verbreitung von Multi-Channel-Strategien unter Einbeziehung des Internets setzen auch klassische stationäre Händler immer mehr auf Optionen des Online-Marketings. Häufig werden im Zusammenhang mit Kundenbindungsmaßnahmen die email Adressen der Kunden erfragt, so dass eine Basis für das Permission-Marketing erarbeitet werden kann.

Affiliate Marketing	Verkäufer nutzt einen Partner (affiliate) als Vermittler; letzterer stellt seine Website als Werbeträger zur Verfügung. Abrechnung über Provision (z.B. pay-per-click, pay-per-sale)
Viral Marketing	Nutzung der Kunden als Verbreiter der Werbebotschaften; Verkäufer ist nur indirekt als Absender der Botschaft erkennbar; Nutzung der Glaubwürdigkeit des Kunden; Verbreitung vor allem über soziale Netze
Permission Marketing	Direkte Kundenansprache z.B. per Email oder Newsletter; erfordert das ausdrückliche Einverständnis des Kunden; Verfahren: „opt-out“ oder „opt-in“, bzw. bei persönlichen Daten auch „double-opt-in“
Suchmaschinen Marketing	Erscheinen der Verkäufer-Website bei Eingabe bestimmter Suchbegriffe; natural listings (nach Trefferhäufigkeiten) oder sponsored links (z.B. google adverts); Optimierung über Suchbegriff-Integration auf eigener Website
Banner Werbung	Werbeflächen auf Internetseiten; statisch oder dynamisch (mouse-over, flying banner, layer adds, pop-up, etc.); erzeugen oft Reaktanz beim Nutzer, wenn sie das Lesen des eigentlichen Inhalts der Website behindern

Abb. 43: Formen der Online-Werbung

Schließlich ist im Rahmen der Kommunikationspolitik noch auf den Persönlichen Verkauf einzugehen. Die Abgrenzungen und Einordnungen dieses Themenbereichs sind in der Literatur unterschiedlich (z.B. Persönlicher Verkauf als Teil der Servicepolitik, Müller-Hagedorn/ Toporowski/ Zielke 2012, S. 725 ff.).

Die Bedeutung des Persönlichen Verkaufs im Einzelhandel hängt in hohem Maße vom Betriebstyp und vom Warensortiment ab. Die historisch große Bedeutung der – etwas veraltet sogenannten – „Bedienung“ hat seit der Einführung der Selbstbedienung (ca. 1930) extrem abgenommen: während 1939 nur 13% der Lebensmittelgeschäfte mit Selbstbedienung arbeiteten, waren es 1949 bereits 87% (vgl. König, W.: Geschichte der Konsumgesellschaft, Stuttgart 2000, S. 100).

Der Persönliche Verkauf ist als Interaktion zwischen Verkaufspersonal und Käufer zu verstehen. Er hat insofern Prozesscharakter. Die einzelnen Phasen des Verkaufsprozesses beginnen mit der Begrüßung und Erstantsprache des Kunden und enden zunächst mit dem Kaufabschluss und der Verabschiedung. Situativ kann dieser Prozess auch in der Nachkaufphase fortgesetzt werden (vgl. die Übersicht bei Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 739).

Für eine erfolgreiche Gestaltung des Verkaufsgesprächs sind drei Qualitätsmerkmale bedeutsam, die für das Verkaufspersonal Anwendung finden (vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 742):

Potenzialqualität	Kenntnisse und Fähigkeiten, die der Verkäufer in das Verkaufsgespräch einbringt
Prozessqualität	Ablauf des Verkaufsgesprächs. Wie geht der Verkäufer auf Wünsche, Bedenken, Risikowahrnehmung etc. des Kunden ein?
Ergebnisqualität	Verkaufsabschluss. Kann der Verkäufer den Abschluss tätigen, d.h. ist er in der Lage, die „letzte Hürde“ zu nehmen?

Abb. 44: Qualitätsmerkmale Verkaufspersonal

Die tatsächlich erreichte Qualität ist natürlich auch von Art und Weise abhängig, wie der Kunde an der Interaktion teilnimmt. Vom beratungsresistenten Kunden, der mehr oder weniger jede Form der „Einmischung“ durch das Verkaufspersonal ablehnt, bis hin zum „schwatzhaften“ Kunden, der zu viel Zeit in Relation zum getätigten Kaufabschluss in Anspruch nimmt, sind vielfältige Ausprägungen beobachtbar. Dennoch werden gute Verkäufer in der Lage sein, sich auf unterschiedliche Kundentypen und Verkaufssituationen optimal einzustellen und erfolgreich durch das Verkaufsgespräch zu navigieren bzw. es zum Ergebnis voran zu treiben.



A NEW FUTURE
IS WAITING FOR
YOU AT ERICSSON.

Look up for our continuous offers of graduate positions at our various locations within Germany (Backnang, Duesseldorf, Frankfurt, Herzogenrath/Aachen). We are looking forward to getting to know you! Apply via the internet: www.ericsson.com/careers

ERICSSON





Abb. 45: Anforderungen im Verkaufsgesprächsprozess

Verschiedene Studien belegen den Einfluss eines guten Persönlichen Verkaufs vor allem auch auf den Vertrauensaufbau beim Kunden und damit auf die Kundenloyalität und nachhaltige Bindung des Kunden an das Handelsunternehmen. Wichtige Faktoren sind danach die Kompetenz des Verkaufspersonals, seine Hilfsbereitschaft und seine Fähigkeit zur Problemlösung, die wiederum bei zufriedenen Verkaufsmitarbeitern höher ausgeprägt sind (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 512).

Inzwischen wird verstärkt darauf hingewiesen, dass eine reine Verkaufsorientierung einer gesamtheitlichen Kundenorientierung unterlegen ist, zumindest wenn das Ziel einer länger andauernden Kundenbeziehung im Vordergrund steht. Das Eingehen auf die Vorstellungen, Wünsche und Befindlichkeiten der Kunden setzt sicherlich eine positive Einstellung des Verkaufspersonals gegenüber dem Kunden voraus. Eine gut geführte Kundenorientierung kann dann aber zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor werden.

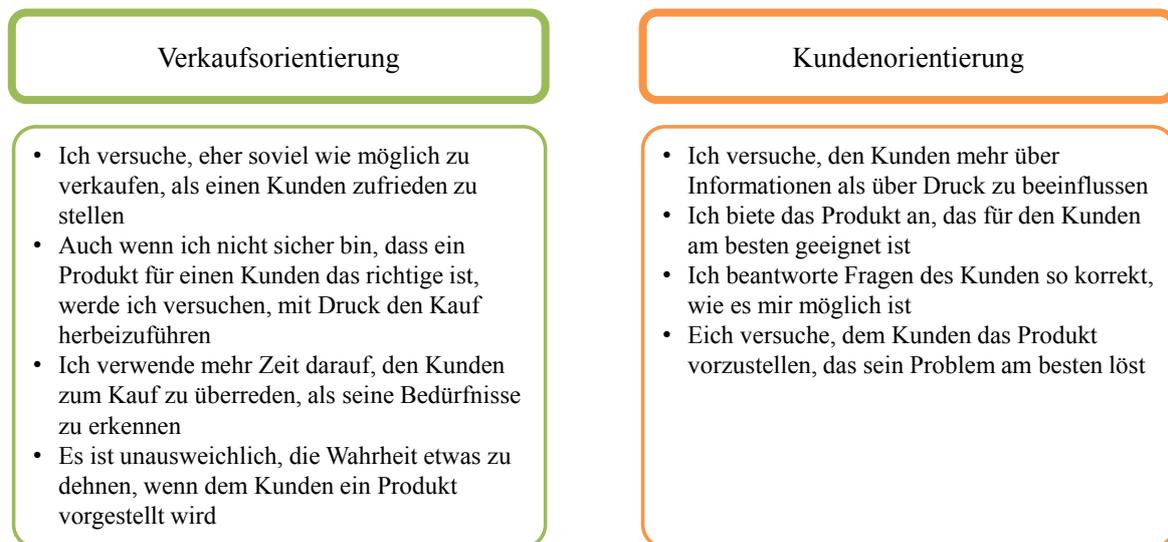


Abb. 46: Verkaufs- versus Kundenorientierung

In Anlehnung an Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 744

4.4.5 In-Store-Management

Das In-Store-Management befasst sich mit der Planung, Umsetzung und Kontrolle der Gestaltung des Ladenlokals. Es wird vielfach auch als Verkaufsraumgestaltung bezeichnet, wobei hier auch auf kommunikative Elemente im Verkaufsraum (In-Store-Kommunikation) eingegangen werden soll:

➤ **Ladenlayout**

- Raumaufteilung (Aufteilung des Verkaufsraumes in Funktionszonen)
- Raumanordnung (Anordnung der Funktionszonen durch Gänge, Regale, etc.)

➤ **Raumnutzung**

- Quantitativ (Aufteilung der Verkaufsfläche auf Warengruppen)
- Qualitativ (Anordnung der Warengruppen und Artikel innerhalb des zugeordneten Raumes)

➤ **Design**

- Exterior (Ladenfrontgestaltung, Gebäude, Schaufenster)
- Interior (Gestaltung der Elemente im Verkaufsraum; Möbel, Bodenbelag, Beleuchtung, etc.)

➤ **Atmosphärische Ladengestaltung / Kommunikation**

- Visuelle Gestaltung
- Akustische Gestaltung
- Olfaktorische Gestaltung

Die Ladengestaltung lässt sich in zwei unterschiedliche Grundansätze unterteilen:

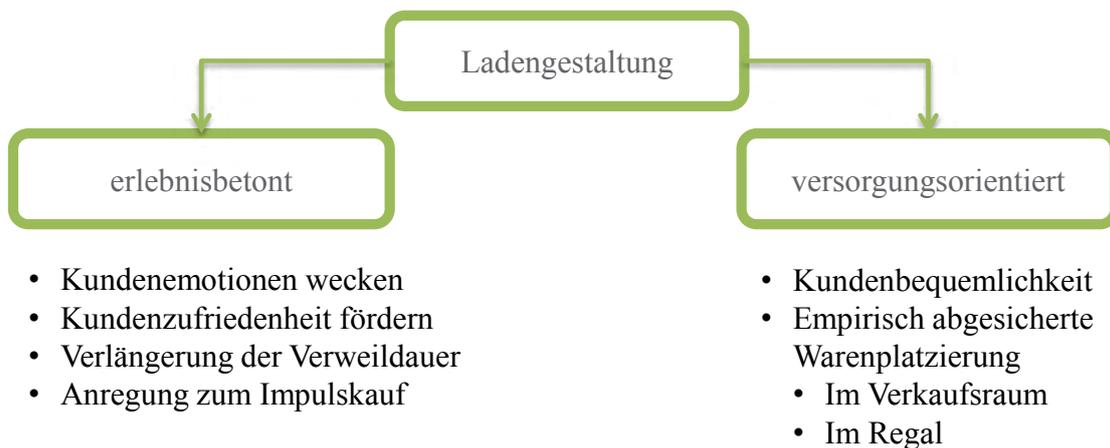


Abb. 47: Ansätze der Ladengestaltung

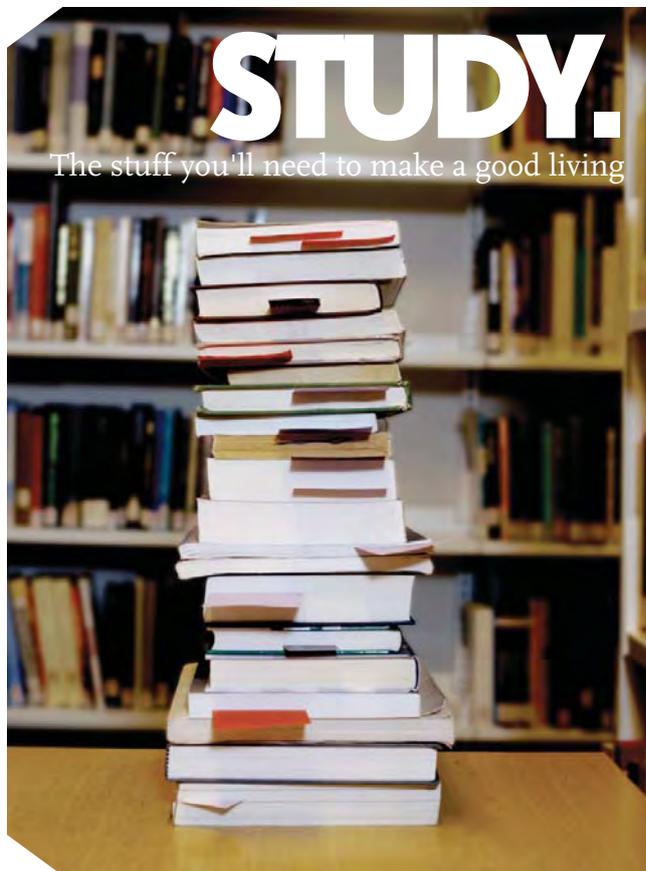
In der Zielhierarchie des In-Store-Managements nimmt die Erhöhung der Verkaufsflächenrentabilität die erste Stelle ein. Bei den darunter angeordneten Zieldimensionen steht das Konzept der Erlebnisorientierung zunehmend im Vordergrund:

Erhöhung der Verkaufsflächenrentabilität		
Erhöhung der Kundenzahl	Erhöhung der Einkaufssumme pro Kunde	Schaffung optimaler Kundenfrequenzen im Verkaufsraum
<ul style="list-style-type: none"> - Individuelles Profil der Einkaufsstätte (einzigartiges Image) - Aufbau von Kundenpräferenzen - Erhöhung der Ladentreue - Erhöhung der Besuchshäufigkeit - Erhöhung der Einkaufsbequemlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Verlängerung der Verweildauer - Anregung zum Impulskauf - Erzeugung von Kauflust - Förderung von Nachfrage bzw. Bedarfsverbundkäufen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausgleich unterschiedlicher Wertigkeiten einzelner Ladenelemente

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Tab. 22: Ziele der erlebnisorientierten Ladengestaltung
 Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 525

Die klassische versorgungsorientierte Ladengestaltung dominiert allerdings nach wie vor Betriebstypen im Lebensmittelbereich und lebensmittelnahen Sortimenten (Supermärkte, Verbrauchermärkte, Drogeriemärkte, Discounter). Als Ziele stehen hier Kostenreduktionen, Flächenoptimierungen und die Laufwegeoptimierung im Vordergrund. In vielfältigen empirischen Studien wurden diese Optimierungsoptionen in sog. Laufstudien untersucht, die das Kundenverhalten in Abhängigkeit von der Ladengestaltung zu erklären versuchen. Dazu gehören Erklärungen, ob eine Laufrichtung durch das Ladenlokal mit oder gegen den Uhrzeigersinn vorteilhafter ist, der Kunde sich lieber an Wänden entlang orientiert, eine rechtsseitige Warenplatzierung tendenziell mehr Aufmerksamkeit auf sich zieht, Sackgassen gemieden werden, usw. (vgl. Barth/Hartmann/Schröder, 2010, S. 257 ff.).



Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

Je nach Zielsetzung lassen sich unterschiedliche Maßnahmen der Verkaufsraumgestaltung unterscheiden:

Zielinhalte	Maßnahmen
Verbesserung der Orientierung in der Einkaufsstätte	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltpsychologisch gestaltete Kundenleitsysteme • Verbundplatzierungen
Verringerung der Suchzeiten, insbesondere zur Unterstützung von Plankäufen	<ul style="list-style-type: none"> • Anordnung der Warenträger (Warengruppen) im Verkaufsraum (im Regal) nach der Suchlogik der Kunden • Kategoriebildung nach Kundenbedürfnissen • Mehrfachplatzierung von Artikeln, die mehreren Kategorien angehören • Erhöhung der Anzahl der Frontstücke (Facings)
Anregung von Impulskäufen	<ul style="list-style-type: none"> • Platzierung an aufmerksamkeitsstarken Plätzen • Zweitplatzierung • Unterstützung durch geeignete Reize (Stimuli)
Initiierung von Verbundkäufen	<ul style="list-style-type: none"> • Verbundplatzierung
Informationsentlastung	<ul style="list-style-type: none"> • Verzicht auf überflüssige Schilder („optischer Müll“) • Reduktion der Anzahl substitutiver Artikel • Erhöhung der Anzahl der Frontstücke
Reduktion der Unsicherheit bei der Kaufentscheidung	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Anzahl substitutiver Artikel

Tab. 23: Ziele und zugehörige Maßnahmen der Verkaufsraumgestaltung

Quelle: Schröder 2012, S. 168

Die Vorgehensweise bei der Planung und Umsetzung der Ladengestaltung erfolgt schrittweise, wobei sich die Reihenfolge je nach Zielsetzung und baulichen Gegebenheiten ändern kann.

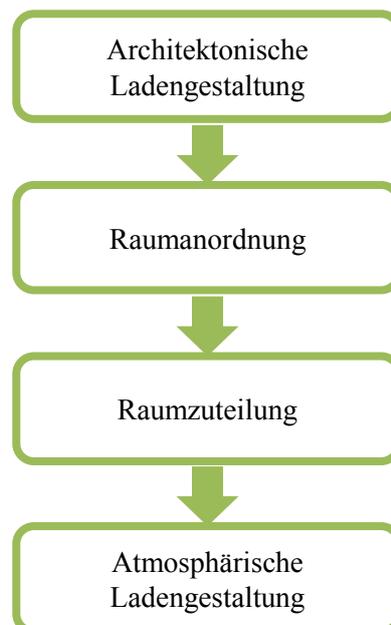


Abb. 48: Schrittweise Planung und Umsetzung der Ladengestaltung

Die architektonische Ladengestaltung ist geprägt durch die Vorgaben, die sich aus dem Betriebstyp, dem Standort und den Raumparametern ergeben. Bereits mit der Außengestaltung wird den Kunden signalisiert, mit welcher Sortimentsgestaltung und welchem Preisniveau gerechnet werden kann. Neben der Frage nach der Gestaltung von Parkplätzen und der Gebäudefassade spielen vor allem der Eingangsbereich und die Schaufenstergestaltung eine große Rolle. Sie sollen zum Betreten des Ladenlokals anreizen und erste Kaufimpulse setzen. Der Eingangsbereich sollte möglichst frei zugänglich und einladend gestaltet sein. Er ist oftmals schon der erste Bereich der Warenpräsentation im Verkaufsraum, so dass ein fließender Übergang erreicht wird.

Die architektonische Gestaltung des Verkaufsraumes umfasst dann die eigentliche Raumgestaltung (Decken, Wände, Boden), die Raumeinrichtung (Regale, Möbel, etc.) und die Umfeldgestaltung (Beleuchtung, Dekoration, etc.). Die Stilmittel sind ausgesprochen vielfältig:



Abb. 49: Stile der Ladenarchitektur (Bsp.)

Bei der Raumanordnung werden verschiedene Funktionszonen so angeordnet, dass die Ziele der Verkaufsraumgestaltung optimal unterstützen. Als Funktionszonen unterscheidet man

- Verkehrsflächen (Ein- und Ausgänge, Treppen, Rolltreppen, Durchgangszonen, etc.)
- Warenflächen (Hauptflächen zur Präsentation der Waren)
- Beratungs- und Kundenflächen (Flächen außerhalb des Kundenstroms, Umkleidekabinen, Bedienungstresen, etc.)
- Übrige Geschäftslokalflächen (Kassenbereiche, Verpackungstresen, Ruhezone, Toiletten etc.)

Für die Anordnung gibt es verschiedene Grundprinzipien, die sich an Erkenntnissen über die Orientierungsmuster von Kunden ausrichten. Hierzu zählen u.a.:

- Zwangsablauf: typisch für Verbraucher- und Supermärkte; soll Kunden an möglichst allen Sortimentsbereichen vorbeiführen
- Racetrack- oder Loop Layout: typisch z.B. für IKEA; Mischform aus Individual- und Zwangsablauf (Abkürzungen des vorgegebenen Ablaufs möglich)
- Free-Flow Layout: typisch für Warenhäuser; attraktive optische Gestaltung der verschiedenen Sortimentsbereiche
- Grid Layout: typisch für Discounter; einfachste Gestaltung, geringe Anforderungen an Ladenbau
- Kojenprinzip: typisch für Boutiquen; viele Kontaktzonen zwischen Kunde und Ware

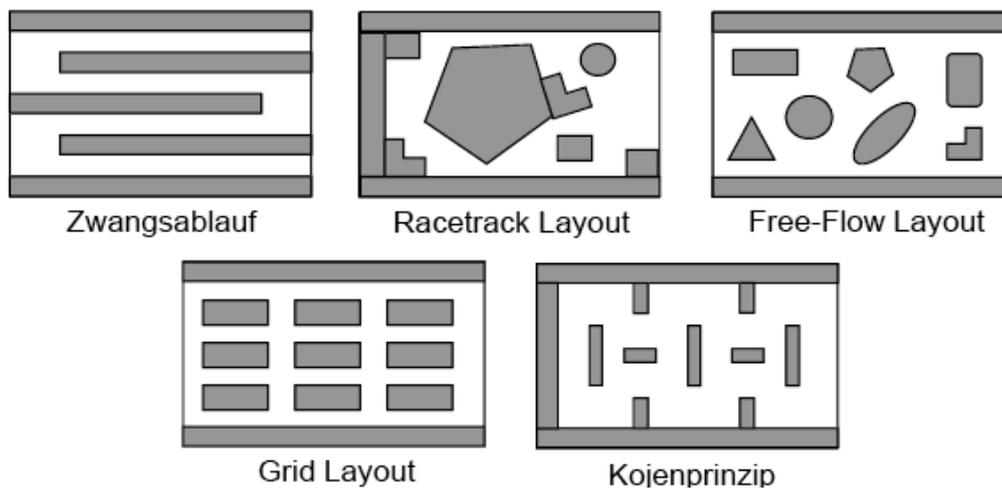


Abb. 50: Grundprinzipien der Raumanordnung
Entnommen aus Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 530

Die Raumzuteilung unterteilt sich in einen qualitativen und einen quantitativen Bereich. Dabei geht es qualitativ um die Zuweisung der Warengruppen, die je nach ihrer Bedeutung im Gesamtsortiment verschiedenen Verkaufszonen zugeordnet werden. Es lassen sich auf der Basis von Erfahrung und Beobachtung hochwertige von minderwertigen Verkaufszonen unterscheiden. Einige daraus abgeleiteten Regeln finden sich z.B. bei Schröder 2012, S. 169. Ein allgemein bekanntes Beispiel ist die Platzierung von Süßigkeiten in der Kassenzone.

Ebenfalls in den Entscheidungsbereich der qualitativen Raumzuteilung gehört die Artikelplatzierung im Regal. Aus den Erkenntnissen im Lebensmittelbereich, die man über Blickkamera-Aufzeichnungen (Eye Tracking) gewonnen hat, können Zonen unterschiedlicher Wertigkeit abgeleitet werden. Der sog. Sichtzone (Regalhöhe zwischen 121 und 160 cm) und der Greifzone (Regalhöhe zwischen 81 und 120 cm) wird dabei die höchste Attraktivität zugeordnet. Entsprechend ist die Empfehlung hier vorrangig Artikel aus dem Premiumsegment, Artikel mit hohem Deckungsbeitrag und hoher Umschlaghäufigkeit zu platzieren. Die darüber liegende sog. Reckzone wird für leichte, weniger verkaufsintensive Ware genutzt, während schwere, weniger verkaufsintensive Artikel und Suchware in die Bückzone einsortiert werden.

Wichtig ist auch die sog. Verbundplatzierung, bei der es um die räumliche Nähe von Artikeln geht, die entweder bei Plankäufen (z.B. täglicher Bedarf) oder bei Impulskäufen gemeinsam gekauft werden. Auch hier wird über die Marktforschung ermittelt, welche Artikel sich am ehesten für Verbundplatzierungen eignen.

Mit der quantitativen Raumzuteilung wird ein Optimierungsproblem der Warenplatzierung angesprochen. Es geht um die Frage, wie sich Umsatz und Deckungsbeitrag verbessern, wenn die Zahl der sog. Frontstücke bzw. die Zahl der im Regal verfügbaren Ware verändert wird. Inzwischen können für dieses Optimierungsproblem computergestützte Space-Management-Programme eingesetzt werden (vgl. Schröder 2012, S. 182). Zu berücksichtigen ist aber auch, dass bei einer immer mehr zunehmenden Anzahl an Markenartikeln ein Anteilskampf um die Frontplätze und die Anzahl der Frontstücke unter den Herstellern entbrannt ist. Vielfach sind daher Platzierungs-Boni Teil der Liefervereinbarung zwischen Hersteller und Handel.



Die Gestaltung der Ladenatmosphäre und die In-Store-Kommunikation überlagern sich. In jedem Fall geht es darum, die Kaufbereitschaft der Kunden zu stimulieren, ihnen ein positives Einkaufserlebnis zu vermitteln und so auch zum wiederholten Besuch der Einkaufsstätte zu motivieren. Zunächst kann auf die Ladenatmosphäre durch den Einsatz von Gestaltungselementen, wie Beleuchtung, Farben, Musik und Gerüche, Einfluss genommen werden, um die menschlichen Sinne anzusprechen. Welche jeweilige Ausprägung gewählt wird, ist oftmals Teil der Gesamtpositionierung des Handelsunternehmens (z.B. Hollister mit spezieller Musik und Einsatz von jugendlichen Parfüms). In anderen Bereichen wird die atmosphärische Gestaltung durch die Warenart vorbestimmt (z.B. in der Frischobst- und Gemüseabteilung der Einsatz speziellen Lichts und das Versprühen von kühlen Nebelschwaden, die besondere Frische suggerieren).

In Super- und Verbrauchermärkten sind oft sog. Deckenhänger im Einsatz, um auf Sonderangebote hinzuweisen. Der Einsatz von zusätzlichem Personal für Verkostungsaktionen oder andere Produktvorführungen ist insbesondere an frequenzstarken Einkaufstagen gebräuchlich. Als Beispiel für akustische Verkaufsförderung sei auf Durchsagen in regelmäßigen Abständen zu spezifischen Warenangeboten hingewiesen. Einen Überblick über die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten gibt Schröder 2012, S. 241 ff.

4.5 Management von Handelsmarken

Dem Management von Handelsmarken soll ein eigenes Kapitel gewidmet werden. In der Literatur zum Herstellermarketing ist der Themenbereich der Markenpolitik zumeist Teil der Produktpolitik. Marken zeichnen sich aber dadurch aus, dass sie einen starken kommunikativen Charakter haben.

Grundsätzlich ist die Rolle des Handels im Markenmanagement der Hersteller vom Management der Eigenmarken des Handels zu trennen. Im ersten Fall wird der Hersteller im Rahmen seiner Trade-Marketing Aktivitäten bemüht sein, Markenkern, Markenbekanntheit und Markenimage möglichst stabil zu halten und durch den Handel unterstützen zu lassen. Dabei wird von beiden Seiten auf eine möglichst hohe Konsistenz von Händlerpositionierung und Händlerimage sowie Herstellerpositionierung und Händlerimage zu achten sein.

Nur wenn ein Händler eine Herstellermarke glaubwürdig vertreten kann, wird diese gemessen an Absatz, Umsatz, Umschlaghäufigkeit und Handelsspanne auch für ihn erfolgssteigernd sein. Auf der potentiellen Konfliktseite ist oft zu beobachten, dass eine aktionsgetriebene Preispolitik des Handels wenig vereinbar ist mit der um Preisstabilität bemühten Markenpolitik des Herstellers.

Im Folgenden steht das Management der Eigenmarken des Handels im Vordergrund. Die Definition der Handelsmarke stellt ähnlich wie bei der Herstellermarke auf eine erkennbare und möglichst unverwechselbare Kennzeichnung ab (vgl. Barth/Hartmann/Schröder 2010, S. 59):

Handelsmarken

Unter Handelsmarken versteht man Produkte oder Produktlinien, deren Markenzeichen Eigentum des Handelsunternehmens sind. Diese Produkte werden per Auftrag vom Hersteller mit dem Handelsmarkenzeichen versehen und sind in der Regel exklusiv in einem Handelsunternehmen bzw. einer Handelskette.

Die eigentlichen Produkte der Handelsmarken werden nicht selten von den gleichen Herstellern produziert, die auch ihre Herstellermarken über den Handelsweg vertreiben. Hintergrund ist gewissermaßen eine „win-win“-Situation: der Hersteller vermag seine Kapazitäten besser auszulasten und der Handel kann ein qualitätsstabiles Produkt zur eigenen Markenprofilierung nutzen.

In der Wahrnehmung der Konsumenten spielen Handelsmarken inzwischen eine beeindruckende Rolle. Eine (allerdings nicht mehr ganz aktuelle Studie) von ACNielsen belegt die ausgezeichnete Wettbewerbsfähigkeit von Handelsmarken (s. Abb. 52). Entsprechend wundert es nicht, dass der Marktanteil von Handelsmarken stetig steigt, z.B. im Bereich „Fast Moving Consumer Goods“ von 12% im Jahr 1975 auf über 30% im Jahr 2004 (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 456). Eine Rolle spielt hierbei auch, dass sich Handelsmarken zunehmend sortimentsübergreifend darstellen, also nicht mehr nur eine oder wenige Produktlinien repräsentieren sondern sich durch das gesamte Sortiment des Handelsunternehmens ziehen.

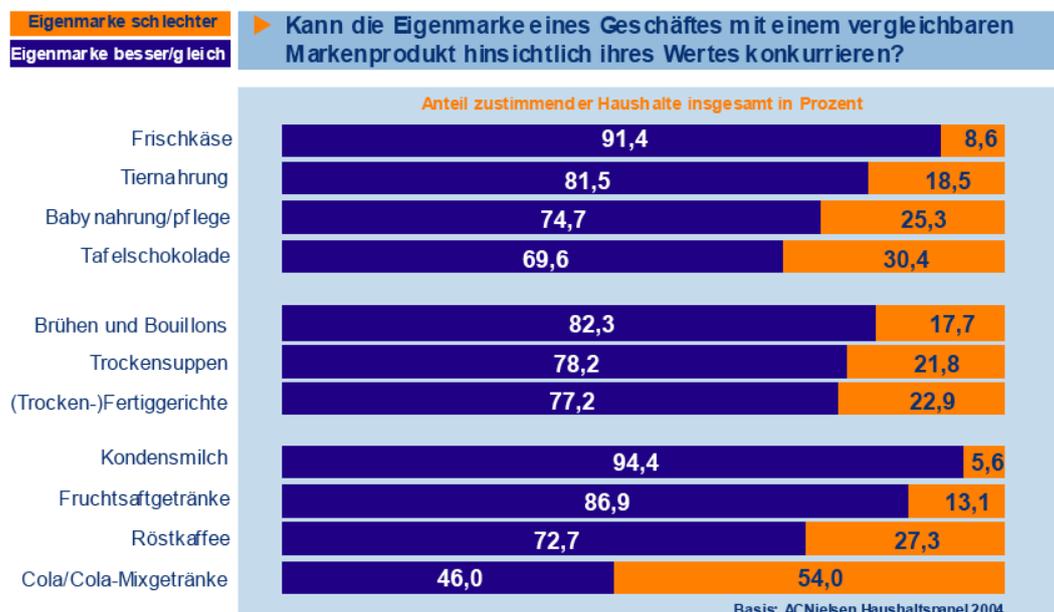


Abb. 51: Einschätzung von Industrie- und Handelsmarken durch Konsumenten
 Quelle: ACNielsen 2005, S. 3

Ursprünglich verfolgte der Handel mit Eigenmarken das Ziel, preisgünstige Alternativen anzubieten und damit die notwendige preispolitische Flexibilität für den Konkurrenzkampf mit den Angeboten der Discounter zu gewinnen. Die Einstiegspreis-Orientierung ist aber inzwischen nur eins von mehreren Zielen in einem zunehmend komplexeren Zielsystem der Handelsmarken geworden:

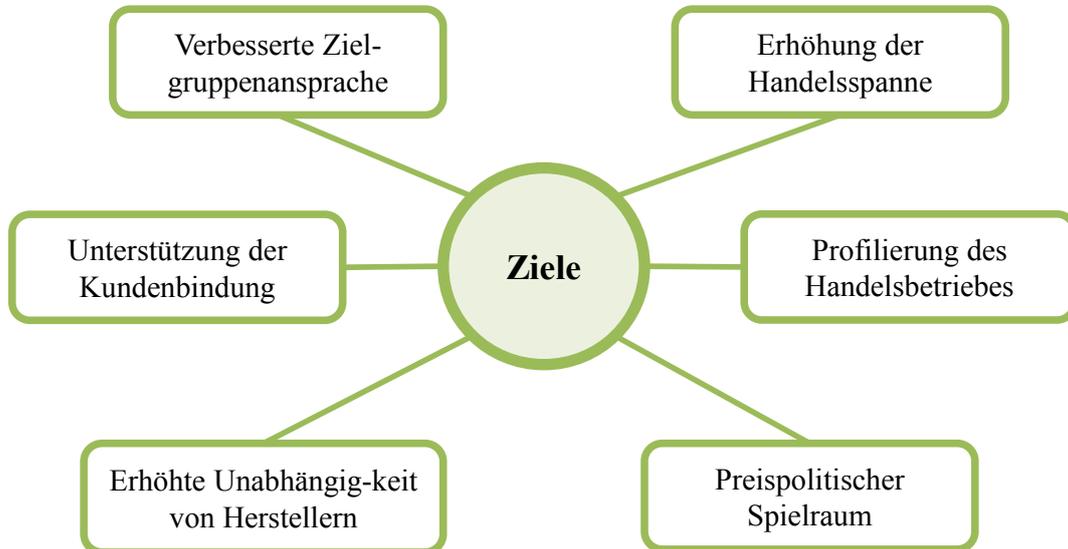


Abb. 52: Ziele der Handelsmarkenpolitik
In Anlehnung an Barth/Hartmann/Schröder 2010, S. 69


WAGENINGEN UNIVERSITY
WAGENINGEN UR

WILLST DU EINFLUSS AUF EINEN GESUNDEN LEBENSRAUM HABEN?

DANN DENKE AN DIE WAGENINGEN UNIVERSITY IN DEN NIEDERLANDEN

Bist du an einem Master auf dem Gebiet der innovativen Methoden und nachhaltigen Lösungen interessiert, um die Qualität unseres Lebensraumes zu verbessern? Dann denke an die Wageningen University. Hier findest du besondere Umweltstudien wie **Nachhaltiger Tourismus**, **Sozialökonomische Entwicklung**, **Umwelt** und **Innovative Technologien**. Diese multidisziplinäre Herangehensweise macht diese Masterstudiengänge einzigartig!



Um mehr Information zu erhalten, gehe zu www.wageningenuniversity.eu







In erster Linie preispolitisch motiviert ist die Nutzung von Gattungsmarken, sog. No-Names. Diese signalisieren bereits über den Markennamen und eine sehr einfach und über Artikelgruppen einheitlich gestaltete Verpackung die besondere Preisgünstigkeit. Beispiele für Gattungsmarken sind „Ja!“ der Handelsgruppe Rewe, „Gut&Günstig“ von Edeka oder „Tip“ von Real. Durch ein konsequent durchgehaltenes Qualitätsniveau haben sich die „No-Name“ Marken inzwischen zu starken Standard-Umsatzträgern ihrer jeweiligen Handelsunternehmen entwickelt. Nachdem unter diesen Handelsmarken zunächst nur wenige Produkte des Grundbedarfs (Zucker, Mehl, Milch, etc.) verkauft wurden, zieht sich z.B. die Marke „Ja!“ heute durch fast das ganze Sortiment eines Rewe-Marktes und umfasst ca. 500 Artikel.

Um in der Positionierung nicht nur im Bereich preisgünstig und relativ niedrige Qualität mit Herstellern und Discountern zu konkurrieren, haben Handelskonzerne inzwischen auch das Segment der Premium-Marken entdeckt. Als Beispiele lassen sich Rewe „Feine Welt“ oder „Real Gourmets“ anführen. Diese Handelsmarken werden zwischen die Standard-Herstellermarken und die Premium-Herstellermarken positioniert.

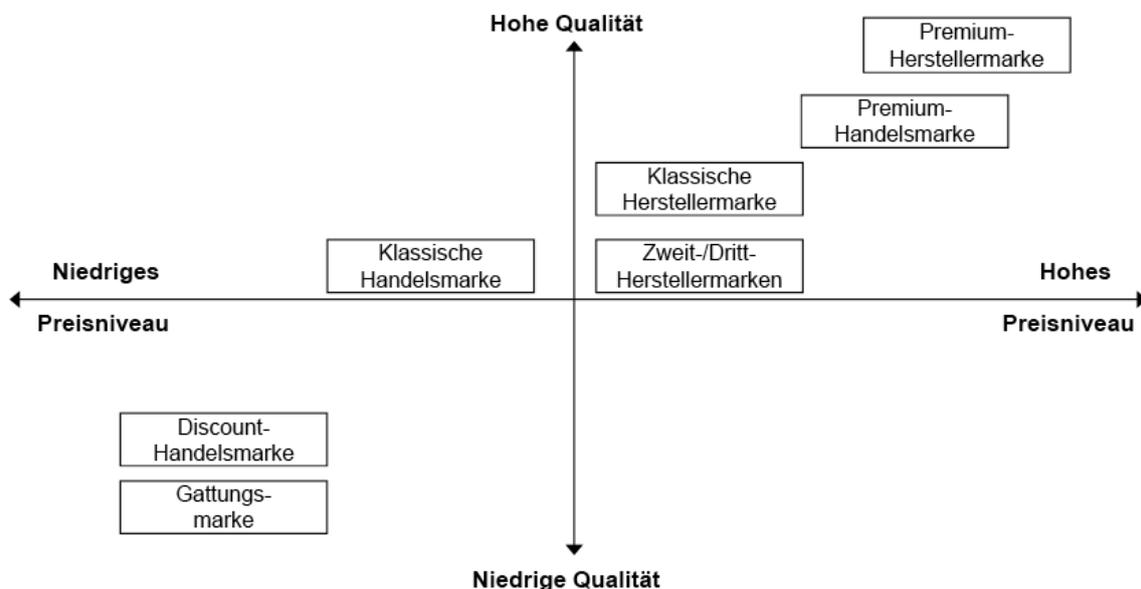


Abb. 53: Positionierung Handelsmarken versus Herstellermarken

Quelle: Bruhn 2001, S. 12

Handelsmarkenpositionierung, Markenidentität und Markenkommunikation bilden eine logische Kette, deren möglichst enger und klarer Zusammenhang entscheidend für den Markenerfolg ist. Abgeleitet aus der Positionierung sind zunächst Markenzeichen (Logo, Schriftzug, Verpackung etc.) und Markenbotschaft aufeinander abzustimmen. Dabei kommt es sehr stark auf die Glaubwürdigkeit an, die der Sender der Markenbotschaft ausstrahlt. Hier zeigt sich, dass die Einführung von Händler-Premiummarken (im Lebensmittelbereich) erst erfolgreich sein konnte, nachdem sich über Jahre ein immer besser werdendes Qualitätsimage der „No-Name“ Produkte des jeweiligen Handelsunternehmens etabliert hatte. Dabei wird die Botschaft der Warenqualität nicht über die Kompetenz in der Produktion, sondern vorwiegend über die Kompetenz im Einkauf transportiert.

Am Beispiel der beiden Rewe-Marken „Ja!“ und „Feine Welt“ wird deutlich, wie sich die Markenpositionierung in der Gestaltung von Markenzeichen und Markenauftritt widerspiegelt. Die Wertigkeit der jeweiligen Produktlinie lässt sich mit der folgenden Tabelle zeigen:

	Ja!	Feine Welt
Verpackung	sehr einfach	edel
Schriftzug	schlicht, plakativ	zurückhaltend
Farbe	Kontrastreich (blau)	gold
Markenbotschaft	Sparen	Genuss

Tab. 24: Vergleich der Kommunikation der jeweiligen Markenbotschaft

Die Abbildung 55 verdeutlicht die Unterschiede:



Abb. 54: Gegenüberstellung einer No-Name- und einer Premium-Handelsmarke

Durch die zunehmende Bedeutung der Handelsmarken sind die entsprechenden Unternehmen inzwischen auch dazu übergegangen, nicht nur Kommunikationsmittel am Point of Sale zu nutzen. Vielmehr werden auch klassische TV-Werbespots, Plakate, Anzeigen oder Radiowerbung immer öfter eingesetzt.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Akzeptanz von Handelsmarken sehr stark zugenommen hat und aus der heutigen Handelslandschaft, insbesondere im Lebensmittelbereich, nicht mehr wegzudenken ist.

4.6 Kundenbeziehungsmanagement

Über einen langen Zeitraum haben sich Theorie und Praxis des Handelsmarketings auf die Kundenakquise konzentriert. Im Vordergrund standen Kundengewinnung, Absatzmenge und Umsatz als Kernzielgrößen und eine Fokussierung auf die einzelne Kundentransaktion. Inzwischen ist aber immer deutlicher geworden, dass die Bindung von Kunden eine außerordentlich hohe Bedeutung für den Erfolg von Handelsunternehmen hat. Handelsunternehmen bemühen sich daher immer mehr darum, eine langfristige Geschäftsbeziehung zu ihren Kunden aufzubauen (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 378 f.).



Abb. 55: Entwicklung zum Kundenbeziehungsmanagement

LOCATION: ZÜRICH

ONE YOU One Credit Suisse

ROMY WOLLTE UNSERE IT-STRATEGIE MITGESTALTEN. WIR GABEN IHR DIE MÖGLICHKEIT DAZU. Im Frühling 2009 wurde Romy mit dem Aufbau einer IT-Management-Schulung betraut, um die Implementierung eines neuen Betriebsmodells zu begleiten. Heute ist diese Ausbildung ein strategisches Programm zur Prozessoptimierung. Die daraus resultierenden Impulse bedeuten für uns einen grossen Schritt – die Erfahrungen und Kontakte zum Top-Management für sie einen Karrieresprung. Lesen Sie Roms Geschichte unter credit-suisse.com/careers



CREDIT SUISSE



Dieser Entwicklung liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die immer wiederkehrende Notwendigkeit der Neukundengewinnung in Summe kostenintensiver ist, als bestehende Kunden durch geeignete Maßnahmen an das Unternehmen zu binden. Als weiterer Faktor für diese Entwicklung ist der technische Fortschritt zu nennen, der die Erfassung, Analyse, Verarbeitung und Speicherung geeigneter Kundendaten ermöglicht.

Kundenbindung stellt sich in der Betrachtung der Kunden als eine beobachtbare und auch messbare Form eines Kaufverhaltens dar. Entsprechend lässt sich Kundenbindung definieren als

Kundenbindung

„(...) Grad, zu dem private oder institutionelle Nachfrager aufgrund faktischer oder emotionaler Bindungen bei Wiederkauf eine identische Entscheidung bei der Wahl einer Leistung, einer Marke, eines Anbieters oder einer Geschäftsstätte treffen.“
(Meffert 2003, S. 129)

Um den Effekt einer immer wiederkehrenden Kundenentscheidung zu Gunsten eines Handelsunternehmens zu erzielen, lassen sich Managementaufgaben und Maßnahmen abgrenzen. Die Zielsetzung der Kundenbindung ist dabei noch näher zu spezifizieren. Es lassen sich qualitative und quantitative Ziele unterscheiden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S. 41):

- Der Beziehungserfolg beschreibt qualitativ das Ausmaß des Vertrauens, welches ein Kunde dem Anbieter entgegenbringt. Der Kunde bevorzugt den Anbieter, zu dem er ein vertrauensvolles, loyales Verhältnis hat und dies auch dann, wenn andere Anbieter bis zu einem gewissen Ausmaß attraktivere Angebote machen.
- Der wirtschaftliche Erfolg ist quantitativ messbar u.a. durch Absatz- bzw. Umsatzsteigerungen mit dem betreffenden Kunden, der Zunahme von Verbundkäufen, einer höheren Preisbereitschaft bzw. geringeren Preissensitivität und einer höheren Weiterempfehlungsquote.

Als abgeleitetes Ziel steht zur Erreichung von Kundenbindung die Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt. Sie ist das Ergebnis der sog. Customer Experience, die sich aus der Summe aller Erfahrungen zusammensetzt, die ein Kunde mit einem Unternehmen macht. Beeinflusst wird die Customer Experience von allen Leistungsparametern und Marketingmaßnahmen des Unternehmens, aber auch von entsprechenden Erfahrungen mit anderen Unternehmen. Sie ist also eine relative Größe, die zudem noch von situativen Nebenbedingungen und Rahmenparametern (z.B. grundlegendes Anspruchsniveau des Kunden, Einstellungen, Stimmungen, etc.) beeinflusst wird (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 380).

Kundenzufriedenheit kann im Handel auf vielfältige Weise erreicht werden. Zwar ist die Zufriedenheit mit einem Produkt nur bedingt auf den Handel zurückzuführen (so doch aber z.B. bei der Frische von Lebensmitteln), jedoch spielen andere Leistungsmerkmale eine größere Rolle. Hier sind das Preis-Leistungsverhältnis und die Kundenorientierung der Mitarbeiter besonders hervorzuheben.

Es lässt sich auch feststellen, dass die Abwesenheit von Kundenunzufriedenheit großen Einfluss hat. Damit wird insbesondere die Ausgestaltung des Beschwerdemanagements angesprochen. Unzufriedene Kunden bergen die Gefahr einer unkontrollierten Entwicklung negativer Meinungen zum Unternehmen bzw. den in Frage stehenden Leistungen. Insbesondere über das Internet verbreiten sich negative Beurteilungen in hohem Tempo und können z.B. über Social-Media Plattformen nur noch schwer beherrschbare Ausmaße annehmen (sog. „shit storms“).

Um unkontrollierte Negativmeinungen und ihre Ausbreitung möglichst zu verhindern, bedarf es eines geeigneten Beschwerdemanagements. Dabei kommt es darauf an, unzufriedene Kunden zu einer Artikulierung ihrer Beschwerde zu motivieren. Sog. „unvoiced complaints“ sollten nach Möglichkeit minimiert werden, da sie zu dem o.g. Phänomen führen können. Wichtig ist für den Handel, einen möglichst gut akzeptierten Beschwerde-Kanal bzw. im Regelfall mehrere parallele Beschwerde-Kanäle zu eröffnen.

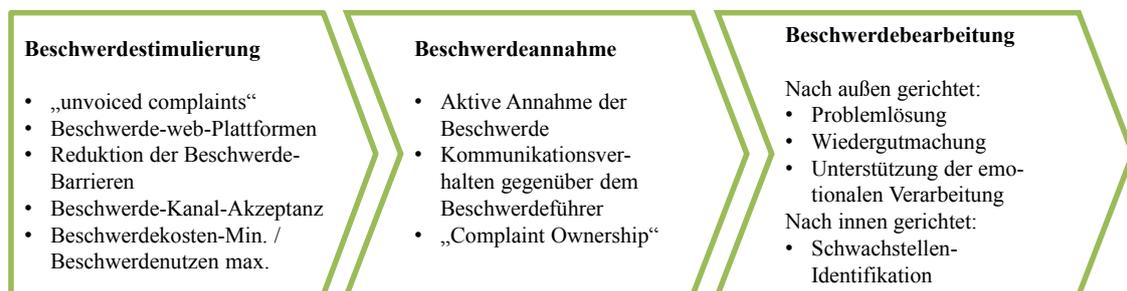


Abb. 56: Prozess des Beschwerdemanagements

Bei der Beschwerdeannahme kommt es auf die kommunikativen Fähigkeiten der für Beschwerden zuständigen Mitarbeiter an. Nicht jede Beschwerde ist gerechtfertigt, jedoch muss jede Beschwerde im gleichen Maße respektiert und aktiv bearbeitet werden. Es kommt auf eine angemessene Problemlösung an, die auch angemessen gegenüber dem Kunden kommuniziert wird. Einem Handelsunternehmen bieten sich jedoch noch weitere Ansatzpunkte zur Erreichung von Kundenbindung bieten, die über die Sicherung der Kundenzufriedenheit hinausgehen:



Abb. 57: Ansatzpunkte zur Erreichung von Kundenbindung
In Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S. 43

Während das Angebot von Zusatzleistungen im Handel in Form des Kundendienstes (z.B. Bring-Services, Aufbau-Service, Probelieferung, Wartung, erweiterte Umtauschrechte, etc.) ein seit langem bekanntes Instrumentarium darstellt, hat die Nutzung von Bonus-Programmen in jüngerer Vergangenheit stark an Bedeutung gewonnen. Bonus-Programme werden heute überwiegend in der Form der Kundenkarte umgesetzt und haben die früher üblichen „Rabatt-Marken“ weitestgehend abgelöst. Letztere sind im Lebensmittelhandel durchaus noch gebräuchlich.

Realise your dreams and ambitions

Mid Sweden University offers a wide range of international programmes in English. This way, you can study, meet new, inspiring people and experience a different culture and environment at the same time. Invest in a first-class education which you will benefit from in years to come – an education that makes a difference.

Apply today!

Learn more at www.miun.se/eng



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Discover your opportunities




Kundenkarten dienen zum einen der Vermittlung eines Zugehörigkeitsgefühls seitens des Kunden. Dies wird einerseits durch materielle Vorteile (Rabatt-Punkte sammeln), andererseits durch eine intensivere Kundenkommunikation erreicht. Dieser Kundendialog dient dabei überwiegend der Information über besondere Aktionsprogramme. Während viele große Handelshäuser eigene Kundenkarten-Programme aufgelegt haben (z.B. Ikea-Family) hat es der unabhängige Anbieter Payback geschafft, eine beachtliche Anzahl von attraktiven Handelspartnern an sich zu binden (u.a. Kaufhof, dem, real, Alnatura, depot, Apollo, WMF u.a.). Gemeinsamkeiten und Unterschiede verdeutlicht die folgende Abbildung:

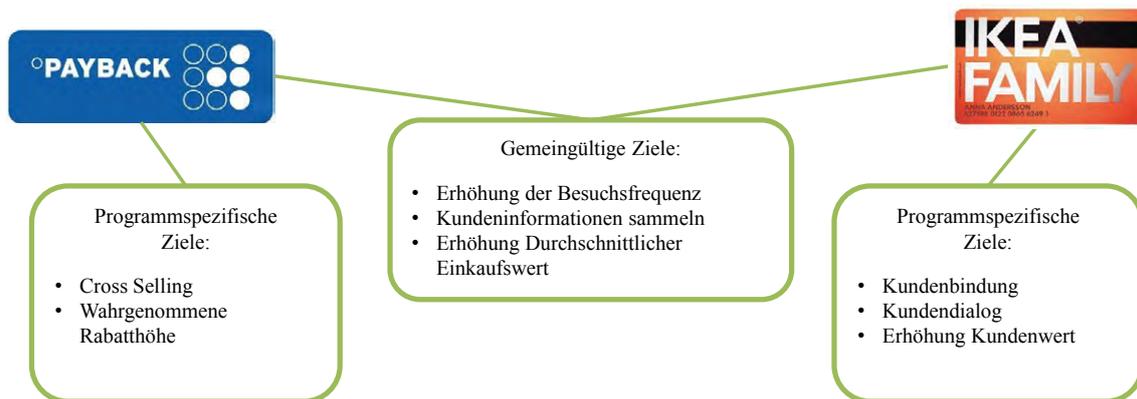


Abb. 58: Unternehmensspezifische und -übergreifende Kundenkarten

Kundenkarten sind jedoch nicht ohne Probleme. Zum einen ist die Zahl der Kundenkarten unübersichtlich geworden was bei vielen Kunden zur Ablehnung führt. Zum anderen ist die wahrgenommene Attraktivität der gesammelten Punkte nicht immer gegeben. Schließlich lassen sich Mitnahmeeffekte (Kunde nutzt Rabatte, verhält sich aber nicht loyaler als zuvor) nicht ausschließen.

4.7 Handelsmarketing für Online-Shops

Der Online-Handel hat in den letzten sechs Jahren beeindruckende Wachstumswahlen zu verzeichnen. Als Teil des Versandhandels hat der Online-Handel seinen Anteil an dieser Betriebsform auf über Zwei-Drittel steigern können.

Gesamtentwicklung im deutschen Versandhandel (in Milliarden Euro; * Prognose)



Abb. 59: Anteil des Online-Handels am gesamten Versandhandel
Quelle: KPMG 2012, S. 20

Auch wenn der Anteil des Versandhandels einschließlich Online-Handel am Umsatzvolumen des gesamten deutschen Einzelhandels noch sehr gering ist (er stieg laut IFH von 3% in 2007 auf 7% in 2012), so ist seine Wachstumsdynamik doch ungebrochen. Beeindruckend ist dabei auch die Dominanz des Online-Händlers Amazon, der in 2010 fast doppelt soviel Umsatz auf sich vereinigen konnte, wie sein nächst größter Konkurrent Otto:

Die umsatzstärksten Onlineshops in Deutschland 2010 (Umsatz in Millionen Euro)

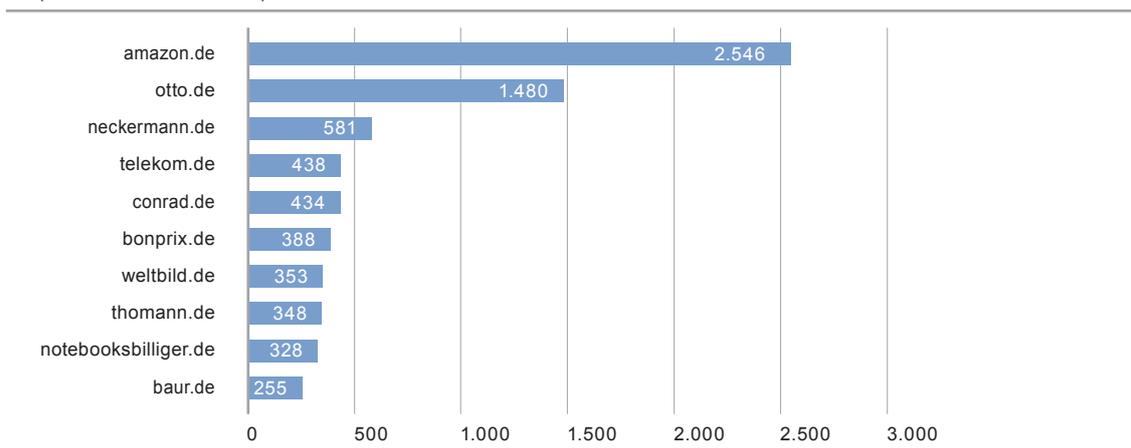


Abb. 60: Umsätze der größten Online-Händler in Deutschland 2010
Quelle: KPMG 2012, S. 21

Der Online-Handel zeichnet sich durch spezifische Merkmale und daraus abgeleiteten Konsequenzen aus, die entsprechend Auswirkungen auf das Marketing des Online-Handels haben:

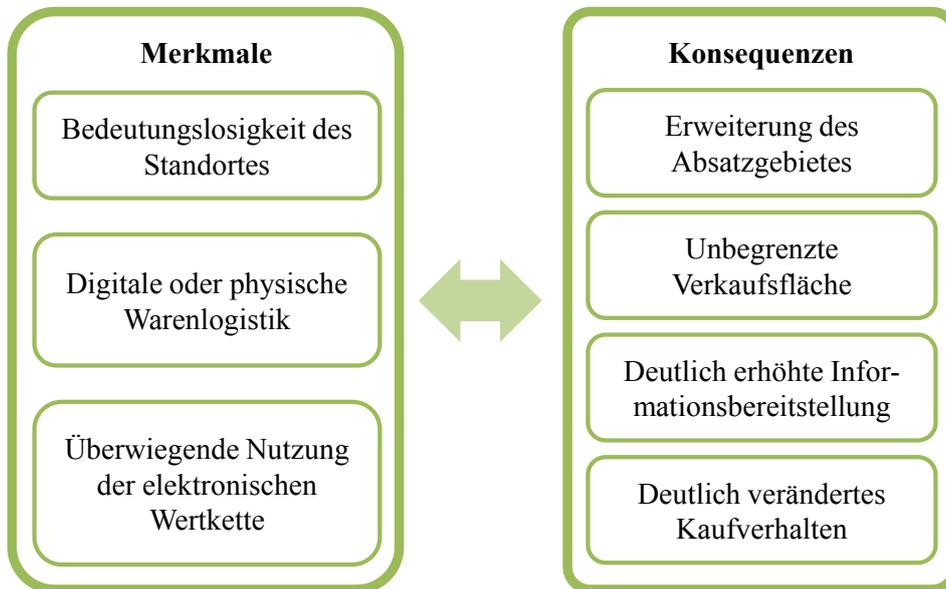


Abb. 61: Merkmale des Online-Handels

Economy – Business – First
Ermitteln Sie Ihren Marktwert

 Einfach einchecken unter www.alma-mater.de und Gehaltsstudie kostenlos downloaden!

Damit Sie beim Verhandeln festen Boden unter den Füßen behalten.

Nutzen Sie Deutschlands großes Akademiker-Netzwerk für Praktika, Diplomarbeiten sowie Jobs für Absolventen und junge Berufserfahrene.

Welcome on Board: www.alma-mater.de

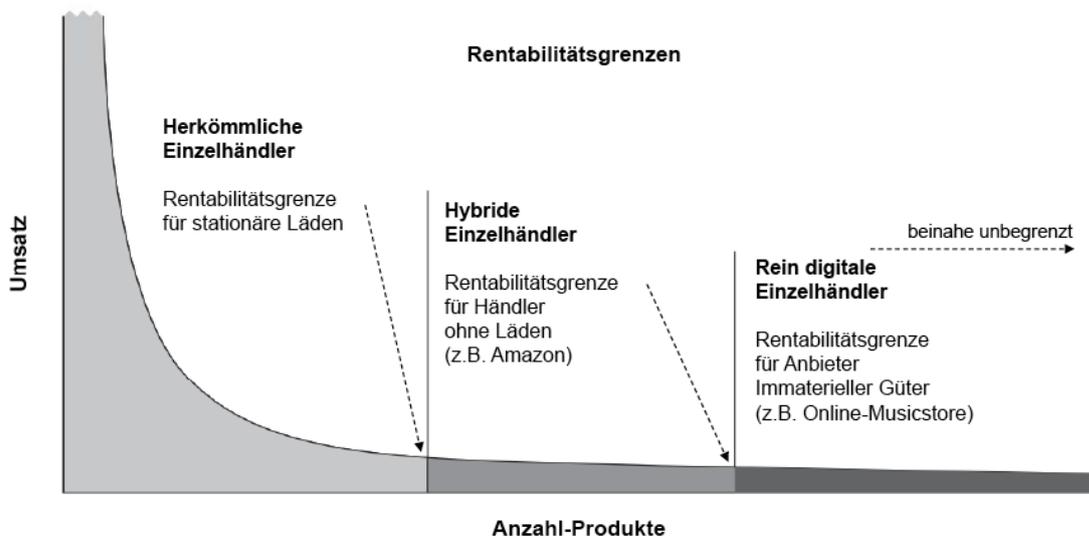

alma mater®



Online-Händler verfolgen durchaus unterschiedliche Marketing-Strategien. Dennoch fällt auf, dass die Strategie der Kostenführerschaft zumindest gegenüber dem stationären Einzelhandel systembedingt ist. Zentrale Kostenfaktoren können beim Online-Handel durch technische Systeme (online-shop statt lokales Einkaufsstätte mit Personal) bzw. durch Zentralisierung (zentrales Warenlager mit Versand) deutlich reduziert werden. Hinzu kommt die Möglichkeit, Absatzgebiete mehr oder weniger beliebig auszuweiten ohne in teure Filialisierungs- oder Franchise-Konzepte investieren zu müssen.

Durch den virtuellen Verkaufsraum ergibt sich auch ein wichtiger Erfolgsfaktor im Rahmen der Sortimentspolitik. Sowohl die Sortimentsbreite als auch die Sortimentstiefe wird nicht durch die Verkaufsfläche limitiert. Dies führt zu enorm umfangreichen Sortimenten im Online-Handel, die durch die IT-technischen Systeme (Content-Management im Hinblick auf die Warenbereitstellung und Online-Shop im Hinblick auf die Warenpräsentation) auch handhabbar bleiben.

In der Sortimentspolitik ergibt sich schließlich der Vorteil, dass Online-Händler auch noch mit niedrig-drehenden Artikeln (Nischenprodukte) gewinne erzielen können, was aufgrund der Kostenstrukturen im stationären Handel so nicht mehr möglich wäre. Dieses Phänomen wird als „Long Tail“ bezeichnet.



© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Abb. 62: Rentabilitätsgrenzen von Händlern im Vergleich („Long Tail“)

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 445

Prinzipiell ließe sich die Frage stellen, ob überhaupt alle Arten von Artikeln „online-fähig“ sind, d.h. in einem Online-Vertriebskanal erfolgreich vermarktet werden können. Kriterien zur Beurteilung dieser Frage können sein:

- Komplexität des Produktes
- Erklärungsbedürftigkeit
- Beratungsbedarf
- Emotionale Aspekte
- Haptische Aspekte
- ...

Der stationäre Handel beruft sich hier gerne auf seine besondere Beratungskompetenz und die Möglichkeit für den Kunden, Waren nicht nur virtuell zu erfahren. Es zeigt sich allerdings in der Praxis immer mehr, dass kaum Hürden hinsichtlich der Vermarktung von Produkten über den Online-Kanal bestehen. Hauptgründe hierfür können sein, dass durch die Etablierung der Politik einer extremen Umtauschbarkeit das wahrgenommene Kaufrisiko des Kunden minimiert und dass Informationsmängel gegenüber klassischen Angebotsformen (Beratung, Anprobe, Vorführung) durch moderne Formen (Blogs, Empfehlungen) kompensiert werden.

Hinsichtlich der Preispolitik lassen sich durch die zunehmende Bedeutung des Online-Handels vor allem eine deutliche Zunahme der Preistransparenz, die Einführung neuer Geschäftsmodelle und eine intensive Nutzung der Preisdifferenzierung feststellen:

Erhöhte Preistransparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Geringerer Aufwand für die Suche nach dem günstigsten Preis • Spezielle Preisvergleichsportale (z.B. billiger.de, swoodo.com, verivox.de) • Zeitabhängige „Schnäppchen-Jagd“
Veränderte Geschäftsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> • Auktionen (z.B. ebay.com) • Elektronische Marktplätze (z.B. amazon.com, ebay.com) • Co-shopping/powershopping (z.B. letsbuyit.com, ihrpreis.de)
Preisdifferenzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von den Lieferbedingungen • Abhängig vom Kundenstatus (z.B. Premium-Kunde), individuell • Zeitabhängig, Zugriffsabhängig

Tab. 25: Besonderheiten der Preispolitik im Online-Handel

Online-Händler nutzen grundsätzlich die gleichen Kommunikationsmöglichkeiten wie der stationäre Handel. Einige Formen wurden jedoch parallel zur Entstehung des Online-Handels entwickelt und durch diesen geprägt (siehe dazu Abb. 43 in Kap. 5.4.4). Die vermutlich größte Bedeutung hat das Suchmaschinen-Marketing. Durch die Dominanz von Google als Sucheinstieg im Internet wählen Kunden überwiegend diesen Dienst, um Warenangebote zu suchen. Entsprechend wichtig ist es, das eigene Angebot möglichst prominent in den von Google ausgegebenen Suchergebnissen zu positionieren. Dies gelingt entweder über den Kauf einer Top-Position (Google Adverds) oder über eine optimierte Gestaltung der eigenen Web-Page-Texte, um eine möglichst hohe Trefferquote bei eingegebenen Suchworten zu erzielen.

Darüber hinaus nimmt die Bedeutung der Socialmedia-Netzwerke zu. Über die Mechanismen des viralen Marketings werden Werbebotschaften im Internet in den sozialen Netzwerken von deren Nutzern verbreitet. Durch die Affinität von Nutzern sozialer Netzwerke zum Internet allgemein kann hier auch eine intensive Nutzung von Online-Handelsangeboten gesehen werden.

Neben der Kommunikation außerhalb des eigentlichen Online-Shops kommt der internen Kommunikation mit dem Kunden eine besonders herausgehobene Bedeutung zu. Die Gestaltung, die Navigation und die Informationsvermittlung an den Kunden sowie dessen Möglichkeiten beeinflussend zurück zu kommunizieren sind erfolgskritische Faktoren im Online-Shop.



Für Ihren
Karrierestart
unbezahlbar.
Für Sie kostenlos.

Karriere zum Download
Jetzt dem kostenlosen Staufenbiel *Career Club* beitreten und die aktuellste Ausgabe als ebook sichern: staufenbiel.de/ebooks



>>> Jetzt downloaden: staufenbiel.de/ebooks

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

Die Kommunikation im online-shop während des Informations- und Einkaufsprozesses muss die beratende persönliche Interaktion im Verkaufsgespräch ersetzen. Dabei sind ordnende Strukturen, Informationen und Hilfsfunktionen relevant:

- Waren-Kategorien (z.B. nach Artikel-/Warengruppen, Marken, etc.)
- Suchmechanismen (insbesondere Produktsuche)
- Warenbezogene Informationen (z.B. 360° Grad-Ansichten, Beschreibungen, Datenlisten)
- Empfehlungen (z.B. Amazon Empfehlungen)
- Preislistungen (z.B. aufsteigend/absteigend sortiert; Sonderangebote)
- ...

Darüber hinaus lassen sich aber auch Elemente einer Pull-Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden einbauen:

- Log-in (personalisierter Shop, z.B. „Mein-Amazon“)
- News-feeds (RSS-Feed)
- Sonderangebot-Emails
- ...

Die Gestaltungselemente eines Online-Shops können extrem vielfältig ausgeprägt sein. Im Laufe der Zeit wurden intensive Optimierungen in sehr vielen Online-Shops vor allem hinsichtlich der Personalisierung vorgenommen. Der Initiator des „Shop Usability Award“ schreibt dazu auf seiner homepage: „Ein Online-Shop soll intuitiv erlernbar und leicht nutzbar sein. Das Shoppen soll Spaß machen und fehlerfrei funktionieren. Viele Shopbetreiber haben die Bedeutung der Usability für Ihren Online-Shop verstanden und investieren viel Energie in die optimale Ausrichtung auf den User.“ Als Kriterien für die Beurteilung von Online-Shops werden genannt:

- Look & Feel
- Elemente zur Vertrauensschaffung
- Kundeninformationen zum Shop
- Navigation und Produktauffindbarkeit
- Informationsgehalt auf den Produktdetailseiten
- Bestellprozess und Bezahlung

Im Ergebnis geht es um die Gestaltung einer optimalen Online-User-Experience. Diese ist entscheidend für die Kundenzufriedenheit, natürlich neben der Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungsverhältnis, der Zustellung der bestellten Produkte, der Produktqualität und der Retouren-Abwicklung.

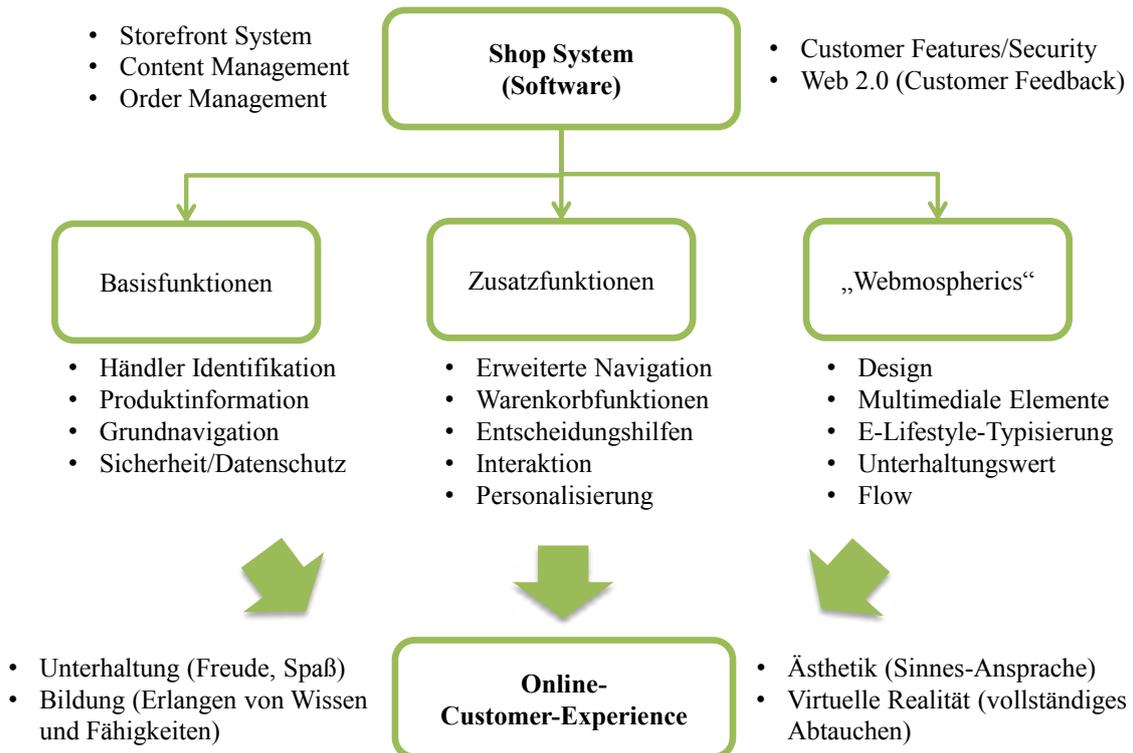


Abb. 63: Gestaltungselemente von Online-Shops

5 Supply-Chain Management im Handel

Lernziele:

- Was versteht man unter Supply-Chain Management (SCM) und warum ist es wichtig, eine integrierte Gesamtsicht aller Warenprozesse vorzunehmen?
- Wie unterscheiden sich „Push“- und „Pull“-Prinzip im SCM?
- Welche SCM-Prozesse sind zu gestalten und wie? Welche Ziele werden dabei verfolgt?
- Welche strategischen Entscheidungen sind in der Beschaffung zu treffen?
- Nach welchen Kriterien führt man eine Lieferanteanalyse durch?
- Wie sieht der Logistikprozess aus?
- Wie funktioniert Cross-Docking?
- Was zeichnet ein modernes Warenwirtschaftssystem aus?



AUBI-plus

Mit AUBI-plus findest Du Deinen Platz!
Praktika · Trainees · Jobs

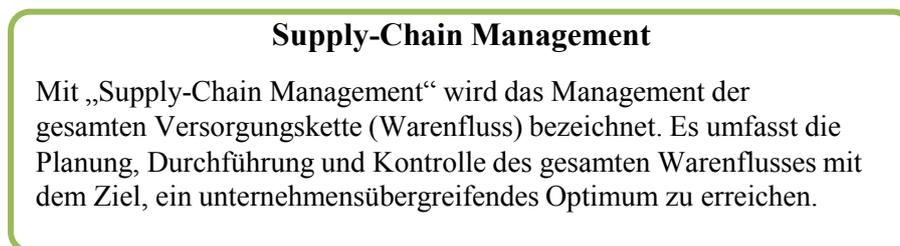
Das Karriereportal
www.aubi-plus.de

place for talents



5.1 Überblick über das Supply-Chain Management

Die Leistungsprozesse im Handel spalten sich wie erläutert in Absatzprozesse („demand-side“) und in Prozesse der Warenbeschaffung, der Warenlogistik und der Warenlagerung („supply-side“) auf. Während früher nur von Warenbeschaffung bzw. Wareneinkauf die Rede war und logistische Prozesse davon unabhängig behandelt wurden, dominiert heute in der Fachliteratur eine ganzheitliche und prozessorientierte Betrachtung unter dem Begriff Supply-Chain Management, kurz SCM genannt. In diese ganzheitliche Prozesssicht werden nicht nur die Abläufe im Handelsunternehmen sondern auch vor- bzw. nachgelagerte Einheiten (Lieferanten, Vor-Lieferanten, Logistik- und Transportdienstleister, Auslieferung zum Kunden, Entsorgung etc.), also die gesamte Versorgungskette, einbezogen.



Das Grundmodell des SCM umfasst drei zentrale Betrachtungsbereiche, die sich gegenseitig bedingen bzw. unterstützen:

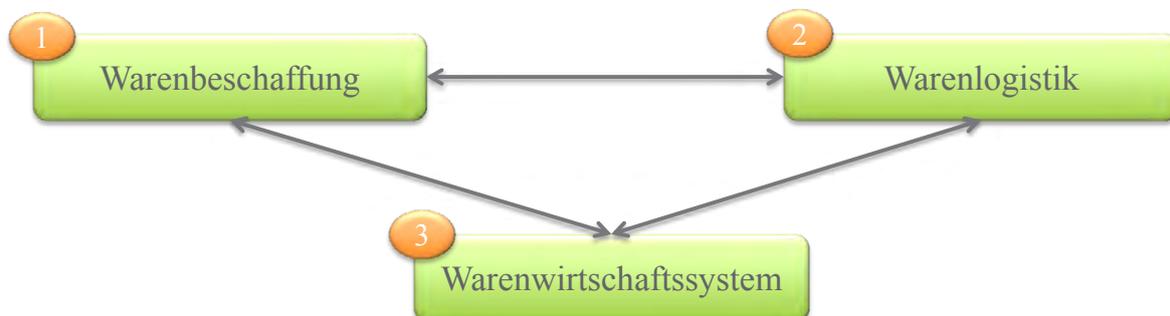


Abb. 64: Bereiche des SCM

In allen drei Bereichen sind strategische, taktisch-operative und exekutive Überlegungen anzustellen. Während sich die strategische Betrachtungsebene mit der grundlegenden konzeptionellen Gestaltung eines SCM-Systems beschäftigt, sind auf der taktisch-operativen Ebene die Bedarfsplanung, die Planung des Logistiknetzwerkes (innerhalb und außerhalb des Handelsunternehmens) und die Planung aller Beschaffungsmaßnahmen (Supply-Chain Planning) angesiedelt. Die exekutive Sicht umfasst schließlich die Beschaffungs- und Auftragsabwicklung, den Transport und das Lagermanagement.

Die Ziele des SCM lassen sich auf drei zentrale Zielgrößen komprimieren:

- Die Warenverfügbarkeit im Verkaufsregal sicherstellen bzw. erhöhen
- Logistik- und Lagerkosten gering halten bzw. reduzieren, und
- Den Lagerbestand möglichst gering halten bzw. reduzieren.

Aus der Sicht einer marktorientierten Unternehmensführung hat das Ziel der Warenverfügbarkeit Vorrang. Studien belegen, dass der Unternehmenserfolg in hohem Maße von der Warenverfügbarkeit abhängt: ein optimiertes SCM sorgt für eine optimale Befriedigung der Kundenbedürfnisse und „...bedeutet in erster Linie, dass die richtige Ware in ausreichender Menge am richtigen Ort bzw. an der dafür vorgesehenen Stelle im Regal liegen muss“ (Thonemann/Behrenbeck/ Küpper/ Magnus 2005, S. 18).

Nach der Benchmark-Studie von Thonemann et al. (2005) haben die 5 besten Unternehmen im SCM-Vergleich eine Warenverfügbarkeit von 98,7% gegenüber 95,9% des Durchschnitts und 91,9% der schlechtesten 5 Unternehmen der Untersuchung. Die Logistikkosten betragen bei den Top 5 Unternehmen lediglich 2,9% (4,3%; 5,5%) und der gesamte Warenbestand hatte eine Reichweite von 11,8 Tagen gegenüber 25,2 bzw. 41,6 Tagen (vgl. Thonemann/Behrenbeck/ Küpper/Magnus 2005, S. 20).

Die in den Zielen zum Ausdruck kommende Marktorientierung hat das Grundprinzip des SCM deutlich hin zur Ausrichtung am Absatzmarkt verschoben. Während in der Vergangenheit das „Push-Prinzip“, also die Steuerung der Versorgungskette durch die Produktion des Herstellers dominierte, ist heute das „Pull-Prinzip“ das gängige System. Hierdurch wird der Warenstau (A: Lieferung immer weiterer Mengen in den Absatzkanal, die einen stetig steigenden Abverkaufsdruck am Point-of-Sale erzeugen) vermieden und ein kontinuierlicher Warenfluss (B) erreicht.

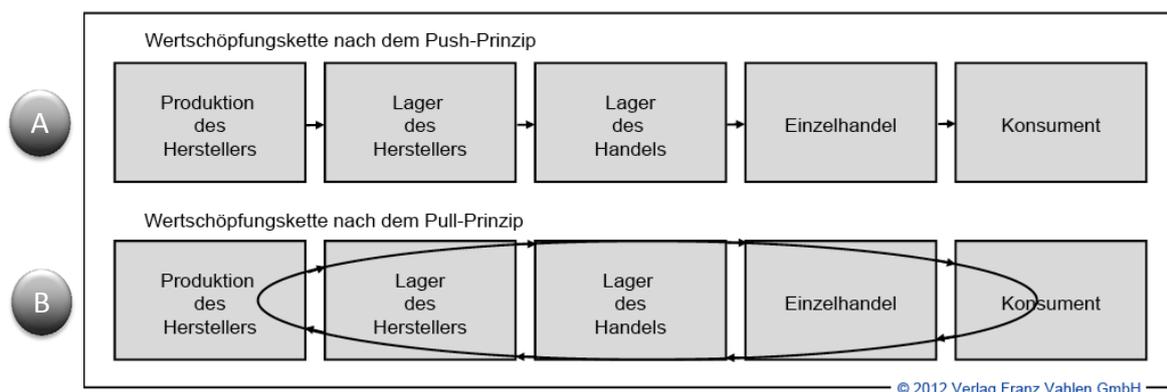


Abb. 65: Push- versus Pull-Prinzip

Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 594

Im Pull-System wird der Bestell-, Liefer- und Lagervorgang durch die registrierten Abverkaufsmengen einer Ware angestoßen. Die modernen Scanner-Kassensysteme liefern mit einer (meist täglichen) Auswertung die notwendigen Daten, um die Nachbestellung von Ware im Warenwirtschaftssystem zu initiieren. Im Regelfall erfolgt dieser Prozess inzwischen vollautomatisch und der Filialleiter überprüft die Bestellung nur stichprobenartig bzw. auf besondere Einflussfaktoren, die eine Prognose der notwendigen Nachlieferungsmengen beeinflussen können.

Auf dem Pull-Prinzip beruht der Efficient Customer Response-Ansatz (ECR). Durch ECR soll eine optimierte Steuerung der mindestens notwendigen Lagermengen in allen Elementen der Lieferkette bis hin zur Produktionssteuerung der Hersteller ermöglicht werden. Letztlich entsteht eine Just-in-Time Belieferung wie in Produktionsbereichen (z.B. Automobilindustrie) auch im Handel. Ergebnis ist im Idealfall eine kontinuierliche Warenversorgung (CRP, Continuous Replenishment), die hohe Warenverfügbarkeit und geringe Lagermengen sicherstellt (vgl. im Detail Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 594–605).

Der gesamte SCM-Prozess besteht aus mehreren Teilprozessen, die sich zu sechs Basis-Prozessen zusammenfassen lassen:

Wenn ein

Server

für Sie kein
Wassersportler
ist...


IT-Jobs bei Lidl
it-bei-lidl.com





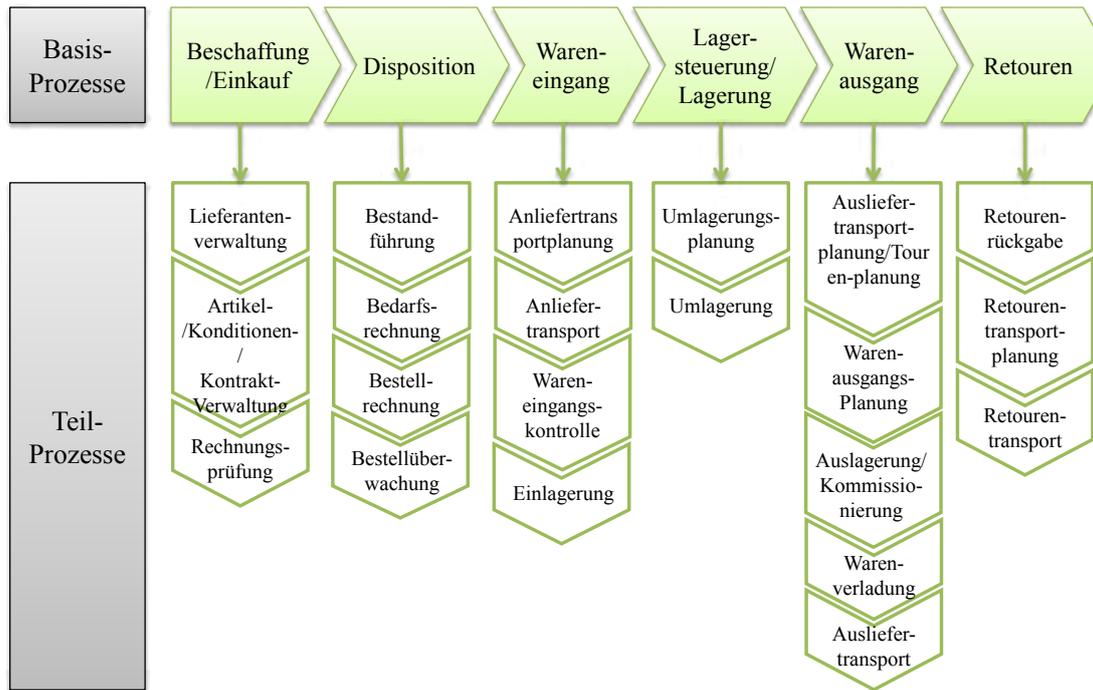


Abb.66: SCM-Prozesse

5.2 Beschaffung

Die Beschaffung als Teil des SCM stellt eine Kernfunktion in Handelsunternehmen dar. Eine marktadäquate und erfolgreiche Sortimentspolitik hängt von der Beschaffung der „richtigen“ Waren zu einem möglichst optimalen Preis ab.

Beschaffung

Unter Beschaffung versteht man alle unternehmens- und marktbezogenen Tätigkeiten, die der Versorgung des Unternehmens mit Waren (Material, Dienstleistungen, Rechten, ...) dienen.

Als Zielsetzungen der Beschaffungspolitik im Handel lassen sich u.a. nennen:

- Lieferantenidentifikation und Auswahl
- Auswahl der Waren, die von einem oder mehreren Lieferanten bezogen werden sollen
- Bestellung der ausgewählten Waren in der marktadäquaten Menge, der geforderten Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und für die richtige Lagereinheit
- Verhandlung möglichst optimaler Beschaffungskonditionen (Warenpreis und Lieferkosten)
- Nachhaltiger Aufbau von Lieferantenkontakten und Pflege von Lieferantenpartnerschaften

Zur Erreichung dieser Ziele sind in der Beschaffungspolitik grundlegende strategische Entscheidungen zu treffen, die sich in diametralen Alternativen darstellen lassen:

1. Eigenbeschaffung vs. Fremdbeschaffung

Für den Handel ist die Fremdbeschaffung typisch bzw. konstitutiv. Ware wird von unabhängigen Herstellern bezogen. Allerdings haben in den vergangenen Jahren Betriebsformen zugenommen, die eine Eigenbeschaffung betreiben. Hier sind vor allem große Modeketten zu nennen, die in eigenen Filialen die selbst entworfene Kollektion anbieten. Diese werden entweder in eigenen Textilfabriken oder von Fremdherstellern (Contract Manufacturing) produziert. Letzteres ist auch der Fall bei der Herstellung von Handelsmarken.

2. Aktive Lieferanteninteraktion vs. Passive Lieferanteninteraktion

Im Regelfall und vor allem beim Bezug von klassischen Hersteller-Markenprodukten handelt es sich um eine passive Lieferanteninteraktion, d.h. es wird kein Einfluss auf Produktgestaltung oder Produktqualität genommen. Bei Handelsmarken hingegen geben die Handelsunternehmen zum Teil die Produkthanforderungen sehr genau vor.

3. Single Sourcing vs. Multi Sourcing

Mit der Anzahl der Lieferanten für das gesamte Sortiment, einzelne Warengruppen oder einzelne Artikel wird eine Abwägungsentscheidung getroffen. Während Single Sourcing Vorteile bei der Aushandlung von Einkaufskonditionen mit sich bringt, ist das Multi-Sourcing als Risikovermeidungs-Strategie zu begreifen. Lieferantenausfälle können durch andere Lieferanten aufgefangen werden.

4. Bestand vs. Bestandslos

Bestandsware (nicht verderblich) kann in größeren Mengen bestellt und dann über längere Zeit gelagert werden. Bestandslos sind Just-in-time-Systeme, sie ermöglichen eine nur kurze Zwischenlagerung, wobei die Bewertung der Bestell- und Lieferkosten gegen die Lagerkosten abgewogen werden müssen.

5. Nationale Beschaffung vs. Internationale Beschaffung

Im Zuge der Globalisierung nimmt die Bedeutung des Global Sourcing deutlich zu. Produktionskostenvorteile insbesondere in Fern-Ost überwiegen im Vergleich zu erhöhten Transportkosten. Auch der Direktimport nimmt zu, wirft aber auch Fragen der sozialen und ökologischen Verantwortung auf. Hingegen ist in einigen Warenbereichen und Kundensegmenten beim Kaufverhalten eine Rückbesinnung zu lokalen Produkten festzustellen.

6. Kooperativer Einkauf vs. Einzelunternehmenseinkauf

Der zunehmende Wettbewerbsdruck fördert die Entwicklung zum kooperativen Einkauf. Die Einkaufsallianzen nehmen an Bedeutung zu. Dabei werden auch nationale Grenzen überschritten, wie z.B. bei der Einkaufsallianz Coopernic (REWE, D; Colruyt, B; CONAD, I; Coop, CH; Leclerc, F).

Der operative Beschaffungsprozess startet mit der Beschaffungsmarktforschung. Aufgabe ist es, Beschaffungsmärkte in ihrer Struktur, ihren Wettbewerbsbeziehungen und ihre Marktentwicklung zu analysieren. Die Ziele der Beschaffungsmarktforschung bestehen in der Verbesserung der Beschaffungsmarkttransparenz, der frühzeitigen Identifizierung relevanter Trends in den Beschaffungsmärkten, der Suche und Auswahl relevanter Lieferanten und der Bestimmung von Preisniveaus für die Zielware oder auch mögliche Substitutionsgüter.

Die Informationsgewinnung im Beschaffungsmarkt kann zudem hinsichtlich der Informationsqualität, -menge und -Verfügbarkeit nach Beschaffungssituationen differenziert werden. Auch wenn sich das grundlegende Instrumentarium nicht vom Instrumentarium der Absatzmarktforschung unterscheidet, so kann die Komplexität der zu analysierenden Situationen doch recht unterschiedlich sein. Parameter verschiedener Situationen sind zum einen der Grad der Internationalität (von regionaler über nationaler zu internationaler bzw. globaler Beschaffung), die Zahl der konkurrierenden Lieferanten und die Merkmale der zu beschaffenden Ware (Produktqualität, Markenartikel, Handelsmarkenartikel, Produktpreis).

EY
Building a better working world

So müsste er aussehen: unser Firmenwagen für Einsteiger.

www.de.ey.com/karriere
[#BuildersWanted](https://twitter.com/BuildersWanted)

„EY“ und „wir“ beziehen sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. ED/Nonè.



Ebenfalls zur Beschaffungsmarktforschung gehört im nächsten Schritt die Analyse der potentiellen Lieferanten.

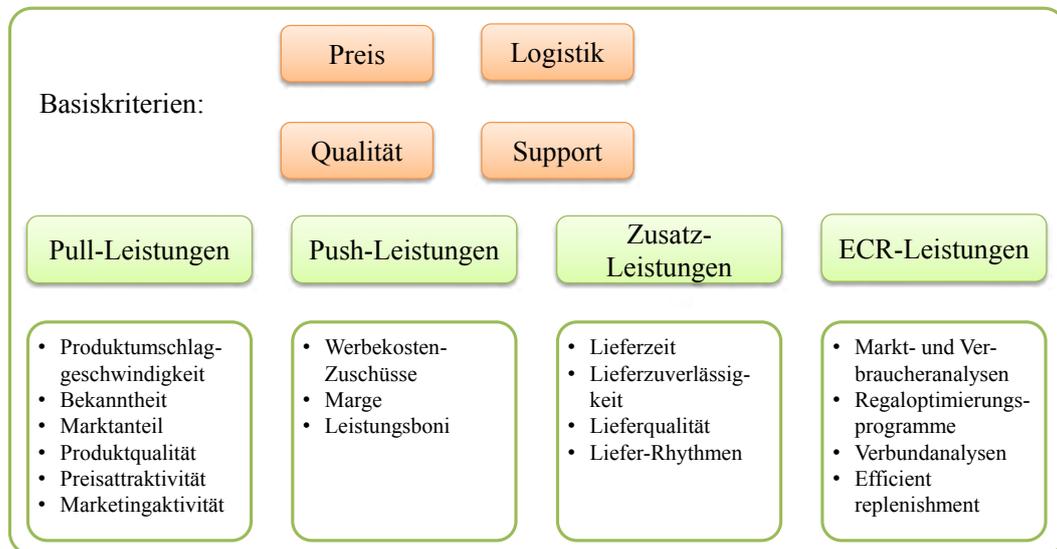


Abb. 67: Lieferanteanalyse

Grundlegende Kriterien der Lieferanteanalyse sind die Basis-Parameter Preis, Qualität, Logistik und Support, wobei dem Preis-/Leistungsverhältnis der angebotenen Produkte des Lieferanten zu Erstbetrachtung zukommt. Wichtig sind dann aber auch die Lieferfähigkeit, die Lieferkonditionen und die logistischen Möglichkeiten des Lieferanten. Als unterstützende Elemente kommen Auswertungstools, Marktforschungsdaten, ECR-systeme oder ähnliches in Frage. Bei näherer Betrachtung können schließlich sog. Pull-Leistungen einbezogen werden. Hierbei geht es um die Frage, in welchem Maße sich das Produkt „von selbst verkauft“, also ob überMarkenbekanntheit und Marktanteil eine Pull-Wirkung im Absatzmarkt erzeugt wird. Letzlich ist die Marketingstärke des Lieferanten gegenstand der Analyse.

Push-Leistungen werden meist während der Einkaufsverhandlungen konkret vereinbart. Sie dienen der Marketingunterstützung des Handels. Lieferzuverlässigkeit und Lieferzeiten sind als Mindestanforderungen zu definieren, um die Zielerreichung im SCM wie oben geschildert zu ermöglichen.

Zur Beschaffungspolitik gehört schließlich der Abschluss von Lieferverträgen und deren Umsetzung. Hier erfolgt eine Schnittstelle zur Disposition, der die Aufgabe der Definition der bestellmengen, der Lieferzeitpunkte und der Lieferorte (bei Filialsystemen) zukommt.

5.3 Logistik

Die Logistik stellt die physische Dimension des Supply-Chain Managements dar. In der Zielsetzung geht es um die Optimierung des Gesamtsystems. Unterscheiden lassen sich dabei aber folgende Einzelziele:

- Optimierung der Produktverfügbarkeit am POS
- Bestandsreduzierung in den Zentral-, Regional- und Filiallagern
- Optimierung von Transportzeiten und Anlieferungsterminen
- Optimierter Einsatz von Transportkapazitäten
- Reduzierung von Vorlauf- und Prozesszeiten

Neben diesen vorrangigen Effizienzzielen hat in der jüngeren Vergangenheit die Zielsetzung einer nachhaltigen Logistik deutlich an Bedeutung gewonnen. Dies betrifft vor allem die ökologische Komponente, also ein ressourcenschonender Einsatz der Logistikelemente. Neben der Reduktion des CO₂ Emissionen durch die Transportmittel (Schiff, Flugzeug, LKW, Bahn) steht das Recycling von Transportverpackungen und die Rückführung, Wiederaufbereitung oder Entsorgung von Verpackungen oder auch Waren nach Erreichen ihrer Verwendungsgrenze.

Der Logistik-Prozess (Beschaffungslogistik) lässt sich wie folgt skizzieren:



Abb. 68: Logistik-Prozess

Quelle: Rudolph 2009, S. 110

Die konkrete Umsetzung des Logistikprozesses ist von der Lagerstruktur, den Logistikstufen und dem Steuerungsprinzip abhängig. Als Steuerungsprinzipien kommen die bereits weiter oben erwähnten Pull- oder Push-Prinzipien in Frage, wobei zwischen manuellem Pull, automatischem Pull oder einem zentral bzw. lieferantenbasiertem Push zu unterscheiden ist. In großen Handelsketten und bei Standardprodukten überwiegt heute die automatische Pull-Steuerung: die Bedarfsbestimmung erfolgt durch das IT-System auf der Basis der Scannerkassen-Daten; das System löst dann die Disposition aus und der notwendige Liefertermin wird festgelegt. Manueller Pull, d.h. eine Disposition durch Mitarbeiter in der Filiale erfolgt vor allem bei Gütern, bei denen komplexere Entscheidungsparameter einzubeziehen sind (z.B. saisonale, unplanbare Einflüsse). Gemäß der Studie von Thonemann et al. (2005) wird bei den besten Unternehmen 81% der Disposition automatisch gesteuert.

Detailliert geplante Logistikketten treten vor allem in (größeren) Filialunternehmen auf. Im Regelfall trifft man auf ein mehrstufiges System von Lieferpunkten. Festzustellen ist hier ein Trend zur Verkürzung des Logistiksystems, indem möglichst Zwischenlager zugunsten einer direkten Belieferung zum Regionallager bzw. Auslieferungslager eliminiert werden. Eine typische Lagerstruktur ist z.B. im Lebensmitteleinzelhandel die Steuerung der Logistik über Regionalläger. An diese ist eine definierte Anzahl von Filialstandorten angebunden, während die Hersteller ihre Waren direkt an die Regionalläger liefern.

Als Grundprinzip wird in den Regionallägern das sog. Cross-Docking betrieben: Lieferantenware wird auf Paletten, produktweise sortiert, angeliefert und filialspezifisch sortiert (Kommissionierung) an die Filialen verteilt. Dadurch verringert sich die Anzahl der Transportstrecken (rechte Bildseite).

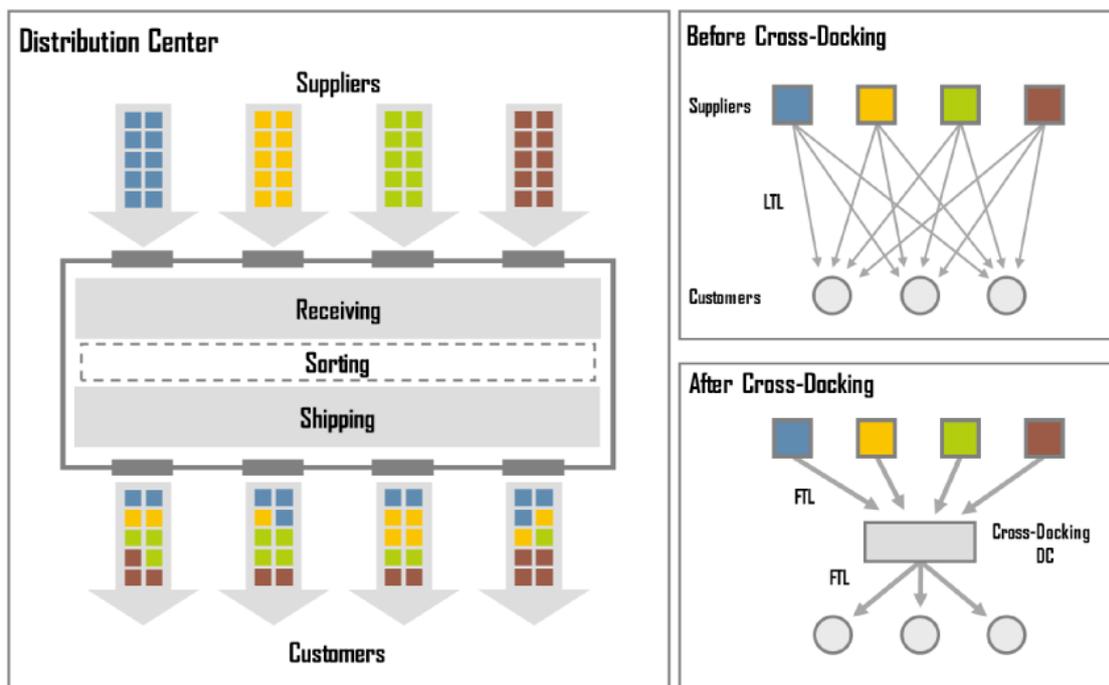


Abb. 69: Cross docking

Quelle: www.wikipedia.org/wiki/Cross_docking

Neben der Beschaffungslogistik nimmt die Distributionslogistik einen immer größeren Raum im Handel ein. Insbesondere Formen des Distanzhandels und hier vor allem der Online-Handel benötigen eine dezidierte Distributionslogistik, auch Absatz- oder Vertriebslogistik genannt. Zwei Grundprinzipien lassen sich unterscheiden: Zustellservice und Abholung. Beim Zustellservice wird die Lieferkette bis zu einem regionalen Auslieferungslager vom Handel selbst übernommen bzw. an entsprechende Spezialdienstleister ausgelagert. Die sog. „letzte Meile“ wird in Deutschland von KEP-Dienstleistern (Kurier-, Express- und Paketdienstleister) dominiert wie beispielsweise DHL oder TNT, DPD und andere.

Die Form der Abholung findet sich zum einen in „Drive-In“ Formaten, die im Lebensmitteleinzelhandel genutzt werden. Der Kunde bestellt seine Ware (auch Frischware) per Internet und holt diese dann zu einem vereinbarten Termin an einer Abholstation mit eigenem PKW ab. Zum anderen werden sog. Pick-up-Stationen eingesetzt. Hier werden (nicht verderbliche) Waren in ein System eingelagert und über eine Identifikationskarte an den abholenden Kunden automatisch ausgegeben.

Schließlich ist noch auf die Retouren- und Entsorgungslogistik einzugehen. Aufgrund der allgemeinen Umweltschutzthematik und der zunehmenden Umweltschutzgesetze ist die Einrichtung von Retro-, Recycling-, Pfand- oder Rücknahmeprozessen unabdingbar. Während sich das Duale System Deutschland als Kooperationssystem um die Rücknahme und Verwertung von Einwegverpackungen kümmert, sind andere Rücknahmen individuell vom Handelsunternehmen zu gestalten, Hierzu gehört zunächst gehandelte Ware, z.B.

- Rücknahme von nicht genutzter Ware (Rücksendung von Artikeln im Online-Kauf)
- Falschliefereien, beschädigte oder defekte Ware (Garantie)
- Altware (gebrauchte Ware, deren Rücknahme vom Handel organisiert wird, z.B. Mobiltelefone)
- Nicht verkaufte Ware

Daneben muss der Handel auch die Rückführung von Verpackungsmaterialien kümmern, die nicht im Dualen System entsorgt werden (z.B. Umverpackungen, Transportverpackungen, etc.).

A blue rectangular advertisement for Jobmensa. In the top right corner is the Jobmensa logo, which consists of three overlapping circles in shades of blue and green, followed by the text 'Jobmensa' in white. The main title 'MEINE TO DO'S' is written in large, white, sans-serif capital letters in the center. Below the title is a list of four items, each preceded by a white checkmark icon inside a dashed white circle. The first three items are 'Wohnung suchen', 'Mit Mama zu IKEA fahren', and 'Stundenplan erstellen'. The fourth item is 'Nebenjob auf Jobmensa.de finden'. At the bottom of the advertisement, the text 'Entdecke jetzt deutschland's größtes Jobportal für Studenten' is written in a white, italicized, sans-serif font.

 Jobmensa

MEINE TO DO'S

- Wohnung suchen
- Mit Mama zu IKEA fahren
- Stundenplan erstellen
- Nebenjob auf Jobmensa.de finden

Entdecke jetzt deutschland's größtes Jobportal für Studenten



5.4 Warenwirtschaftssysteme

Von hoher Bedeutung für ein erfolgreiches und modernes Handelsmanagement ist die Steuerung des SCM über computergestützte Warenwirtschaftssysteme (WWS). Zwar lassen sich auch heute noch (kleine) Handelsbetriebe mit einer manuellen Steuerung der Warenwirtschaft finden, jedoch ist das Angebot an IT-gestützten Systemen inzwischen so groß und anpassbar, dass jedes Handelsunternehmen eine entsprechende Lösung einsetzen können sollte.

Warenwirtschaftssysteme

Warenwirtschaftssysteme sind IT-gestützte Informationssysteme zur Erfassung, Verfolgung, Bewertung und Steuerung aller Warenprozesse im Handel.

Ziele des Einsatzes von WWS im Handel sind u.a. die nachfragegerechte Sortimentsgestaltung, die Optimierung der Kalkulation und Preisgestaltung, die Beschleunigung des Warenumschs, die Reduktion von Lagerbeständen, die Optimierung des Bestellwesens und die Kontrolle des Warenflusses. Basis ist die artikelgenauen Erfassung der Warenein- und -ausgänge.

Durch eine lückenlose EAN Kennzeichnung (European Article Number) ist es heute technisch möglich, vollständig „geschlossene“ Warenwirtschaftssysteme zu führen. Ein WWS ist dann als „geschlossen“ zu bezeichnen, wenn eine artikelgenaue Erfassung aller Warenbestände in allen Unternehmenseinheiten (Lager, Transport, Filialen, etc.), aller Warenzugänge und aller Warenabgänge (Verkauf, Verderb, Diebstahl, etc.) erfolgt, so dass eine Bestandsfortschreibung in Echtzeit gegeben ist. Ein WWS ist nicht „geschlossen“, wenn die tatsächliche Warenbestandsermittlung erst mit einer manuellen Inventur erfolgt.

Die Struktur des WWS entspricht dem Modell der realen Warenwirtschaft im Unternehmen. Abgebildet werden Planungs- und Steuerungsprozesse sowohl auf der Informationsseite als auch auf der Ebene der realen Warenflüsse. Das Warenprozesssystem mit den physischen Warenflüssen bildet die Grundlage des WWS. Hier werden die Artikel per EAN und Scanner erfasst und als Datensatz im WWS gespeichert. Von nun an erfolgt eine lückenlose Verfolgung des Datensatzes durch alle „Instanzen“ bis der Artikel das System physisch wieder verlässt und als Verkauf (bzw. Verderb etc.) registriert wird (siehe Abb. 72).

Der Teil des WWS, der als Management-Informationssystem (MIS) bezeichnet wird, verarbeitet die Datensätze und stellt sie in verschiedenen Aufbereitungen zur Unterstützung von Entscheidungen zur Verfügung. Sie dienen der Planung und Steuerung der Sortimente z.B. durch das Category Management, bilden die Grundlage für Warenbestellungen und der Verkaufssteuerung.

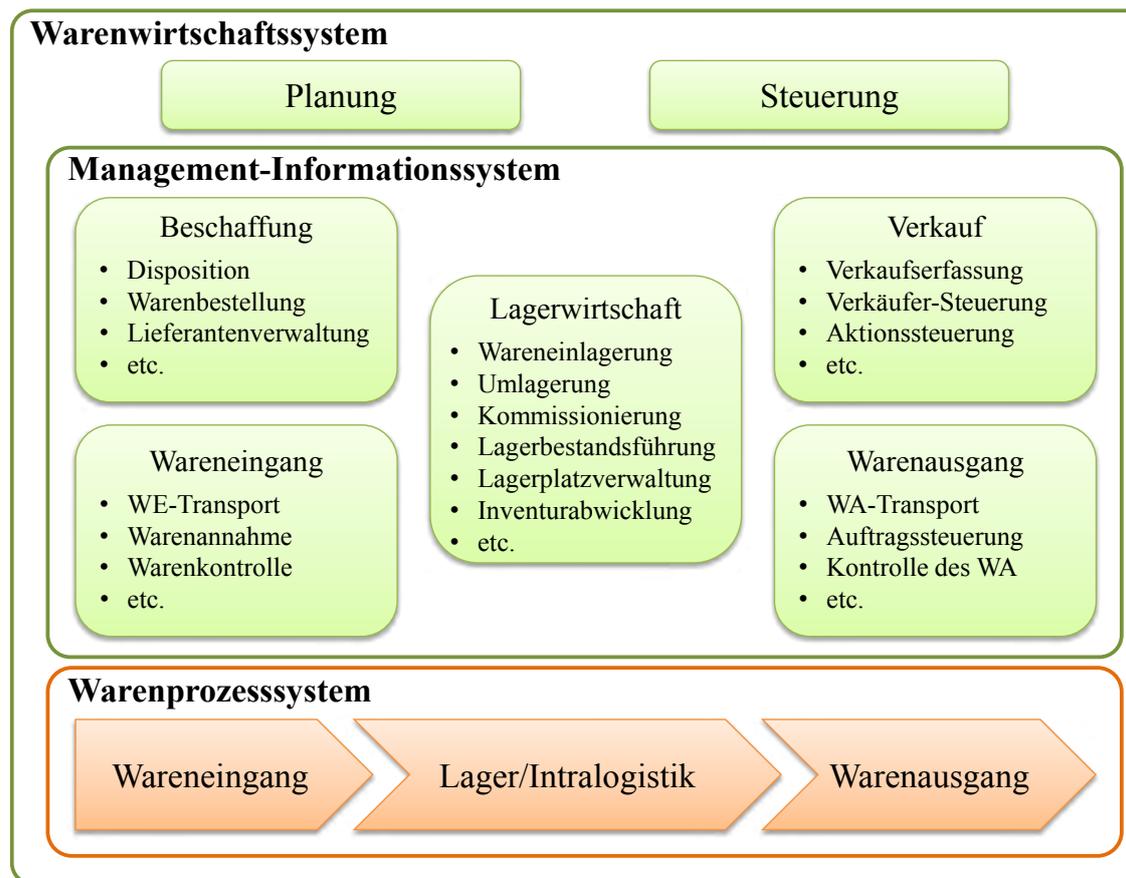


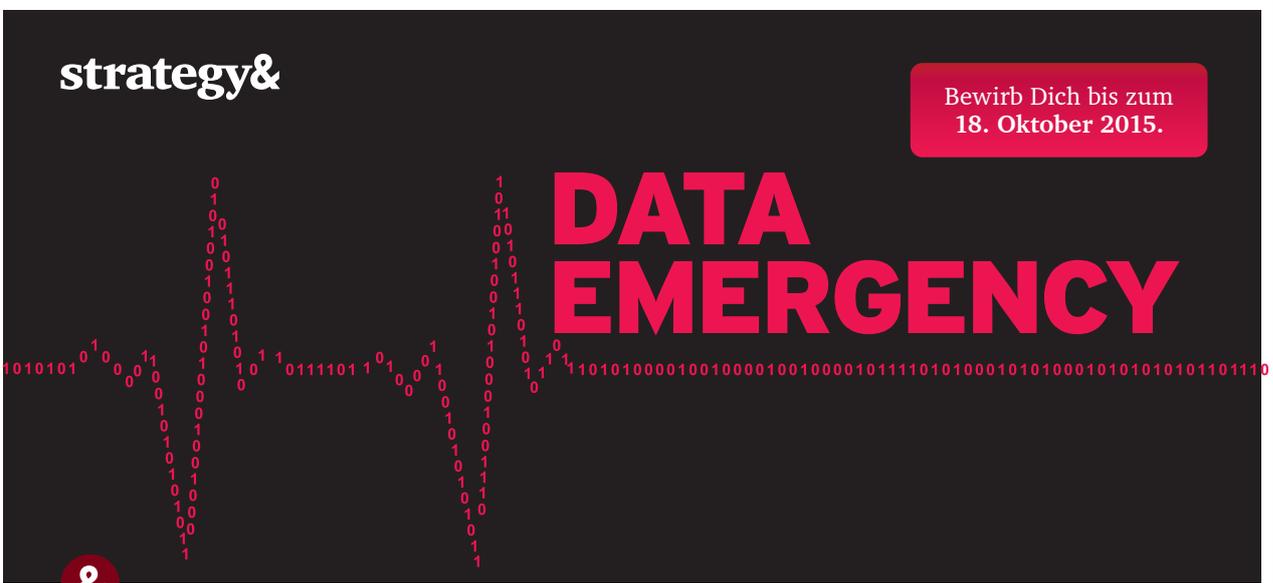
Abb. 70: Struktur eines WWS

In Anlehnung an Zentes/Swoboda/Foscht, 2012, S. 669

Eine Erweiterung erfahren moderne WWS durch die Integration verschiedener organisatorischer Einheiten sowohl innerhalb des Unternehmens (Interne Integration) als auch außerhalb des Unternehmens (externe Integration). Bei den intern-integrierten WWS geht es um die Kopplung zwischen Unternehmenszentrale und Filialen. Je höher der Grad der Integration desto durchgängiger ist auch der Informationsfluss. Dies bedeutet z.B. eine genaue Kenntnis der Artikelverkäufe in den Filialen auch auf der Zentralebene. Entsprechend hoch sind die Informationssynergien.

Bei extern-integrierten WWS werden auch Lieferanten und Kunden einbezogen. Hinsichtlich der Kunden ist dies vor allem im Online-/Versandhandel der Fall: eine Online-Bestellung bzw. auch Artikelreservierung wird im WWS registriert und automatisch weiterverarbeitet. Die Integration mit Lieferanten ermöglicht eine einheitliche Schnittstelle für Bestellungen, die Überwachung des Transportprozesses von beiden Seiten und eine erleichterte Abrechnung.

Dem Handel steht heute eine Vielzahl von Anbietern IT-gestützter Warenwirtschaftssysteme zur Verfügung. Neben kleineren „Stand-alone“-Lösungen bestehen auch Systeme mit einer Integration der Warenwirtschaft in das ERP-System (Enterprise-Resource-Planning-System) des Unternehmens. Üblicherweise wird das WWS als Subsystem des ERP betrachtet. Letzteres umfasst dann vor allem auch Module zum Personal- und Finanzmanagement.



strategy&

Bewirb Dich bis zum
18. Oktober 2015.

DATA EMERGENCY

&

**7. - 9. November 2015,
Berlin**

Gesundheitsbranche in der Datenkrise!
Deine innovativen Ideen und Strategien zum Thema e-Health sind gefragt.
Entwickle gemeinsam mit Strategy&-Beratern Hightech-Strategien für eine gesunde Zukunft.

Mehr Informationen unter www.strategyand.pwc.com/DBTAcademy

pwc

© 2015 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.
Please see www.pwc.com/structure for further details.



6 Allgemeine Managementaufgaben im Handel

Lernziele:

- Worin liegen die Besonderheiten der Organisation von Handelsbetrieben?
- Welche Ausprägungen von Organisationsformen findet man im Handel?
- Was versteht man unter einer Sekundärorganisation und welche Rolle spielt dabei das Change Management?
- Welche Bedeutung hat das Personalmanagement im Handel?
- Was sind die Rahmenbedingungen und Ziele des Personalmanagements?
- Welche Entscheidungsfelder bestehen für das Personalmanagement im Handel?
- Was sind die Besonderheiten der Finanzierung im Handel?
- Welche Controlling-Aufgaben stellen sich im Handel und welche Controlling-Konzepte finden Anwendung?

6.1 Organisation von Handelsbetrieben

Grundsätzlich erscheint es naheliegend, dass die Organisation von Handelsbetrieben den gleichen theoretischen Grundlagen folgt, wie sie für Unternehmen allgemein beschrieben sind. Insofern kann hier auf eine Darstellung von Grundlagen der Organisationslehre verzichtet werden. Zudem hat sich die handelsbetriebliche Forschung die Organisationsfrage nicht zum Kernthema gemacht (vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 938). Allerdings zeigen sich im Handel durchaus spezielle Herausforderungen und Erscheinungsformen.

Parameter, die auf die Organisationsstruktur von Handelsunternehmen einwirken sind vor allem:

- Die Eigentümerstruktur und die Bandbreite vom internationalen Handelskonzern bis zum Ein-Personen Handelsbetrieb
- Die besonderen Strukturen, die sich durch Filialisierung, Franchising, Verbundgruppen oder auch vertikal integrierte Unternehmen ergeben
- Der Einfluss des Betriebstyps auf die Organisation.

Kleine Einzelhandelsbetriebe, Ein-Personenunternehmen oder auch Handelsvertreter sind einer systematischen Betrachtung ihrer Organisation wenig zugänglich. Es überwiegen, wenn überhaupt eine Organisation i.e.S. vorliegt, einfache Einliniensysteme und eine multi-funktionale Zuständigkeit sowohl beim Inhaber als auch bei seinen (wenigen) Mitarbeitern. Kleine Unternehmen sind entsprechend durch hohe Flexibilität und Anpassung der Organisation an die äußeren Gegebenheiten gekennzeichnet.

Mittelgroße und große Handelsunternehmen weisen hingegen ausgeprägte Organisationsstrukturen auf. Hier finden sich hinsichtlich der hierarchischen Über- bzw. Unterordnung sowohl Einlinien- als auch Mehrliniensysteme sowie Stab-Liniensysteme und vor allem Mischformen.

Als Zielsetzungen für die Gestaltung der Unternehmensorganisation im Handel lassen sich vor allem solche Ziele nennen, die auf eine hohe bzw. zu erhöhende Wettbewerbsfähigkeit abstellen:

- Effiziente, effektive und marktorientierte Gestaltung der Organisation
- Flexible Gestaltung mit hoher Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen (Projektorganisation und Change Management)
- Optimale Steuerungsmöglichkeit über alle Organisationseinheiten (Geschäftsfelder, Divisionen, Bereiche, Filialorganisation, Auslandsgesellschaften, etc.)
- Optimale Gestaltung aller Abläufe (Prozessorganisation)

Bei den Organisationsformen, die im Handel eine Rolle spielen, treten die bekannten Grundprinzipien auf:

- Funktionale Organisation
- Divisionale (objektbezogene) Organisation
- Matrix-Organisation
- Mischformen

Klassische funktionale Organisationen orientieren sich in der Regel am handelsbetrieblichen Leistungserstellungsprozess. Auf der „supply-side“ sind die Abteilungen Beschaffung/Einkauf und Logistik/Lager zu finden. Auf der „demand-side“ sind der Verkauf und das Marketing angesiedelt. Hinzu kommen die funktionalen Unterstützungsbereiche bzw. Serviceeinheiten wie z.B. Finanzen/Controlling und Personalwesen.

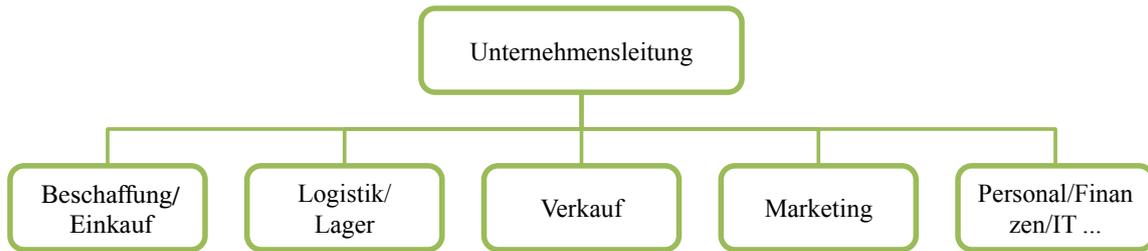


Abb. 71: Funktionale Organisation

Eine funktionale Organisation findet sich beispielsweise bei der Kaufhof AG (vgl. www.galeria-kaufhof.de/ueber-uns/unternehmen/geschaeftsfuehrung) oder bei Aldi (www.unternehmen.aldi-sued.de/de/ueber-aldi-sued/organisation/struktur). Typischerweise sind bei filialisierten Unternehmen die Filialen über eine Unterorganisation an den Verkauf angebunden. Je nach Größe der Filialstruktur existiert zunächst eine ein- oder auch zweistufige regionale Verantwortungsebene. An diese sind die einzelnen Filialen angebunden. Alle anderen Funktionen (Beschaffung, Logistik Marketing, Zentralfunktionen) werden als Serviceleistungen von der Zentrale übernommen.



Calling for Berlin
Technology Advisory kennenlernen



Consulting hautnah erleben
5.–7. November 2015
www.deloitte.com/de/calling-for-berlin

© 2015 Deloitte Consulting GmbH





Abb. 72: Anbindung der Filial- Organisation

Bei Unternehmen mit ausgeprägten Mischsortimenten (z.B. Warenhäuser) findet sich häufig unterhalb der Funktionsebene (z.B. Beschaffung) eine Organisationsgliederung nach Warenbereichen wie z.B. in Food und Non-Food und auch noch weiter gestaffelt (food: frischware, convenience, Getränke, etc.; non-food: Bekleidung, Haushaltswaren, Sportartikel, etc.).

Neben den funktional ausgerichteten Organisationen sind die divisionalen Formen zu nennen. Hierbei handelt es sich um eine Gliederung nach dem Objektprinzip, d.h. es wird nach Geschäftsbereichen strukturiert. Im Handel sind dies entweder verschiedene Betriebstypen bzw. Vertriebsschienen eines Unternehmens (z.B. Metro mit Warenhaus, Verbrauchermarkt und Cash & Carry) oder grundlegend unterschiedliche Sortimentsstrukturen (z.B. REWE mit Lebensmittel, Baumarkt, Elektromarkt, Touristik).

Dabei kommt es häufig zu Mischformen zwischen der funktionalen und der divisionalen Organisation, wie sich am Beispiel der REWE-Gruppe gut verdeutlichen lässt. Drei Vorstandsmitglieder haben sowohl eine Geschäftsbereichs- als auch eine Funktionalverantwortung, zwei Vorstände leiten nur jeweils einen Geschäftsbereich und ein Vorstandsmitglied hat eine rein funktionale Zuständigkeit. Als weitere Parameter lassen sich nationale und internationale Gliederung und die Unterteilung nach Betriebstypen (Vollsortimenter, Discount, Fachmarkt) feststellen.

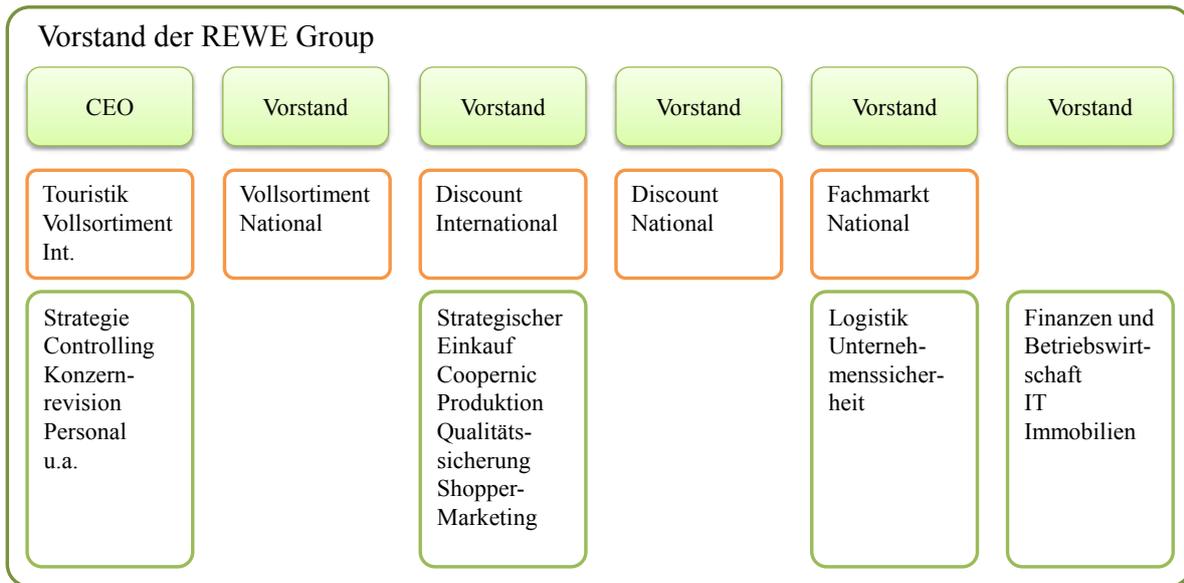


Abb. 73: Organisation des Vorstandes der REWE Group
Erstellt aus: www.rewe-group.com/unternehmen/leitung

Mein Wissen rund um Big Data und SAP möchte ich sinnvoll einsetzen. Bin ich bei euch richtig, E.ON?

Lieber Herr Bennett, mit Ihren Fachkenntnissen können Sie bei uns viel bewegen.

Bringen Sie Ihr Know-how in zukunftsweisende Projekte und Applikationen ein: Ob bei der energetischen Vernetzung von Smart Homes, der Steuerung virtueller Kraftwerke oder der Realisierung anspruchsvoller Logistik-Konzepte – der Energiesektor bietet vielfältige Herausforderungen für IT-Consultants, -Architekten und -Projektmanager. Entfalten Sie Ihre Kompetenz und geben Sie Ihrer Karriere neue Impulse.

Ihre Energie gestaltet Zukunft.

top ARBEITGEBER DEUTSCHLAND 2015
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

www.eon-karriere.com **e-on**



Schließlich ist das Prinzip der Matrixorganisation zu erwähnen. Hier werden die objektorientierte und die funktionale Organisation in der Weise kombiniert, dass eine ausführende Stelle oder Betriebseinheit von beiden Seiten verantwortlich gesteuert wird. Die Problemstellungen werden somit zum einen aus der spezialisierten, funktionalen Sicht (meist vertikal genannt) und zum anderen aus der Sicht der Verantwortung für die Steuerung hinsichtlich des Objekts (meist horizontal genannt) gelöst. Die Schwierigkeit bei dieser Organisationsform ist die Doppelunterstellung der Mitarbeiter. Es bedarf also einer hohen Kooperationsbereitschaft und Kompromissfähigkeit der funktional und objektbezogenen Verantwortungsträger (im Beispiel: Länderverantwortung).

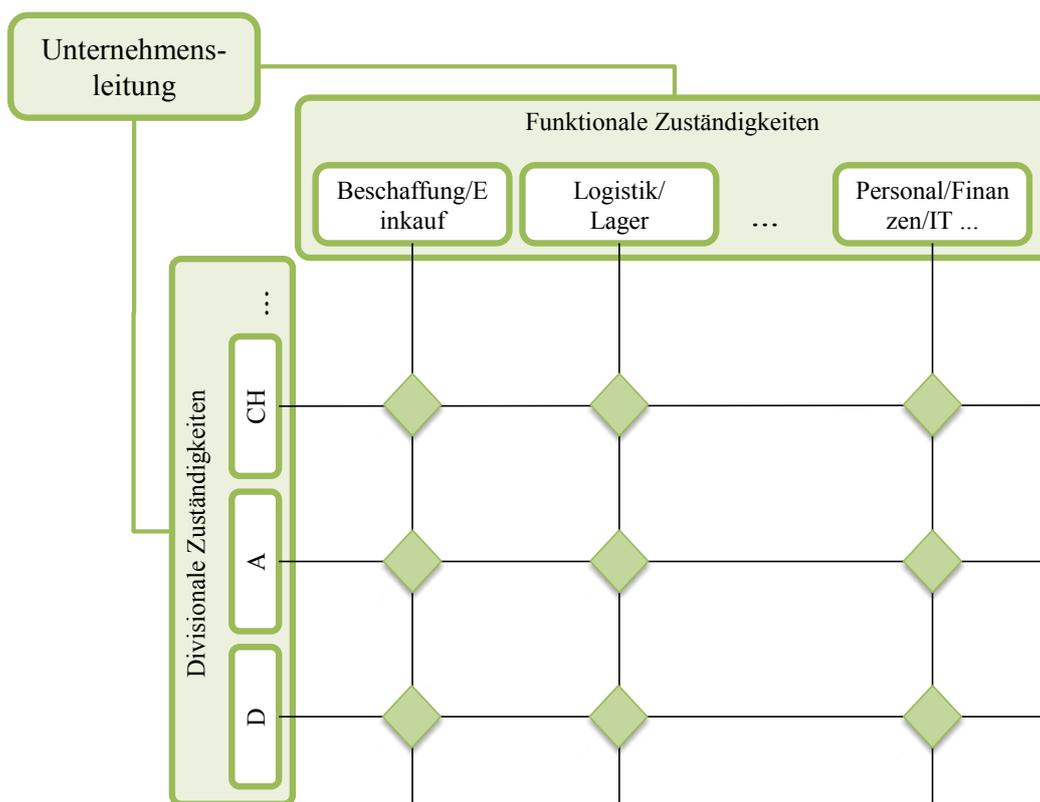


Abb. 74: Matrixorganisation

Nach welcher Organisationsform Handelsunternehmen strukturiert sind, ist zum einen historisch gewachsen, zum anderen oftmals auch durch den Zuschnitt auf die Personen des jeweils aktuellen Top-Managements geprägt. Vor allem aber ist der Einfluss externer Größen auf die Organisationsform von Bedeutung. An erster Stelle sind sich verändernde Kundenbedürfnisse und Kundenverhaltensweisen sowie veränderte Wettbewerbsbeziehungen zu nennen. Jede Organisation muss sich der dynamischen Änderung dieser Umweltbedingungen anpassen.

Entsprechend nimmt die Bedeutung der Organisationsentwicklung auch im Handel zu. Nach dem Phasenmodell von Levin (vgl. Schreyögg 2008, S. 413 f.) werden Organisationen regelmäßig aus einem vorübergehenden Gleichgewichtszustand durch unterschiedliche Anstöße geholt. Es kommt ein Veränderungsprozess zustande (durch fördernde und hemmende Kräfte gestaltet), der in einen neuen Gleichgewichtszustand mündet. Wie lange dieser neue Gleichgewichtszustand anhält, ist eine Frage der Dynamik der Anstoß-Kräfte. Das sog. „Change-Management“ wird zu einem der wichtigsten Instrumente des Handels, den Herausforderungen durch Markt-, Technologie- und Demographie-Entwicklung zu begegnen (vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 937).

Um nicht ständig mit großem Aufwand die formale Organisationsstruktur eines Handelsunternehmens umstellen zu müssen (was aber bei großen Veränderungsanstößen unumgänglich sein kann), können Unternehmen auch über ihre sog. Sekundärorganisation reagieren (vgl. Schreyögg 2008, S. 146 f.). Hierzu werden Arbeitsgruppen, Ausschüsse, Task-Forces, Projekt-Teams, Change-Teams u.a. eingerichtet, die zumeist multi-funktional besetzt sind und auch verschiedene Verantwortungsbereiche und Ebenen repräsentieren. Gut funktionierende Teams zeichnen sich durch ihre hohe Koordinations- und Entscheidungsfähigkeit aus. Damit kann eine schnelle Anpassung an grundlegende Veränderungsanstöße bis hin zu kurzfristigen Reaktionen im operativen Bereich ermöglicht werden.

Typische Aufgaben für Projekt-Teams im Handel sind von einmaligem Charakter, zeitlich begrenzt und im Regelfall neuartig. So können beispielsweise die Neugestaltung von Filialen, die Veränderung zentraler Prozesse (etwa Dispositions- und Bestellprozess), die Einführung eines online-shops, die Ausweitung des Filialnetzes oder die Integration übernommener Unternehmen Gegenstand von Projekten sein (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 741).

Zunehmend an Bedeutung gewinnt in modernen Handelsunternehmen das Category Management. Unter Category Management versteht man die organisatorische Zusammenfassung von Warengruppen unter einer Verantwortlichkeit. Es ist damit eine besondere Organisationsform, die sich sowohl in eine übergeordnete funktionale als auch divisionale Organisation eingliedern kann. Category Manager betreuen ihre Warengruppe über die gesamte Wertschöpfungskette. Sie sind für die wirtschaftliche Leistung ihrer Category verantwortlich (Absatz, Umsatz, Sortimentspositionierung, etc.) und steuern die Beschaffung der Waren ihrer Category.

Neben der Aufbauorganisation (formale Organisationsstruktur) hat die Ablauforganisation (Gestaltung von Arbeitsprozessen) eine hohe Relevanz im Handel. Dies lässt sich leicht an einem Beispiel erläutern: Kunden, die in einer Filiale ein Bekleidungsstück auswählen, aber nicht in der richtige Größe vorfinden, sind nicht daran interessiert, wer für die Disposition, die Bestellung, die Regalpflege oder anderes zuständig ist. Für sie zählt nur die Frage, ob der Handelsbetrieb auf der Basis eines definierten Prozesses in der Lage ist, das Bekleidungsstück in der richtigen Größe in einem angemessenen Zeitraum bereitzustellen.

Entsprechend nimmt die Bedeutung durchgängig und kundenorientiert gestalteter Prozesse (end-to-end Prozesse) zu. Im Mittelpunkt der Gestaltung von Prozessen steht die Definition und Gestaltung von Schnittstellen. Nur so ist es möglich, verschiedenen Zuständigkeiten (Stellen) zu verknüpfen. Nur wenn alle Schnittstellen optimiert sind, kann eine reibungslose Abfolge des Gesamtprozesses sichergestellt werden.

6.2 Personalmanagement

Der Handel gehört zu den größten Arbeitgebern in Deutschland. Im Einzelhandel sind aktuell knapp 3 Mio. Menschen tätig. Zählt man Großhandel und Handelsvermittlung hinzu, so sind fast 4 Mio. Menschen im Handel beschäftigt, fast 10% aller Erwerbstätigen; mit 180.000 Ausbildungsplätzen stellt der Handel fast 12% der Ausbildungsplätze in Deutschland (Quelle: DIHK).

Die Höhe der Personalkosten als Prozentsatz vom Umsatz schwankt je nach Branche (vor allem je nach Selbstbedienungsgrad) zwischen 12% im inhabergeführten Lebensmitteleinzelhandel und 22% im Schuheinzelhandel (vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 877 f.). Personal und Personalkosten sind also schon rein zahlenmäßig ein sehr bedeutsamer Faktor im Handel. Zudem steht das Personal im Zentrum immer wieder starker Diskussionen um faire Beschäftigungsverhältnisse im Handel, um Mindestlohn oder Sicherheit von Arbeitsplätzen, wie zuletzt beim Verlust von mindestens 13.000 Arbeitsplätzen bei der Insolvenz von Schlecker.

1 Ziel:
*Du entwickelst unsere Zukunft.
 Wir Deine.*

IT-Traineeprogramm

In 18 Monaten durchläufst Du 3 verschiedene Stationen, wirst von einer Führungskraft als Mentor betreut und profitierst von einem breiten Seminarangebot. Anschließend kannst Du eine Fach- oder Führungslaufbahn einschlagen.

www.perspektiven.allianz.de

Allianz Karriere

Allianz



Die Statistik zeigt zwischen 2006 und 2010 einen deutlichen Anstieg der Zahl der geringfügig Beschäftigten, der seitdem wieder zurückgeht und auch die Teilzeitbeschäftigung hat bis 2011 um ca. 20% zugenommen, während die Anzahl der Vollzeitbeschäftigten stagniert:

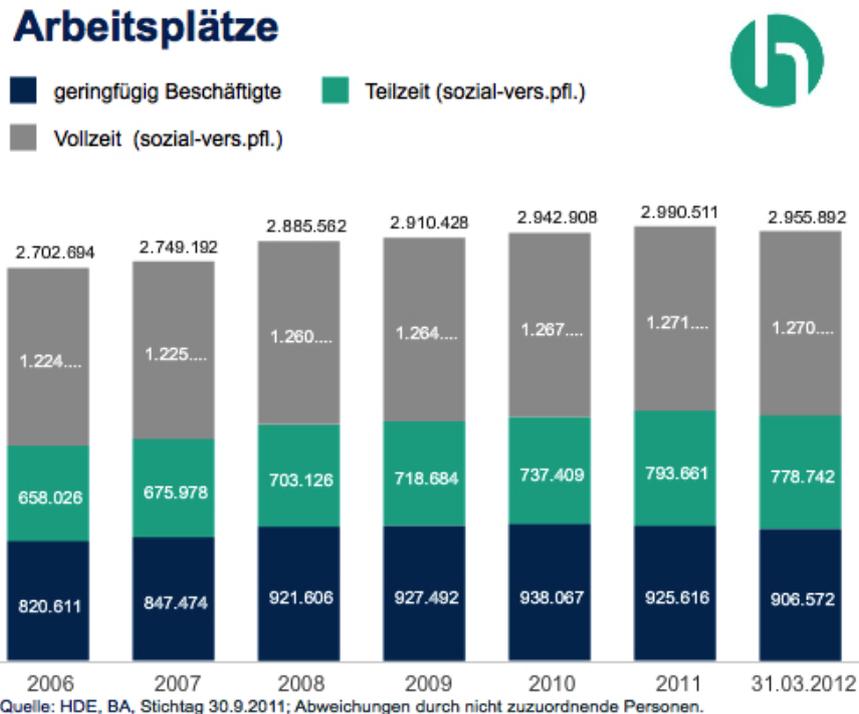


Abb. 75: Entwicklung der Arbeitsplätze im Einzelhandel

In der qualitativen Diskussion stehen der Mangel an Nachwuchs und die Qualifikationsthematik im Vordergrund. In allen Betriebsformen, in denen der Kundenkontakt im Vordergrund steht, ist die Dienstleistungsbereitschaft der Belegschaft ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Handelsunternehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen die Unternehmenskultur und Kundenorientierung des Unternehmens leben und benötigen eine entsprechende Ausbildung und Schulung.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass dem Personalmanagement im Handel eine hohe Bedeutung aufgrund folgender Faktoren zukommt:

- Kundenkontakt und Servicequalität sind ein zentraler Erfolgsfaktor
- Personalkosten stellen einen Hauptkostenblock dar
- Filialstrukturen und Öffnungszeiten stellen hohe Anforderungen an eine flexible Einsatzplanung
- Die Rekrutierung qualifizierten Personals wird immer schwieriger.

Prinzipiell unterscheiden sich Ziele, Aufgaben und Methoden des Personalmanagements im Handel nicht von denen in anderen Branchen. Jedoch können spezifische Herausforderungen festgestellt werden:

- Personalbeschaffung qualifizierten Einzelhandelspersonals...
- ...bei gleichzeitiger Optimierung der Personalkosten
- Personaleinsatzplanung unter den Bedingungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG)
- Leistungsabhängige Entgeltpolitik

Entsprechend gilt für das Personalwesen, wie auch schon bei der Unternehmensorganisation, dass die allgemeinen Theorien, Methoden und Konzepte, also vor allem Führungskonzepte, Personalentwicklungskonzepte und alle Personalverwaltungsthemen gleichermaßen anwendbar sind und daher hier nicht im Detail erläutert werden. Einen Überblick über die Entscheidungsoptionen im Personalwesen bzw. Human Resource Management zeigt die Übersicht von Zentes/Swoboda/Foscht:

Bereich	Teilbereich	Konkrete Aspekte
Aufgabenfelder des HRM	Gestaltung der HRM-Systeme	Gestaltung der Mitarbeiterflusssysteme Gestaltung der Mitarbeiterbelohnungssysteme
	Ausgestaltung der Personalführung und -motivation	Führungsgrundsätze, Führungsinstrumente extrinsische und intrinsische Motivation
	Ausgestaltung unterstützender Funktionen	Personalmarketing Employer Branding
	Herausforderungen	Diversity Management, Health Care Management, Internatio-nales HRM
Theoretische Ansätze und Konzepte zum HRM	Theorien und Ansätze zur Personal-führung	Eigenschaftstheorien, Verhaltenstheoretische Ansätze Situative Theorien, Lerntheorie der Führung
	Konzepte	Michigan-Ansatz des HRM, Harvard-Ansatz des HRM
	Managementtechniken der Personal-führung	Management by Delegation, Management by Objectives, Management by Exception, Management by Motivation
	Motivationstheoretische An-sätze der Mitarbeiter-führung	Inhaltstheorien der Motivation Prozesstheorien der Motivation
Marktorientierte Umsetzung		kundenorientierte Ausgestaltung der HRM-Systeme

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Abb. 76: Entscheidungsoptionen des Human Resource Managements
Quelle: Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 767

Auf zwei Themenbereiche soll hier aufgrund der Relevanz im Handel näher eingegangen werden:

- Die Personalbedarfsplanung und Personaleinsatzplanung
- Die Personalentlohnung.

Grundsätzlich ergibt sich der Personalbedarf als Differenz zwischen dem Soll- und dem Ist-Stand an Personal. Er wird im Allgemeinen langfristig, strategisch ermittelt. Die Problematik liegt allerdings in der Berücksichtigung vieler Parameter. So bestimmen vordergründig Kosten- und Umsatzziele (Wachstumsziele) die Bedarfsplanung, wobei die hohe Wettbewerbsintensität und der allgemeine Kostendruck eine möglichst geringe Belegschaftszahl bestimmt. Andererseits ist sicherzustellen, dass es nicht zu Kapazitätsengpässen kommt, die eine Erreichung von Umsatzzielen gefährden und auch die Kundenpräferenzen hinsichtlich einer Einkaufsstätte nachhaltig schädigen können.

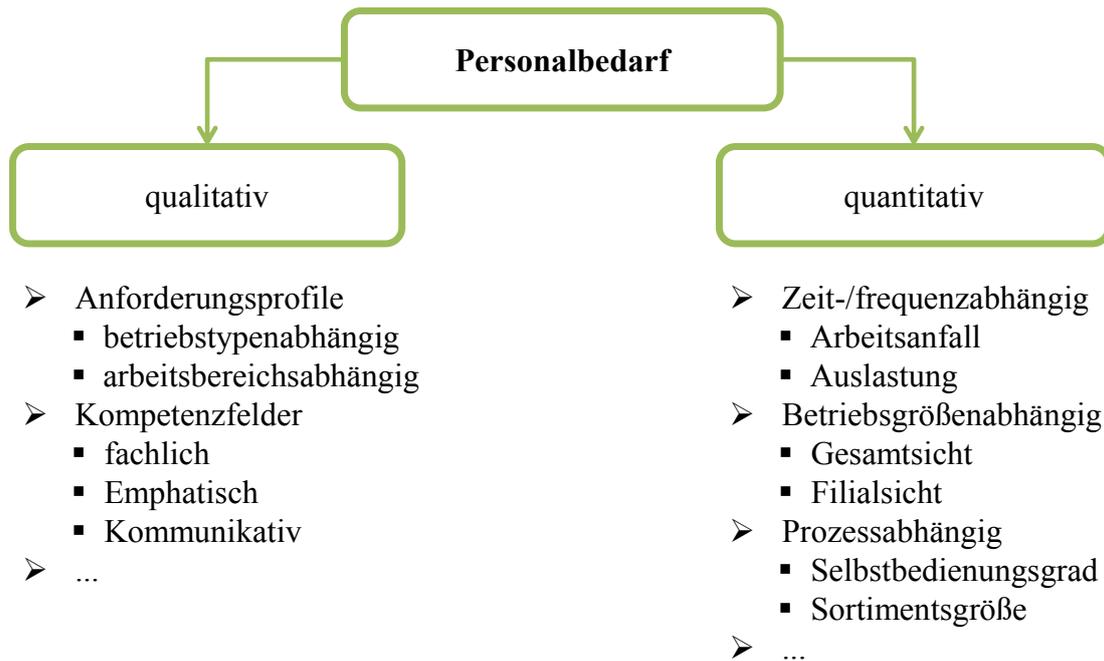


Abb. 77: Parameter des Personalbedarfs





Sind Sie bereit für IBM?

Lieben Sie Herausforderungen?

Möchten Sie innovative Lösungen für führende Unternehmen entwickeln?

Wollen Sie dem weltweit größten Beratungsunternehmen angehören?

Entdecken Sie Ihre vielfältigen Karrieremöglichkeiten. IBM ist auf der Suche nach den besten und hellsten Köpfen. Nach Menschen, die Möglichkeiten entdecken, wo andere nur Probleme sehen. Nach Mitarbeitern, die auch Mitgestalter sein wollen. Wir suchen diese Menschen aus dem Anspruch heraus, die Welt täglich ein bisschen besser zu machen. Sie sind ideengetrieben, zukunftsorientiert und möchten schon heute an den Lösungen von morgen arbeiten? Dann sollten wir uns kennenlernen!

Machen wir den Planeten ein bisschen smarter.
ibm.com/start/de

Alle Bezeichnungen, die in der männlichen Sprachform verwendet werden, schließen sowohl Frauen als auch Männer ein. IBM schafft ein offenes und tolerantes Arbeitsklima und ist stolz darauf, ein Arbeitgeber zu sein, der für Chancengleichheit steht. IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken oder eingetragte Marken der International Business Machines Corp. in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Namen von Firmen, Produkten und Dienstleistungen können Marken oder eingetragte Marken ihrer jeweiligen Inhaber sein. © 2010 IBM Corp. Alle Rechte vorbehalten.



Der eher strategischen Personalbedarfsplanung steht die operative Personaleinsatzplanung gegenüber. Sie steht unter besondere Herausforderungen, da

- Ladenöffnungszeiten und personenbezogene (rechtlich mögliche) Arbeitszeiten koordiniert werden müssen
- Die Zahl der Kunden kurz- und langfristig stark schwankt (Peak-Zeiten)
- Wartezeiten sehr unterschiedlich akzeptiert werden und
- Personal von Kunden nicht in gleichem Ausmaß in Anspruch genommen wird.

Vielfältige Einflussfaktoren wirken auf die Einsatzplanung. Hierunter zählen rechtliche Faktoren (gesetzliche Regelungen z.B. im Arbeitszeitgesetz, ArbZG und im Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge, TzBfG), tarifliche Vereinbarungen (z.B. über Arbeitspausen, maximale Tagesarbeitszeiten, Urlaubsanspruch, etc.) und individualvertragliche Vereinbarungen.

Als Verfahren für die Personaleinsatzplanung kommen Kennziffern, differenzierte Belastungsstudien oder kundenstrombezogene Optimierungsverfahren zum Einsatz (vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 896–902). Grundlegende Daten dazu werden über klassische Kundenfrequenzprognosen oder heute auch mit modernen Trackingsystemen und Simulationsmodellen erhoben.

Diesen Herausforderungen wird immer mehr mit einer Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes begegnet. Flexiblere Arbeitszeiten, eine höhere Varianz an Beschäftigungsmodellen oder die Bildung von speziellen Teams sind mögliche Formen:

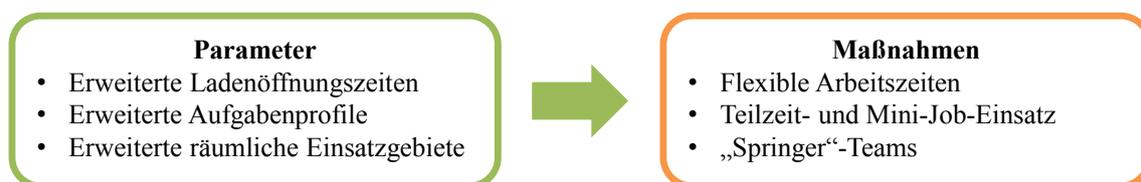


Abb. 78: Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes

Bei den Entlohnungssystemen dominieren nach wie vor Zeitlöhne, jedoch nimmt die Bedeutung leistungsabhängiger Komponenten deutlich zu. Dabei überwiegen umsatzbezogene Provisionen, aber es kommen z.B. auch spezielle Abverkaufsboni, Ergebnisprämien oder andere Leistungszulagen zu Einsatz. Die Gehaltspolitik eines Handelsunternehmens ist zunächst für die Gewinnung und das Halten von Mitarbeitern wichtig. Neben dem reinen Grundgehalt sind dabei allerdings auch andere Faktoren von Bedeutung, u.a. Aufstiegschancen, Arbeitsplatzgestaltung, Betriebsklima oder Attraktivität des Aufgabenbereiches.

Hiermit sind zunächst jedoch nur die Grundbedingungen gesetzt. Hinzu kommt die Notwendigkeit, für eine möglichst gleichbleibend hohe Motivation zu sorgen, damit Mitarbeiter aktiv zu Unternehmenserfolg beitragen. Insbesondere beim Verkaufspersonal sind daher umsatzabhängige Entlohnungsbestandteile die Regel. Dabei muss allerdings die Balance zwischen Verkaufsorientierung und Kundenzufriedenheit gewahrt bleiben, wie in Kap. 5.6 erörtert wurde.

Nicht unterschätzt werden darf der Kostensenkungsdruck, den vor allem der Online-Handel auf den stationären Handel ausübt. Um Personalkosten zu senken können Handelsunternehmen versuchen, sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigte durch Verschiebungen in den Niedriglohnssektor zu ersetzen. Damit geht jedoch im Regelfall auch eine Reduktion der Mitarbeiterqualifikation einher. Weitere Optionen sind die Reduktion der Beratungsintensität im Verkauf z.B. durch die Erhöhung des Selbstbedienungsanteils. Dies kann jedoch auch zu Käuferabwanderungen führen, weil das erwartete Serviceniveau nicht gehalten werden kann.

6.3 Besonderheiten der Finanzierung im Handel

Die Finanzierung im Handel muss sich besonderen Herausforderungen stellen. Hintergrund sind zum einen die üblicherweise relativ geringen Gewinnmargen, was die Eigenfinanzierung erschwert. Der Finanzierungsbedarf ist hingegen oftmals groß. Dies ist vor allem in der hohen Kapitalbindung in den Warenbeständen begründet. Es sind aber je nach Geschäftsmodell und Betriebstyp auch erhebliche Investitionen in die Geschäftsausstattung, die Filialstruktur oder die Logistik notwendig. Hinzu kommen finanziell wirksame Risiken wie das Risiko des Zahlungsausfalls oder das Warenrisiko (Verderb, Bruch, Diebstahl, etc.).

Die Finanzierungsoptionen des Handels sind stark vom Betriebstyp und der Unternehmensgröße abhängig. Während leicht nachvollziehbar einem börsennotierten Handelskonzern das vollständige Finanzierungsinstrumentarium zur Verfügung steht, ist der kleine Einzelhändler aber auch das mittelständische Handelsunternehmen eher auf die Hausbank und die Lieferanten angewiesen.

Im folgenden soll in diesem kurzen Kapitel lediglich auf die Ausprägungen der Finanzierungsformen im Handel näher eingegangen werden, da sich grundlegende Fragestellungen durch die einschlägige Literatur zur betrieblichen Finanzierung klären lassen. Tab. 26 soll jedoch zunächst den Überblick über die grundsätzlichen Finanzierungsformen geben:

Finanzierungsformen	Eigenkapital-zuführung	Fremdkapital-zuführung	Vermögens-umwandlung
Innenfinanzierung	Finanzierung aus Gewinn (Selbstfinanzierung)	Finanzierung aus Rückstellungen	Finanzierung aus Abschreibungen
Außenfinanzierung	Einlagen- oder Beteiligungsfinanzierung	Kreditfinanzierung	Desinvestition (Vermögensliquidation)

Tab. 26: Finanzierungsformen

Wie bereits erwähnt, stellt die Selbstfinanzierung in vielen Handelsunternehmen ein größeres Problem dar. Die Gewinnmarge (vor Zinsen und Steuern, Ebit) liegt im Durchschnitt über alle Handelsbranchen in Deutschland bei rund 3,6% (Quelle: Creditreform/Commerzbank), im Lebensmittelhandel deutlich darunter (rund 1%). Die Mittelzuflüsse (cash flow) dürften demnach nicht sehr hoch sein, so dass die Selbstfinanzierung deutliche Grenzen hat.

Während die Einlagenfinanzierung von der Finanzkraft der Inhaber abhängig ist, beruhen die Chancen der Beteiligungsfinanzierung auf der Attraktivität des jeweiligen Geschäftsmodells und der Strategie des Investors. Über große Beteiligungen, Firmenakquisitionen oder Mergers wird in Fach- und Tagespresse gerne berichtet. Die aktuellen Diskussionen um die Übernahme von Karstadt durch den Investor Bergruen oder die Gerüchte über eine Fusion von Kaufhof und Karstadt sind dafür ein Indiz. Kleine Beteiligungen dringen hingegen kaum an die Öffentlichkeit, sind jedoch in verschiedensten Formen recht häufig. Insbesondere das zunehmende Problem der Unternehmens-Nachfolge führt zu neuen Beteiligungen.

**JETZT BEWERBUNG
AUFPOLIEREN.**

Bereiten Sie sich optimal auf den Bewerbungsprozess vor und geben Sie Ihrem Profil den letzten Schliff. Nutzen Sie unsere Tipps, Persönlichkeitstests und kostenlosen E-Books zu Studium, Business und Karriere.

[rwe.com/
Bewerberakademie](http://rwe.com/Bewerberakademie)

**HIERMIT
PRÄSENTIERE ICH:**

MICH!

VORWEG GEHEN

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

Als Fremdkapitalzuführung steht im Handel der Lieferantenkredit an vorderster Stelle. Die einfachste Form entsteht durch ein gezieltes Zahlungsmanagement: Kann der Handel die Einnahmen aus dem Warenverkauf an Kunden früher verbuchen, als die Lieferantenrechnung fällig wird, so entsteht ein positiver Finanzierungseffekt. Entsprechend versuchen Händler ihre Verhandlungsmacht zu nutzen, um möglichst langfristige Zahlungsziele für Lieferantenrechnungen zu erreichen. Im Gegenzug wird ein Lieferant diesen faktischen Kredit über den Eigentumsvorbehalt an der Ware absichern. In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die Ausführungen zum Supply-Chain Management (Kap. 6) hingewiesen: durch die Optimierung der Lagerbestandsmengen wird versucht, den Waren-Finanzierungsbedarf zu drücken.

Auch die klassische Bankenfinanzierung gehört zu den typischen Finanzierungsinstrumenten des Handels. Hier stellt sich die Entscheidungsfrage hinsichtlich der zu zahlenden Zinsen und der zu gebenden Sicherheiten (im Handel meist der Warenbestand oder ggfs. Immobilien und Ladenlokal-Einrichtungen). Die Bonitätsprüfung (Kreditwürdigkeitsprüfung) erfolgt seitens der Banken je nach Größenordnung des gewünschten Kredits in mehr oder weniger aufwendigen Verfahren. Im Regelfall werden dazu die Finanzkennzahlen des Unternehmens, Kennzahlen zum relativen Markterfolg und qualitative Größen zur Beurteilung der Zukunftsaussichten herangezogen (ein Überblick über Ratingansätze im Handel findet sich bei Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 949–965).

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass auch noch eine ganz andere Sichtweise des Themas „Finanzierung“ eine Rolle im Handel spielt, nämlich die Absatzfinanzierung. Immer mehr Handelsunternehmen versuchen Kunden damit zu gewinnen, dass sie Ratenzahlungen für die erworbenen Waren anbieten. Besonders augenfällig sind die 0% Finanzierungsangebote, die ursprünglich in der PKW-Branche entwickelt wurden. Für die Kreditvergabe nutzen die Einzelhändler auf die Absatzfinanzierung spezialisierte Banken.

Ziel der Absatzfinanzierung ist sowohl die Ankurbelung des Umsatzes als auch das Bemühen, höhere pro Kunde-Umsätze zu erzielen, da Kunden ihre sonst gesetzten Maximal-Kaufbeträge bei Finanzierungsangeboten zu überschreiten gewillt sind. Das Umsatzplus muss seitens des Händlers mit den Zinskosten verrechnet werden, die der Händler anstelle des Kunden an die Bank zu leisten hat. Durch den hohen Wettbewerb ist in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme der Absatzfinanzierung zu verzeichnen.

6.4 Handelscontrolling

6.4.1 Ziele und Aufgaben des Handelscontrollings

Controlling ist eine der wichtigsten Funktionen und Instrumente des modernen Handelsmanagements. Der hohe Wettbewerbsdruck, globale Marktstrukturen und sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse machen die Steuerung eines Handelsunternehmens zu einer immer komplexeren Aufgabe. Controlling geht in der heute geläufigen Definition deutlich über die reine Kontrolle der betrieblichen Zusammenhänge hinaus und versteht sich vielmehr als Steuerungsinstrument. Unterschiedliche Definitionsansätze für den Handel (siehe dazu Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 968–970) lassen sich in ihrem Kern wie folgt zusammenfassen:

Controlling

Controlling ist eine, die Unternehmensführung unterstützende Funktion zur Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten durch Aufbereitung und Bereitstellung zielgerichteter Informationen.

Abb. 79: Controlling-Aufgaben

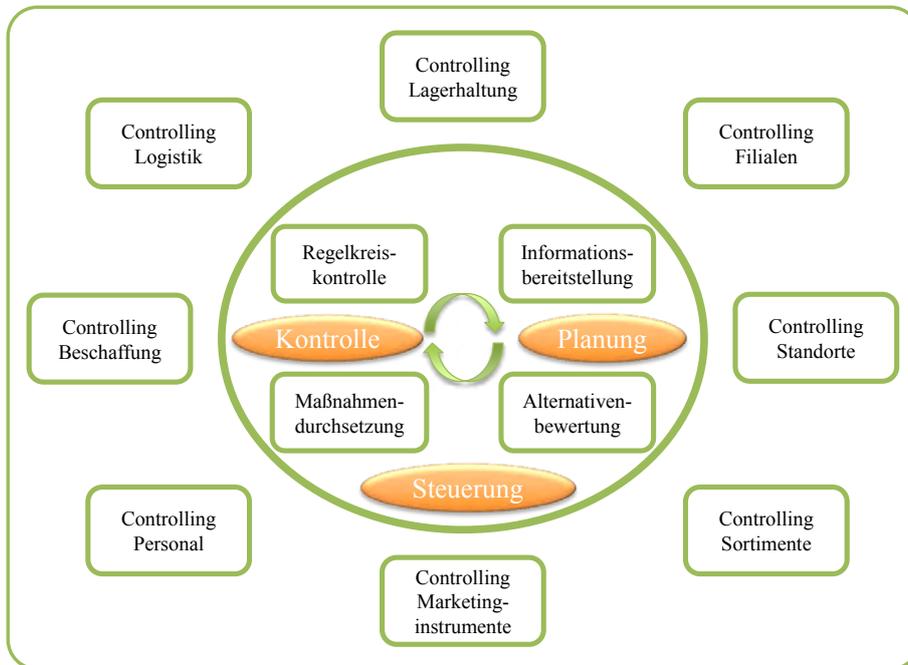
Controlling hat also den Zweck, die Unternehmensleitung und untergeordnete Entscheidungsträger im Handelsbetrieb mit entscheidungsrelevanten Informationen zu versorgen. Gleichzeitig analysiert und bewertet das Controlling die Entscheidungsalternativen und unterstützt mit Analysen die Durchsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Schließlich steht das Controlling in der Verantwortung, die Maßnahmen und ihre Ergebnisse zu überprüfen, wobei dies den gesamten Regelkreis der Entstehens, des Treffens und des Durchsetzens von Entscheidungen betrifft (Regelkreiskontrolle).

Hinzu kommen die drei grundlegenden Betrachtungsperspektiven: die Planung ist zukunftsgerichtet und erfordert Informationen zur Beurteilung von Entscheidungsalternativen; die Steuerung oder auch Koordination dient der möglichst optimalen Vernetzung aller Funktionsbereiche und Entscheidungsträger im Unternehmen und einer einheitlichen Informationsgrundlage; die Kontrolle überprüft die Richtigkeit von Entscheidungen und überwacht die Erfolgsparameter.

Dieses Aufgaben-Set bezieht sich schließlich auf eine umfangreiche Anzahl möglicher Controlling-Objekte:

- die operativen Leistungsträger (Filialen)
- die Absatzinstrumente (Standort, Sortiment, sonstige Marketing-Instrumente)
- die Supply Chain (Beschaffung, Logistik, Lagerung)
- das Personalwesen.

Die genannten Bereiche stellen die wichtigsten Controlling-Objekte dar, wobei weitere Objekte möglich sind, z.B. Management-Strukturen, Kooperationspartner- und Beziehungen (also vor allem Franchise-Partner) Einkaufskooperationen und andere mehr. Die folgende Abbildung zeigt diese Zusammenhänge im Überblick:



© 2013 Accenture. All rights reserved.

be > your degree

Bring your talent and passion to a global organization at the forefront of business, technology and innovation. Discover how great you can be.

Visit accenture.com/bookboon

Be greater than.
consulting | technology | outsourcing

accenture
High performance. Delivered.

Auch hier bestehen eine Reihe von besonderen Bedingungen unter denen Controlling im Handel agiert (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 797), u.a.:

- Anzahl, Struktur und Dynamik von Filialstandorten
- Vielfalt des Sortiments, sehr hohe Anzahl von Einzelartikeln
- Verschiedenartigkeit parallel geführter Betriebstypen
- Komplexe Supply-Chain Prozesse
- Hohe Umfeld-Dynamik
- Komplexität der (zunehmenden) vertikalen Strukturen

Aus der Aufgabenvielfalt und den besonderen Herausforderungen ergibt sich die ausgeprägte Relevanz des Controllings im Handel. Hinzu kommt eine hohe Dynamik durch ständige Anpassungen im Sortiment sowie Standort- und Betriebstypenentwicklungen (vgl. Rudolph 2009, S. 165).

Die Planungsaufgabe des Controllings hat das Ziel, zukunftsgerichtete Effizienz-Aussagen zu machen und Entscheidungsalternativen möglichst transparent werden zu lassen. Des Weiteren werden zukünftige Risiken identifiziert, bewertet und es werden Optionen zur Risikoverminderung entwickelt. Schließlich gehört der gesamte Komplex der (jährlichen) Budgetierung in den Planungsbereich des Controllings. Typische Fragestellungen sind u.a.:

- Welche Absatz- und Umsatz-Szenarien erscheinen für welche Sortimentsbereiche realistisch? Welche Risiken bestehen?
- Wie wirken sich mögliche Veränderungen auf der Kundenseite (demographische Veränderungen, Änderungen des Kaufverhaltens, Entwicklung des für den Konsum verfügbaren Haushaltseinkommens), auf der Wettbewerbsseite (potentielle Markteintritte, erwartete Änderungen der Marketingstrategien der Wettbewerber) und bei anderen Faktoren aus (Standorte, Branchenkonjunktur, Beschaffungsrahmen etc.).
- Wie werden sich die Personalkosten im Planungszeitraum verändern? Mit welcher Personalfuktuation muss gerechnet werden? Wie entwickelt sich der Personalbedarf?
- Wie entwickeln sich die Einkaufspreise und Beschaffungs-/Logistikkosten?
- Wie wird sich die Kostenstruktur des Unternehmens bzw. der Filialen insgesamt entwickeln?
- Wo liegen die größten Gewinnpotentiale? Welche Sortimentsbereiche werden sich potentiell negativ entwickeln?
- Wie hoch müssen (Minimum) bzw. dürfen (Maximum) die Marketingkosten angesetzt werden, um die betrieblichen Ziele zu erreichen?

Die Steuerungsaufgabe des Controllings bezieht sich auf die Notwendigkeit, die funktionale oder divisionale Arbeitsteilung im Handelsunternehmen zielorientiert zu koordinieren (vgl. Schröder 2006, S. 1049). Durch die zunehmende Komplexität der Entscheidungen in Handelsunternehmen nimmt auch die Notwendigkeit zu Arbeitsteilung zu. Andererseits muss aber verhindert werden, dass sich einzelne Entscheidungsbereiche „verselbständigen“ und dadurch die gemeinsame Zielerreichung beeinträchtigt wird. Wichtige Funktionen für das Controlling sind in diesem Zusammenhang:

- Sicherung einer einheitlichen und konsistenten Informationsbasis
- Sicherung des sachgerechten und rechtzeitigen Informationsflusses zwischen allen Unternehmensbereichen
- Optimierung der Teilziele der Unternehmensbereiche in Bezug auf die gemeinsamen, zentralen Unternehmensziele und Auflösung von Zielkonflikten.

Im Handel wird die Fokussierung der Koordinationsfunktion auf das Zusammenspiel zwischen Supply Chain (Beschaffung, Logistik, Lager) und Verkauf betont (vgl. Müller-Hagedorn/ Toporowski/Zielke 2012, S. 971). Gemeinsame Ziele sind eine gesicherte Warenverfügbarkeit und ein kostenoptimierter Warenfluss.

Die Kontrollaufgabe des Controllings dient der Überprüfung der Zielerreichung und setzt entsprechend eine messbare Zieldefinition voraus. Im Grundsatz wird das einfache Prinzip des Soll/Ist-Vergleichs angewendet. Zentrale Formen sind die Kostenkontrolle und die Ergebniskontrolle. Betrachtungsgrößen sind u.a. Filialumsätze, Artikel- oder Artikel-/Warengruppenumsätze, Bestellmengen, Lagerbestände, vielfältige Kostenarten, Deckungsbeiträge). Darüber hinaus können aber auch andere Bereiche der Kontrolle unterzogen werden, wie z.B. die Systemkontrolle (Funktionsfähigkeit, Zielgerichtetheit und Kosteneffizienz der Informations-, IT- und Steuerungssysteme) oder die Prozesskontrolle (Design, Effektivität und Effizienz aller Unternehmensprozesse). Typische Fragestellungen für die Kontrollfunktion sind z.B.:

- Wie entwickeln sich die Deckungsbeiträge eines Artikels, einer Artikelgruppe, einer Warengruppe und des gesamten Sortiments?
- Wo existieren „Renner“ bzw. „Penner“ (Artikel mit hoher bzw. niedriger Umschlaghäufigkeit)?
- Welche Verlustquellen lassen sich analysieren?
- Welche Umsatz- und Kostentreiber sind für unterschiedliche Ergebnisse der Filialen verantwortlich?
- Wo liegen Kostensenkungspotentiale?
- Hat sich eine getätigte Investition tatsächlich rentiert?

Neben der Soll/Ist-Analyse spielt auch die zeitliche Betrachtung eine wichtige Rolle. Es werden Werte einer Vorperiode (Vorjahr, Vorjahresquartal, Vorjahresmonat, Vor-Monat, Vor-Woche) miteinander verglichen, um Trendentwicklungen erkennen zu können.

Die Controlling-Aufgaben lassen sich nach Bereichen untergliedern. Je nach Bereich haben die Fragestellungen des Controllings unterschiedliche Schwerpunkte. Mögliche Bereiche sind u.a. das Personalcontrolling, das Logistikcontrolling, das Standortcontrolling, das Sortimentscontrolling oder auch das Marketingcontrolling.

6.4.2 Informationsgrundlagen des Controllings

Die vorrangige Informationsbasis für das Controlling bildet das Rechnungswesen. Drei verschiedene Rechnungssysteme sind zu berücksichtigen (vgl. hierzu und im folgenden Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 972):

- Die am Jahresabschluss orientierte Erfolgsrechnung (Aufwand und Ertrag)
- Die Kosten- und Erlösrechnung
- Die Deckungsbeitragsrechnung
- Die Prozesskostenrechnung



McKinsey & Company

**Start
your
engines.**

McKinsey sucht Ingenieure.
Nutzen Sie Ihr Potenzial
und starten Sie durch.

Mehr auf mckinsey.de/ingenieure



Grundlegend unterscheidet sich die Erfolgsrechnung im Handel nicht von der Erfolgsrechnung in anderen Unternehmen. Beachtenswert ist jedoch der Ausweis der Zwischengröße „Rohertrag“, der sich durch den Abzug des Wareneinsatzes von den Umsatzerlösen (netto) ergibt. Von da aus gelangt man in den üblichen Rechnungsschritten schlussendlich zum Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag nach Steuern:

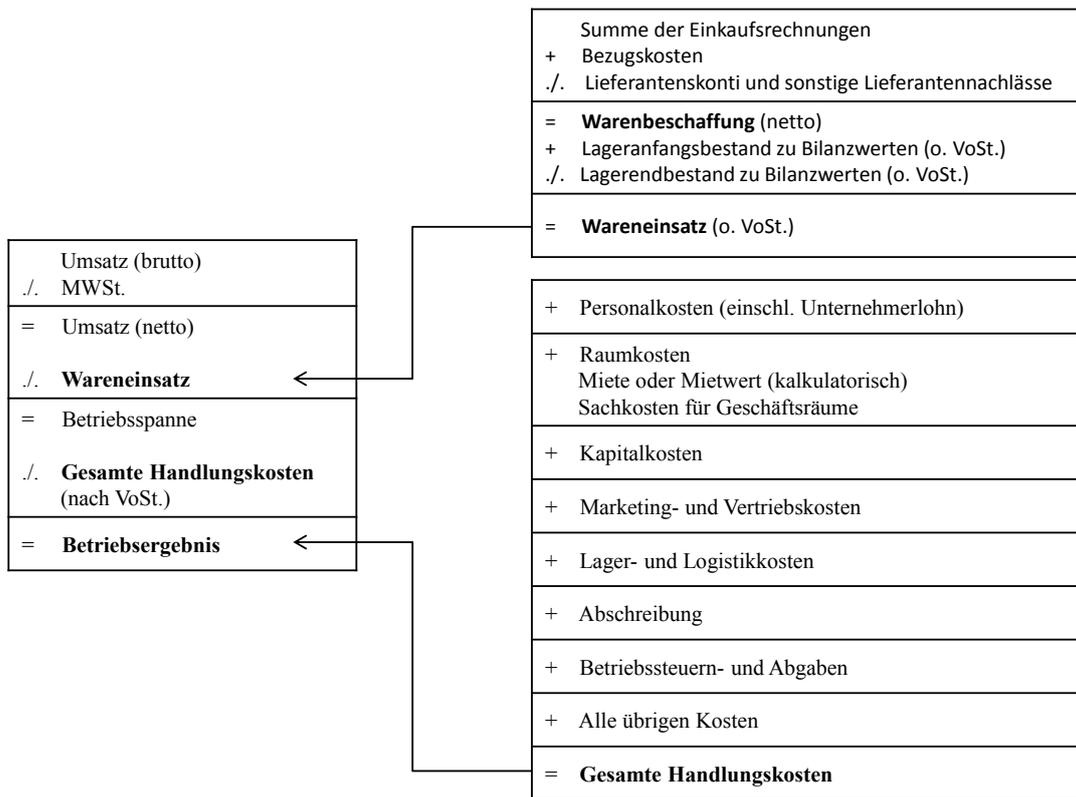
Umsatzerlöse (brutto)
./. Umsatzsteuer
= Umsatzerlöse (netto)
./. Wareneinsatz
= Rohertrag
+ andere betriebliche Erträge
./. Personalaufwand
./. Mietaufwendungen
./. Aufwand Marketing/Vertrieb
./. Verwaltungsaufwand
./. Instandhaltungsaufwand
./. planmäßige Abschreibungen
./. übrige Betriebsaufwendungen
= Betriebsergebnis
+ Beteiligungsergebnis
./. Zinsergebnis
= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
+/- außerordentliches Ergebnis
./. Ertragssteuern (Gewerbe-/Körperschaftssteuern)
./. sonstige Steuern
= Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag (Gewinn nach Steuern)

Tab. 27: Erfolgsrechnung

In Anlehnung an: Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 976

Auf die detaillierte Darstellung der korrespondierenden US-amerikanischen Ergebnisgrößen – EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), EBT (Earnings Before Taxes) und NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) – die auch in international agierenden Handelsunternehmen üblich sind, soll hier verzichtet werden (siehe dazu z.B. Wöhe/Döring 2010, S. 808 f.).

Den Unterschied zwischen Aufwendungen und Erträgen machen Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke (2012, S. 979) an einem sehr praxisnahen Beispiel deutlich: in einem Familienbetrieb, der in eigenen, bereits abgeschriebenen Geschäftsräumen betrieben wird, fallen keine Abschreibungsaufwendungen mehr an. Es kann hingegen zum Ansatz kalkulatorischer Kosten kommen (ebenso wie beim Unternehmerlohn), was am Ende dazu führen kann, dass das Betriebsergebnis auf Kostenbasis anders ausfällt als das im Jahresabschluss.



Tab. 28: Gesamtkostenrechnung

In Anlehnung an: Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 980

Die Deckungsbeitragsrechnung als dritte grundlegende Informationsbasis dient vor allem der Analyse der Kosten für einzelne Umsatzträger und ist daher auf das Controlling des Sortiments fokussiert. Das Prinzip der Deckungsbeitragsrechnung beruht auf der Erkenntnis, dass eine pauschale Zurechnung von Fix- und Gemeinkosten auf einzelne Umsatzträger (z.B. Artikelgruppe) zu Fehlentscheidungen führen kann. Daher werden den Umsatzträgern in einem schrittweisen Verfahren nach dem Kostenverursachungsprinzip die variablen Einzelkosten, die fixen Einzelkosten und schließlich die variablen und fixen Gemeinkosten zugerechnet. Beim Wareneinsatz handelt es sich demnach um variable Einzelkosten, die abhängig von der beschafften Menge variieren. Fixe Einzelkosten sind der Artikel- bzw. Warengruppe ebenfalls direkt zuzuordnen, variieren aber nicht mit der Menge (z.B. Stromkosten der Kühltruhe für Tiefkühlprodukte). Fixe Gemeinkosten sind schließlich weder mengenabhängig noch lassen sie sich ohne Schlüsselung der betrachteten Artikel- bzw. Warengruppe zuordnen (z.B. Stromkosten der Ladenlokalbeleuchtung). Eine Deckungsbeitragsrechnung sieht wie folgt aus:



IELTS  UNIVERSITY OF CAMBRIDGE  **TOEFL iBT**

GEWINNE EINEN SPRACHKURS IN MIAMI MIT EXAMENSVORBEREITUNG

Bereite Dich mit EF Sprachreisen auf ein international anerkanntes Sprachzertifikat wie TOEFL, Cambridge oder IELTS vor.

www.ef.com/bookboon

JETZT TEILNEHMEN!



Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

	Warenbereiche			Σ
	1	2	3	
Umsatz (netto)	50 000	100 000	175 000	325 000
./. Wareneinsatz (variable Einzelkosten)	30 000	60 000	90 000	180 000
= Bruttoertrag (DB 0)	20 000	40 000	85 000	145 000
./. variable EK der Warenbereiche	4 000	15 000	20 000	39 000
= Deckungsbeitrag I (DB I)	16 000	25 000	65 000	106 000
./. fixe EK der Warenbereiche	6 000	10 000	30 000	46 000
= DB II	10 000	15 000	35 000	60 000
./. variable GK aller Warenbereiche				20 000
= DB III				40 000
./. fixe GK aller Warenbereiche				35 000
= Betriebsergebnis				5 000

EK = Einzelkosten; GK = Gemeinkosten; DB = Deckungsbeitrag

Tab. 29: Deckungsbeitragsrechnung

Quelle: Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 989

Unter Prozesskostenrechnung versteht man ein Verfahren, dass sich bei der Zurechnung von Kostenbestandteilen an dem Prozess orientiert, den ein Leistungsträger (z.B. ein einzelner Artikel) im Handelsbetrieb durchläuft. Es wird also die Kostenverursachung des Leistungsträgers entlang aller Kostenstellen der Leistungskette (supply-side und demand-side) betrachtet. „Die Inanspruchnahme dieser Kostenstellen soll verursachungsgerecht verrechnet werden“ (Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 995). Der Rechnungsweg beginnt mit der Handelsspanne eines Artikels (= Verkaufspreis abzgl. Einkaufspreis). Hiervon werden die sog. Direkten Produktkosten (DPK) abgezogen und man erhält im Ergebnis den direkten Produktprofit.

Um die DPK zu ermitteln, muss zunächst festgestellt werden, welche kostenverursachenden Prozessschritte ein Produkt (Artikel) durchläuft. Anschließend muss definiert werden, welche Kostenfaktoren jeder Prozessschritt mit sich bringt. Schließlich ist die Höhe des Kostenfaktors zu ermitteln in Abhängigkeit vom durchlaufenden Produkt. Dabei wird zwischen leistungsmengenneutralen und leistungsmengeninduzierten Kosten unterschieden (vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 998).

Neben dem Rechnungswesen greift das Controlling natürlich auch auf alle anderen Informationen des Handelsunternehmens zurück. Diesbezüglich sind Informationen aus Marktforschung und Marketing, beschaffungsmarktbezogene Informationen und wettbewerbsbezogene Informationen zu nennen. Letztere werden vor allem auch anonymisiert in Form von Betriebsvergleichen und Benchmark-Studien genutzt.

6.4.3 Controlling-Instrumente und -Konzepte

Die Vielfalt der heute verfügbaren Controlling-Instrumente ist groß. Ihre Auswahl ist abhängig von der zu lösenden Controlling-Aufgabe bzw. einer konkreten einzelnen Fragestellung. Nur tatsächlich geeignete Instrumente führen auch zu sinnvollen Ergebnissen. Entsprechend müssen zunächst die Ziele des Controllings, dann die konkreten Aufgaben und schließlich die geeigneten Maßnahmen festgelegt werden:

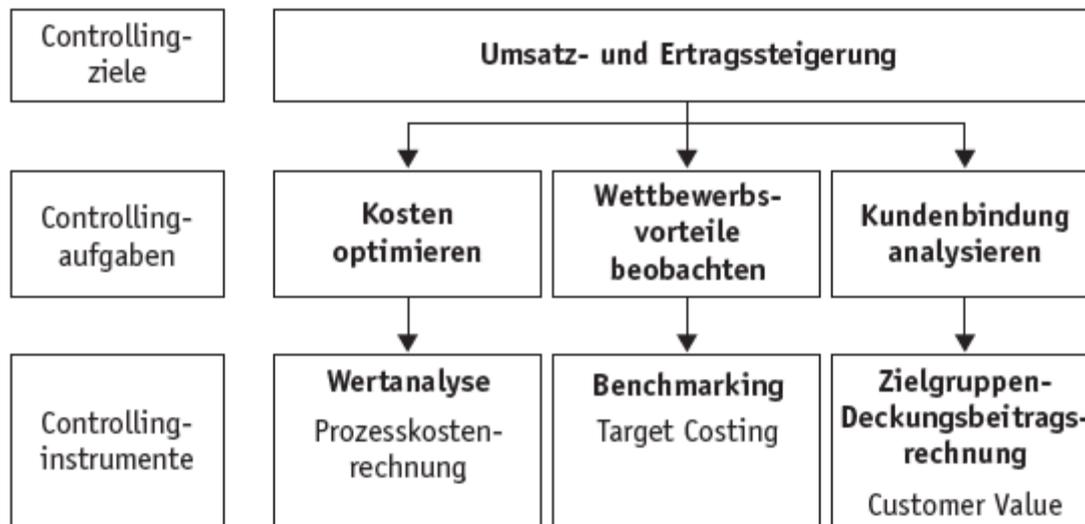


Abb. 80: Ableitung geeigneter Controlling-Instrumente

Quelle: Rudolph 2009, S. 168

Das wohl gängigste Instrument des Controllings ist die Generierung und Nutzung von Kennzahlen. Die Menge an Kennzahlen ist kaum zu übersehen. Zu den in der Literatur immer wieder behandelten Kennzahlen kommen noch solche hinzu, die von einzelnen Unternehmen für die eigenen Belange entwickelt werden. Hier soll eine Konzentration auf relative Kennzahlen erfolgen.

Im Vordergrund stehen Leistungskennzahlen. Sie beziehen Preise, Mengen, Umsätze oder Handelsspannen bzw. DB-Größen auf wichtige Entscheidungs-Parameter des Handelsunternehmens. Dazu gehören die Filiale, die Verkaufsfläche, der Personaleinsatz oder der Warenbestand. Die folgende Tabelle zeigt einige typische Kennzahlen (vgl. ausführlicher zu Kennzahlen in Handelsbetrieben: Barth/Hartmann/Schröder 2010, S. 376–393):

Kennzahl	Definition	Aussage
Umsatz pro Mitarbeiter	Umsatz / Anzahl Mitarbeiter	Produktivität des Mitarbeitereinsatzes
Umsatz pro qm	Umsatz / Verkaufsfläche	Flächenleistung
Rohertrag pro qm	(Umsatz – Wareneinsatz) / Verkaufsfläche	Produktivität der gemieteten Fläche
Lagerumschlag	Umsatz / durchschnittlichen Lagerbestand	Markterfolg eines Artikels/Warengruppe
Durchschnittlicher Bon	Umsatz / Anzahl der Bons	Durchschnittsumsatz pro Kaufvorgang Kunde
Abverkaufsquote	$(\text{Anfangsbestand} + \text{Wareneingang} - \text{Endbestand}) / \text{Wareneingang} \times 100$	Abgang an Ware aus dem Warenbestand
Warenverlustquote	Warenverluste/Umsatz	Schadensquote durch Diebstahl, Beschädigung, Verderb etc.

Tab. 30: Kennzahlen des Handelscontrollings (Beispiele)

START UP - MEHR ALS EIN TRAINEE-PROGRAMM. JETZT BEWERBEN!

Die Antwort auf fast alles.
Antworten auf Ihre Karrierefragen finden Sie hier: www.telekom.com/absolventen

Jetzt bewerben!

T . . .

ERLEBEN, WAS VERBINDET.



Ein wichtiges Instrument im Handelscontrolling ist traditionell der Betriebsvergleich. Zwei Formen sind zu unterscheiden: der externe Betriebsvergleich, bei dem (anonymisierte) Daten anderer Betriebe der gleichen Branche mit den eigenen Leistungskennzahlen verglichen werden. Beim internen Betriebsvergleich werden die Filialen eines Handelsunternehmens miteinander verglichen (vgl. ausführlich zu Definition und Typologie des Betriebsvergleichs Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 1036–1039).

Das Instrument des Betriebsvergleichs wird in der Regel durch unabhängige Institutionen durchgeführt und angeboten. Hierzu zählen Verbände, wissenschaftliche Institute, Kooperationen und Erfahrungsgruppen sowie Beratungsunternehmen. Die Teilnehmer am Betriebsvergleich liefern ihre Daten ein und erhalten Auswertungen, in denen ihre Kennzahlen mit denen der anderen Teilnehmer in Beziehung gesetzt werden. Auf diese Weise werden einem Handelsbetrieb eine Reihe von Hilfestellungen angeboten:

- Schwachstellenanalyse
- Ursachenanalyse
- Wirkungsprognose
- Formulierung von Zielvorgaben
- Früherkennung von Risiken

Zwei Betrachtungsrichtungen sind dabei zu unterscheiden (vgl. Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 807):

- Die horizontale Analyse untersucht, welchen Einfluss handelsbetriebliche Parameter (z.B. Standort, Verkaufsfläche, Ladenöffnungszeiten etc.) auf unterschiedliche Betriebe auch unterschiedlicher Branchen haben.
- Die vertikale Analyse betrachtet nur Betriebe mit gleichen Strukturmerkmalen (gleiche Branche, ähnliche Standortbedingungen, ähnliche Betriebsgröße, ähnliches Sortiment, etc).

Schließlich ist beim Betriebsvergleich noch zu differenzieren, ob der Vergleich zum Branchendurchschnitt oder zum vergleichsweise besten Unternehmen erfolgt. Ist letzteres der Fall so erweitert sich der Betriebsvergleich zum Benchmarking oder Best Practise-Ansatz. In beiden Fällen wird analysiert, welche Geschäftspraktiken zu den besten Ergebnissen führen. Während beim Benchmarking ein Referenzpartner ausgewählt wird, mit dem der Vergleich stattfindet, wird im Best Practise Verfahren mit dem Unternehmen verglichen, dass die beste Performance in einem Bereich oder insgesamt zeigt.

Die klassischen kosten- und erlös-basierten Controlling-Instrumente werden erweitert und ergänzt durch einerseits kundenorientierte Controlling-Konzepte und andererseits das Balanced Scorecard-Konzept. Bei den kundenorientierten Verfahren steht das Konstrukt der Kundenzufriedenheit im Vordergrund. Wie in Kap. 5.6 erläutert, ist die Kundenzufriedenheit der zentrale Faktor für Kundenloyalität und damit indirekt ein wichtiger Treiber für Umsatz und Gewinn. Kundenzufriedenheit wird wiederum durch die Servicequalität determiniert. Dabei interessiert vor allem die subjektiv vom Kunden wahrgenommene Servicequalität. Diese steht beim Kunden in einem stetigen Abgleich zwischen der Service-Erwartung, den bisher gemachten Erfahrungen und grundlegenden Einstellungen.

Dem Controlling kommt hier die Aufgabe zu, mit geeigneten Verfahren die Servicequalität des Unternehmens zu messen, mit entsprechenden Soll-Werten zu vergleichen und Hinweise auf Optimierungspotentiale zu geben. Der wohl am häufigsten genutzte objektive Ansatz ist das Mystery-Shopping. Speziell geschulte Personen (z.B. Mitarbeiter dafür spezialisierter Marktforschungsagenturen) simulieren normale Einkäufe und untersuchen dabei verschiedene Fragestellungen (Wartezeit bis zum Bedienungsvorgang; Personal: Freundlichkeit, Kompetenz, Beratungsansatz, Verkaufsabschluss, das Handling von Beschwerden; Sauberkeit, Aufgeräumtheit des Ladenlokals; tatsächlicher Einsatz von Marketing-Materialien; usw.). Als subjektive Verfahren werden Befragungen genutzt (vgl. im Detail Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 1058–1065).

Das Konzept der Balanced Scorecard wurde von Kaplan und Norton entwickelt (vgl. Kaplan/Norton 1997). Das Konzept sieht ein strategisches Zielsystem für Unternehmen vor, welches finanzielle Aspekte um die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und eine Lernkomponente erweitert. Das aus diesem Managementkonzept abgeleitete strategische und operative Controlling orientiert sich am Kundennutzen und soll profitables Wachstum (Wertmanagement) fördern (vgl. Barth/Hartmann/Schröder 2010, S. 462 f.).

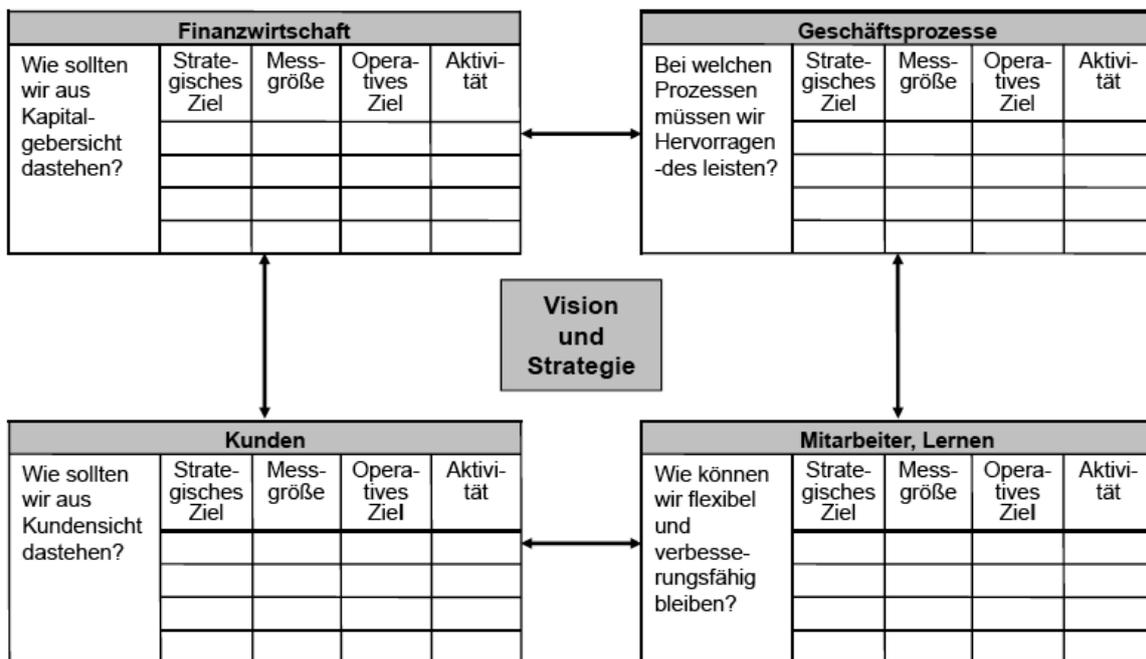


Abb. 81: Balanced Scorecard
 Quelle: Kaplan/Norton 1997, S. 9

Die vier zentralen Bereiche (Finanzwirtschaft, Geschäftsprozesse, Mitarbeiter/Lernen und Kunden) werden über ein umfangreiches Set von Kennzahlen abgebildet und gesteuert, wobei der Begriff „Balanced“ auf die Ausgewogenheit unter allen vier Dimensionen hinweist. Eine Dominanz (z.B. der Finanzwirtschaft) ist nicht gewünscht. Auf die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen muss an dieser Stelle nicht erneut eingegangen werden, sie entsprechen den üblichen Standards.

Die Optimierung der Geschäftsprozesse hat unmittelbare Auswirkungen sowohl auf die Kundenzufriedenheit als auch auf die betriebswirtschaftliche Effektivität und Effizienz. Im Vordergrund stehen Verkaufs- und Beschaffungsprozesse. Gemessen wird auch hier mit Kennzahlen.

Die Mitarbeiter- und Lernperspektive soll sicherstellen, dass sich die Organisation eines Handelsunternehmens weiterentwickelt. Mitarbeiter, deren Motivation und Fähigkeiten erhalten als „Potentialfaktor“ eine stärkere Aufmerksamkeit.

Mit der Kundenperspektive ist vor allem die Frage angesprochen, ob und wie das Handelsunternehmen einen tatsächlichen USP liefert. Der Kundennutzen muss nachhaltig, kommunizierbar und möglichst unverwechselbar sein.



Machen Sie die Zukunft sichtbar

Kleine Chips, große Wirkung: Heute schon sorgt in rund der Hälfte aller Pässe und Ausweise weltweit ein Infineon Sicherheitscontroller für den Schutz ihrer Daten. Gleichzeitig sind unsere Halbleiterlösungen der Schlüssel zur Sicherheit von übermorgen. So machen wir die Zukunft sichtbar.

Was wir dafür brauchen? Ihre Leidenschaft, Kompetenz und frische Ideen. Kommen Sie zu uns ins Team! Freuen Sie sich auf Raum für Kreativität und Praxiserfahrung mit neuester Technologie. Egal ob Praktikum, Studienjob oder Abschlussarbeit: Bei uns nehmen Sie Ihre Zukunft in die Hand.

Für Studierende und Absolventen (w/m):

- > Ingenieurwissenschaften
- > Naturwissenschaften
- > Informatik
- > Wirtschaftswissenschaften



www.infineon.com/karriere



charta der vielfalt



Literaturverzeichnis

ACNielsen (2005): Letters from Modelling & Analytics, 1/05, o.O. 2005: <http://ch.de.acnielsen.com/products/documents/NewProductDevelopment-LettersfromModellingandAnalytics.pdf>

[Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution \(Hrsg.\) \(2006\): Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Ausgabe, Köln 2006.](#)

[Bea, F.X./Haas, J. \(2009\): Strategisches Management, 5. Aufl., Stuttgart 2009.](#)

[Barth, K./Hartmann, M./Schröder, H. \(2010\): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 6. Aufl., Wiesbaden 2010.](#)

[Bruhn, M. \(2001\): Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb, in: Bruhn, M. \(Hrsg.\): Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Aufl., Stuttgart 2001, S. 3–48.](#)

[Bruhn, M. \(2007\): Marketing, 8. Aufl., Wiesbaden 2007.](#)

[Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. \(2008\): Sales Excellence, 5. Aufl., Wiesbaden 2008.](#)

[Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.](#)

KPMG: Trends im Handel 2020, o.O., 2012.

Meffert, H. (1993): Marketing, 7. Aufl., Wiesbaden 1993.

Meffert, H. (2003): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 125–145.

Müller-Hagedorn, L. (2005): Handelsmarketing, 4. Aufl., Stuttgart 2005.

Müller-Hagedorn, L./Toporowski, W./Zielke, S. (2012): Der Handel, 2. Aufl., Stuttgart 2012.

Porter, M.E. (2010): Wettbewerbsvorteile, 7. Aufl., Frankfurt a.M. 2010.

Rudolph, T. (2009): Modernes Handelsmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 2009.

Schreyögg, G. (2008): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl., Wiesbaden 2008

Schröder, H. (2006): Handelscontrolling in Theorie und Praxis, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Aufl. Wiesbaden 2006, S. 1047–1076.

Specht, G./Fritz, W. (2005): Distributionsmanagement, 4. Aufl., Stuttgart 2005.

Thonemann, U./Behrenbeck, K./Küpper, J./Magnus, K-H.: Supply Chain Excellence im Handel, Wiesbaden 2005.

Wöhe, G./Döring, U.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 24. Aufl., München 2010.

Zentes, J./Swoboda, B./Foscht, T. (2012): Handelsmanagement, 3. Aufl., München 2012.

Weiterführende Literatur

Becker, J./Winkelmann, A.: Handelscontrolling – Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, Berlin 2006.

Berekoven, L.: Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing – Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2. Aufl., München 1995.

Birker, K./Voss, R.: Handelsmarketing, Berlin 2000.

Brettschneider, G.: Beschaffung im Handel unter besonderer Berücksichtigung des Auswirkungen von Efficient Consumer Response, Frankfurt a.M. 2000.

Bruhn, M. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Aufl., Stuttgart 2001.

Falk, B./Wolf, J.: Handelsbetriebslehre, 11. Aufl., Landsberg a.L. 1992.

Hansen, U.: Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen 1990.

Hertel, J.: Warenwirtschaftssysteme, 3. Aufl., Heidelberg 1999.

Heydt, A. von der: Efficient Customer Response, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1998.

Kollmann, T.: E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.

Lerchenmüller, M.: Handelsbetriebslehre, 4. Aufl., Ludwigshafen 2003.

Levy, M./Weitz, B.A.: Retailing Management, 7. Aufl., Boston 2008.

McGoldrick, P.J.: Retail Marketing, 2. Aufl., Bershire 2002.

Metro AG (Hrsg.): Metro Handelslexikon 2010/2011 – Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt, Düsseldorf 2010.

Möhlenbruch, D.: Sortimentspolitik im Einzelhandel – Planung und Steuerung, Wiesbaden 1994.

Müller-Hagedorn, L./Natter, M.: Handelsmarketing, 5. Aufl., Stuttgart 2011.

Schenk, H.-O.: Psychologie im Handel – Entscheidungsgrundlagen für das Handelsmarketing, 2. Aufl., München 2007.

Scheuch, M.: Verkaufsraumgestaltung und Ladenatmosphäre im Handel, Wien 2001.

Theis, H.-J.: Einkaufsstätten-Positionierung, Wiesbaden 1992.



SIEMENS

EIGENVERANTWORTUNG
KREATIVE TEAMPLAYER
NEUGIERDE
OFFENHEIT
INNOVATION ERFINDERGEIST
ENGAGEMENT
PERSPEKTIVEN CHANCEN
ENTSCHLOSSENHEIT
WELTWEITE MÖGLICHKEITEN
WORK-LIFE-BALANCE

Verwirklichen, worauf es ankommt –
mit einer Karriere bei Siemens.

[siemens.de/karriere](https://www.siemens.de/karriere)



Tietz, B.: Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., München 1993.

Toporowski, W.: Logistik im Handel – Optimale Lagerstruktur und Bestellpolitik einer Filialunternehmung, Heidelberg 1996.

Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung, Köln 2004.

Werner, H.: Supply Chain Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, 4. Aufl., Wiesbaden 2010.

Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien, Perspektiven, Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden 2006.