

Vahlens Handbücher

Bernhard Swoboda
Thomas Foscht
Hanna Schramm-Klein

Handels- management

Offline-, Online- und
Omnichannel-Handel

Vahlen

4. Auflage

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

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

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

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

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

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

Handelsmanagement

Offline-, Online- und Omnichannel-Handel

von

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

Univ.-Prof. Dr. Thomas Foscht

Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein

4., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

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

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

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

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

ISBN Print 978-3-8006-5351-5

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

Satz: DTP-Vorlagen der Autoren

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

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

Vorwort zur vierten Auflage

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

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

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

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

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

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

Trier, Graz und Siegen, im November 2018

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

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

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

Vorwort zur ersten Auflage

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Im Oktober 2000

Hans-Peter Liebmann, Graz

Joachim Zentes, Saarbrücken

Einführung und Überblick über das Buch

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Inhaltsverzeichnis

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

Erstes Kapitel: Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen

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

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

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

Zweites Kapitel: Dynamik der Be- und Vertriebstypen

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

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

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

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

Drittes Kapitel:

Das Spektrum wettbewerbsorientierter Strategien

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

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

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

3. Allianzen von Handelsunternehmen	345
a) Grundlagen, Bedeutung, Ziele und Leistungsspektrum von Verbundgruppen	345
b) Phasen der Kooperation als Basis der Neuorientierung von Verbundgruppen	350
c) Entwicklung von Kooperationsfeldern und -intensität in Verbundgruppen	353
d) Ausgewählte Aspekte des Managements von Verbundgruppen.....	356
e) Europäische Handelsallianzen	361
4. Franchising.....	362
a) Grundlagen und Bedeutung	362
b) Ziele und Entscheidungsoptionen	364
c) Entscheidungsprozesse und Erfolg des Franchising	369
D. Fallstudie: Parfümerie Douglas.....	373
I. Kurzvorstellung	373
II. Wettbewerbsstrategien	374
1. Positionierung und Profilierung.....	374
2. Online- und Omnichannel-Strategien	375
III. Gesamtunternehmensstrategie	376
1. Spezialisierung.....	376
2. Internationalisierung.....	378
3. Vertikale Integration.....	380
IV. Implementierung der strategischen Gesamtkonzeption	382

Viertes Kapitel:

Die Optionen des Handelsmarketing

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

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

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

IV. Integrierte Kommunikation	516
V. Communication-Touchpoints in der Customer Journey.....	517
1. Grundlagen	517
2. Retail brand-owned Communication-Touchpoints.....	520
3. Retail partner-owned Communication-Touchpoints	528
4. Social Communication-Touchpoints	531
VI. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel.....	536
G. Store-Management	538
I. Grundlagen und Bedeutung	538
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	541
III. Verkaufsraumgestaltung im Offline-Handel	543
1. Storelayout	543
2. Space Utilization.....	546
3. Interior und Exterior Design	551
4. Atmosphärische Storegestaltung.....	553
IV. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel.....	563
1. Basis-/Zusatzfunktionen und Instrumente der Online-Shop-Gestaltung.....	563
2. Komponenten der Online-Store Environment.....	564
3. Verkaufsraumgestaltung im Omnichannel-Handel	569
H. Servicemanagement.....	570
I. Grundlagen und Bedeutung	570
II. Ziele und Entscheidungsoptionen	573
III. Strategische Gestaltungsalternativen.....	577
IV. Determinanten des Servicemanagements	579
V. Serviceleistungen.....	581
1. Serviceinstrumente der Vorkaufphase	581
2. Serviceinstrumente der Kaufphase.....	583
3. Serviceinstrumente der Nachkaufphase.....	585
4. Phasenübergreifende Serviceinstrumente	588
VI. Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel.....	589

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

Fünftes Kapitel:

Die Gestaltung der Supply Chain

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

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

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

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

**Sechstes Kapitel:
Die Konzepte der Führung**

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

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

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

Abkürzungsverzeichnis

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

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

FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
FMI	Food Marketing Institute
FOC	Factory Outlet Center
FSC	Forest Stewardship Council
FTAA	Free Trade All America
GATS	General Agreement on Trade in Services
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GBP	Great Britain Pound
GewO	Gewerbeordnung
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GG	Grundgesetz
GIS	Geografische Informationssysteme
GLN	Globale Lokationsnummer
GmbH	Gesellschaft mit beschränkte Haftung
GO	Gesundheitsoffensive
GPRS	General Packet Radio Services
GPS	Global Positioning System
GRAI	Global Returnable Asset Identifier
GS1	Global Standards One
GSM	Global System for Mobile Communications
G-Store	Gasoline-Store
GTIN	Global Trade Item Number
GVO	Gruppenfreistellungsverordnungen
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HiLo-Strategie	High-Low-Strategie
HRM	Human Resource Management
ID	Identification
IGD	Institute of Grocery Distribution
IGESPO	Interessengemeinschaft Sport
ILN	Internationale Lokationsnummer
ILO	International Labour Organization
IPCC	Intergovernmental Panel of Climate Change
IT	Informationstechnologie
JIT	Just in time
KAM	Key Account Management
KartG	Kartellgesetz
KEP-Dienstleister	Kurier, Express- & Paketdienstleister
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance-Indikatoren
LAN	Local Area Network
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
LSVA	Leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe

M&A	Mergers & Acquisitions
MBD	Market Boundary Definition
MbE	Management by Exception
MbM	Management by Motivation
MBO	Management Buy Out
MbO	Management by Objectives
M-Commerce	Mobile Commerce
MCR	Multi Channel Retailing
MDS	multidimensionale Skalierung
MENA	Middle East and North Africa
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MNC	Multinational Corporation
MNU	Multinationale Unternehmen
MRO	Maintenance, Repair, Operation
MSC	Marine Stewardship Council
MVA	Market Value Added
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NCR	National Cash Register
NFI	Normative Fit Index
NGO	Non-Governmental Organization
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
NVE	Nummer der Versandeinheit
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OLAP	Online Analytical Processing
OLTP	Online Transactional Processing
OPM	Order Picking Machinery
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PC	Personal Computer
PDA	Personal Digital Assistant
PoE	Point of Entry
PoR	Point of Return
PoS	Point of Sale
PPP	Private Public Partnership
PR	Public Relations
R&D	Research and Development
RFI	Request for Information
RFID	Radio Frequency Identification
RFQ	Request for Quotation
ROCE	Return on Capital employed
ROI	Return on Investment
RPG	Raumplanungsgesetz
SB	Selbstbedienung
SCM	Supply-Chain-Management
SEDAS	Standardregelungen einheitlicher Datenaustauschsysteme

SEM	Suchmaschinen-Marketing
SEO	Suchmaschinen-Optimierung
SERVQUAL	Service-Quality
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategische Geschäftsfelder
SLO	Seliquidating Offers
SMM	Social Media Marketing
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation
SRM	Supplier-Relationship-Management
SSCC	Serial Shipping Container Code
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
TAE	Trans-Asien-Europa
TQM	Total Quality Management
TRIMS	Agreement on Trade-Related Aspects of Investment Measures
TRIPS	Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights
UCC	Uniform Code Council
UEC	Urban Entertainment Center
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
UN/EDIFACT	United Nations Rules for Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNEP	United Nations Environment Programs
UPC	Universal Product Code
USD	US-Dollar
USP	Unique Selling Proposition
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VICS	Voluntary Interindustry Commerce Standards
VMI	Vendor-Managed Inventory
VO	Verordnung
VR	Verfügungsrechte
VRIO	Valuable Rareness Imitable Organisation
WAP	Wireless Application Protocol
WKZ	Werbekostenzuschlag
WLAN	Wireless Local Area Network
WTO	World Trade Organization
WWS	Warenwirtschaftssystem
www	World Wide Web
XML	Extensible Markup Language
ZR	Zentralregulierung

Erstes Kapitel

Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen

A. Gegenstand

Eine **ganzheitliche Lehre** des Handelsmanagements setzt ein umfassendes Verständnis der Gegebenheiten im Handel sowie der Rahmenbedingungen voraus. Hierzu gehören zum einen Kenntnisse der wichtigsten Erscheinungsformen des Handels (offline und online) sowie deren relative Relevanz. Diese vielfachen Erscheinungsformen des Handels unterliegen unterschiedlichsten Veränderungen, die zum Teil unmittelbar aus dem weiteren Umfeld resultieren. Die Kenntnis des Umfeldes des Handels ist deshalb im Hinblick auf Trends, den Wettbewerb oder die strategischen Entscheidungen von Unternehmen bedeutend. Somit stehen die Erscheinungsformen des Handels sowie die Umfeldler des Handels im Zentrum dieses Kapitels, ergänzt um einen kurzen Blick auf die historische Entwicklung des Handels. Die Entwicklung wird dabei oft von den größten Händlern dominiert, deren Handelsumsätze in Tab. 1.1 neben denen der größten Konsumgüterhersteller dargestellt sind.

Tabelle 1.1: Top Händler und Konsumgüterhersteller (Umsatz gerundet in Mrd. USD)

Handelsunternehmen		Konsumgüterhersteller	
1. Walmart (USA)	485	1. Nestlé AG (CH)	91
2. Amazon (USA)	188	2. P & G (USA)	65
3. Costco (USA)	129	3. PepsiCo (USA)	63
4. Walgreens Boots Alliance (USA)	118	4. A. D. Midland (USA)	61
5. Kroger (USA)	115	5. Unilever (UK/NL)	60
6. Schwarz Gruppe (DE)	107	6. JBS (BRA)	51
7. Home Depot (USA)	101	7. AB-Inbev (BE)	46
8. Carrefour (FR)	91	8. Tyson Foods (USA)	40
9. Aldi (DE)	83	9. Coca-Cola (USA)	34
10. CVS Health (USA)	81	10. L'Oréal (FR)	29
11. Tesco (UK)	75	11. Philip Morris (USA)	29
12. Aeon (JPN)	75	12. Kraft (USA)	26
13. Target (USA)	72	13. Mondelez (USA)	26
14. Rewe Gruppe (DE)	68	14. B. A. Tobacco (UK)	26
15. Edeka (DE)	65	15. Heineken Holding (NL)	24
16. Ahold Delhaize (NL)	63	16. Danone (FR)	24
17. Seven & I (JPN)	54	17. Suntory (JPN)	21
18. Auchan (FR)	52	18. WH Group (CN)	21
19. Casino (FR)	51	19. Altria Group (USA)	19
20. Metro (DE)	48	20. Japan Tobacco (JPN)	19

Quelle: Unternehmenswebsites 2018; LZ Retailytics 2018; Forbes 2018.

Ein konzeptioneller Entwurf des Handelsmanagements erfordert auch eine Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen. Hierzu gehören sowohl die Theoriebausteine aus einer klassischen Sichtweise der Handelsbetriebslehre als auch die neueren Ansätze, die nachfolgend erörtert werden. Den Abschluss des Kapitels bildet eine Fallstudie, welche die Komplexität der Entscheidungen im Online-Handelsmanagement behandelt.

B. Ausgewählte Erscheinungsformen und Daten zum Handel

I. Funktioneller und institutioneller Handel

Handel wird in einem umfassenden Sinn als **Austausch** von wirtschaftlichen Gütern verstanden (Tietz 1993a, S. 1). In arbeitsteilig organisierten Wirtschaftssystemen werden i.d.R. Güter gegen Geld getauscht. In einer **Marktwirtschaft** vollzieht sich der Austausch nach dem Willen von mindestens zwei Marktpartnern zur Erfüllung von Nutzenvorstellungen und damit zur Verbesserung ihrer jeweiligen Bedarfssituation. Anders dagegen in der **Planwirtschaft**: „Der sozialistische Staat plant die Produktion und die Zirkulation der Waren, organisiert den Handelsapparat, bestimmt die Zahl der notwendigen Zwischenglieder zwischen Produzenten und Konsumenten und legt rationelle Wege und Formen der Warenbewegung fest“ (Serebrjakow 1952, S. 11).

Zunächst kann der Begriff des **funktionellen Handels** abgegrenzt werden, der auf eine Tätigkeit abstellt. Der „Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution“ (2006, S. 27) definiert Handel im funktionellen Sinne (im „Katalog E“) wie folgt.

„Handel im funktionellen Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie i.d.R. nicht selbst be- oder verarbeiten (Handelswaren), von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen. In der Praxis wird der Begriff im Allgemeinen auf den Austausch von Sachgütern, noch häufiger auf den Austausch von beweglichen Sachgütern eingeschränkt.“

Im funktionellen Sinne betreiben somit auch Industrieunternehmen Handel; sie ergänzen bspw. ihr (Produktions-)Programm um fremdbezogene Ware (**Handelsware**). Der Begriff des **Handels im institutionellen Sinne** lässt sich der Abgrenzung des o.a. Ausschusses (2006, S. 27f.) folgend, eingengt auf Betriebe verstehen, deren Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist.

„Handel im institutionellen Sinne – auch als Handelsunternehmung oder Handelsbetrieb bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist. In der amtlichen Statistik wird eine Unternehmung oder ein Betrieb dann dem Handel zugeordnet, wenn aus der Handelstätigkeit eine größere Wertschöpfung resultiert als aus einer zweiten oder aus mehreren sonstigen Tätigkeiten.“

Einer weiten Sichtweise folgend, werden unter Handelsbetrieben solche Betriebe verstanden, die überwiegend bewegliche Sachgüter beschaffen und absetzen, ohne diese im technischen Sinne zu bearbeiten (von üblichen Manipulationen abgesehen) und dies häufig mit dem Angebot von Dienstleistungen verbinden. Die zu veräußernden Sachgüter können dabei durch Kauf beschafft werden (Eigenhandel), sie können aber auch in eigenem Namen und auf fremde Rechnung (Kommissionshandel) oder in fremdem Namen und auf fremde Rechnung (Agenturhandel) vertrieben werden. Wie noch zu zeigen sein wird, zeichnet sich im Handel jedoch eine zunehmende **Rückwärtsintegration** ab, d.h., der Handel erweitert seine **Wertschöpfungstiefe** und damit seine Wertschöpfungsarchitektur durch Eigenproduktion, oftmals gekoppelt mit der direkten Erschließung natürlicher (agrarischer) Rohstoffe zur Gewährleistung der **Versorgungssicherheit**. Zugleich erweitern (Konsumgüter)Produzenten ihre Wertschöpfungstiefe vorwärts, indem sie Handel betreiben (offline oder online).

II. Großhandel und Einzelhandel

Handelsbetriebe treten in vielfältigen Erscheinungsformen auf. Eine Systematisierung beruht auf der Stellung in der **Handelskette** zwischen Erzeuger und Verwender. Diese auf Seyffert (1972, S. 623ff.) zurückgehende Betrachtungsweise – einem Ansatz, dem Porters **Wertkette** (implizit) zu Grunde liegt Porter 2013 – führt zur Unterscheidung zwischen **Großhandel** und **Einzelhandel**, was die Tätigkeit auf unterschiedlichen Wirtschaftsstufen kennzeichnet. Auch hier lassen sich eine funktionelle und eine institutionelle Sichtweise herausstellen (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 37f.).

„Großhandel im funktionellen Sinn liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie i.d.R. nicht selbst be- oder verarbeiten, vom Hersteller oder anderen Lieferanten beschaffen und an Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter, gewerbliche Verwender (z.B. Behörden, Bildungsstätten) oder an sonstige Institutionen (z.B. Kantinen, Vereine), soweit es sich nicht um private Haushalte handelt, absetzen.“

Im institutionellen Sinn umfasst Großhandel, auch als Großhandelsunternehmung oder Großhandlung bezeichnet, [...] jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Großhandel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist.

In Analogie zu Großhandel sind die Begriffe **funktionaler** und **institutioneller Einzelhandel** abzugrenzen (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 46):

„Einzelhandel im funktionellen Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie i.d.R. nicht selbst be- oder verarbeiten, von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an private Haushalte absetzen.“

„Einzelhandel im institutionellen Sinne, auch als Einzelhandelsunternehmung oder Einzelhandelsbetrieb bezeichnet, umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Einzelhandel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist. In der amtlichen Statistik wird eine Unternehmung oder ein Betrieb dann dem Einzelhandel zugeordnet, wenn aus der Einzelhandelstätigkeit eine größere Wertschöpfung resultiert als aus einer zweiten oder aus mehreren sonstigen Tätigkeiten.“

Einen Einblick in die empirische Bedeutung des (institutionellen) Groß- und Einzelhandels in Deutschland, Österreich und der Schweiz vermittelt Tab. 1.2.

Charakteristisch für den Großhandel sind Transaktionen zwischen Unternehmen und vergleichbaren Institutionen und damit dem **Business-to-Business-Bereich** (B2B). Abzugrenzen hiervon sind die Transaktionen zwischen Unternehmen und privaten Verbrauchern (also im **Business-to-Consumer-Bereich**, B2C). In beiden Fällen können die Transaktionen in klassischer Form (z.B. durch persönliche Interaktionen im Verkaufsgespräch oder Offline-Stores) oder in virtueller Form (z.B. elektronische Interaktion oder Online-Stores) erfolgen. Sie erfolgen heute meistens im **Multichannel-Großhandel oder Einzelhandel (Retailing)**.

Traditionell im B2B-Handel beheimatet, aber heute weiter zu fassen, ist die wichtige Unterscheidung in **Eigenhandel**, d.h. Verkauf im eigenen Namen und auf eigene Rechnung (mit eigenen von den Lieferanten disjunkten Zielen und Strategien) und in **Fremdhandel** (z.B. Kommissionshandel im eigenen Namen und auf fremde Rechnung, Agenturhandel in fremdem Namen und auf fremde Rechnung und Maklerhandel). Letztere sind **Intermediäre** (oder Absatzhelfer, während der (Eigen-)Handel eine Absatzmittlerrolle mit sich bringt), tra-

ditionell im o.g. Ausschuss (2006, S. 31) verstanden als „Organe, die in den Distributionskanal eines Gutes, vom Hersteller bis zum Endabnehmer eingeschaltet sind und solche Funktionen übernehmen, die den Übergang der Verfügungsrechte bewirken (Handelsmittler, Absatzmittler) oder unterstützen.“ Besonders ist dies heute zumindest aus drei Gründen:

- Alle Herstellerunternehmen, die online oder in Flagship-Stores tätig werden, übergehen dadurch den institutionellen Einzelhandel und betreiben funktionalen Einzelhandel.
- Neue elektronische Anbieter, wie Amazon, eBay usw. treten als Intermediäre auf, d.h., sie bieten eine B2B-Plattform auch für gewerbliche Kunden an.
- Die Grenzen zwischen Eigen- und Fremdhandel verschwimmen online (z.B. bietet Amazon neben eigenen Sortimenten mit dem Marketplace eine Plattform für Drittanbieter an), wie die Grenzen zwischen Einzelhandel und Dienstleistungen (denn Amazon bietet wie Großhandelsunternehmen Logistikdienste und Services wie Video, Music, Kindle oder Web Services, Payment Solutions an) oder die Grenzen zwischen Handelsbranchen (siehe die Fallstudie am Ende dieses Kapitels).

Tabelle 1.2: Umsatz, Betriebe und Beschäftigte im Groß- und Einzelhandel*

	Deutschland	Österreich	Schweiz
Großhandel			
Umsatz (in Mio. EUR)	1.154.387	149.210	212.111
Anzahl an Unternehmen	152.848	25.263	ca. 29.000
Zahl der Beschäftigten	1.864.927	180.246	203.900
Einzelhandel			
Umsatz (in Mio. EUR)	513.300	66.590	91.900
Anzahl an Unternehmen	338.742	41.698	ca. 32.000
Zahl der Beschäftigten	3.705.195	290.025	242.100

* Ohne Handel mit Kraftfahrzeugen und Apotheken.

Quelle: HDE Zahlenspiegel 2018; WKO 2017; GfK 2018; BfS 2017.

Bereits Tietz/Greipl (1994, S. 293ff.) plädieren auf Grund der Verschiebung der klassischen Funktionsprofile und sektoralen Tätigkeitsschwerpunkte in Richtung Tertiärisierung für eine Anpassung der statistischen Abgrenzungen und der wirtschaftspolitischen Zuordnungen in Richtung Dienstleistungsbranchen, die intermediär orientiert sind und Serviceaufgaben im Rahmen der gewerblichen Versorgung übernehmen. Unabhängig hiervon wird der Umsatz im traditionellen Handel vom Statistischen Bundesamt erfasst. Die Bruttowertschöpfung des Handels beträgt 474,6 Mrd. EUR (15,7% am BIP vs. Produzierendes Gewerbe mit 23,1%) und der Gesamtumsatz im Einzelhandel in Deutschland beträgt rd. 513 Mrd. EUR (bei Prognose von 523 Mrd. EUR im Jahr 2018) (siehe Tab. 1.3). Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) dominiert (Anteil rd. 55%) gefolgt von ähnlich großen Branchen wie Unterhaltungselektronik, DIY und Fashion (Anteil rd. 10,0-11,1%).

Der **Branche** kommt eine bedeutende Rolle im Hinblick auf unterschiedliche Umfeldbedingungen (z.B. Bedeutung des Onlinegeschäfts), Strategien, Marketingmaßnahmen oder Supply Chain-Prozessen zu. In den meisten Ländern dominiert der LEH, auch wenn die Essgewohnheiten variieren (z.B. rd. 770 Mrd. USD in den USA, 680 in China oder 300 in Japan). Dies rechtfertigt jedoch nicht, allgemein von Handel zu sprechen, wenn man nur LEH oder Fashion-Händler analysiert (wie in manchen Studien). Gleichwohl liegt die gleiche Besonderheit aller Händler in unterschiedlichen Branchen und im Offline- oder Online-Geschäft darin, dass sie eine Kombination von tangiblen (z.B. Sortiment) und intangiblen Leistungen (z.B. Services) vornehmen und folgende Merkmale aufweisen:

- Die Reputation eines Händlers ist ein zentraler Erfolgsfaktor.
- Während Hersteller relativ wenige Produkte haben und den Produktionsprozess durch eine Qualitätsprüfung abschließen können, haben Händler viele Online- und Offline-Verkaufsstellen, mit unterschiedlichen Leistungen und Interaktion zwischen Personen.
- Im Handel ist u.a. eine multimodale Beeinflussung möglich; neben Webshop-/Raumgestaltung (emotionswirksame akustische, olfaktorische, taktile Reize) können mehr Marketinginstrumente zum „Erlebnis“ verknüpft werden als in der Industrie.

*Tabelle 1.3: Umsatzanteile nach Branchen/Warenbereichen in Deutschland
(in Mrd. EUR)*

	Umsatz 2011	Umsatz 2017
Nahrungs- und Genussmittel, Reinigung, Kosmetik	207,70	231,90
Haushalts- und persönlicher Bedarf und Freizeit	47,80	54,10
Büro, Informations-, Unterhaltungselektronik, Bild-/Tonträger	49,20	52,30
Baumarktspezifisches Sortiment	48,00	50,60
Bekleidung, Schuhe, Textilien	48,20	43,70
Möbel, Haushaltselektrogeräte und Lampen	35,00	39,10

Quelle: HDE Zahlenspiegel 2018; GfK Geo Marketing 2018.

Schließlich ist die Komplexität des Managements von Handelsunternehmen beachtlich, alleine aufgrund diverser relevanter Betrachtungsebenen, sei es dem Corporate Level (Erfolg des gesamten Unternehmens), der Produkt-Markt-Bereiche (Erfolg diverser Vertriebslinien, ausländischer Tochtergesellschaften) oder diverser Wettbewerbsebenen (einzelne Be- und/oder Vertriebstypen; einzelne Offline-/Online-Stores oder einzelne Sortimente, Categories/Warengruppen oder Artikel).

Der Begriff **(Handels-)Management** (Führung) bezeichnet die planenden, koordinierenden und kontrollierenden Tätigkeiten in Organisationen und kann institutionell (mit der Führung betraute Personen), funktional (die mit der Führung verbundenen Aufgaben) und prozessual (Bündel von Zersetzungs-, Strategie-, Umsetzungs- und Kontrollprozessen) interpretiert werden. In diesem Buch wird eine weitere Perspektive eingenommen, sowohl institutionell wie auch funktional, d.h., es wird die Sicht von Top-, Marketing- oder Supply Chain Managern in Offline-, Online- und Multichannel-Handelsunternehmen eingenommen. Insofern werden strategische, das gesamte Unternehmen betreffende Entscheidungen genauso fokussiert wie eher operative Vermarktungsaspekte.

III. Binnenhandel und Außenhandel

Eine weitere Unterscheidung des Handels betrifft die in Binnenhandel und Außenhandel; auch hier gilt die Differenzierung in eine funktionelle und eine institutionelle Sichtweise.

Zum Binnenhandel gehört der Gütertausch, i.d.R. der Warenaustausch zwischen Akteuren bzw. Institutionen innerhalb der nationalen Grenzen eines Staates. Außenhandel im funktionellen Sinne ist jeder die Staatsgrenzen überschreitende Güterverkehr.

Die Grundformen des Außenhandels umfassen den **Importhandel**, den **Exporthandel** und den **Transithandel**. Der Handel mit importierten Auslandswaren unterliegt aber der **Binnenhandelspolitik**. So sind Importwaren durch die Außenhandelspolitik geprägt; bei Überschreiten der Grenze durch die Binnenhandelspolitik. Unter den institutionellen Begriff des

Außenhandels fallen alle Handelsbetriebe, deren wirtschaftliche Tätigkeit überwiegend im Bereich des funktionellen Außenhandels liegt. Die Bedeutung des Außenhandels im Warenexport zeigt Tab. 1.4. Dem Volumen steht ein relativ geringes Ausfuhrhandelsvolumen des institutionellen Außenhandels gegenüber, da **Außenhandelsbetriebe** in Exporttransaktionen gering als in Importtransaktionen eingebunden sind. Die Abgrenzungen und statistischen Daten änderten sich aber (in der EU gilt der staatsgrenzen-überschreitende Intra-EU-Handel als Binnenhandel; Außenhandel ist nur der Extra-EU-Handel).

Tabelle 1.4: Entwicklung des deutschen Warenexports

Jahr	1970	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Mrd. EUR	64,053	179,120	328,651	597,455	786,200	951,959	1.193,555	1.199,610	1.278,900

Quelle: Statistisches Bundesamt 2018.

IV. Verbundsysteme

Verbundgruppen haben in Zentraleuropa eine hohe Bedeutung (v.a. für mittelständische Händler). Sie existieren horizontal auf Großhandels- und Einzelhandelsebene und vertikal zwischen Groß- und Einzelhandel. Letzteren zuzuordnen sind auch die zwischen Herstellern und Groß-/Einzelhandelsunternehmen, z.B. in Form diverser Kontraktvertriebssysteme. Gemeinsam ist allen Verbundsystemen – heute oft **Strategische Allianzen** oder Partnerschaften – die Harmonisierung der Interessen auf Teilgebieten der betrieblichen Tätigkeit unter Beibehaltung der rechtlichen Autonomie der Partner.¹

Horizontale Verbundsysteme sind i.d.R. als **Y-Allianzen** auf die gemeinsame Durchführung von betrieblichen Aktivitäten ausgerichtet. Von vorrangiger Bedeutung ist der gemeinsame Einkauf, wie in Einkaufsgemeinschaften mit unterschiedlicher Rechtsform (z.B. Einkaufsgenossenschaften), die oft über eine eigene Zentrale (Verbundgruppen-Zentrale oder „Systemkopf“) verfügen. Diese Allianzen, deren ausgewählte Marktanteile Tab. 1.5 zeigt, haben ihr Leistungsspektrum zunehmend erweitert, konkret um Vermarktungsaktivitäten und betriebswirtschaftlichen Support, was zur Arbeitsteilung zwischen der Verbundgruppen-Zentrale und den Partnern vor Ort führt: Sie gewinnen damit zugleich aktivitätsübergreifenden Charakter, d.h. auch **X-Charakter**.

Tabelle 1.5: Marktanteile von Verbundgruppen in Deutschland nach Branchen

Bau- stoff-EH	Möbel- EH	Optiker	LEH	Parfü- merie	Sport- EH	Pharma -GH	Elektro- EH	DIY	Beklei- dungs-EH
78%	63%	59%	55%	34%	34%	30%	25%	18%	15%

Quelle: Eigene Schätzungen auf Basis von IBB/H.I.M.A. 2003, S. 82.

Bei vertikalen Verbundsystemen streben die Partner i.d.R. einen „**Joint Competitive Advantage**“ an, der in der Komplementarität der Ressourcen bzw. Potenziale begründet ist und sich in einem arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozess niederschlägt. Schwerpunkttypen im Handel sind Freiwillige Gruppen bzw. Freiwillige Ketten und Franchise-Systeme.

Allianzen zwischen einem Großhändler und Einzelhändlern bezeichnet man meist als **Freiwillige Gruppen**, Allianzen zwischen mehreren Großhändlern und ihren angeschlossenen Einzelhändlern als **Freiwillige Ketten**.

¹ Vgl. zu Kooperationsstrategien Abschnitt E. des Dritten Kapitels.

Gemeinsam ist diesen Allianzen die gemeinsame Durchführung vorrangig von Beschaffungs- und Absatzmarktaktivitäten (oftmals unter einheitlicher Corporate Identity). Während die (horizontalen) Einkaufsgemeinschaften aus historischer, aber auch aus strategischer Sicht als „Selbsthilfeeinrichtungen“ der jeweiligen Stufe entstanden sind, ging bei den Freiwilligen Gruppen bzw. Ketten die Gründungsinitiative von der Großhandelsstufe aus, die hierin die Möglichkeit zur **Kundenbindung** und damit zur Verstärkung ihrer Kundenbeziehungen und damit ihrer Umsätze sahen.

Franchise-Systeme können sowohl von der Großhandelsstufe (inkl. horizontaler Verbundgruppen) als auch von der Herstellerstufe getragen werden. Auch Einzelhandelsbetriebe können als Franchise-Geber auftreten und damit eine vertikale Allianz – aus der Perspektive Geber und Nehmer – mit anderen Einzelhandelsunternehmen bilden.¹ Franchise-Systeme existieren auch außerhalb des Handels, wie im Dienstleistungssektor, bspw. in der Hotellerie und der (Fast-Food-)Gastronomie.

Die Kernelemente des **Franchising** sind: (1) Eine vertraglich geregelte, auf Dauer angelegte Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständig bleibenden Unternehmen. (2) Gegen Zahlung eines einmaligen Betrages und/oder laufender Beträge erhält der Franchise-Nehmer (Franchisee) unter genau festgelegten Bedingungen die Genehmigung, über bestimmte Rechte des Franchise-Gebers (Franchisors) zu verfügen. (3) Die Rechte, die Gegenstand des Vertrages sind, umfassen u.a. die Benutzung einer Marke/eines Firmennamens, die Erzeugung und/oder den Vertrieb einer Marke. (4) Der Franchise-Geber unterstützt den Franchise-Nehmer beim Aufbau und bei der laufenden Führung des Betriebes.

Vertikal-kooperative Systeme zwischen Herstellern und Händlern treten vielfältig auf; sie sind i.d.R. Teil der Distributionsstrategie eines Herstellers. Hierzu gehören lose Kontraktvertriebssysteme (Corner-, Shop-in-Shop-Konzepte in der Fashion-Branche) und „straffe“ Formen, wie Vertragshändlersysteme (bei Automobilen), Franchising (**Betriebs- oder Abteilungs-Franchising**) oder eigene Shops. **Controlled Distribution** ist eine **Vorwärtsintegration** der Hersteller mittels diverser Formen.

- In **Concession-Shops** mietet ein Hersteller Verkaufsfläche von einem Handelsunternehmen und verkauft seine Ware auf dieser Fläche, die durch ein eigenständiges Design und entsprechende Ladenbauelemente abgegrenzt ist, auf eigene Rechnung; er trägt somit das Warenrisiko. I.d.R. betreibt er die Shops auch mit eigenem Personal.
- **Vertragshändler** verpflichten sich vertraglich als selbstständiger Gewerbetreibender (im eigenen Namen und auf eigene Rechnung), Güter eines Kontraktgebers zu vertreiben und dessen Absatzkonzeptionen zu folgen. Daneben geht ein Vertragshändler dem Kontraktgeber gegenüber i.d.R. weitere Absatzbindungen ein: Abnahme von Mindestmengen, Teilnahme an Schulungsmaßnahmen, Durchführung bestimmter Werbemaßnahmen, Unterhaltung eines Lagers zur Reparatur der abgesetzten Güter.
- Integrative Systeme – auch als **Secured Distribution** bezeichnet – stellen die weitestgehende Form der **Vertikalisierung** bzw. der Vorwärtsintegration dar. Als Ausprägungsformen integrativer Distribution sind zu erwähnen: Direktvertrieb durch Einsatz von Außen- oder Innendienstmitarbeitern, Distanzhandel (in der Form des Offline- oder Online-Versandhandels oder TV-Shopping) und Vertrieb über eigene Verkaufsstellen oder Niederlassungen (z.B. Flagship-Stores, Filialen, Factory Outlets).

¹ Vgl. zu Franchising als Wachstumsstrategie siehe das Dritte Kapitel.

Die SPAR – eine international agierende Freiwillige Kette

Die Wurzel der Internationalen SPAR liegt in der Gründung von DE SPAR 1932 in den Niederlanden durch den Zusammenschluss eines Lebensmittel-Großhändlers mit 16 seiner Einzelhandelskunden zu einer Freiwilligen Gruppe (DE SPAR). Ziel war es, gemeinsam zu profitieren. Es sollten eine gemeinsame Organisation des Einkaufs sowie eine abgestimmte, gemeinsame Kommunikationspolitik umgesetzt werden. Zudem sollte ein Erfahrungsaustausch erreicht werden. Heute ist SPAR die weltgrößte Freiwillige Handelskette. International tritt sie unter der gleichem Retail Brand auf. Die SPAR Zentrale Amsterdam, als Dach der nationalen Handelsvereinigungen, wurde 1953 gegründet. SPAR ist in 48 Ländern vertreten und verfügt über 12.777 Einzelhandelsstätten und einer Verkaufsfläche von über 7,4 Mio.m², die 2017 einen Umsatz von rd. 34,5 Mrd. EUR erwirtschafteten. Alle nationalen SPAR Handelsvereinigungen sind Mitglieder in der Internationalen SPAR. Diese dient als Koordinierungsstelle und übernimmt Dienstleistungen wie Einkauf (Import), Beratungs- und Serviceleistungen in Bereichen wie Standortanalyse, Marketing, insb. Kommunikations- und Preispolitik, Sortiments- und Storeplanung. Die Organisationen in den Ländern arbeiten unabhängig voneinander; unter nationalen Dachorganisationen, der die SPAR Groß- und Einzelhändler angehören (als juristisch und kapitalmäßig selbstständige Unternehmen).

Während die EDEKA die Deutsche SPAR übernahm, ist die SPAR Österreich eigenständig. Sie wurde 1954 nach dem Vorbild der holländischen SPAR gegründet. Es schloss sich der Großhändler Andreas Hofer KG mit seinen Kunden zur Handelsvereinigung SPAR Tirol/Pinzgau zusammen. Im Jahr 1970 folgte durch Zusammenschluss von zehn Großhandelsunternehmen die Gründung der SPAR Österreich. Heute zählt sie zu den größten Händlern und privaten Arbeitgebern Österreichs (Umsatz rd. 14,64 Mrd. EUR, 44.200 Mitarbeiter). Es existieren regionale Großhandelszentralen, die eng mit den firmeneigenen SPAR-Stores sowie mit den selbstständigen SPAR-Kaufleuten zusammenarbeiten. Die Belieferung der SPAR-Stores erfolgt sowohl durch diese regionalen Großhändler als auch durch das Zentrallager. Betriebstypen sind SPAR-Märkte <400 qm, SPAR-Supermärkte 400-1.000 qm, EUROSPAR 1.000-2.500 qm und INTERSPAR >3.000 qm. Abgerundet wird das Angebot durch das Format SPAR-Express, mit Fokus auf Frisch- und Fertigwaren. Die übernommenen Standorte des Unternehmens Meinl werden gemäß den höheren Ansprüchen derer Kunden geführt (unter der Marke SPAR „Gourmet“). Online bietet SPAR in Österreich bereits seit 2000 einen Online-Shop für Weine und Non-Food-Artikel. Im Jahr 2016 lancierte SPAR einen Online-Supermarkt, der zunächst nur in Wien lieferte, aber schnell in vielen Ballungsräumen Österreichs verfügbar wurde.

Quelle: SPAR Annual Report 2018.

V. Online- und Mehrkanalhandel

Im Handel existieren zwei Grundprinzipien der Warenübergabe. Bei der klassischen Form wird im stationären Handel nach dem **Holprinzip** agiert, bei dem die Kunden in Geschäfte kommen, um dort die Ware auszuwählen/in Empfang zu nehmen. Im **Versand- oder Distanzhandel** wird das **Bringprinzip** realisiert, bei dem die Ware den Kunden an den Wunschort geliefert wird. Im **Online-Handel** (E-Commerce, Internet-Handel) bieten die Händler ihre Ware und Dienstleistungen über das Internet an, und die Kunden platzieren ihre Bestellungen i.d.R. via elektronische Checkouts.

Der Anteil des B2C-E-Commerce steigt dynamisch, aber von unterschiedlichen Niveaus aus und mit sehr unterschiedlichen Prognosen bzgl. der Marktanteile in der Zukunft (siehe Tab. 1.6). Ein großer Anteil wird für den Online-Handel in den Branchen Fashion (Bekleidung, Schuhe, Textilien), Elektronik (Büro, Informations-, Unterhaltungselektronik, Bücher und Bild-/Tonträger) und Sport/Freizeit (Haushalts- und persönlicher Bedarf und Freizeit) prognostiziert. Von geringerer Bedeutung ist Online im Baumarkt und Möbelbereich und v.a. im LEH, der bei weitem größten Branche. Besonders relevant sind digitale Produkte wie Software, Musik, Filme oder E-Books, die im Gegensatz zu physischen Produkten auch über elektronische Kanäle transferiert werden können – bspw. per Download oder in Form von

Streamingdiensten oder Web-Applikationen – und auf diese Weise den Kunden direkt zur Verfügung stehen. Relevant für diesen Zuwachs sind neue Handelsanbieter, die oft als Pure-Player (reine Online-Händler) auftreten, eine Vielzahl von Nischenanbietern, traditionelle, ehemals stationäre Einzelhändler (die durch den Online-Handel zu Multichannel-Händlern werden) und Vertikale (z.B. Hersteller mit Direktvertrieb). Die Bedeutung der Anbieter ist in den Branchen sehr unterschiedlich; im Food-/Near-Food bspw. sind es v.a. traditionelle Händler und Nischenanbieter (insb. bei frischen Lebensmitteln).

Tabelle 1.6: Schätzung der Marktanteile des E-Commerce im Jahr 2025 in Deutschland

	Technik & Medien	Sport & Freizeit	Fashion & Lifestyle	Garten & Heimwerken	Einrichten & Wohnen	Lebensmittel & Drogerie
Online	30,2%	32,7%	32,7%	14,8%	16,1%	4,9%
Offline	69,8%	67,3%	67,3%	85,2%	83,9%	95,1%

Quelle: Morschett/Schmid/Foscht 2017.

Online-Handel umfasst Internet-Seiten, die via PC oder Laptop abgerufen werden und via anderer digitaler Endgeräte wie Smartphones, Tablet-PCs (**Mobile Commerce**) oder internet-enabled TVs. Die Endgeräte bedingen u.a. die physische Haltung, in der der Konsument sich befindet: Während das Einkaufen am PC mit einer „Lean-forward“-Haltung verbunden ist (mit relativem Engagement, konzentriert, fokussiert und zielorientiert), ist das Einkaufen bei Mobile Commerce eher mit „Lean-back“-Haltungen verbunden (auch in der Freizeit, weniger fokussiert und erlebnisorientierter). Anbieter bieten heute beide Optionen an (siehe dazu die Ausführungen im Vierten Kapitel).

Plattformen im Online-Handel

Im Online-Handel wachsen Plattformen stärker als das Geschäft in Online-Shops. Beispielsweise forciert Amazon sein Plattformgeschäft für Dritthändler immer stärker (siehe die Fallstudie in diesem Kapitel). Der Umsatz, den Dritthändler auf dieser Plattform realisieren, machte im Jahr 2016 bereits 53% des Amazon-Handelsgeschäfts in Deutschland aus. Die rd. 60.000 Händler realisierten rd. 12,1 Mrd. EUR Umsatz (inkl. MwSt.), Amazon selbst rd. 10,5 Mrd. EUR im Eigengeschäft. Das Wachstum des Marktplatzgeschäftes von 22% liegt deutlich über den Wachstumsraten des Eigengeschäfts von Amazon oder Konkurrenten wie Otto oder Zalando.

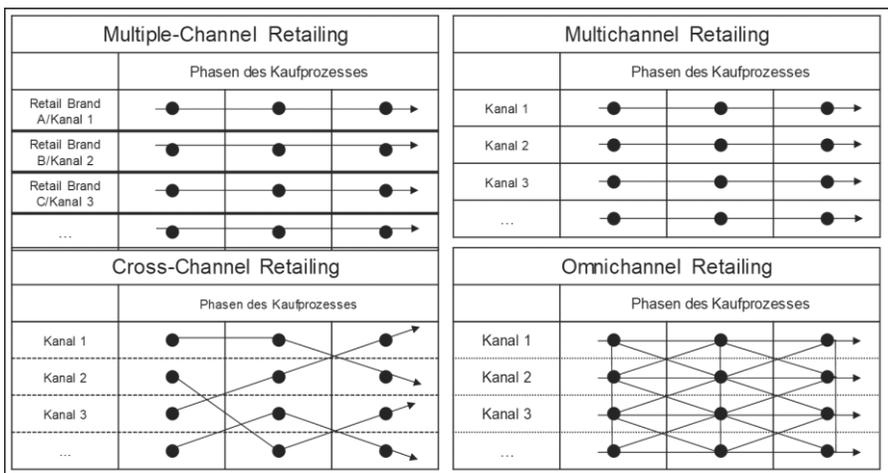
Für jeden Verkauf der Dritthändler auf dem Marktplatz wird eine Provision gezahlt. Der Großteil der Marktplatz-Händler stammt aus Deutschland, aber es treten auch ausländische Händler (so aus China, den USA) auf den deutschen Markt. Einer Studie von SellerLogic nach realisieren etwa 20% dieser Händler Verluste, nehmen aber insb. Anfangsverluste bewusst in Kauf. Ihr Ziel ist es, möglichst viele Bestellungen in kurzer Zeit zu erzielen. Dies bewirkt höhere Plätze in den Produktrankings, auf denen deutlich höhere Umsätze erzielt werden.

Quelle: www.netzoekonom.de, 29. Juli 2018.

Daneben entstehen im Online-Handel neue **Geschäftsmodelle**, bspw. Online-Auktionshäuser, wie eBay, oder Live-Shopping-Formate wie Groupon und Daily Deal (neben spezifischen Online-Vertriebstypen, siehe das Dritte Kapitel). Eine besondere Bedeutung haben **Plattformstrategien**. Da die Sichtbarkeit einzelner Anbieter im Internet auf Grund der Vielzahl (internationaler) Angebote oft sehr gering sein kann bzw. einen hohen Kommunikationsaufwand erfordert, spielen Kooperationsstrategien online eine besondere Rolle. Marktplätze oder Online-Shopping-Center-Konzepte haben sich etabliert. Auf diesen Plattformen wird den Kunden eine breite und tiefe Sortimentsauswahl geboten, die von einer Vielzahl von Händlern angeboten wird. Diese Plattformstrategien haben insb. auf Grund der hohen Zentralität des Internet eine besondere Marktbedeutung; sie dürften zukünftig in vielen Branchen eine marktdominierende Stellung einnehmen.

In Konsequenz existieren kaum Händler, die nur offline agieren. Die meisten führen Kanäle parallel und verknüpfen diese auf unterschiedlichste Weise. Solche Mehrkanalsysteme sind bspw. durch die Ergänzung des Online-Handels durch zuvor traditionell rein stationär tätige Händler entstanden, aber auch – wenn auch seltener – reine Online-Pure-Player haben ihre Online-Shops durch stationäre Geschäfte zu einem **Mehrkanalsystem** ergänzt. Im Hinblick auf dieses Phänomen des **Mehrkanalhandels**, d.h. des parallelen Einsatzes mehrerer Absatzkanäle (Schramm-Klein 2003, S. 16), existiert eine Vielzahl diverser Begriffsverständnisse, die teilweise synonym verwendet werden, jedoch unterschiedliche Managementansätze von Mehrkanalsystemen umschreiben. Die Differenzierung bezieht sich insb. auf die Art und Weise, wie die kombinierten Kanäle miteinander verknüpft und damit strategisch übergreifend gesteuert werden. Je nach dem Grad der Integration lassen sich vier idealtypische Ausgestaltungsformen unterscheiden (siehe Abb. 1.1).

Abbildung 1.1: Integration und Separation von Absatzkanälen in Mehrkanalsystemen



Quelle: in Anlehnung an Schramm-Klein u.a. 2014, S. 17.

Beim **Multiple-Channel Retailing** werden unterschiedliche Absatzkanäle voneinander getrennt gesteuert und die Integration der Kanäle wird vermieden. Meistens werden sie mit individuellen, d.h. absatzkanalspezifischen, Retail-Brands versehen und im Hinblick auf die Kundensicht wird keine Koordination oder Integration deutlich. Oft erfolgt diese Separation, um unterschiedliche Absatzkanalziele/-strategien zu verfolgen, die sich im Hinblick auf das Kundenerlebnis unterscheiden. So können preispolitische Überlegungen eine Rolle spielen, z.B., wenn im Online-Kanal deutlich günstigere Preise angeboten werden als in stationären Geschäften, um Preisspielräume ausschöpfen zu können, oder wenn unterschiedliche (Qualitäts-)Positionierungen realisiert werden. Unberührt von der separaten Führung der Kanäle im Frontend ist es für den Händler natürlich dennoch möglich, Backend-Prozesse wie Einkauf oder Logistik gebündelt zu organisieren, um Synergieeffekte zu realisieren (Schramm-Klein/Morschett/Zentes 2017).

Beim **Multichannel Retailing** erfolgt eine stärkere Integration der Absatzkanäle. Die Kanäle „laufen“ nicht nur parallel, sondern es existiert ein wesentlicher Sortimentszusammenhang, oft unter einer einheitlichen Retail Brand. Kunden können die Kanäle somit alternativ nutzen und zwischen den Kanälen wechseln, sich bspw. im Mobile-Kanal informieren und – anschließend – im stationären Kanal kaufen. Während diese Wechsel in Multichannel-

Systemen durchaus „holprig“ sein können, wird bei **Cross-Channel Retailing** anhand der integrativen Verknüpfung der Kanäle die Schaffung eines nahtlosen Einkaufserlebnisses über alle eingesetzten Absatzkanäle hinweg angestrebt. Während bei Multichannel Retailing die Konsistenz der vermittelten Informationen und Angebote im Vordergrund steht, erfolgt beim Cross-Channel Retailing die proaktive Integration der Kanäle (Neslin/Shankar 2009). Auf diese Weise wird den Kunden ein verknüpfbares Interaktionserlebnis über alle Kundenkontaktpunkte hinweg ermöglicht, und der Wechsel zwischen den Absatzkanälen ist nicht nur zu jedem Zeitpunkt des Kaufprozesses möglich, sondern er wird proaktiv den Kunden kommuniziert.

Als weitestgehende Stufe der Verknüpfung von Kanälen in Mehrkanalsystemen findet im **Omnichannel Retailing** die vollständige Integration aller Kanäle über alle (Front- und Backend-) Prozesse hinweg statt. Diese Strategie beinhaltet eine vollständige Konsistenz aller Kanäle in Angebot und Auftritt und eine vollständige und ganzheitliche Verknüpfung aller Kanäle. Kunden können Kanäle dadurch nicht nur sequenziell kombinieren, sondern im Vordergrund steht die holistische Konsistenz des Mehrkanalsystems im Sinne eines mehrdimensionalen Erlebnisses, das auch die parallele Nutzung von Kanälen in jeder Kaufphase ermöglicht. Hier stehen also nicht (nur) die Vorteile der Kanäle oder die Option eines nahtlosen Kanalwechsels im Vordergrund, sondern v.a. die simultane Verwendung mehrerer Kanäle. Parallele Nutzung in einem derartigen No-Line-Commerce-Umfeld bedeutet eine Vielzahl von Kombinations-/Gestaltungsmöglichkeiten. Diese können einfach sein, wie bspw. die Option, dass Kunden im stationären Laden mit der Shopping-App des Händlers auf ihren Smartphones den Barcode von Produkten scannen können, um sich auf diese Weise zusätzliche Produktinformationen zu beschaffen (so aus vom Händler per mobiler Applikation bereitgestellten Beratungstools oder aus online abrufbaren Kundenbewertungen). Die Optionen können auch wesentlich weitgehender gestaltet sein, indem aus den alternativen Kanal-Elementen holistische 360-Grad-24/7-Einkaufserlebnisse mit integrierten digitalen und physischen Komponenten kreiert werden (Schramm-Klein/Wagner 2016).

C. Zur Geschichte des Handels

Von der Geschichte des Handels geht eine besondere Faszination aus (Leitherer 1974). Der Handel ist eine der ersten organisierten und wichtigsten Vorgänge in der Lebensgestaltung der Menschen. Lange vor jeder staatlichen Organisation war der Handel organisiert und zwar als **Tauschhandel** in der Form des stummen Handels. So gibt es Regelungen über den Handel seit der Zeit der ersten Tauschprozesse. Viele Regelungen und Auffassungen über den Handel haben eine jahrtausendealte Tradition. Auch der Außenhandel hat seine Blüte in der Römerzeit erlangt und war damals bereits durch vielfache Regelungen und wirtschaftliche Überlegungen geprägt (Warnking 2015).

Faszinierend ist auch die Bedeutung und Stellung der großen Handelsunternehmen im Mittelalter, wie ihre Bezeichnung als **Handelsfürsten** dokumentiert: „Große Handelsimperien, z.B. das der Fugger, haben im 16. Jahrhundert Könige, Kaiser und Päpste finanziert und damit sowohl die Politik als auch die Handelspolitik sowie das Handelsrecht beeinflusst“ (1993a, S. 49). Beeindruckend ist, dass traditionelle Merkmale von Märkten bzw. Messen, wie der Schutz des Händlers und die Autorität des **Marktfriedens**, sich bis in das 20. Jahrhundert gehalten haben. So wird die Sonderstellung der Messen dadurch deutlich, dass die Leipziger Messe auch während des Ersten Weltkrieges durchgeführt wurde (Tietz 1993a, S. 165f.).

Auch die Globalisierung des Handels hat eine jahrtausendealte Tradition. Man denke etwa an die Märkte im Mittelalter in Pompeji oder Ostia. „Das antike Griechenland verfügte ebenso über seine Märkte wie das klassische China, wie Ägypten unter den Pharaonen oder Babylonien mit seinem früh entwickelten Gütertausch“ (Braudel, 1986, S. 20). Kennzeichnend für diese Märkte war stets auch ein Warenangebot aus jeweils fernen Ländern; zu erwähnen sind etwa Gewürze oder Seide auf europäischen Märkten, die ein funktionierender „Fernhandel“ versorgte, wie auch Nahrungsmittel des täglichen Bedarfs (z.B. Weizen aus Alexandria) (Warnking 2015).

Die niederländischen und englischen „**Fernhandelshäuser**“, die „Trading Houses“ oder die „Handelskompanien“ unterhielten bereits im (späten) Mittelalter ein weltweites Netz von Handelsverbindungen und Handelsstützpunkten. Auch erste „grenzüberschreitende Einzelhändler“ gab es bereits vor langer Zeit. So wird von Hausierern oder im Französischen „**Kolporteuren**“ – also ärmlichen Händlern, die ihr Warenangebot am Halse tragen – aus Krakau berichtet, welche die im Dorf Andrychow hergestellten Leinenstoffe in Warschau, Danzig, Tarnopol, Istanbul und Marseille verkauften (Braudel 1986, S. 73).

Auch der stationäre Handel in Form von Läden geht mehrere Jahrhunderte zurück: „Während es 1663 in der Riesenstadt London nur 50 oder 60 **Mercers** gab, ist ihre Zahl gegen Ende des Jahrhunderts auf 300 bis 400 angewachsen“ (Braudel 1986, S. 65). Ihre Fortentwicklung faszinierte – wie Braudel berichtet – auch einen französischen Reisenden, der 1728 vor den ersten Schaufenstern in London ins Schwärmen geriet. „Was wir (in Frankreich) nicht haben“, merkt der Reisende an, „ist das um die Läden gezogene, i.d.R. wunderschöne und kristallklare Glas. Dahinter legt man die Ware aus, die solcherart vor Staub geschützt vor den Augen der Passanten hingebreitet liegt und von allen Seiten einen prächtigen Anblick bietet“ (Braudel 1986, S. 66).

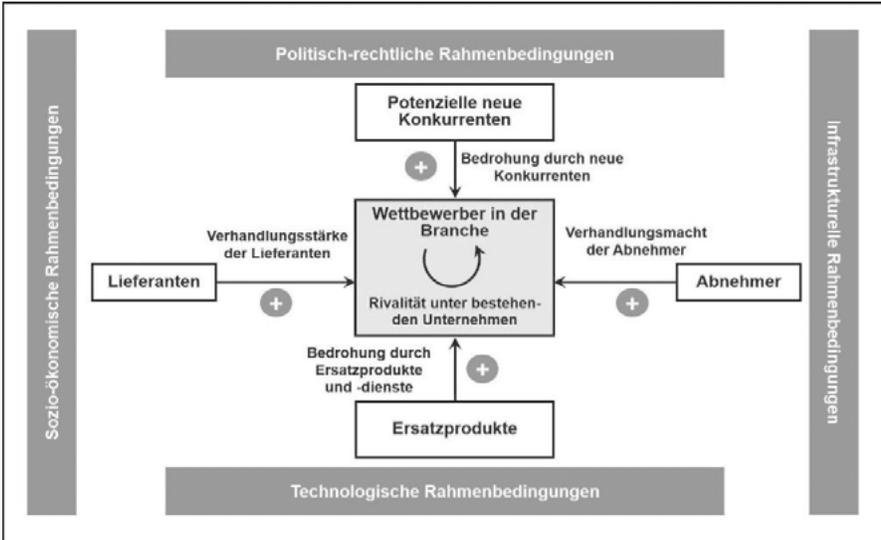
D. Das Umfeld des Handels

I. Überblick

Tiefgreifende Veränderungen des Umfeldes, die zu verzeichnen waren und auch in der Zukunft zu erwarten sind, stellen bedeutende Herausforderungen für das Handelsmanagement dar (sie wirken oft direkt auf Handelsstruktur und -angebote). Zur Systematisierung wird der klassischen Sichtweise von Porter gefolgt (siehe Abb. 1.2), d.h., unterschieden wird das **Makro-Umfeld** und v.a. das spezifische Unternehmensumfeld bzw. das **Mikro-Umfeld**. Diese Sichtweise folgt dem sog. **Structure Conduct Performance Paradigm**, d.h., die Struktur und das Verhalten der in einer Branche agierenden Unternehmen bestimmen das Ergebnis der Branche im Sinne von Rivalität und Rentabilität. Porter gibt jedoch nicht nur das Schema vor, sondern schlägt im Wesentlichen folgende Stufen der Analyse der **Triebkräfte des Branchenwettbewerbs** vor und benennt quantifizierbare und in der Analyse nutzbare Elemente (siehe Abb. 1.3):

- **Identifikation der Wettbewerber mit Herausforderungen wie**, Identifikation „typischer“ Wettbewerber und deren Klassifikation nach Wettbewerbsintensität oder nach strategischen Gruppen, Analyse der Gefahr durch Substitutionsprodukte, durch potenzielle neue Konkurrenten oder auch Eintrittsbarrieren.
- **Bewertung der Wettbewerber mit Herausforderungen wie** deren Zielsetzung und Strategien oder Kostenstrukturen der Konkurrenten, Stärken und Schwächen der Wettbewerber, Optionen zu Verbesserung/Stärkung der Wettbewerbssituation etc.

Abbildung 1.2: Makro- und Mikroumfeld des Handels



Quelle: i.A.a. Porter 2014, S. 25.

Abbildung 1.3: Elemente der Branchenstrukturanalyse

Determinanten der Rivalität	Determinanten der Abnehmerstärke	
	Verhandlungsmacht	Preisempfindlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Branchenwachstum ■ Fixkosten/Wertschöpfung ■ Produktunterschiede ■ Markenidentität ■ Umstellungskosten ■ Konzentration und Gleichgewicht ■ komplexe Informationslage ■ Strategische Interessen ■ Austrittsbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abnehmerkonzentration gegen Unternehmenskonzentration ■ Abnehmervolumen ■ Umstellungskosten der Abnehmer im Vergleich zu denen des Unternehmens ■ Informationsstand der Abnehmer ■ Fähigkeit der Rückwärtsintegration ■ Ersatzprodukte ■ Durchhaltevermögen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preis/Gesamtumsätze ■ Produktunterschiede ■ Markenidentität ■ Einfluss auf Qualität/Leistung ■ Abnehmergewinne ■ Anreize der Entscheidungsträger
Determinanten der Lieferantenmacht	Eintrittsbarrieren (Neue Anbieter)	Determinanten der Substitutionsgefahr
<ul style="list-style-type: none"> ■ Differenzierung der Inputs ■ Umstellungskosten Lieferanten und Unternehmen der Branche ■ Ersatz-Inputs ■ Lieferantenkonzentration ■ Bedeutung des Auftragsvolumens für Lieferanten ■ Kosten im Verhältnis zu den Gesamtumsätzen der Branche ■ Einfluss der Inputs auf Kosten oder Differenzierung ■ Gefahr Vorwärts- vs. Rückwärtsintegration in der Branche 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Economies of Scale ■ Unternehmenseigene Produktunterschiede ■ Markenidentität ■ Umstellungskosten ■ Kapitalbedarf ■ Zugang zur Distribution ■ Absolute Kostenvorteile: Unternehmensinterne Lernkurve, Zugang zu erforderlichen Inputs, Unternehmenseigene Produktgestaltung ■ Staatliche Politik ■ Erwartete Vergeltungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relative Preisleistung der Ersatzprodukte ■ Umstellungskosten ■ Substitutionsneigung der Abnehmer

Quelle: i.A.a. Porter 2014, S. 27.

Nachfolgend wird in knapper Form zunächst das Makro-Umfeld betrachtet, weil sich hieraus im Handel unmittelbar Konsequenzen ergeben. Hier spielen bspw. der politisch-rechtliche Rahmen eine Rolle (so die **Liberalisierung** des Welthandels), das sozio-ökonomische Umfeld und v.a. das technologische Umfeld (so veränderte Waren-/Dienstleistungsangebote und Wertschöpfungsprozesse auf der **intra- und inter-organisatorischen Supply Chain**). Dem folgend wird das Mikro-Umfeld betrachtet, das v.a. branchenspezifisch unterschiedlich ist und daher nachfolgend kaum branchenspezifisch behandelt werden kann.

II. Makro-Umfeld

1. Politisch-rechtliches Umfeld

a) Überblick

Das nach dem Zweiten Weltkrieg formulierte Ziel einer **globalen Reintegration** der Weltwirtschaft, um Vorteile internationaler Arbeitsteilung zu nutzen, Vollbeschäftigung zu sichern und Freiheiten des internationalen Handels herzustellen, führte zum Allgemeinen Zoll- und Handelsabkommen (**GATT**, General Agreement on Tariffs and Trade), gefolgt von Regelungen zum Dienstleistungshandel (**GATS**, General Agreement on Trade in Services) und zum Schutz geistigen Eigentums (**TRIPS**, Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights) unter dem Dach der **WTO**. Weitere Liberalisierungsschritte zur Öffnung der Märkte – für **Direktinvestitionen im Ausland** (**TRIMS**, Agreement on Trade-Related Aspects of Investment Measures) – dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass weiterhin Probleme im internationalen Handel bestehen (bspw. protektionistische Gesetze, Schutz- und Verfahrensvorschriften, i.S. nicht-tarifärer Handelshemmnisse, **Neo-Merkantilismus**). Für den Groß- und Einzelhandel bedeuten diese Entwicklungen dennoch eine Ausweitung der potenziellen Beschaffungsmärkte (**Global Sourcing**). Dies gilt bzgl. der Beschaffungsländer, aus denen Importe auf Grund reduzierter Zollsätze oder Kontingente wettbewerbsfähiger werden, als auch bzgl. einzelner Produktbereiche (erhöhte **Beschaffungsreichweite**). Dies bedeutet auch ein Wachstumspotenzial für Groß- und Außenhandelsunternehmen, i.S. grenzüberschreitender Absatzaktivitäten (**Absatzreichweite**).

Parallel zur fortschreitenden Liberalisierung des Welthandels kommt es zur verstärkten Bildung regionaler „Wirtschaftsblöcke“ auf der Basis von Integrationsabkommen. Die weltweit am weitesten vorangeschrittene Integration ist die **Europäische Union** (EU), deren weitreichende wirtschaftliche Integration mit Konsequenzen für die gesamte Wertkette hier nicht ausgeführt wird. Am Beispiel der Schweiz, einem Nicht-Mitgliedstaat, der mit vier EU-Mitgliedstaaten benachbart ist, können handelsrelevante Effekte aufgezeigt werden. So bestehen erhebliche Unterschiede zwischen den Endverbraucherpreisen in der EU und der Schweiz (siehe Tab. 1.7). Die verstärkte Ausschöpfung dieser **Arbitragepotenziale** führte zu einem beachtlichen Kaufkraftabfluss – verstärkt auf Grund des starken Franken in Relation zum Euro – und zu Preisreduzierungen in der Schweiz.

Analoge Betrachtungen könnten für die NAFTA (North American Free Trade Agreement), den MERCOSUR (Mercado Común del Sur) oder den ASEAN (Association of South-East Asian Nations) vorgenommen werden. Die Verwirklichung solcher Integrationsabkommen hat nicht nur weitreichende Konsequenzen für die Handelsunternehmen in diesen Regionen, sondern auch für ausländische Unternehmen. EU-Unternehmen bspw. erleichtern sie den Eintritt in diese Märkte, da von einem Land ausgehend (Brückenkopf) grenzüberschrei-

tende Aktivitäten erleichtert werden (bzw. durch Agieren in mehreren Ländern einer Region die „kritische Masse“ erzielt werden kann, um in Logistik, Produktion von Handelsmarken oder Administration effizient zu arbeiten).

Tabelle 1.7: Preisunterschiede zwischen der Schweiz und ihren Nachbarländern bei ausgewählten Konsumgütern (Schweiz Index 100)

	Nahrungsmittel	Alkohol/Tabak	Bekleidung
Schweiz	100,0	100,0	100,0
Österreich	71,1	71,1	71,3
Frankreich	64,7	81,3	72,7
Italien	64,7	75,8	72,7
Deutschland	61,3	74,2	74,6

Quelle: Eurostat 2017.

Ein weiteres handelsrelevantes Element stellt v.a. die **sektorale Deregulierung** dar: Nicht nur Ländermärkte öffnen sich im Zuge der Liberalisierung, sondern auch bisher abgeschirmte bzw. regulierte Branchen (u.a. Verkehrs-, Telekommunikations- und Energiemärkte). Neben den generellen sind vielfache weitere politisch-rechtliche Rahmenbedingungen relevant, die nachfolgend selektiv anzusprechen sind.

b) Länderspezifische Aspekte der Binnenhandelspolitik

i. Deutschland

Trotz der Integration in der EU behalten die Mitgliedstaaten z.T. die Autonomie in binnenhandelspolitischen Fragen. Dies führt zu unterschiedlichen Liberalitätsgraden, wie bzgl. der Eröffnung neuer Handelsstandorte, der Ladenöffnungszeiten, der Preis-/Konditionenpolitik sowie (abgeschwächt) der Konzentration/Kooperation.

Regelungen zur Konzentration und Kooperation

Durch die EG-Kartellverordnung VO 1/2003 wurde das deutsche Recht dem EU-Recht bzgl. der Wettbewerbsbeschränkungen angeglichen. Anpassungen erfolgten in der 7. Novellierung des GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 1.7.2005). Ein Eckpunkt war die Abschaffung des Anmelde- und Genehmigungssystems für freistellungsfähige Kartelle zu Gunsten des **Prinzips der Legalausnahme**. Statt der Freistellung vom Kartellverbot durch behördliche Erlaubnis mussten Firmen eigenverantwortlich beurteilen, ob im Gesetz kodifizierte Ausnahmen vom Verbot vorliegen; Kontrollen erfolgen ex post. Zudem sah das Gesetz eine Gleichbehandlung von horizontalen und vertikalen Wettbewerbsbeschränkungen vor (beide unterliegen dem Verbot des § 1 GWB).

§ 1 Verbot wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen: Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken, sind verboten.

Zudem gilt analog zum europäischen Recht, eine **Generalklausel** (§ 2 GWB), wonach eine Vereinbarung vom Kartellverbot freigestellt ist, wenn sie im Ergebnis wettbewerbsfördernd ist und den beteiligten Unternehmen keine unnötigen Beschränkungen auferlegt. Wichtige Neuerungen für den Handel resultierten aus der **8. und 9. Novellierung des GWB** in den Jahren 2013 und 2017. So wurde in der 8. Novellierung der im EU-Recht verankerte SIEC-Test (Significant Impediment to Effective Competition) im § 36 GWB

übernommen. Zuvor konnten Unternehmenszusammenschlüsse nur untersagt werden, wenn dadurch eine marktbeherrschende Stellung entsteht. Die Kartellbehörde kann einschreiten, wenn eine erhebliche Behinderung des wirksamen Wettbewerbs zu erwarten ist. Eine praktische Bedeutung hatte diese Neuerung bspw. bei den Verhandlungen zur Übernahme der Supermärkte von Tengelmann durch die Edeka im Jahr 2016. In der 9. Novelle wurde ferner das Verbot einer **unbilligen Behinderung** von kleinen und mittleren Wettbewerbern durch Unternehmen mit **überlegener Marktmacht** konkretisiert. Es bestand bereits ein Verbot, ohne sachliche Rechtfertigung Lebensmittel unter Einstandspreis sowie andere Waren und gewerbliche Leistungen nicht nur gelegentlich unter Einstandspreis zu verkaufen. Diese wurde zur Verbesserung der Anwendbarkeit durch eine Definition des Begriffs Einstandspreis ergänzt.

§ 20 Abs. 3 Satz 3 GWB Definition des Begriffs Einstandspreis: Einstandspreis im Sinne des Satzes 2 ist der zwischen dem Unternehmen mit überlegener Marktmacht und seinem Lieferanten vereinbarte Preis für die Beschaffung der Ware oder Leistung, auf den allgemein gewährte und im Zeitpunkt des Angebots bereits mit hinreichender Sicherheit feststehende Bezugsvergünstigungen anteilig angerechnet werden, soweit nicht für bestimmte Waren oder Leistungen ausdrücklich etwas anderes vereinbart ist.

Darüber hinaus spielt die Neufassung des sog. **Anzapfverbots** im Rahmen der 9. Novellierung eine zentrale Rolle für den Einzelhandel. § 19 Abs. 2 des GWB betrifft insb. die Verhandlungen marktbeherrschender Händler mit ihren Lieferanten und zeigt die Grenze zwischen zulässiger Verhandlungsführung seitens der Händler und unzulässigem Missbrauch von Nachfragemacht auf. Ein unzulässiger Missbrauch liegt insb. dann vor, wenn ein marktbeherrschendes Unternehmen als Anbieter oder Nachfrager einer bestimmten Art von Waren oder gewerblichen Leistungen andere Unternehmen dazu auffordert, ihm ohne sachlich gerechtfertigten Grund Vorteile zu gewähren.

Regelungen zur Standortstruktur

Die Frage der Standortstruktur des Einzelhandels wurde lange im Spannungsfeld von Erhaltung und Sicherung des Handelsstandortes Stadt und Trends zum sog. Standort Sekundäres Netz (Gewerbe-/Industriegebiete) diskutiert. So wird angeführt, dass die Funktionsfähigkeit der Stadt – als gesellschaftlicher, kultureller und wirtschaftlicher Lebensmittelpunkt – maßgeblich vom Bestand eines attraktiven Handels und seiner verkehrlichen Erreichbarkeit bestimmt wird. Die Diskussion wird zudem durch das Wachstum des Online-Handels befeuert, auch wenn konkrete Regelungen noch ausstehen. Zur Regelung legen Städte oder Gemeinden im jeweiligen Bebauungsplan fest, welche Gebiete wofür genutzt werden, z.B. als Wohn- oder gewerbliche Bauflächen. Für den Handel entscheidend ist, dass kleine Betriebe sich bspw. auch in Mischgebieten, Kerngebieten oder urbanen Gebieten ansiedeln dürfen (siehe § 6, 6a, 7 BauNVO). Große Einzelhandelsbetriebe sind jedoch nur in speziellen Sondergebieten nach § 11 BauNVO zugelassen. Die Grenze für große Einzelhandelbetriebe ist weitgehend bei 1.200 qm festgelegt. Diese Grenze wird diskutiert, da sich so Discounter in deutlich mehr Gebieten ansiedeln können, als teils nur unwesentlich größere Supermärkte.

Regelung der Ladenöffnungszeiten

Das in Deutschland bis 2006 geltende **Ladenschlussgesetz** diente unter anderem dem Schutz der Arbeitnehmer oder von Sonn- und Feiertagen. Nach diversen Kontroversen wurde die zuvor dem Bund obliegende Kompetenz zur Regelung der Ladenöffnungszeiten auf die Bundesländer übertragen. Diese können selbst über die Ladenöffnungszeiten bestimmen, was zumeist zu einer deutlichen Liberalisierung geführt hat. Gegenwärtig gilt in

zwölf Bundesländern eine komplette Freigabe der Öffnungszeiten an Werktagen; zwei Länder (Sachsen und Rheinland-Pfalz) erlauben an Werktagen Öffnungszeiten von 6 bis 22 Uhr; lediglich das Saarland und Bayern behalten die Regelungen aus dem vorherigen Bundesrecht bei (Öffnungszeiten 6 bis 20 Uhr). Die Regelungen für Sonn- und Feiertage, die im früheren Bundesgesetz sehr restriktiv waren, unterscheiden sich ebenfalls zwischen den Bundesländern. Einer zu weitgehenden Liberalisierung der Öffnungszeiten besonders an Sonn- und Feiertagen wurde durch das Bundesverfassungsgericht entgegengetreten (BVerG, Urteil v. 1.12.2009 – 1 BVR 2857/07 und 1 BVR 2858/07). Die Sonntagsruhe soll demnach die Regel bleiben. Umstritten ist diese Regelung im Kontext der zunehmenden Bedeutung des Online-Handels. So sehen sich stationäre Händler benachteiligt, da für den Online-Handel keine Beschränkungen gelten. Sonderregelungen existieren für Apotheken, Shops in Bahnhöfen, Tankstellen, Flughäfen etc.

Regelungen der Preise und Konditionen

Regelungen der Preise und Konditionen betreffen zunächst die Transaktionen zwischen Unternehmen, konkret zwischen Industrie und Handel, die im Zusammenhang mit Regelungen zur Marktmacht angesprochen wurden. Nachfolgend werden Transaktionen zwischen Handelsunternehmen und Verbrauchern adressiert. Agieren Handelsunternehmen im juristischen Sinne als Eigenhändler, so besitzen sie grundsätzlich die Preishoheit. Die **Preishoheit** wird nach § 20 Abs. 3 GWB dahingehend eingeschränkt, dass Angebote unter Einstandspreis nicht zulässig sind. Eine weitere Einschränkung ist bei Verlagszeugnissen gegeben, bei denen das Gesetz zur Sicherung der Buchpreisbindung vom 2.9.2002 (vertikale) **Preisbindung** für den Letztverkäufer zulässt. Auch Preise für Zeitungen und Zeitschriften können gebunden werden; § 30 GWB normiert hierfür die Zulässigkeitsvoraussetzungen. Weitere Regelungen betreffen v.a. die Transparenz von Preisangaben. So müssen für Waren, die keiner Ausnahmeregelung unterliegen, **Grundpreise** angegeben werden, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten (z.B., Preis pro Kilogramm, pro Liter o.Ä.). Daneben sind Angaben zur vermeintlichen Preisdifferenz zu sogenannten **Mondpreisen** untersagt. Mondpreise sind u.a. Preise, die nur für eine unangemessene Zeit tatsächlich gefordert wurden. Ein Vergleich der eigenen Preise mit **unverbindlichen Preisempfehlungen** des Herstellers ist hingegen grundsätzlich zulässig, sofern dies in ausreichender Weise kenntlich gemacht wird. Bereits zum 24.8.2001 wurde das **Rabattgesetz** abgeschafft, das bis dahin die grundsätzliche Preishoheit der Eigenhändler einschränkte; der preispolitische Handlungsspielraum des Handels wurde – innerhalb der Grenzen des weiterhin gültigen UWG – maßgeblich erweitert.

Das Bundeskartellamt verhängte im Jahr 2014 Strafen in Höhe von 106,5 Mio. EUR gegen Bierbrauer wie Bitburger, Krombacher oder Veltins, die Preise horizontal abgesprochen hatten. 2016 folgten weitere Strafen in Höhe von 90,5 Mio. EUR gegen Einzelhändler wie Edeka, Metro, Netto oder Kaufland für vertikale Absprachen mit Bierherstellern. Verschont wurden ABInBev und Rewe, die zur Aufklärung beigetragen hatten.

Quelle: www.spiegel.de, 13. Juni 2018; www.handelsblatt.com, 13. Juni 2018.

Regelungen der Werbung und Verkaufsförderung

Für Handelsunternehmen gelten – wie für Unternehmen generell – hinsichtlich Werbung und Verkaufsförderung die Bestimmungen des **Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb** (UWG). Von Bedeutung ist die Frage der **vergleichenden Werbung**. Seit den Änderungen des UWG, die zum 8.7.2004 in Kraft getreten sind, ist vergleichende Werbung grundsätzlich zulässig, aber an bestimmte Bedingungen geknüpft, die § 6 UWG näher regelt. Zeitgleich zum **Rabattgesetz** wurde die **Zugabeverordnung** abgeschafft, die bis

dahin Werbung und Verkaufsförderung, wie etwa die Ausgestaltung von Kundenbindungsprogrammen vorrangig von Handels- und (sonstigen) Dienstleistungsunternehmen, einenge. Nunmehr liegt es im Ermessen des Händlers, ob und wann Preisreduzierungen auf das Sortiment vorgenommen werden; insb. Schlussverkäufe sind ganzjährig zulässig und nicht mehr auf bestimmte Sortimente beschränkt, müssen aber – nach dem **Verbot der Irreführung** – auf einen überschaubaren Zeitraum begrenzt sein.

Als Folge des Wegfalls von Rabattgesetz und Zugabeverordnung entwickelten sich Rabatte zum wichtigen Marketinginstrument im Einzelhandel, was teilweise zu „Rabattschlachten“ führte. Der Wegfall ist Ausdruck veränderter Markt- und Wettbewerbsverhältnisse in Deutschland, insb. des **Verbraucherleitbilds** (ursprünglich galt das überholte Leitbild eines uninteressierten, leicht zu täuschenden und schutzbedürftigen Verbrauchers; Bundesgerichtshof 2005). Dennoch sind der Gewährung von Nachlässen und Zugaben durch das UWG Grenzen gesetzt (bspw. bzgl. **Mondpreisen** oder unverhältnismäßig wertvolle Zugaben). Erheblich vergrößert wurde der Handlungsspielraum bzgl. der Einsatzmöglichkeit diverser Formen der Kundenbindung (Loyalitätsprogramme).

Regelungen zum Widerruf von Versandhandelsbestellungen

Im Versandhandel ist zu berücksichtigen, dass die Kunden in allen europäischen Staaten ein 14-tägiges Widerrufsrecht haben. In Deutschland ist dies in § 355 Abs. 2 BGB geregelt. Wenn Kunden das Widerrufsrecht wahrnehmen, sind Händler verpflichtet, die Ware zurückzunehmen und die empfangenen Zahlungen der Kunden unverzüglich (i.d.R. auf Nachweis der Kunden über die Rücksendung) zurückzugewähren. Die Kunden können zur Tragung der Rücksendekosten verpflichtet werden, wenn die Händler im Rahmen der Widerrufsbelehrung auf diese Kostentragungspflicht hinweisen. Viele Händler bieten an, die Rücksendekosten ab einem gewissen Warenwert zu übernehmen. Es existiert allerdings eine Reihe von Ausnahmen für Ware, geregelt im § 312g Abs. 2 BGB, die von dem Widerrufsrecht ausgenommen ist. Hierzu zählen beispielsweise individualisierte Ware oder schnell verderbliche Ware.

ii. Österreich

Die wettbewerbsrechtlichen Regelungen Österreichs entsprechen strukturell den deutschen Regelungen. Das **Kartellgesetz** (KartG) soll die Freiheit des Wettbewerbs schützen, während das **UWG** die Bekämpfung unlauterer Wettbewerbshandlungen regelt. Wesentlich liberaler waren in Österreich lange Zeit die Regelungen der Preise und Konditionen. Das Rabattgesetz wurde 1992 durch das **Wettbewerbs-Deregulierungsgesetz** aufgehoben.

Regelungen zur Konzentration und Kooperation

Ausgangspunkt der Kartellgesetzgebung ist das Bestreben, Vereinbarungen zwischen konkurrierenden Unternehmen zu unterbinden, durch die diese an die Stelle des zwischen ihnen bestehenden Wettbewerbs ein einheitliches Vorgehen setzen, um dadurch wirtschaftliche Macht zu bilden und diese zum Schaden ihrer Abnehmer zu nutzen. Das **Kartellgesetz 2005** ist am 1.1.2006 in Kraft getreten und sieht einige Neuregelungen vor:

- Das Kartellverbot wird auf einseitige Wettbewerbsbeschränkungen ausgedehnt, um einen Rückschritt gegenüber der geltenden Rechtsgrundlage zu vermeiden.
- Durch eine Verfassungsbestimmung soll die Anwendung des Kartellgesetzes auch auf diejenigen Sachverhalte ausgedehnt werden, die bisher wegen der Zuständigkeit der Länder davon ausgenommen waren.
- Die Regelung über unverbindliche Verbandsempfehlungen werden nicht übernommen.

- Das Kartellregister wird nicht weitergeführt.
- Die Regelung über die Untersagung unverbindlicher Preisempfehlungen (sog. Mondpreisverordnungen) hat keinerlei praktische Bedeutung mehr und wird vom Kartellgesetz 2005 nicht übernommen.

Regelungen zur Standortstruktur

Die derzeitigen im Bereich des gewerblichen Betriebsanlagenrechts der Gewerbeordnung 1994 normierten Regelungen betreffend Einkaufszentren sind das Ergebnis eines mehrjährigen Entwicklungsprozesses. 1997 wurden – nicht zuletzt auch zur Verwirklichung des Zieles der Verwaltungsvereinfachung – u.a. Bestimmungen über die Genehmigung von Einkaufszentren bei gleichzeitiger Setzung von Maßnahmen zur Sicherung der Nahversorgung in die Gewerbeordnung 1994 aufgenommen. Als Grund für diese Regelungen wurden die in den vergangenen Jahren erfolgten einschneidenden Strukturveränderungen im Bereich des Handels gesehen, die zur Erosion und Destabilisierung von nahen Versorgungsstrukturen und zu einer ernsthaften Bedrohung für die Nahversorger geführt haben. Die abnehmende Zahl von Lebensmitteleinzelhandelsläden (sog. Greißlersterben) einerseits, der eine starke Expansion des Verkaufsflächenangebotes sowie eine hohe räumliche Angebotskumulation und eine hohe ökonomische Konzentration andererseits gegenüberstehen, sind Entwicklungen und Merkmale dieser sich ändernden Handelsstruktur. Folgen sind u.a. die Verödung und Entleerung von Stadt- und Ortskernzonen und Einkaufsstraßen sowie das Fehlen eines wünschenswerten Branchenmixes. Eine Neuregelung des Bereiches Schutz der Nahversorgung erfolgte im Jahr 2000, wobei diese für

- Anlagen für Betriebe des Handels sowie
- ausschließlich oder überwiegend für Handelsbetriebe vorgesehene Gesamtanlagen,

die überwiegend dem Handel mit Konsumgütern des kurzfristigen und des täglichen Bedarfs dienen (Nahversorgung i.e.S.) und eine Gesamtverkaufsfläche von mehr als 800 qm aufweisen, gilt. Solche Betriebsanlagen dürfen für einen Standort nur genehmigt werden, wenn das Projekt keine Gefährdung der Nahversorgung der Bevölkerung des kurzfristigen und des täglichen Bedarfs im Einzugsgebiet erwarten lässt. Bei Gesamtanlagen (Einkaufszentren) muss zusätzlich der Standort für eine derartige Gesamtanlage gewidmet sein, wobei sich diese Widmung aus den raumordnungsrechtlichen Regelungen der Länder ergibt.

Regelungen der Ladenöffnungszeiten

Die Öffnungszeiten sind hauptsächlich im **Öffnungszeitengesetz** 2003 geregelt. Die Änderungen im Zuge der letzten Novelle hatten im Wesentlichen folgende Ziele zum Inhalt:

- Stärkung des Wirtschaftsstandortes Österreich,
- Schaffung von Arbeitsplätzen,
- Verhinderung von Kaufkraftabflüssen ins Ausland,
- Steigerung der Attraktivität Österreichs als Tourismusland,
- Schaffung konsumentenfreundlicher Regelungen,
- Schaffung flexibler Einsatzmöglichkeiten für Arbeitnehmer am Samstagnachmittag,
- Schaffung einer konsumentenfreundlichen Regelung für bestimmte Dienstleistungsbetriebe am Samstagnachmittag.

So wurden in der Regierungsvorlage zur Änderung des Öffnungszeitengesetzes von 1997 folgenden Probleme genannt: Die derzeit geltenden Ladenöffnungszeiten entsprechen z.T. nicht den wirtschaftlichen Erfordernissen. Im Vergleich zum europäischen Ausland sind

die Offenhaltezeiten in Österreich noch äußerst restriktiv. Dadurch werden die unternehmerischen Dispositionsmöglichkeiten eingeschränkt, den Konsumenten nicht die entsprechenden Einkaufsmöglichkeiten und den Arbeitnehmern nicht die Beschäftigungsmöglichkeiten geboten. Im Kern gilt im Öffnungszeitengesetz 2003 die folgende Regelung:

- Montag bis Freitag: allgemein von 6 Uhr bis 21 Uhr
- Samstags: allgemein von 6 Uhr bis 18 Uhr
- wöchentlicher Öffnungsrahmen: Die Geschäfte dürfen innerhalb der Öffnungszeiten von Montag 6 Uhr bis Samstag 18 Uhr maximal 72 Stunden innerhalb einer Kalenderwoche offengehalten werden.

Sonderregelungen, die eine weiter gehende Öffnung ermöglichen, gelten in Bezug auf die Verordnungsermächtigung der Landeshauptleute. Diese können, unter Berücksichtigung der Einkaufsbedürfnisse der Bevölkerung und der Touristen sowie besonderer regionaler und örtlicher Gegebenheiten, eine wöchentliche Gesamtoffenhaltezeit bis zum Ausmaß von 72 Stunden durch Verordnung festlegen.

Regelungen der Preise und Konditionen, der Werbung und Verkaufsförderung

Wie erwähnt, existiert in Österreich seit 1992 kein Rabattgesetz mehr, sodass diesbezüglich Händlern ein breites Aktivitätenspektrum offensteht. Nach den lange Zeit geltenden Bestimmungen des UWG waren den Unternehmen allerdings mittels Zugaben enge Grenzen gesetzt. Angesichts des Entfalls des Zugabensverbots ist das Ankündigen, Anbieten oder Gewähren von Zugaben nunmehr grundsätzlich zulässig. Zugaben sind nur dann unzulässig, wenn sie – nach der Beurteilung im Einzelfall – irreführend, aggressiv oder sonst unlauter sind. Bezüglich der vergleichenden Werbung gilt in Österreich seit der UWG-Novelle 2007 eine liberale Lösung. So wird der reine Vergleich in § 2a Abs. 1 UWG ausdrücklich für zulässig erklärt, sofern vergleichende Werbung nicht durch unlautere, aggressive oder irreführende Geschäftspraktiken gegen Abs. 1 noch gegen die §§ 1a, 2, 7 und 9 Abs. 1 bis 3 verstößt.

iii. Schweiz

Der Schweizer (Detail-)Handel agiert in einem grundsätzlich ähnlichen rechtlichen Umfeld wie Handelsunternehmen in Österreich und Deutschland. Als Nicht-EU-Land kennt die Schweiz aber auch Regelungen, die nicht deckungsgleich sind mit EU-Positionen.

Regelungen zur Konzentration und Kooperation

Grundlage des Kartellrechts ist das Schweizer Bundesgesetz über Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen (KartG) in der Fassung vom 20.6.2003 in Verbindung mit der Verordnung über die Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen vom 17.6.1996 sowie der Verordnung über die Sanktionen bei unzulässigen Wettbewerbsbeschränkungen vom 12.3.2004. Es bezweckt, volkswirtschaftlich oder sozial schädliche Auswirkungen von Kartellen/Wettbewerbsbeschränkungen zu verhindern und damit den Wettbewerb zu fördern. Nach der Revision des Kartellgesetzes gelten Kartelle auf Grundlage der im Art. 31 Bundesverfassung garantierten **Vertragsfreiheit** nicht grundsätzlich als schädlich, jedoch hat der Gesetzgeber eine Einengung der Kartellspielräume vorgenommen, insb. bzgl. der unzulässigen Wettbewerbsabreden sowie dem Verhalten marktbeherrschender Unternehmen. In den Anwendungsbereich des Gesetzes fallen Unternehmen des privaten und des öffentlichen Rechts, die entsprechende Abreden treffen, Marktmacht ausüben oder sich an anderen Unternehmenszusammenschlüssen (Fusionskontrolle) beteiligen.

In der Praxis hat die Revision des Gesetzes eine Verschärfung der Kartellrechtspraxis bewirkt. So wurden die vorher beinhaltenen horizontalen Wettbewerbsabreden um eine Kategorie von kartellrechtlich relevanten Abreden erweitert, den sog. **vertikalen Wettbewerbsabreden**. Diese vertikalen Wettbewerbsabreden sind insb. dann unzulässig, wenn sie dem Händler Mindest- oder Festpreise vorschreiben (Preisbindungen zweiter Hand) oder in Vertriebsverträgen Gebiete zuweisen und Verkäufe in diese durch gebietsfremde Vertriebspartner ausgeschlossen werden (**absoluter Gebietsschutz**). Mit letzterem wird u.a. bewirkt, dass Parallelimporte von Gütern aus dem Ausland der kartellrechtlichen Beurteilung unterliegen. Maßgeblich für die Beurteilung ist die Bekanntmachung über die wettbewerbsrechtliche Behandlung vertikaler Abreden der Wettbewerbskommission (Weko), die neben den ins Gesetz aufgenommenen Abreden folgende vier Abreden als erheblich erachtet:

- Beschränkungen des Verkaufs an Endverbraucher im selektiven Vertriebssystemen,
- Beschränkungen von Querlieferungen innerhalb eines selektiven Vertriebssystems,
- Beschränkungen, die den Lieferanten hindern, Bestand- bzw. Ersatzteile an andere als den an der Abrede beteiligten Händler zu liefern,
- Wettbewerbsverbote, die für eine Dauer von mehr als fünf Jahren oder für mehr als ein Jahr nach Beendigung der vertikalen Abrede vereinbart werden.

Erhebliche Wettbewerbsabreden können aus Gründen der Effizienz gerechtfertigt sein. So gelten Abreden, die notwendig sind, um die Herstellungs- oder Vertriebskosten zu senken, Produkte oder Produktionsverfahren zu verbessern, die Forschung zu fördern oder um Ressourcen rationeller zu nutzen, als zulässig. Eine Voraussetzung ist aber, dass solche Abreden den beteiligten Unternehmen in keinem Fall die Möglichkeit geben, den wirksamen Wettbewerb zu verhindern. 2014 scheiterte eine Gesetzesrevision, um die Beurteilung vertikaler Abreden differenzierter durch Einzelfeldanalysen vorzunehmen, die wettbewerbshindernde und -fördernde Wirkungen gegenüberstellt und gesamtwirtschaftliche Effizienzgewinne auf Grund einer besseren Koordination der Handelsstufen berücksichtigt.

Im Bereich des Schutzes vor dem Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung, ist des Weiteren der Begriff der „**Marktbeherrschung**“ mit der Revision hinsichtlich der Nachfragemacht weiter präzisiert worden. Als marktbeherrschend wird nun bezeichnet, wer auf einem Markt als Anbieter oder Nachfrager in der Lage ist, sich von den anderen Teilnehmern im Markt (Mitwettbewerbern, Anbietern oder Nachfragern) in wesentlichem Umfang unabhängig zu verhalten. Ist ein Unternehmen marktbeherrschend, so darf dessen Tätigkeit andere Unternehmen nicht in der Aufnahme oder Ausübung des Wettbewerbs behindern oder aber die Marktgegenseite benachteiligen (Grüninger/Hunziker/Roth 2006). Auch wurde im Rahmen der Revision das Sanktionssystem verschärft, sodass Unternehmen nun bei gewissen Verstößen gegen das Kartellrecht direkt sanktioniert werden können.

Regelungen zur Standortstruktur

In der Schweiz besteht im Raumplanungs- und Baubereich eine im Grundsatz hohe Reglementierungsdichte, da neben (unterschiedlichen) kantonalen Regelungen zahlreiche Bauordnungen auf Gemeindebasis existieren. Dabei wirkt neben den oftmals langwierigen administrativen Verfahren auch die Mitwirkungskompetenz der Stimmbürger in bestimmten Fragen als tendenziell eher hemmend. Im Wesentlichen gelten die Bestimmungen des **Raumplanungsgesetzes** (RPG, Bundesgesetz über die Raumplanung) vom 22. Juni 1979, dessen Revisionen darauf abzielen, Baubewilligungsverfahren zu vereinfachen.

Strukturelle Veränderungen des Lebensmittel-Detailhandels in der Schweiz

Betrachtet man die strukturellen Veränderungen im Lebensmittel-Detailhandel (ohne Food-Fachhandel), so zeigen sich die in Tab. 1.8 gezeigten Entwicklungen: Die Anzahl der Verkaufsstellen sinkt. Die Verkaufsfläche und die Umsätze haben dagegen zugenommen. Damit ist der Umsatz pro Verkaufsstelle im Jahr 2015 deutlich höher als noch im Jahr 2000.

Tabelle 1.8: Lebensmittel-Detailhandels zwischen Jahr 2000 und 2015

	2000	2005	2010	2015	Differenz 2000- 2015
Anzahl Verkaufsstellen	5.802	4.652	4.382	4.147	-1.655
Verkaufsfläche (Mio. qm) Umsätze	2,5	2,5	2,7	3,1	0,6
Gesamtumsätze (Mrd. CFH)	29,5	32,3	37,6	39,3	9,8
Umsatz pro Verkaufsstelle (Mio. CFH)	5,08	6,94	8,58	9,47	4,39

Quelle: GfK Switzerland 2017.

Eher schwierig auf gesamtschweizerischer Ebene einzuschätzen sind die künftige Handhabung und Entwicklung des Baurechts, da hier stark divergierende Entwicklungen festzustellen sind. So lösten bspw. neuartige Freizeit- und Einkaufszentren, die in Richtung Erlebnisshopping zielen, aber auch der Eintritt der Discounter Aldi und Lidl politische Kontroversen aus. Auf Grund der verstärkt zur Verfügung stehenden Flächen durch Konversion von Post-, Gewerbe- und Industriearealen, z.T. auch innerstädtischen Bank-Branchen, wird von einer gleichbleibenden Verfügbarkeit von Handelsflächen – auch für eher großflächige Handelsformen – ausgegangen. Insofern sind auch Expansionsstrategien durch Filialisierung in Form von Neueröffnungen realistisch, wenngleich angemerkt werden muss, dass sich durch den o.g. Markteintritt ein Kampf um Flächen ergeben hat. Interessant bleibt in diesem Kontext die Frage, wie sich die am Markt operierenden Handelsunternehmen hinsichtlich der Standortfrage auf die zunehmende Alterung der Bevölkerung einstellen und bei der Expansion diese wachsende Zielgruppe berücksichtigen. Im Jahr 2012 wurde ein „Raumkonzept Schweiz“ veröffentlicht, das Bund, Kantone, Städte und Gemeinden entwickelt und welches erstmals gemeinsame Strategien für eine nachhaltige Raumentwicklung darlegt. Dieses Konzept dient zur Orientierungs- und Entscheidungshilfe. Es beruht auf Freiwilligkeit, Verantwortungsbewusstsein und interdisziplinärer Zusammenarbeit über die räumlichen und administrativen Grenzen hinweg. Es stellt daher kein verbindliches Instrument dar.

Regelungen der Ladenöffnungszeiten

Die Ladenöffnungszeiten sind in der Schweiz nicht einheitlich geregelt. Die Kantone sind frei, unter Beachtung der Handels- und Gewerbefreiheit, den Ladenschluss selber zu ordnen. So sind bspw. die Regelungen in der Romandie restriktiver als in deutschsprachigen Kantonen. Oftmals wird den Gemeinden die Kompetenz übertragen, sodass die Regelungen sogar innerhalb eines Kantons divergierend sein können. Hinsichtlich der Ladenöffnungszeiten ist auch zukünftig u.a. auf Grund der unterschiedlichen Regelungen in den Kantonen und in den Gemeinden und der damit verbundenen Komplexität, der Interventionen der Gewerkschaften und der hohen Anzahl an Ausnahmeregelungen, die geografischen und anderen Besonderheiten Rechnung tragen, mit einer sich im Grundsatz nur langsam vollziehenden Liberalisierung zu rechnen. So ist in diesem Kontext als Folge des geltenden Rechts bzw. der äußerst restriktiven Rechtspraxis des Schweizer Bundesgerichts in der Weisung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) vom 18.3.2004 zur Regelung der Bewilligungsvoraussetzungen für Sonntagsarbeit in der

Adventszeit an die Kantone bspw. festgehalten, dass die Beschäftigung von Personal an höchstens zwei Sonntagen stattfinden kann. Dies ist allerdings nur bewilligungsfähig, sofern die gesuchstellenden Verkaufsstellen örtlich in einem engen Zusammenhang mit einem Weihnachtsmarkt stehen, bereits seit längerer Zeit – mindestens jedoch seit zehn Jahren – Sonntagsverkäufe durchführen oder, wenn im konkreten Fall eine starke ausländische Konkurrenz vorliegt. Die schwach ausgeprägte Tendenz der Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten steht hierbei im Gegensatz zu einer Wandlung der Konsumgewohnheiten, hin zu einer Zunahme der Einkäufe im umliegenden Ausland und zum zunehmenden Online-Handel. Eine Ausnahme betrifft hierbei die Regelung nach Art. 39 Abs. 2 Eisenbahngesetz (EBG), die vorsieht, dass auf von Bahnunternehmungen als Nebenbetriebe definierte Betriebe, die Vorschriften von Kantonen und Gemeinden über die Öffnungs- und Schließungszeiten keine Anwendung finden.

Regelungen der Preise und Konditionen, der Werbung und Verkaufsförderung

Bezüglich der Ladenöffnungszeitenregelungen besteht in der Schweiz im Wettbewerbsrecht ein hohes Liberalitätsniveau, von dessen Fortbestand auch in der Zukunft im Grundsatz ausgegangen werden kann. So verfügen Schweizer (Handels-)Unternehmen über ein breites Spektrum an Instrumenten des Marketing, wie bzgl. der Preise, Rabatte, Sonderangebote und Werbung. „Den lautereren und unverfälschten Wettbewerb im Interesse aller Beteiligten zu gewährleisten“ (Art. 1 UWG) bezweckt das **Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb** (UWG). Unlauter und widerrechtlich ist jedes täuschende oder in anderer Weise gegen den Grundsatz von Treu und Glauben verstößende Verhalten oder Geschäftsgebaren, welches das Verhältnis zwischen Mitbewerbern oder zwischen Anbietern und Abnehmern beeinflusst (Generalklausel). Die Revision des UWG, die am 19.12.1986 verabschiedet wurde (in Kraft getreten am 1.3.1988), führte zu neuen bzw. veränderten Bestimmungen

- über unlautere Werbe- und Verkaufsmethoden und anderes widerrechtliches Verhalten,
- bzgl. der Verleitung zu Vertragsverletzung oder -auflösung,
- über aktive und passive Bestechung,
- über die Verwertung fremder Leistung,
- über die Nichteinhaltung von Arbeitsbedingungen sowie
- über die Verwendung missbräuchlicher Geschäftsbedingungen.

Der preispolitische Spielraum wird dabei durch die **Lockvogelregelung** (Art. 3 Ziffer f.) eingeschränkt. Diese findet dann Anwendung, wenn ausgewählte Waren, Werke oder Leistungen wiederholt unter Einstandspreisen angeboten werden, diese Angebote in der Werbung besonders hervorgehoben werden und somit die Kunden über die Leistungsfähigkeit der Mitbewerber getäuscht werden. Täuschung wird in diesem Kontext dann vermutet, wenn der Verkaufspreis unter dem Einstandspreis vergleichbarer Bezüge gleichartiger Waren, Werke oder Leistungen liegt.

2. Sozio-ökonomisches Umfeld

a) Überblick

Sozio-ökonomisch bedeutend sind das verfügbare Einkommen und der private Verbrauch in den hier näher betrachteten Ländern. Diese Faktoren charakterisieren die Gesamtnachfrage der Konsumenten nach Waren/Dienstleistungen. Die Entwicklung dieser Größen und damit der Gesamtnachfrage oder der Nachfrage in den einzelnen Warenbereichen (i.S.

Marktvolumina) wird durch viele Faktoren bedingt. Wichtig sind demografische Gegebenheiten, wie die Bevölkerungsentwicklung und die Alters-/Haushaltsstruktur. Handelsrelevant sind ebenfalls das Ausmaß der Arbeitslosigkeit oder die Mobilitätsentwicklung.

b) Länderspezifische Ausprägungen

i. Deutschland

Die Entwicklung des Einkommens und des privaten Verbrauchs in Deutschland verdeutlicht Tab. 1.9.

Tabelle 1.9: Entwicklung des verfügbaren Einkommens und des privaten Verbrauchs in Deutschland (in Mio. EUR)

	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Verfügbares Einkommen	1.300.130	1.451.670	1.561.660	1.753.670	1.804.980	1.873.250
Privater Verbrauch	1.209.430	1.451.670	1.446.270	1.630.470	1.674.390	1.732.750

Quelle: Statistisches Bundesamt 2018.

Die langfristige Entwicklung dieser zentralen Größen und damit der Gesamtnachfrage bzw. der handelsrelevanten Kaufkraft wird wesentlich durch die Bevölkerungsentwicklung geprägt. In den nächsten Jahrzehnten ist von einem **Bevölkerungsrückgang** auf rd. 73,1 Mio. im Jahr 2060 (Variante: Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung, Statistisches Bundesamt) auszugehen, der die Attraktivität des deutschen Marktes aus Handelssicht einschränkt. Zugleich ist eine **Verschiebung der Altersstruktur** zu erwarten. So wird nach den Modellrechnungen zur Bevölkerungsentwicklung der Anteil der Senioren (ab 60 Jahre) auf über 34,6% im Jahr 2030 und auf 38,2% im Jahr 2060 ansteigen (siehe Tab. 1.10). Damit sind wesentliche Veränderungen in den Nachfragestrukturen zu erwarten. So schrumpft die Altersgruppe „unter 20“, eine Attraktivitätssteigerung erfährt das Alterssegment „60 und älter“. Dies birgt Chancen und Herausforderungen bzgl. der Sortimente und Dienstleistungen, aber auch bzgl. service- und bedienungsorientierten Be- und Vertriebstypen.

Tabelle 1.10: Modellrechnung zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland (Angaben in %)

	1950	1970	1990	2010	2015	2030*	2060*
60 Jahre und älter	14,6	20,0	20,4	26,3	27,4	34,6	38,2
20-59 Jahre	55,0	50,0	57,9	55,3	54,3	47,8	45,4
unter 20 Jahre	30,4	30,0	21,7	18,4	18,3	17,6	16,4
Bevölkerung (in Mio.)	69,3	78,1	79,8	81,8	82,2	80,9	73,1

*Entwicklungen auf Basis der Variante Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung des Statistischen Bundesamtes.

Quelle: Statistisches Bundesamt 2018.

Obwohl die Bevölkerung in Deutschland zurückgehen wird, bedeutet dies nicht auch einen Rückgang der Zahl der privaten Haushalte. So dürfte die Zahl der privaten Haushalte von 49,8 Mio. im Jahr 2015 auf 52,9 Mio. im Jahr 2030 steigen. Konkret bedeutet dies – unter der Annahme konstanter Konsumausgaben pro Kopf – einen Rückgang der Food-Umsätze, dagegen steigende Umsätze in den Warenbereichen wie Möbel- und Elektrogeräte, die von der Anzahl der Haushalte abhängen. Die **durchschnittliche Haushaltsgröße** nahm auf Grund von Verhaltensänderungen der Bevölkerung – Trend zur Singleisierung, steigender Wohlstand, sinkende Geburtenrate, steigende Scheidungszahlen – in (West-)Deutschland von 1974 (2,60 Personen je Haushalt) bis 2017 (1,99 Personen je Haushalt) – ab; über 75% der Haushalte sind Ein- bzw. Zwei-Personen-Haushalte. Die voranschreitende rückläufige

Haushaltsgröße (bis 2030 1,88 Personen je Haushalt) hat u.a. Auswirkungen auf Packungsgrößen und Verpackungsarten im Food-Bereich.

Die Entwicklung der **Arbeitslosigkeit** verlief bis zum Jahr 2005 eher volatil mit einem Maximum von 11,7%, wobei dann eine Absenkung auf unter 5,3% Ende des Jahres 2017 erfolgte. Es wird mit einer weiter sinkenden Arbeitslosenquote gerechnet (Vollbeschäftigungsniveau). Die Entwicklung der Arbeitslosenquote hat für den Handel eine hohe Bedeutung, da sie die **Konsumentenstimmung** und damit die Nachfrage beeinflusst.

Die PKW-Dichte (Anzahl Autos pro 1.000 Einwohner) – als Indikator der **Mobilität** – steigt in den aktuellen Shell-Szenarien von rd. 548 Pkw/1.000 Einwohner im Jahr 2017 auf 568 im Jahr 2030. Der PKW-Bestand dürfte von 44,5 auf 46,0 Mio. ansteigen (trotz sinkender Bevölkerung). Letzteres beeinflusst die Standortstruktur von Handelsunternehmen, wie die Erreichbarkeit wohnortferner Outlets aber auch Zustellungen im Online-Handel. Ihr stehen ökologische Aspekte und monetäre Aspekte, z.B. steigende Energiepreise, entgegen. Dies bestimmt die Präferenzen für Handelsformate.

ii. Österreich

Tabelle 1.11 zeigt die Entwicklung des verfügbaren Einkommens und des privaten Verbrauchs in Österreich. Danach ist eine vergleichbare, jedoch positivere Entwicklung festzustellen. So steigt der private Verbrauch voraussichtlich jährlich 1,5-2%, während in Deutschland mit einem jährlichen Wachstum von jährlich rd. 2-3% zu rechnen ist.

Tabelle 1.11: Entwicklung des verfügbaren Einkommens und des privaten Verbrauchs in Österreich (in Mio. EUR)

	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Verfügbares Einkommen	174.514	208.414	243.587	276.970	286.941	289.539
Privater Verbrauch	121.490	137.560	158.460	180.770	183.980	192.697

Quelle: Statistik Austria 2018.

Tabelle 1.12: Modellrechnung zur Bevölkerungsentwicklung in Österreich

	1950	1970	1990	2010	2015	2030*	2075*
65 Jahre und älter	10,4	14,0	15,1	17,6	18,5	23,2	28,7
20-64 Jahre	60,2	55,0	57,3	61,5	61,9	57,5	47,4
bis 19 Jahre	29,4	31,0	27,6	20,9	19,6	19,3	18,7
Bevölkerung (in Mio.)	6,9	7,5	7,7	8,4	8,6	9,3	9,8

* Entwicklungen auf Basis der „mittleren Prognosevariante“ der Wirtschaftskammer Österreich.

Quelle: Statistik Austria 2018; Wirtschaftskammer Österreich 2018.

Die Bevölkerung wird in Österreich langfristig ansteigen (siehe Tab. 1.12) und damit die Gesamtnachfrage positiv beeinflussen. Bezüglich der Bevölkerungsstruktur zeigt sich in Österreich eine ähnliche Entwicklung wie in Deutschland. So wird sich der **Alterungsprozess** in den nächsten Jahren verschärfen. Waren im Jahr 2010 noch 20,9% der Bevölkerung unter 19 Jahren, wird dieser Anteil über 19,3% im Jahr 2030 auf 18,7% im Jahr 2075 zurückgehen. Der Anteil der Altersgruppe 65 Jahre und älter wird von 17,6% über 23,2% bzw. 28% ansteigen. Die Gesamtzahl der **Privathaushalte** in Österreich wird weiter steigen. Die Haushalte werden aber kleiner: Durchschnittliche **Haushaltsgröße** sank von 2,22 Personen im Jahr 2017 auf 2,18 im Jahr 2030 und 2,10 im Jahr 2060.

Die Entwicklung der Arbeitslosigkeit weist durchaus eine Volatilität auf, allerdings auf einem niedrigen Niveau von 5,5%. Die Arbeitslosenquote ist ähnlich wie in Deutschland (5,7% im Jahr 2017), aber höher als in der Schweiz. Bezüglich der **Individualmobilität** zeigt sich in Österreich eine ähnliche Entwicklung wie in Deutschland. So ist der PKW-Bestand seit 1965 kontinuierlich angestiegen, wie auch die PKW-Dichte.

iii. Schweiz

Die Entwicklung der Schweiz – gemessen am verfügbaren Einkommen und privaten Verbrauch – zeigt Tab. 1.13. Der private Verbrauch wird von 2010 bis 2030 voraussichtlich um ca. 26% ansteigen. Trotz währungsbedingtem Einfluss (starker Franken) ist das verfügbare Einkommen seit 2010 geradezu exponentiell angestiegen.

Tabelle 1.13: Entwicklung des verfügbaren Einkommens und des privaten Verbrauchs in der Schweiz (in Mio. EUR bzw. CHF)

	2000	2005	2010	2015	2016
Verfügbares Einkommen	295.433	300.102	364.363	406.619	418.706
Privater Verbrauch	266.000	298.150	330.590	348.130	350.650

Quelle: Bundesamt für Statistik 2018; Staatssekretariat für Wirtschaft 2018.

Analog zu Österreich und im Gegensatz zu Deutschland erfolgt die Bevölkerungsentwicklung positiv. Ein mittleres Szenario sieht ein **Wachstum der Bevölkerung** bis zum Jahr 2045 auf ca. 10,2 Mio. (2017: 8,4 Mio.). Deutliche Verschiebungen zeichnen sich in der Schweiz auch in der **Altersstruktur** ab (siehe Tab. 1.14). So dürfte bereits im Jahr 2030 der Anteil der Altersgruppe 65+ bei 23,2% liegen; nach 13,1% im Jahr 2010. Der Trend zur **Singleisierung** zeigt sich auch in der Schweiz. So nimmt der Anteil der Ein- und Zweipersonenhaushalte von 2010 bis 2030 deutlich zu (von 70,3% auf 76,3%). Die Zahl der Haushalte steigt deutlich an. Dies wirkt sich positiv auf die einzelhandelsrelevante Nachfrage aus, wie bspw. bei Möbeln oder Haushaltsgeräten.

Die wirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz wird in den nächsten Jahren deutlich positiv eingeschätzt. Als Indikator gilt hierbei die Entwicklung der **Arbeitslosenquote**. Im Jahr 2010 lag die Arbeitslosenquote bei einem Wert von 4,5%, fiel im Jahr 2011 auf 4,0%, stieg bis 2017 wieder auf den Wert von 4,6% an. Experten gehen davon aus, dass die Arbeitslosenquote trotz monatlicher Schwankungen bereits ab dem Jahr 2018 wieder abnehmen wird.

Auch in der Schweiz ist eine weitere **Zunahme des Personenverkehrs**, auch des privaten Straßenverkehrs, zu erwarten, der in der höheren PKW-Verfügbarkeit der künftigen Senioren begründet ist. Es wird jedoch erwartet, dass der Anstieg der Gesamtleistungen des Personenverkehrs in der Zukunft langsamer verlaufen wird als in den Jahren von 1970 bis 2000. Für den privaten Straßenverkehr wird gleichermaßen eine Reduktion der Zuwachsraten erwartet. Dies resultiert aus den erwarteten umweltpolitischen Eingriffen und den gesellschaftlichen Grundhaltungen. Je nach Umweltpolitik ergeben sich im Personenverkehr Veränderungen im prozentualen Anteil der einzelnen Verkehrsmittel an den gesamten Verkehrsleistungen. So erwartet das Bundesamt für Raumentwicklung eine Zunahme der Personenverkehrsleistung bis zum Jahr 2040 von 25% gegenüber 2010, wobei der Schienenverkehr um 45% und der Straßenverkehr um ca. 33% zunehmen dürften.

3. Technologisches und infrastrukturelles Umfeld

a) Überblick

Wie erwähnt, erfolgt aus technologisch/infrastruktureller Sicht eine Fokussierung auf die verfügbaren Kommunikations- und Transportnetze. Diese werden v.a. durch technische Innovationen beeinflusst. Im Handel sind die Auswirkungen v.a. bzgl. neuer Vertriebstypen, Sortiments- und Kommunikationsdynamik und Supply Chain-Prozesse hervorzuheben.

So wird die **Sortimentsdynamik** wesentlich durch den Fortschritt in Forschung & Entwicklung (F&E) bestimmt. Man denke an neue Produkte in den Bereichen Unterhaltungselektronik, Telekommunikation, aber auch im Lebensmittelbereich. Die Verknüpfung von computergestützter Produktentwicklung (Design, Konstruktion) und computergestützter Fertigung ermöglicht zunehmend das Erstellen von individuellen Produkten (Customizing bzw. **Mass Customizing**). Die dynamischen Entwicklungen des technologischen und des infrastrukturellen Umfeldes leiten zugleich über zu den Determinanten des Mikro-Umfeldes. So führen – wie noch gezeigt wird – Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie zu **Substitutionsgefahren** für etablierte Akteure des Handels: Das Internet ermöglicht Anbietern, v.a. Pure-Playern, neue Formen des **Online-Handels**.

Cross-Border Online-Shopping auf dem Vormarsch

Seit vielen Jahren ist bekannt, dass in bestimmten Regionen gerne der heimische Markt verlassen wird, um in grenznahen Einkaufsgebieten zu shoppen. Besonders die Schweiz ist von diesem Phänomen betroffen. Inzwischen tangiert dies aber nicht nur den stationären Handel, sondern auch das Einkaufen auf ausländischen Websites, das sogenannte Cross-Border Online-Shopping. Besonders beliebt sind hierbei die Bereiche Bekleidung, Sportartikel und digitalisierte Waren.

Betrachtet man die EU, kaufen schon 55% der Konsumenten im Jahr 2017 online ein, was fast doppelt so viele Verbraucher wie noch 10 Jahre zuvor (29,7% im Jahr 2007) bedeutet. Bezogen auf den grenzüberschreitenden Einkauf prognostiziert Forrester für das Jahr 2022 sogar, dass 45% der Konsumenten weltweit online shoppen, was einen 20%igen Anteil am gesamten E-Commerce ausmachen und einem Umsatz von 627 Mrd. USD entsprechen würde. Durch das Überschreiten der nationalen Grenzen ist die Verbraucherschutzrechtliche Perspektive besonders relevant. Die Regelungen des EU Binnenmarktes zählen meist nicht mehr, was ein erhöhtes Risiko für die Konsumenten darstellt. Folgekosten, kein Ansprechpartner bei Problemen oder Unwissenheit darüber, welches Recht zugrunde liegt, sind nur einige Nachteile, die den Konsumenten verletzlicher machen. Auf der anderen Seite stehen die branchenübergreifenden Vorteile, die mit besonders tiefen Preisen, großer Produktauswahl und nicht lokal bereitstehenden Produkten Anreize schaffen. Begünstigende Voraussetzungen für den Cross-Border E-Commerce sind der wachsenden Smartphone-Markt, die einfachen Bezahlmethoden und die bessere Logistik.

Besonders hinsichtlich der Aufhebung des Geoblockings innerhalb der EU wird es Konsumenten innerhalb Europas jetzt deutlich einfacher gemacht, online einzukaufen. Online-Händlern wird es künftig nicht mehr möglich sein, ausländische Käufer von ihren Angeboten auszuschließen oder automatisch auf Websites mit anderen Preisen weiterzuleiten. Ausgenommen hiervon sind Waren, die dem Urheberrecht unterliegen wie E-Books, Musik oder Online-Spiele.

Quelle: EU-Kommission 2018; KfV NRW 2018; Lebensmittel Zeitung, 23. Februar 2018.

b) Informations- und Kommunikationstechnologie und Kommunikationsnetze

Als Schlüsseltechnologien können insb. das **Internet** herausgestellt werden, aber auch Softwareentwicklungen wie Data-Warehousing, Data-Mining und Big Data Analysis (Hertel/Zentes/Schramm-Klein 2011, S. 359ff.). Mit Blick auf die Anwendungen stellen Handelsunternehmen ihre Abverkaufsdaten, die am PoS (offline oder online) erfasst werden, den

Lieferanten über Internet-Portale zur Verfügung, machen online Ausschreibungen im Einkauf, etablieren Intranets etc. (zu Enabling Technologies im SCM siehe das Fünfte Kapitel). Konsumenten nutzen Smartphones für Einkäufe oder greifen auf Preissuchmaschinen und Empfehlungsportale zu. Das Internet ermöglicht nicht nur vielfältige neue Formen der Information und Kommunikation, sondern auch den Aufbau neuer Distributionskanäle bzw. neuer Handelsformate. Die Internet-Nutzung wuchs in Deutschland auf 72,3% im Jahr 2017, in Österreich auf 84,6% und in der Schweiz auf 89,0% (siehe Tab. 1.15).

Tabelle 1.15: Entwicklung der Internet-Nutzung in DACH-Ländern (Internetnutzer in %)

	2000	2004	2008	2012	2016	2017
Deutschland	22,3	43,3	52,0	66,4	70,2	72,3
Österreich	26,2	46,5	69,7	78,3	82,3	84,6
Schweiz	39,0	66,3	81,1	87,5	88,4	89,0

Quelle: Internet World Stats 2018; Bundesamt für Statistik 2018.

Das Internet trägt wesentlich dazu bei, Geschäftsprozesse elektronisch zu unterstützen oder zu elektronisieren (inkl. elektronischer Geschäftsabwicklung, so B2B-Verkaufsprozesse). Das Internet eröffnet zugleich die elektronische Anbahnung und Abwicklung von **Markttransaktionen**., v.a. im Online-Handel aber auch als Informationsmedium. Die bisherige Entwicklung des Online-Handels verdeutlicht Tab. 1.16, wenngleich in allen Prognosen (in den DACH-Ländern) ein deutlicher Anstieg erwartet wird.

Tabelle 1.16: Entwicklung des Online-Shopping in DACH-Ländern (in Mrd. EUR bzw. CHF)

	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017
Deutschland	8,4	12,6	20,2	28,0	35,6	44,2	48,9
Österreich	1,2	1,7	2,2	2,7	3,1	3,4	3,6
Schweiz	3,0	3,6	5,0	5,7	6,7	7,8	8,6

Quelle: HDE 2018; VSV 2018; KMU Forschung Austria 2018.

Die Marktanteile des Online-Handels wachsen enorm und es zeigen sich branchen- bzw. warengruppenbezogene Unterschiede (siehe Tab. 1.17). Im LEH spielt das Internet als Verkaufskanal bisher eher eine geringere Rolle, auf Grund der logistischen Herausforderungen und der hohen Preiskonkurrenz. In den DACH-Ländern ist die Schweiz hervorzuheben, in der Coop und Migros erfolgreich u.a. mit Online-Stores operieren. Neue Abholkonzepte („Click & Collect“), auf die im Zweiten Kapitel eingegangen wird, fördern die Entwicklung (Morschett/Schmid/Foscht 2017).

Tabelle 1.17: Online-Umsätze wichtiger Warengruppen/Branchen und Prognose im Jahr 2025 in Deutschland (in Mrd. EUR und in %)

	2014	2017	2025
Fashion und Lifestyle	11,8	18,9	32,7
Sport und Freizeit	2,8	20,2	32,7
Technik und Medien¹⁾	9,9-3,4	20,9	30,2
Einrichten und Wohnen	23,8	7,8	16,1
Garten und Heimwerken	1,8	7,9	14,8
Lebensmittel und Drogerie	<1,0	1,2	4,9

Unterschiedlich dargelegte Warengruppen wurden zusammengefasst; 1) Zahlen für Unterhaltungselektronik/ Elektroartikel; Computer/Zubehör; Bücher/Ebooks.

Quelle: BEVH 2018; Prognose GfK 2015.

KI erhält Einzug in den Handel

Der Handel setzt auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI), um die Bedürfnisse der Kunden besser zu verstehen und so Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Neben Algorithmen zur Sprachsteuerung und -verarbeitung, sog. Natural Language Processing (NLP) als zentrale Bausteine für unterschiedliche Programme, ist Machine Learning die Basis für die verwendete Software.

Als Versandhändler muss die Otto Group den Kundenservice verstärkt vorantreiben, um die Kundenwünsche best-möglich befriedigen zu können und die Transaktionskosten möglichst gering zu halten. Hierfür wurde eine Software auf Basis von Machine Learning programmiert, die die Kundenbewertungen der einzelnen Produkte entsprechend aufbereitet. Ziel ist es, den Kunden genau die Bewertungen anzuzeigen, in denen für sie wichtige Produkteigenschaften diskutiert werden. Das Programm analysiert die Reviews nach Begriffen und Kontext, um basierend darauf im Web-Shop bis zu zehn Themen anzuzeigen, zu der sich eine große Zahl früherer Käufer geäußert haben. Der Verbraucher kann so auf eines der für ihn relevanten Themen klicken und erhält passend dazu seine gewünschten Informationen.

Auch andere Unternehmen im B2B-Bereich wie SAP, Revionics, SQ1 und IBM entwickeln Systeme für Händler zur Preisoptimierung und Absatzvorhersage. Dabei geht es darum, zu prognostizieren, wo der Kunde Wert auf einen attraktiven Preis legt und, wo er nicht so preissensitiv ist sowie die richtige Menge Ware vorrätig zu haben. Um das noch auszuweiten, machen die Systeme Angebote, die Präferenzen und Zahlungsbereitschaft der einzelnen Kunden eruieren, um möglicherweise auch personalisierte Rabattgutscheine aushändigen zu können. Darüber hinaus können so auch standortspezifische Sortiments- und Preisoptimierungen vorgenommen werden.

KI kann aber nicht nur im Hintergrund laufen, sondern auch Kunden direkt beraten in Form von Chatbots oder Sprachassistenten - sowohl bei der Produktsuche, als auch der Vorschlag von Kleidungsstücken. Zielgruppenspezifische Werbung durch Machine Learning oder die Emotionen der Kunden zu deuten sind zukünftige Wegweiser. So hat SAP einen Prototyp erstellt, der das Erscheinungsbild und die Körpermaße der Passanten analysiert und darauf basierend Vorschläge für Kleidungsstücke im Schaufenster anzeigt. Anhand der Reaktionen verändert der Prototyp seine Auswahl, bis er eine zufriedenstellende Reaktion der Menschen messen kann.

KI ist branchenübergreifend und kann auch im LEH eingesetzt werden, wie die jüngsten kassenlosen Supermärkte von Amazon zeigen, die mit intelligenten Sensoren ein stressfreieres Einkaufen ermöglichen sollen und dafür wichtige Daten über das Einkaufsverhalten sammeln.

Quelle: *Lebensmittel Zeitung*, 8. März 2018; www.absatzwirtschaft.de, 16. Juni 2018.

Communities der Verbraucher sind – wie diverse **Social Media** – Plattformen der Kommunikation. Tabelle 1.18 zeigt aktuelle Nutzerzahlen in den DACH-Ländern. Die Konsumenten kommunizieren hier nicht nur mit- und untereinander, sondern der von ihnen generierte „Content“ bildet den Ausgangspunkt für eine C2B-Kommunikation, wie im Hinblick auf Individualisierung bzw. Customizing der Handelsleistungen (siehe das Vierte Kapitel).

Tabelle 1.18: Social Media Nutzung in DACH-Ländern (2017, Mio. Nutzer)

	Deutschland	Österreich	Schweiz
Aktive Social Media Nutzer (% der Bevölkerung)	38,0 (46%)	4,4 (50%)	4,4 (52%)
Social Media Nutzer, mobile Geräte (% der Bevölkerung)	30,0 (36%)	3,7 (42%)	3,7 (44%)

Quelle: www.wearesocial.com 2018.

c) Transportsysteme und Transportnetze

Neben den Kommunikationsnetzen sind mit Blick auf die infrastrukturellen Rahmenbedingungen Transportsysteme und -netze von Bedeutung, insb. für den **Güterverkehr**, der hier im Vordergrund steht. Die Straße wird im Güterverkehr in den DACH-Ländern weiterhin dominieren (siehe Tab. 1.19), trotz zunehmender Stauprobleme und eines zunehmenden

Umweltschutzes, insb. **Klimaschutzbewusstseins** (CO₂- oder Feinstaubemissionen): Die Straße bietet als Verkehrsträger die größte Flexibilität im Hinblick auf moderne Logistikkonzepte wie **Just-in-time**- oder **Cross-Docking-Systeme**, die im Fünften Kapitel näher behandelt werden. Diese Vorteile gelten insb. im Hinblick auf kurze Relationen, wie sie i.d.R. bei inländischen Transporten gegeben sind. Im Vergleich zu Deutschland und Österreich zeigt sich in der Schweiz ein deutlicher Bedeutungsanstieg der „Schiene“.

Tabelle 1.19: Entwicklung der Güterverkehre in Deutschland (Mrd. Tonnenkilometer)

	2000	2005	2010	2015	2016	2030	2050
Straßengüterverkehr	320	404	441	460	464	707	873
Eisenbahngüterverkehr	81	95	108	116	116	170	227
Binnenschifffahrt	66	64	62	55	54	87	100

Quelle: ProgTrans 2007; Statistisches Bundesamt 2018.

Multimodaler Verkehr – oder kombinierter Verkehr – liegt vor, wenn Waren mit Wechsel des Verkehrsträgers transportiert werden, d.h., wenn der Transportablauf als integrierte Transportkette gestaltet ist, die vom Versender zum Empfänger über unterschiedliche Verkehrsträger führt. Zu unterscheiden sind die Verkehrsträger Straße (Straßenverkehr), Schiene (Eisenbahnverkehr), Schifffahrt (Seeschifffahrt, Binnenschifffahrt), Luftverkehr und Rohrleitungsverkehr. Wengleich kombinierter Verkehr nicht neu ist, steht eine breite Umsetzung auch in der Konsumgüterwirtschaft aus. Als Haupthindernisse gelten mangelnde Kapazitäten, aber auch mangelnde Leistungsfähigkeit der Deutschen Bahn. In der Schweiz zeichnet sich ein verstärktes Engagement auch des Handels ab, was sich im Bedeutungsanstieg der Schiene manifestiert.

III. Mikro-Umfeld

1. Abnehmer

Als zentrales Element des Mikro-Umfeldes können zunächst die Abnehmer, d.h. die Kunden, herausgestellt werden, wie private Abnehmer (Konsumenten) und institutionelle Abnehmer (v.a. für den Großhandel relevant). In diesem Abschnitt erfolgt eine Beschränkung auf die privaten Abnehmer.¹ Mit Blick auf die privaten Abnehmer fokussieren die folgenden Ausführungen die sozio-kulturellen Entwicklungen (sozio-ökonomische Aspekte wurden im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen des Makro-Umfeldes erörtert).

Triebkräfte des Verbraucherverhaltens der Zukunft sind v.a.: Individualisierung, Digital Lifestyle und Nachhaltigkeits-Orientierung. Darüber hinaus sind – wie auch in der Vergangenheit – die Convenience-Orientierung und die Preis-Orientierung wichtige Triebkräfte:

- Die **Convenience-Orientierung** ist als eine Grundströmung (Wegnahme von Last/Stress) zu begreifen. Auf diese Orientierung wirken sozio-ökonomische Entwicklungen (z.B. die Singleisierung), aber auch sozio-psychologische und soziologische Phänomene, wie das Streben von Frauen nach Vereinbarkeit von Familie und beruflicher Karriere. Zudem streben Konsumenten bspw. nach einer Verknüpfung von Tanken und Einkaufen, nach schneller Abholung oder Zustellung der Ware im Online-Bereich, oder nach schnellem Einkauf im LEH, was kleine Betriebstypen befördert.

¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu den Betriebstypen des Großhandels im Zweiten Kapitel und zu den Strategien des Großhandels im Fünften Kapitel.

- Die **Preis-Orientierung**, die sich bspw. im Zuwachs der Discounter manifestiert, drückt ein sozial-psychologisch erklärbares Phänomen aus: Der aufgeklärte Verbraucher agiert als professioneller Einkäufer (**Smart Shopper**). Online sind die Preis-Transparenz und die Preis-Orientierung besonders hoch. Diese manifestiert sich bspw. in der hohen Bedeutung von Preisvergleichsseiten, ebenso wie in der Vielzahl preisaggressiver Online-Vertriebskanäle (z.B. Online-Shopping-Clubs, Preis-Auktionen, Online-Discounter). Bezüglich der Preis-Orientierung ist auch **Multioptionalität** festzustellen. So geht mit der Convenience-Orientierung eine (tendenzielle) Bereitschaft einher, für diesen Mehrwert höhere Preise zu zahlen (nicht so Online).

Individualisierung zeigt sich in vielfältigen Erscheinungsformen und eröffnet dem Handel viele Handlungsoptionen. Sie drückt sich einerseits in der Profilierung der Verbraucher im **High-End-Segment** aus. Die individuelle Gestaltung bspw. von Küchen, Bädern oder Gartenanlagen sind Belege dafür. **Customization** ist eine weitere Profilierungsform, die Industrie und Handel bspw. durch menüartige Angebote von Zusatzausstattungen, aus denen der Verbraucher „sein“ individuelles Produkt konfigurieren kann, ermöglicht. Man denke etwa an die Konfigurationsoptionen der Automobilhersteller oder die individualisierbare Produktgestaltung im Sportartikelbereich, wie im Internet-Shop von Anbietern wie Adidas und Nike. Eine weitergehende Variante der Customization stellt die Option der **Creative Consumers** dar, bei denen sich Verbraucher bspw. aus unterschiedlichen Duftstoffen ihr eigenes Parfum zusammenstellen können. Diese Formen der Individualisierung von Produkten werden in Mass Customization-Ansätzen genutzt. Im Online-Handel wird den Kunden die Möglichkeit gegeben, ausgewählte Produktspezifikationen wie typischerweise Farben, Formen oder Zutaten zu verändern, um eigene, individualisierte Produktkonfigurationen zu erstellen. Bei dieser Mass Customization wählen die Kunden aus einem Set standardisiert vorgegebener Produktkomponenten spezifische Elemente aus und können diese verändern. Die Produkte werden dann „on Demand“ für die Kunden gefertigt und ihnen geliefert.

Auch der Entwicklungstreiber **Digital Lifestyle**, basierend auf den aufgezeigten technologischen Entwicklungen, zeigt sich in vielfältigen Erscheinungsformen. So ist eine zunehmende Verknüpfung von Arbeitswelt und privater Lebenswelt („connected Life and Work“) festzustellen. Der zeit- und ortsunabhängige Zugriff auf Daten über mobile Devices ermöglicht das Arbeiten während eines Urlaubes genauso wie das Online-Shopping aus dem Büro heraus: Die Grenzen zwischen den bisher getrennten Arbeits- und Lebenswelten verschwimmen. Digital Lifestyle manifestiert sich in allen Formen mobiler Kommunikation, der aktiven Mitgestaltung im Rahmen von **Social Media** und dem Agieren als Käufer und Verkäufer in (mobilen) elektronischen bzw. virtuellen Märkten.

Von weitreichender Bedeutung ist die Sensibilisierung der Verbraucher für Fragen der **Nachhaltigkeit (Sustainability)**. Verbraucher sind sich ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung in ihrem Konsumverhalten, aber auch in ihrem generellen Verhalten, bewusst und erwarten gleichermaßen eine derartige Verantwortung von Unternehmen i.S. einer **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Die Nachhaltigkeits-Orientierung der Verbraucher geht über die bisherige Bio- und Öko-Orientierung hinaus. Sie umfasst nicht nur das Streben nach einer gesunden Lebensführung, nach umweltschonenden Produktionsverfahren, artgerechter Tierhaltung usw., sondern integriert weitere Facetten wie bspw. Fair Trade, die Nicht-Verletzung von Menschenrechten in Produktion und Logistik, die Schonung von natürlichen Ressourcen, die Beachtung der klimatischen Effekte in unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten. Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit entwickeln sich neue Konsumentengruppen, die sich durch entsprechend geprägte Lifestyles

auszeichnen. Beispielhaft können die Gruppierungen LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) und LOCAVOREN (von lat. devorare = fressen und localis = örtlich) herausgestellt werden. Typische Produkte für **LOHAS** sind bspw. Hybridautomobile, modische Kleidung aus Bio-Baumwolle oder Bio-Crevetten. **LOCAVOREN** deutet den Trend an, überwiegend lokal erzeugte Speisen zu konsumieren, inkl. saisonal angepasster Ernährung. Hintergrund dieser Bewegung ist der Gedanke des Klimaschutzes, aber auch eine Rückbesinnung auf ursprünglichere Lebensweisen oder gar eine Ablehnung von Kommerz und Globalisierung. Dem wachsenden Bewusstsein für ökologische und soziale Belange können Handelsunternehmen nicht nur in ihrer Produkt- und Sortimentspolitik und ihrer Kommunikationspolitik entgegenkommen, sondern auch durch entsprechende Markierung und Kennzeichnung durch anerkannte Labels, z.B. MSC für zertifizierten nachhaltigen Fisch.

Bio-/Öko-/Sozial-Orientierung und Kompetenzmarken der Schweizer Coop

Die sozio-kulturellen Grundströmungen (Bio-/Öko-, Sozial-Orientierung) griff die Schweizer Coop (siehe zum Unternehmen Coop auch die Fallstudie im Zweiten Kapitel) mit dem VIVA-Konzept, welches die ökologisch und sozial profilierten Kompetenzmarken von Coop umfasste, früh auf. Coop führt die Nachhaltigkeits-Eigenmarken Coop Oecoplan (seit 1989), Coop Naturaplan (seit 1993), Coop Naturaline (seit 1993), Coop Naturafarm (seit 2006) und Ünique (seit 2013), sowie die Gütesiegel Max Havelaar (seit 1992), Pro-SpecieRara (seit 2006), Slow Food (seit 2006), Pro Montagna (seit 2007), Hochstamm Suisse (seit 2008), topten (seit 2009) und demter (seit 2016). Diese Mehrwertkonzepte sind i.d.R. sortimentsübergreifend und beziehen sich auf ein Produktmerkmal, bei dem die Coop eine überdurchschnittliche Kompetenz in der Produktentwicklung und -vermarktung aufgebaut hat; sie basieren auf einem biologischen oder ökologischen bzw. sozialen Mehrwert. Die Nachhaltigkeits-Eigenmarken realisierten, zusammen mit den Gütesiegeln, im Jahr 2016 einen Umsatz von rd. 2,6 Mrd. CHF.

Mit den Nachhaltigkeits-Eigenmarken wird eine große Bandbreite an Nachhaltigkeitsthemen, wie Artenschutz, Umweltschutz, fairer Handel, Regionalität usw. adressiert. Konsumenten erhalten die Möglichkeit, ethisch-moralische Grundwerte bei der Kaufentscheidung zu berücksichtigen. Coop fördert seit Jahren regionale Betriebe, um die Umweltbelastung durch kürzere Transportstrecken zu minimieren und die lokale und regionale Wirtschaft zu stärken. Die Marken ProSpecieRara – ein gemeinsames Projekt mit der Schweizerischen Stiftung für die kulturhistorische und genetische Vielfalt von Pflanzen und Tieren – und Pro Montagna – auserlesene Produkte aus Schweizer Bergregionen – unterstützen dieses Engagement und verdeutlichen die Stellung von heimischen, natürlichen Produkten. Die wichtigste Kompetenzmarke ist Coop Naturaplan. Die rd. 1.600 mit der Knospe von Bio Suisse zertifizierten Naturaplan Produkte erfüllen einen höheren Standard als die gesetzlichen Mindestanforderungen an Bio-Produkte, wie durch ein Verbot von Flugtransporten, ein Beheizungsverbot für Gewächshäuser, ein Rodungsverbot für Urwaldflächen, die Bevorzugung Schweizer Produkte sowie die Rückverfolgbarkeit der Produkte aus Importen bis zum einzelnen Erzeuger („Bio - ohne Kompromisse“).

Quelle: Coop Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit 2017.

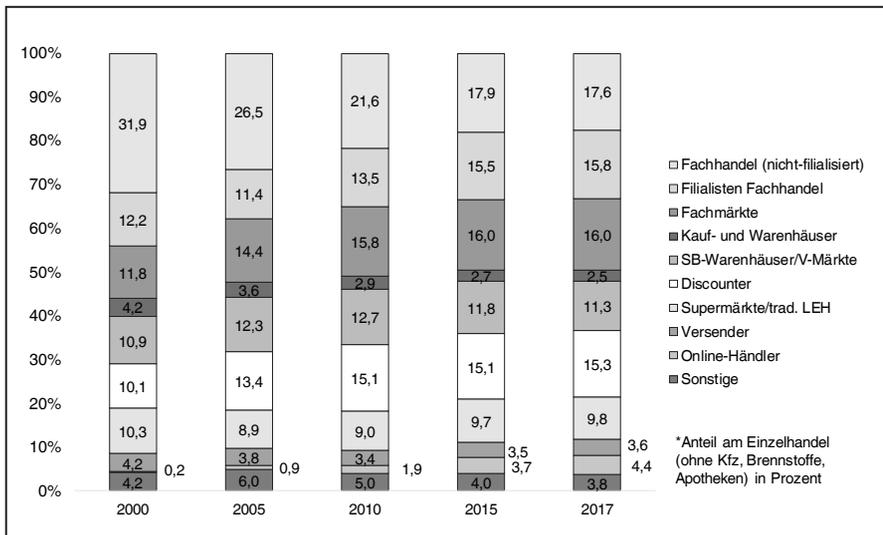
In den DACH-Ländern zeigen sich Parallelen aber auch Unterschiede. So ist bspw. in der Schweiz die Nachhaltigkeits-Orientierung deutlich stärker ausgeprägt, die Preis-Orientierung dagegen deutlich geringer. Wählt man eine internationale oder sogar globale Perspektive, dann zeigen sich deutliche Divergenzen im Verhalten der Abnehmer, die u.a. kulturbedingt sind und auch auf sozio-ökonomische Faktoren zurückgeführt werden können, aber auch Konvergenzen. Als Beispiel für konvergentes Verhalten können länderübergreifende bzw. **transnationale Zielgruppen** erwähnt werden, die auf Grund gleicher bzw. ähnlicher Werte- und Verhaltensmuster länderübergreifend standardisierte Handelsmarketing-Konzepte ermöglichen.

2. Konkurrenten

a) Wettbewerbsintensität, Strukturwandel und Konzentration

Der Wettbewerb im Handel ist in den DACH-Ländern kompetitiv. Dies spiegelt sich bspw. in einer starken **Preisintensität** mit der Folge geringer Umsatzrenditen im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren wider, v.a. im deutschen LEH. Auslöser – und auch Indikator – ist u.a. die zunehmende Verkaufsfläche aber auch die Konkurrenz von Online-Anbietern. So nimmt die Einzelhandelsfläche in Deutschland zu: 77 Mio. qm standen den Deutschen zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung zur Verfügung. Im Jahr 2017 waren es in Deutschland gemäß HDE rd. 124 Mio. qm Einzelhandelsflächen. In Österreich nahm die Einzelhandelsfläche zwar moderater zu, verzeichnet aber dennoch ein kontinuierliches Wachstum. Laut GfK weist Österreich mit 1,66 qm pro Einwohner im Jahr 2017 die zweitgrößte Verkaufsflächendichte Europas auf, die Schweiz belegt Rang vier mit 1,5 qm gefolgt von Deutschland mit 1,44 qm. Der starke Wettbewerb ist zugleich von einem permanenten **Strukturwandel** begleitet. Bspw. ist der traditionelle, nicht-filialisierte Fachhandel (kleinere und mittlere Fachgeschäfte) seit längerer Zeit in der Defensive (siehe Abb. 1.4; zu weiteren Be- und Vertriebstypen siehe das Zweite Kapitel).

Abbildung 1.4: Marktanteile nach Be-/Vertriebstypen in Deutschland



Quelle: IFH Retail Consultants 2017; HDE Zahlenspiegel 2018.

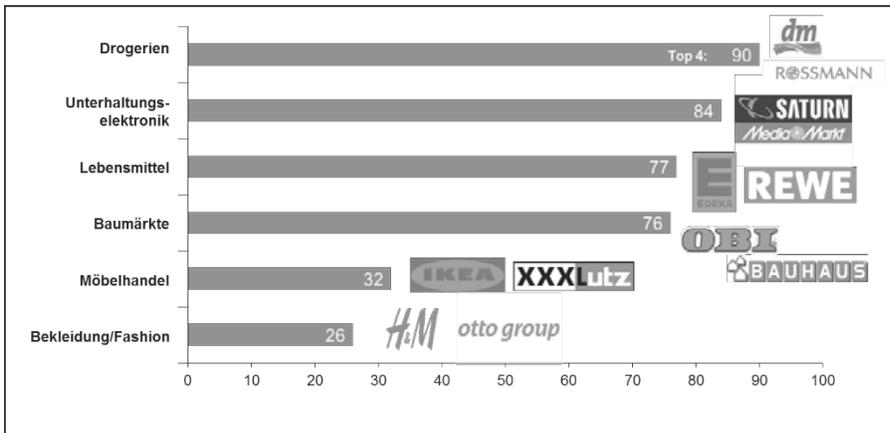
Die hohe Strukturndynamik des (Einzel-)Handels schlägt sich in einer steigenden **Handelskonzentration** nieder. Auslöser dieser Konzentration sind einerseits **organisches (endogenes) Wachstum**, insb. durch Filialisierung, andererseits **exogenes Wachstum**, wie durch Akquisitionen. Deutschland nimmt hinsichtlich der **Konzentrationsquote** im LEH im internationalen Vergleich eine mittlere Position ein (siehe Abb. 1.5). Die Unternehmenskonzentration in ausgewählten Non-Food-Branchen in Deutschland verdeutlicht Abb. 1.6. Hier zeigt sich eine vergleichsweise hohe Konzentration in der Unterhaltungselektronikbranche, in der zugleich Verbundgruppen ihre Position festigen konnten.

Abbildung 1.5: Marktanteile der Top-5 im LEH

<50%	50-70%	>70%
Irland, Griechenland, Spanien, Slowakei, Großbritannien, Tschechien, Italien, Russland, Polen, Rumänien	Österreich, Schweiz, Portugal, Deutschland, Ungarn, Frankreich, Niederlande	Norwegen, Finnland, Belgien, Schweden, Dänemark, Luxemburg

Quelle: METRO Group 2016 (je nach Quelle existieren Unterschiede).

Abbildung 1.6: Marktanteil der TOP 5-Händler nach Branchen (ca. in %)



Quelle: Trade Dimensions 2014, Metro Group 2014, Euler Hermes 2014, Statista 2014 (Schätzungen).

Trotz der hohen Unternehmenskonzentration (i.S. **enger Oligopole**) zeigt sich – entgegen volkswirtschaftlich begründeten Erwartungen hinsichtlich abgestimmter Verhaltensweisen (Varian 2011, S. 551ff.) – ein extrem starker Preiswettbewerb zwischen den führenden Akteuren. Zur Messung der Handelskonzentration – wie auch der Herstellerkonzentration – existieren zahlreiche Ansätze, die in Abb. 1.7 überblicksartig dargestellt sind und auf die hier nur kurz eingegangen werden kann.

Abbildung 1.7: Konzepte zur Messung der Handels- und Herstellerkonzentration

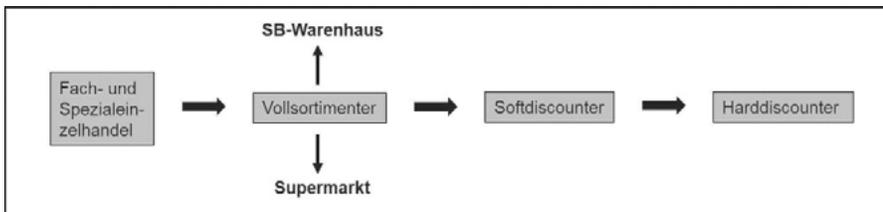
Ansatz	Maße	Gegenstand
Konzentrationskurve	absolut	grafische Darstellung der absoluten Konzentration
Concentration Ratios	absolut	Koeffizienten zur Messung der Konzentration im Hinblick auf die größten Merkmalsträger
Hirschman-Herfindahl-Index	absolut	Koeffizient zur Messung der Konzentration im Hinblick auf alle Merkmalsträger
Rosenbluth-Index	absolut	Koeffizient, der auf die Rangfolge der Merkmalsträger abstellt und mit sinkender Zahl von Merkmalsträgern ansteigt
Entropie-Maße	absolut	aus der Informationstheorie und der Physik übernommene Maße der Unsicherheit; je größer der Konzentrationsgrad, desto geringer die Unsicherheit der Anbieter, mit einem zufällig ausgewählten Käufer ein Geschäft zu machen
Linda-Index	absolut	Koeffizient, der Aussagen über die Stellung der größten Unternehmen im Markt zulässt
Lorenzkurve	relativ	grafische Darstellung der relativen Konzentration
Gini-Koeffizient	relativ	Koeffizient, der darauf abzielt, die Lorenzkurve in einer Messziffer auszudrücken; je ungleichmäßiger die Verteilung, desto höher der Koeffizient
logarithmische Normalverteilung	relativ	Streuungsparameter der logarithmischen Normalverteilung, der die relativen Abweichungen vom Mittelwert errechnet

Quelle: i.A.a. Schenk/Tenbrink/Zündorf 1984, S. 139ff.

Die Komplexität der Konzentrationsmessung zeigt sich bereits in der Abgrenzung des **relevanten Marktes**. So kann dieser auf der Grundlage der Sortimentsmarktthese, der Regionalmarktthese oder der Closest-Competitor-These abgegrenzt werden. Dies kann am Beispiel des LEH illustriert werden (Lademann 2008). Nach der **Sortimentsmarktthese** wird der sachlich relevante Markt abgegrenzt. Dieser umfasst dann alle Anbieter mit Universal-sortiment im Bereich der Fast Moving Consumer Goods (FMCG), wie Nahrungs- und Genussmittel, Drogeriewaren, Presseerzeugnisse, Blumen. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Verbraucher ein One-Stop-Shopping präferieren.

Folgt man der **Regionalmarktthese**, so führt dies zum räumlich relevanten Markt, d.h., Verbraucher kaufen im lokalen Kontext ein. Operationalisiert wird dies bspw. durch Fahrminuten-Isochronen, z.B. 20 Fahrminuten. Nach der **Closest-Competitor-These** basiert die Abgrenzung auf der wettbewerblichen Nähe der Anbieter. So gelten nach Abb. 1.8 bspw. neben dem sog. **Intrabetriebstypenwettbewerb** (innerhalb der z.B. Harddiscounter) vor allem der **Interbetriebstypenwettbewerb** zwischen den Betriebstypen Vollsortimenter und Softdiscounter als besonders stark (es sind nahe Wettbewerber). Die aus den Abgrenzungen resultierenden Konzentrationsgrade bilden die Basis kartellrechtlicher Entscheidungen, z.B. bzgl. der Zulässigkeit von Akquisitionen oder Fusionen.

Abbildung 1.8: Wettbewerbsnähe der Betriebstypen im Lebensmitteleinzelhandel



Quelle: i.A.a. Lademann 2008.

b) Rückwärtsintegration als strategische Stoßrichtung

Wesentliche Veränderungen im Wettbewerbsumfeld resultieren aus der wettbewerbsstrategischen **Rückwärtsintegration** im Food- und Near-Food-Handel: Händler weiten ihre Wertschöpfungskette durch eigene produktbezogene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und durch die Handelsmarkenproduktion aus, wie im Vierten Kapitel gezeigt wird.¹ Dies ist vornehmlich im vertikalen Wettbewerb zu Markenartikeln und den entsprechenden Herstellern relevant.

Zudem integrieren Handelsunternehmen vorgelagerte Wertschöpfungsstufen in ihre Wertschöpfungskette, wie durch direkten Zugang zu agrarischen Rohstoffen, um bei steigender weltweiter Nachfrage die Sicherheit der Versorgung zu garantieren (siehe zu den entsprechenden Gesamtunternehmensstrategien Abschnitt C.IV. im Dritten Kapitel). Sie integrieren auch – wie im Fünften Kapitel gezeigt wird – logistische Wertschöpfungsprozesse und streben die **Logistikführerschaft** an. **Integrierte Wertschöpfungsketten** sind charakteristisch für die sog. **Verticals**, z.B. Zara, H&M, Mango. Sie ermöglichen eine effizientere und effektivere Supply Chain-Steuerung, insb. eine schnelle Nachproduktion (Quick-Response).

¹ Vgl. www.markendetektive.de, 30. Juli 2018; Schneider 2013 oder zu den Marktanteilen von Handelsmarken die Private Label Manufacturers Association.

3. Potenzielle neue Konkurrenten und Substitutionen

Neue Konkurrenten im Wettbewerbsumfeld des Handels resultieren aus der Substitution des Food-Handels durch Restaurants, Fast-Food, Pizzaservice o.Ä., deren Nutzung bspw. mit der zunehmenden Anzahl von Einpersonenhaushalten, die nicht mehr täglich kochen, verbunden ist. Auch die **absatzmarktorientierte Vertikalisierung** der traditionellen Hersteller, als eine weitere Form der Vorwärtsintegration, auf die in Abschnitt B. dieses Kapitels bereits verwiesen wurde, ist zunehmend bedeutend in allen Branchen.

Deren Erscheinungsformen lassen sich danach differenzieren, ob ein Hersteller die Distribution vollständig in seine Wertschöpfungskette integriert (integrative Distribution, secured Distribution und zwar offline oder online) oder, ob dieser mit Vertriebspartnern kooperiert, dabei jedoch – je nach kontraktuellem Arrangement – weitgehenden Einfluss auf die Marketingaktivitäten gegenüber Endabnehmern besitzt (vertikal-kooperative Distribution, controlled Distribution). Innerhalb dieser beiden Ausprägungsformen existieren zahlreiche Varianten, wie bzgl. der vertraglichen und/oder finanzwirtschaftlichen Ausgestaltung. Darüber hinaus können integrative und vertikal-kooperative Formen kombiniert auftreten. Die Bedeutung des Ziels der langfristigen Sicherung des Absatzkanals spiegelt sich (neben Zielen der Umsatzsteigerung) in der zunehmenden Vertikalisierung wider, die sich immer stärker – von der Fashion-Branche ausgehend – auch in anderen Branchen zeigt.

Substitutionsgefahren erwachsen dem Handel durch das Aufkommen der sog. **Pure-Player** im Rahmen des E-Commerce. Internet-Plattformen bzw. Internet-Portale können zu einer **Ausschaltung** traditioneller Intermediäre, wie des Großhandels, führen. Aber auch im B2C-Handel entwickeln sich die reinen Online-Händler mindestens zu neuen Konkurrenten, wie die Markterfolge von bspw. Amazon oder Zalando zeigen. Neben diesen „Generalisten“ gewinnen zunehmend Pure-Player als Spezialisten an Bedeutung, fokussiert auf nur eine Branche oder Warengruppe, bspw. im Reifenhandel (siehe das Zweite Kapitel). Die etablierten Offline-Händler reagieren und integrieren elektronische Vertriebsformen in ihr Distributionsportfolio i.S. eines **Multichannel Retailing** (vgl. bereits Schramm-Klein 2003). Dies ist auch bei den (etablierten) Unternehmen des Großhandels der Fall. Diese Kanäle werden zunehmen verknüpft i.S. eines **Converged Retailing**.

4. Lieferanten

Wesentlichen Einfluss auf das Wettbewerbsumfeld des Handels üben Lieferanten aus – in erster Linie die Hersteller, aber auch der Großhandel (bzgl. Einzelhandelsunternehmen). Wachsender Einfluss der Hersteller auf die Wettbewerbsarena des Handels resultiert aus der bereits angesprochenen absatzmarktorientierten Vertikalisierung und der fortschreitenden **Konzentration** auf der Herstellerebene. So ist die Marktbedeutung der Hersteller, bspw. im Bereich der Fast Moving Consumer Goods (FMCG), in den letzten Jahren insb. durch Akquisitionen deutlich gestiegen. Durch Akquisitionen steigt auch das Portfolio starker Marken, als Gegengewicht der Hersteller zur steigenden **Nachfragemacht** des Handels. Zugleich werden Markenportfolios bereinigt. So ist bspw. die Zahl der von Unilever geführten Marken von 1.600 auf rd. 400 gesunken (obwohl Marken wie Knorr dazukamen).

Die Marktbedeutung der Hersteller zeigt sich z.B. in der Umsatzkonzentration in der deutschen Lebensmittelindustrie (aus Sicht der Handelsunternehmen). So betragen die Marktanteile der Top 10 Lieferanten in manchen Warengruppen, wie bspw. Tiernahrung, annähernd 90%. Die Top 3 im Bereich Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel vereinigten 65,0% auf sich (siehe Abb. 1.9). Bei den Herstellern zeigt sich eine weitere Tendenz, insb. bzgl. ihrer Wertschöpfungsprozesse. Bedingt durch die Herstellerkonzentration, mit der i.d.R.

auch eine Zunahme der **Markenstärke** dieser Hersteller einhergeht, und durch das Profilierungsstreben des Handels („Marketingführerschaft“), das sich in einem Bedeutungsanstieg von **Handelsmarken** niederschlägt, entwickeln sich Hersteller zu Handelsmarkenproduzenten. Dabei reicht ihre Leistungspalette von der Produktion (auf der Grundlage der vom Handel vorgelegten Rezepturen, Muster usw.) bis zur handelskundenspezifischen Produktentwicklung und **Markenführung**. Diese Firmen entwickeln, produzieren und führen die Marken des Handels. Zudem eröffnen die o.g. Umweltentwicklungen Händlern neue Zugänge zu Lieferanten beim **Global Sourcing** (siehe Abschnitt D.II. des Fünften Kapitels).

Abbildung 1.9: Marktanteile der Top-3-Hersteller nach Warengruppen

<30%	30-50%	>50%
Brot/Backwaren, Alkoholische Getränke, Eier, Fleisch- und Fleischerzeugnisse, Tiefkühlkost, Nahrungsfette/Öle, Feinkost/Würzen/Convenience	Molkereiprodukte, Fisch- und Fischerezeugnisse, Konserven-/Fertig-/Fixprodukte, Heißgetränke, Süßwaren/ Dauerbackwaren, Alkoholfreie Getränke, Kosmetik/Körperpflege, Hygiene/Papier, Grundnahrungsmittel	Eis, Tiernahrung, Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel, Frühstück/ Baby-/sonstige Nahrung, Tabakwaren

Quelle: Prognose (diverse Grundlagen, bspw. IFH/BBE Retail Experts 2009).

IV. Systeme und Methoden der Umfeldanalyse

Die in der Managementliteratur thematisierten **Diskontinuitäten** der externen Umwelt, die nur schwer vorhersagbare, plötzliche Veränderungen des politisch-rechtlichen, sozio-ökonomischen, technologischen Umfeldes begründen und Unternehmen „über Nacht“ zu grundlegenden Revisionen ihrer mittel- und langfristigen Planungen zwingen, erfahren durch Internet und Globalität eine andere Qualität. Erforderlich sind immer häufiger schnelle Aktionen/Reaktion, die andere Kompetenzen, Fähigkeiten und Grundeinstellungen des Managements bzw. der Unternehmen voraussetzt. Sie bedingen zudem eine verstärkte Nutzung analytischer Verfahren der Umweltanalyse (siehe im Überblick Abb. 1.10).

Abbildung 1.10: Verfahren der Umweltanalyse

Kernbereiche der Umweltanalyse		
Unternehmensumwelt (Marktanalyse i.e.S.)		Weitere Umwelt (Marktanalyse i.w.S.)
Kundenanalyse	Konkurrenzanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifikation und Analyse von Kundensegmenten ■ Analyse von Kundenbedürfnissen (i.S. der Käuferverhaltensforschung) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Branchenstrukturanalyse ■ Konkurrenzanalyse (etablierte, potenzielle) ■ Analyse strategischer Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategische Früherkennung (Frühaufklärung, Frühwarnung) ■ Szenariotechnik ■ Trendanalyse ■ Impact-Analyse (Wirkungsanalyse)

E. Theorien, Ansätze und Konzepte des Handelsmanagements

I. Ansätze der Managementforschung

1. Überblick

Im Rahmen der Managementforschung ist eine Fülle von Erklärungsansätzen mit unterschiedlichsten Sichtweisen entwickelt worden (Macharzina/Wolf 2018). Es handelt sich um formalwissenschaftliche Ansätze, die auf mathematischer Grundlage, auf Informations- und Kommunikationstheorie, Kybernetik und Management Science zurückgreifen, um

verhaltenswissenschaftliche Ansätze auf psychologischer, sozialpsychologischer und soziologischer Grundlage und auch um interpretative Ansätze zu erklären. In der Handelsbetriebslehre finden sich Ansätze aus allen Gruppierungen, auch wenn Marketingperspektiven dominieren. Aufgrund der vielfachen Umfeldveränderungen ist ein Bedürfnis nach Orientierung beim Unternehmenswandel evident und die Wissenschaft ist aufgerufen, bestehende Modelle zu überprüfen, um ihre Orientierungsfunktion in Form von Gestaltungsempfehlungen für die Handelspraxis zu erfüllen. Nachfolgend soll zunächst die traditionelle Sicht der Handelsbetriebslehre mittels der Funktionenlehre und im Faktorenmodell dargestellt werden, da diese wichtige Bausteine bilden. Daran anschließend werden diverse Ansätze der Managementforschung vorgestellt und im Hinblick auf den Handel diskutiert.

2. Die klassische Sicht der Handelsbetriebslehre

In der handelsbetrieblichen Literatur existieren zahlreiche Kataloge zur **Lehre der Handelsfunktionen**. Sie systematisieren die Aufgaben, die von einem Handelsbetrieb erfüllt werden. Zugleich stellen sie „Rechtfertigungsansätze“ dar, d.h. Versuche, die Nützlichkeit des Handels bzw. seine Existenzberechtigung zu belegen. Abbildung 1.11 zeigt, basierend auf Sundhoff 1965, einen Katalog der Handelsfunktionen.

Abbildung 1.11: Katalog der Handelsfunktionen

<p>A. Sachgüterumgruppierungsfunktionen</p> <p>1. Sortimentsfunktionen</p> <p>a) Produktorientierte Sortimentsbildung</p> <p>b) Konsumtionsorientierte Sortimentsbildung</p> <p>2. Quantitätsfunktionen</p> <p>a) Sachgütersammlung</p> <p>b) Sachgüterverteilung</p>	<p>C. Marktausgleichsfunktionen</p> <p>1. Markterschließungsfunktionen</p> <p>a) Marktuntersuchung</p> <p>b) Marktbeeinflussung</p> <p>2. Umsatzdurchführungsfunktionen</p> <p>a) Umsatzakquisition</p> <p>b) Umsatzabwicklung</p>
<p>B. Bedarfsanpassungsfunktionen</p> <p>1. Überbrückungsfunktionen</p> <p>a) Raumüberbrückung</p> <p>b) Zeitüberbrückung</p> <p>2. Sicherungsfunktion</p> <p>a) Objektsicherung</p> <p>b) Subjektsicherung</p>	<p>D. Sachgüeraufbereitungsfunktionen</p> <p>1. Qualitätsfunktionen</p> <p>a) Sortierung</p> <p>b) Mischung</p> <p>2. Vollendungsfunktionen</p> <p>a) Manipulation</p> <p>b) Montage und Wartung</p>

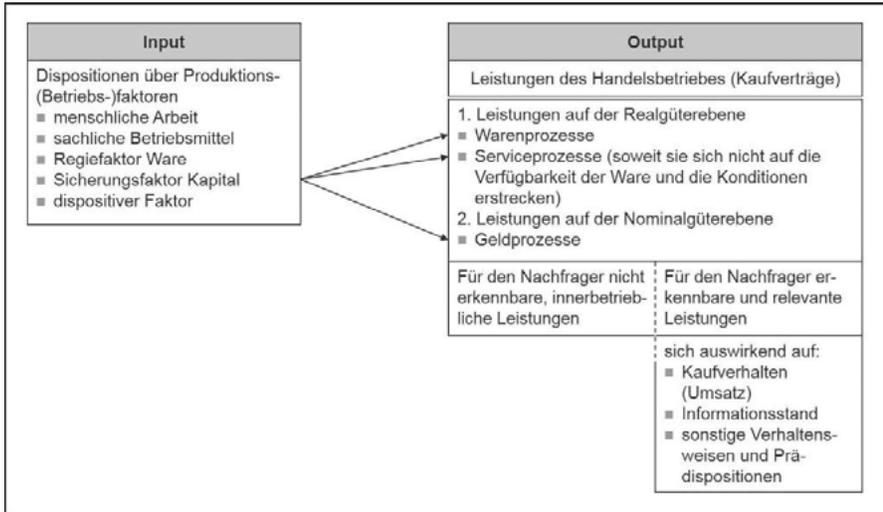
Quelle: i.A.a. Barth/Hartmann/Schröder 2015, S. 36.

Derartige Funktionenkataloge spiegeln die Tatsache wider, dass etwas gemacht werde, erklären aber nicht die Produktivität und damit die Existenzberechtigung des Handels. Außerdem sei fraglich, ob ein Bedarf an der Ausübung der Handelsfunktionen bestehe. Sie können allerdings eine Grundlage bilden, um Wertschöpfungsfunktionen im Offline- und Online-Handel wie auch in Multichannel-Unternehmen zu identifizieren, was nachfolgend behandelt wird. Wenngleich kein „produktionstheoretisches Theoriegebäude für den Handelsbetrieb“ existiert, finden sich einige Entwürfe hierzu, die den Handelsbetrieb als **Faktorenmodell** bzw. als **Input-Output-System** sehen. Auf Buddeberg (1959) geht die Einteilung in folgende Faktoren zurück; dabei ist für den Handelsbetrieb der **Regiefaktor Ware** charakteristisch:

- menschliche Arbeitsleistung
- sachliche Betriebsmittel
- Regiefaktor Ware
- Sicherungsfaktor Kapital
- dispositiver Faktor.

Abbildung 1.12 zeigt den Handelsbetrieb als **Input-Output-System**. Müller-Hagedorn (1998, S. 123) setzt sich eingehend mit der Eignung produktionstheoretischer Ansätze für die Analyse handelsbetrieblicher Probleme auseinander und weist auf die für die Dienstleistungsproduktion typische Situation einer stochastischen Beziehung zwischen Input und Output hin: Die Ursache für die stochastischen Beziehungen zwischen Input und Output liegt v.a. in der Mitwirkung des Kunden an der Leistungserstellung. Er stellt zu Recht heraus, dass die Produktionstheorie heute in den Hintergrund getreten ist, dass aber ihre Grundüberlegungen „unter anderen Begriffen“ aktuell sind.

Abbildung 1.12: Der Handelsbetrieb als Input-Output-System



Quelle: Müller-Hagedorn 1998, S. 115.

Als Beispiel führt er das Konzept der **Wertkette** an. Aus Sicht der heutigen Entwicklung des strategischen Managements ergeben sich aber erhebliche Unterschiede, wie Handelsunternehmen erfolgreich geführt werden können (bspw. bzgl. einzelner Be- und Vertriebstypen). Im klassischen funktionenorientierten Gedankengut bestand die Aufgabe darin, das geschäftspolitische Tätigkeitsfeld abzustecken und die Funktionen möglichst gut zu erfüllen, die man der eigenen Geschäftspolitik zu Grunde gelegt hat. Das erfolgreiche Führen von Handelsunternehmen war in einem eher überschaubaren Umfeld mit vergleichsweise ungestörten Entwicklungen relativ leicht. Auf der Grundlage von stabilen langfristigen Plänen wurden Maßnahmen in den einzelnen Funktionen ausgewählt und koordiniert. Obwohl im produktionswirtschaftlichen Ansatz die Idee steckt, das Handelsunternehmen als Abfolge von Prozessen zu erklären, geht dieser nicht über eine enge mengen- und wertmäßige Detailanalyse hinaus. Trotzdem lassen sich Entwicklungslinien zur Wertkette und zum ressourcenorientierten Ansatz ziehen, auf die nachfolgend näher eingegangen wird.

3. Der entscheidungsorientierte Ansatz

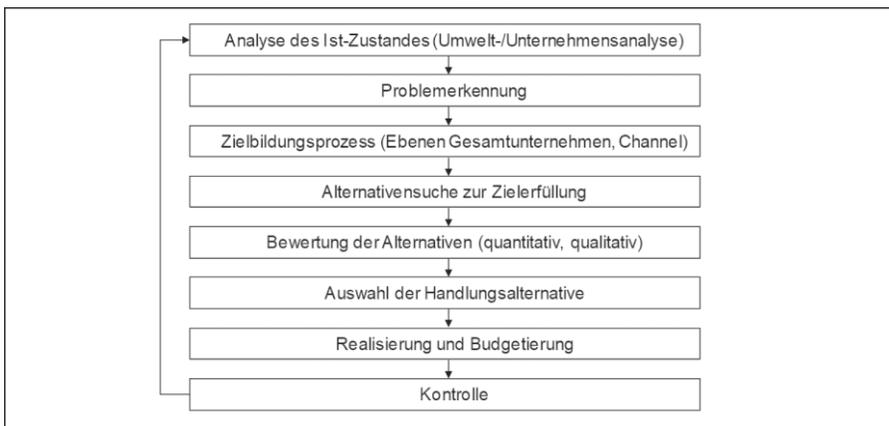
Der **entscheidungsorientierte Ansatz** nimmt in der Handelsbetriebslehre noch immer eine wichtige Rolle ein. Er hat das Ziel, Entscheidungssituationen und -prozesse in Handelsbetrieben zu erklären und praktikable Entscheidungshilfen für konkrete Probleme bereitzu-

stellen. Entscheidungen werden dabei als ein sich im Zeitablauf vollziehender Prozess verstanden, der einzelne Phasen durchläuft. Dieser allgemeine Entscheidungsprozess wird als unabhängig von Branche und Betriebsgröße, aber auch unabhängig von konkreten Entscheidungsproblemen gesehen.

Einen Überblick über die einzelnen (idealtypischen) Phasen gibt Abb. 1.13. Dieses Phasenschema beginnt mit der Analyse des Ist-Zustandes und der Erkenntnis des zu behandelnden Problems. Darauf folgt der Prozess der Zielbildung, in dem die angestrebten Ziele ermittelt und festgelegt werden. Daran schließt sich die Suche nach Alternativen an, die zur Zielerreichung in Betracht kommen. Nach der Auswahl der besten Alternative und der Abschätzung der Wirkungen dieser Alternative folgen die Phasen der Realisierung und der Kontrolle. Diese Phasen bilden einen sich wiederholenden **Managementzyklus**, der durch Vor- und Rückkopplungsbeziehungen charakterisiert ist. Er kann auf die diversen relevanten Betrachtungsebenen im Handel angewandt werden:

- Corporate Level (gesamtes Unternehmung)
- Produkt-Markt-Bereiche (Vertriebslinien, ausländische Tochtergesellschaften usw.)
- Wettbewerbsebene 1 (einzelne Vertriebslinien und/oder Vertriebs-/Betriebstypen)
- Wettbewerbsebene 2 (einzelne, lokale Märkte/Stores)
- Wettbewerbsebene 3 (einzelne Sortimente, Categories/Warengruppen oder Artikel).

Abbildung 1.13: Phasenschema des Entscheidungsprozesses



Studien haben – auch jenseits des Handels – gezeigt, dass die in dem Phasenschema unterstellte lineare Abfolge der einzelnen Phasen nicht immer haltbar ist. Entscheidungsprozesse erfolgen oft unstrukturierter, in unterschiedlicher Abfolge der einzelnen Phasen, die zudem oft schwer abzugrenzen/zu identifizieren sind. Indessen findet der entscheidungsorientierte Ansatz in Unternehmen Anklang, da er den Vorstellungen, dass dann erfolgreich Probleme gelöst werden, wenn besonders systematisch vorgegangen wird, entspricht.

Auch angesichts zunehmender Umfelddynamik ist der entscheidungsorientierte Ansatz geeignet, unterstützt durch computergestützte Modelle und Lösungsvorschläge, welche aus der Fülle der verfügbaren Daten für Handelsunternehmen resultieren können. Insofern hat der entscheidungsorientierte Ansatz als ein in sich geschlossenes Konzept für die Lösung praktischer Probleme eine heuristische Orientierungsfunktion.

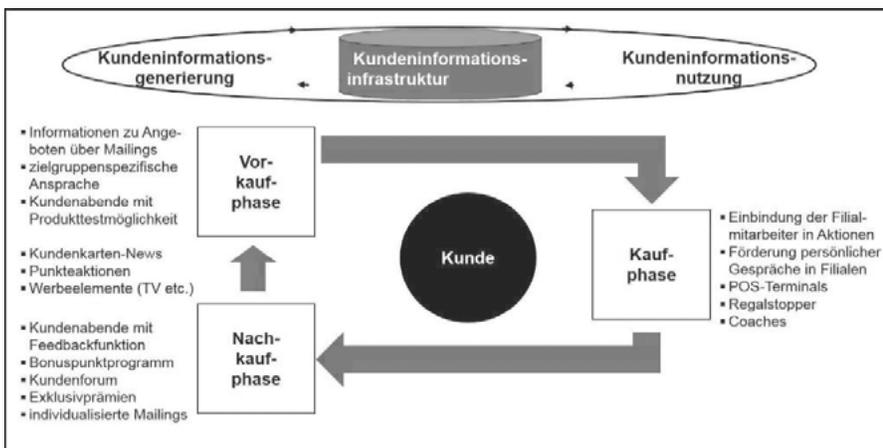
4. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Das Grundanliegen von **verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen** besteht in der Analyse des tatsächlichen Verhaltens von Menschen (ggü. eines Homo Oeconomicus). Der Fokus der Ansätze auf **Menschen in Organisationen** wird im folgenden Abschnitt betrachtet (i.S. Unternehmensführung), während im Fokus das **Verhalten der Marktteilnehmer**, i.S. das **Käuferverhalten** steht. Dabei ist hervorzuheben, dass die in der Konsumentenforschung entwickelten Ansätze oft für die Erklärung des Verhaltens von Konsumenten im Handel herangezogen werden. Zwei Sichtweisen sind an dieser Stelle hervorzuheben.

Das Verhalten des Konsumenten wird in **Phasen des Kaufprozesses** unterteilt (Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase), in denen v.a. unterschiedliche Channels zur Information, zum Kauf oder für Services genutzt werden (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 183ff.). Die Ansatzpunkte für Händler können wie folgt angedeutet werden (siehe Abb. 1.14):

- In der **Vorkaufphase** dominieren die Evaluierung von Kaufalternativen. Dies reicht von der Bedürfniserkennung, über die Informationssuche (extern/intern) bis hin zur eigentlichen Bewertung und Auswahl von Alternativen (z.B. Wahl eines Online-Stores). Aus Sicht des Handels können in dieser Phase eine Reihe von Analysen durchgeführt werden, wie von Kundenbedürfnissen, Motiven, Konsumausgaben, Einstellungen/Images etc.
- In der **Kaufphase** geht es um die Alternativenidentifikation und -bewertung (online und offline) für den Kauf, inklusive des Verhaltens in einem Store. Im Handel sind Kundenverkehrsstudien (bspw. Analyse des Einzugsgebietes), Einkaufsfrequenzstudien, Verweildauern, Kundenlauf-/Click-Stream-Studien oder Platzierungstests wichtig. Die Wirkungen von preispolitischen Maßnahmen und Promotionsaktionen lassen sich analog ermitteln und die Panelforschung ermöglicht wichtige Analysen z.B. von Verbundeffekten. In Verbindung mit der Vorkaufphase können Online- und Offline-Information und Online- und Offline-Kaufort betrachtet werden.
- In der **Nachkaufphase** stehen Konsum/Nutzung und Evaluation erhaltener Leistungen und Channels ebenso im Vordergrund wie das Wiederkaufverhalten. In dieser Phase liefern Analysen wichtige Ansatzpunkte für die Loyalität oder den Wechsel der Einkaufsstätte (inkl. Analysen der Kundenstruktur Stammkunden, Laufkunden usw.).

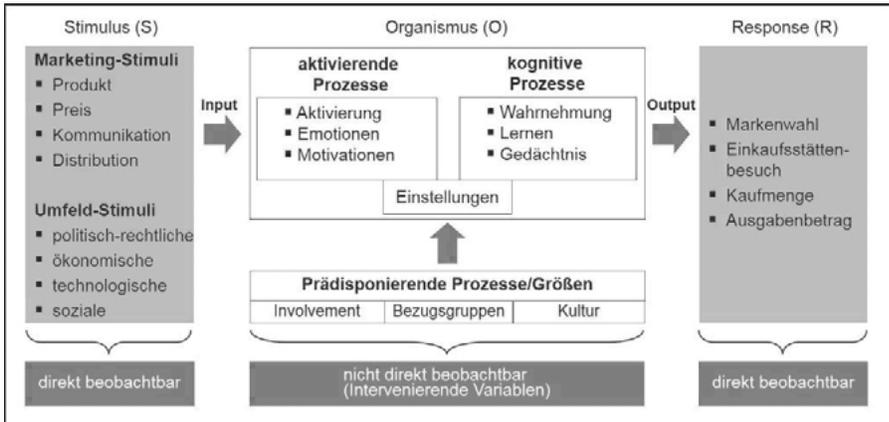
Abbildung 1.14: Ansatzpunkte für Handelsunternehmen im Kaufprozess



Quelle: Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 35.

Zweitens sind Wirkungen von Instrumenten zur Beeinflussung des Konsumentenverhaltens relevant. Grundlegend ist der **neobehavioristische Erklärungsansatz**: Das Verhalten wird als Reaktion (Response) auf äußere Reize (Stimuli), die über intervenierende Variablen (Organismus) wirken, beschrieben. Intervenierende Variablen sind theoretische Konstrukte, die sich der Beobachtung entziehen. Zu ihnen gehören z.B. aktivierende und kognitive Prozesse, die ihrerseits durch prädisponierende Prozesse bzw. Größen wie Involvement, Werte oder (v.a. international) Kultur beeinflusst werden. Das sog. **SOR-Modell (Stimulus-Organismus-Response-Modell)** ist in Abb. 1.15 schematisch dargestellt.

Abbildung 1.15: SOR-Modell zur Erklärung des handelsbezogenen Konsumentenverhaltens



Quelle: Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 30 (i.A.a. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 51ff.).

5. Institutionenökonomische Perspektiven

Das Forschungs- und Lehrgebäude der **Neuen Institutionenökonomik**, das sich als Weiterentwicklung der mikroökonomischen Modelle versteht, bietet auch für die Erklärung der Tätigkeit von Handelsbetrieben interessante Perspektiven. Die Neue Institutionenökonomik besteht allerdings nicht aus einem einheitlichen Theoriegebäude, sondern aus mehreren, methodologisch verwandten Ansätzen, die sich teilweise überschneiden, sich ergänzen und sich aufeinander beziehen. Die Ansätze stellen die Bedeutung der Information für die Koordination der wirtschaftlichen Tätigkeit in den Mittelpunkt. Aus dieser Sicht lassen sich Handelsunternehmen als Institutionen auffassen, die Informations- und Kommunikationsprozesse möglichst rational durchführen sollen. Dabei wird die Erklärung vom Standpunkt des einzelnen Individuums vorgenommen. Aus dem verzweigten Theoriegebäude der Institutionenökonomik, aus dem sich die Informationsökonomik, der Transaktionskostenansatz, die Theorie der Verfügungsrechte und der Principal-Agent-Ansatz herausgebildet haben, hat die Transaktionskostentheorie, die sich mit der Übertragung von Verfügungsrechten beschäftigt, im Handel ein besonderes Interesse gefunden.

Auf der Grundlage des auf Coase zurückgehenden **Transaktionskostenkonzeptes** erklärt Gümbel (1985, S. 168) die Existenz von Handelsbetrieben: Im Lichte der Theorie der Unternehmung sind die Händler Spezialisten einer Reduktion von Transaktionskosten. Obwohl Coase kein Wort über die Rolle der Händler verliert, ergibt sich obige Folgerung konsequent aus dem Zusammenhang, denn in seiner Argumentation wird die Entstehung von Unternehmen primär über die Substitution von externen durch interne Transaktionskosten

erklärt. Durch die Vermittlungstätigkeiten des Händlers können bei der Abwicklung von Transaktionen Kosten eingespart werden, da sie Einigungs- und Kontaktkosten reduzieren und die Existenz des Handels Voraussetzung für die Nutzung von Economies of Scale ist. Die Schwäche der Ansätze, die in der Institutionenökonomik wurzeln, besteht jedoch in der Annahme, dass Institutionen allein aus dem Verhalten nutzenmaximierender Individuen analysiert und erklärt werden können. Die Gestaltungsempfehlungen für das Management bestehen in einfachen Regeln. Nach Macharzina/Wolf (2018) wird in der Praxis durch die abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen aber übersehen, dass das Verursachen von unnötigen Kontroll- und Koordinationskosten durch eine intelligenter Führung, Organisation, Planung und Kontrolle verhindert werden kann. Trotzdem können diese Ansätze wichtige Beiträge zur Handelsbetriebslehre leisten, sei es zum Informationsverhalten im Offline-/Online-Kaufprozess. Für den Schwerpunkt dieses Buches, der auf eine ganzheitliche Problemlösung ausgerichtet ist, treten diese Ansätze allerdings in den Hintergrund.

6. Weitere Ansätze und Konzepte der Managementforschung

Mit den **situativen Ansätzen** und den **interpretativen Ansätzen** sollen zwei weitere Herangehensweisen angesprochen werden.

Das Verhältnis von Organisation und Strategie spielt für die Konzeption des strategischen Managements eine wichtige Rolle. Der tief greifende Wandel im Umfeld wird dabei auch für die Erklärung der Veränderung der Beziehung zwischen Organisation und Strategie herangezogen. Dabei geht es um die Frage, wie eine strategieadäquate Organisation von Handelsunternehmen erklärt und gestaltet werden kann. Die situativen Ansätze der Managementforschung stehen unter der Leitidee, dass Management-Handeln durch die Situation bzw. den Kontext geprägt ist. Aufgabe des strategischen Managements ist es danach, den strategischen **Fit** zwischen Umwelt und Organisationsstruktur zu finden. Dies drückt sich in der sog. **Kongruenz-Effizienz-Hypothese** aus: Je besser die Übereinstimmung zwischen Organisation und Umwelt, desto effizienter ist die Organisation. Diese Überlegungen sind Teil der **kontingenz-** und **konsistenztheoretischen** (bzw. **konfigurationstheoretischen**) **Ansätze** in der Managementlehre.¹ Die einseitige Ausrichtung auf das externe Umfeld des Unternehmens und damit auf die Effektivität greift zu kurz. Die externe Seite wird bei dieser Betrachtung durch organisationsinterne Kontextfelder ergänzt. In dieser erweiterten Perspektive wirkt sich die Konsistenz zwischen internen und externen Faktoren effizienzsteigernd für ein Handelsunternehmen aus. In der Ergänzung der Beziehungen der Unternehmung zu ihrer Umwelt um die organisationsinternen Faktoren kann ein wichtiger Schritt zu einem **ganzheitlichen strategischen Management** gesehen werden. Diese Sichtweise liegt den Ausführungen des folgenden Abschnitts zu Grunde.

Mit den **systemtheoretischen Ansätzen** erfolgte eine interpretative Sicht in die Managementforschung, wobei das Bild vom Unternehmen und von der Umwelt eher konstruiert wird. Erkenntnistheoretisch sind Organisationen und ihre Umwelten nicht unabhängig von der sie konstruierenden Person und damit eine **soziale Konstruktion** der Wirklichkeit. Einen interessanten Hintergrund für eine Erweiterung des Handelsmanagements bildet ein Zweig der Systemtheorie, der die aus der Biologie stammende **Theorie der Autopoiese** in die Managementlehre transferiert (Maturana/Varela/Uribe 1985). Dieser Zweig der Systemtheorie wurde von Liebmann (1998) für die Erklärung von Managementproblemen im Handel herangezogen. Die Kernidee des Autopoiese-Konzepts kann einerseits auf die

¹ Zu den „Schulen“ der Managementforschung vgl. Abschnitt A.I. des Drittens Kapitels; zur Kontingenzforschung Abschnitt A. des Sechste Kapitels.

Handelsunternehmung aus der Perspektive der Organisation – die Handelsunternehmung als lebendes System –, aber auch aus kognitiver Perspektive – Wahrnehmung und Interpretation, wie der Erkenntnis- und Wissenserwerb zustande kommt – angewandt werden. In vielen Umfeldern, die durch zunehmende Dynamik und Komplexität gekennzeichnet sind, lassen sich für ein Handelsunternehmen, das grundsätzlich auf mehr Veränderungen ausgerichtet ist, auf dieser systemtheoretischen Basis wichtige Erklärungsmodelle ableiten. Das Grundverständnis, das die Basis des Ansatzes bildet, rückt vom Gedanken nach Gleichgewichtsstreben ab. Damit ein Handelsunternehmen den starken Veränderungen gerecht werden kann, scheint die klassische Orientierung am Wandel, die den Schwerpunkt auf die Suche immer perfekterer Strukturen legt, weniger zielführend. Bewegung wird zum Normalfall, die Stabilität hingegen zur Ausnahme. Die Vorstellung, dass ein System als immanent unruhig betrachtet wird, lässt sich anschaulich auf Handelsunternehmen übertragen: Als ein autopoietisches System wird ein lebendes System verstanden, das entsteht und in der Lage ist, die eigene Organisation von innen hervorzubringen, zu entwickeln und aufrecht zu erhalten, mittels uneingeschränktem Rückgriff auf die systemeigenen Komponenten. Die Unternehmung als **soziales System** organisiert sich selbst nach einer internen Organisation und ist dabei operational geschlossen, d.h., es bildet eine eigene Identität und be- bzw. verarbeitet den Input. Die Systemgrenzen müssen allerdings offen sein, damit die Unternehmung als System „Material“ aus der Umwelt aufnehmen kann. Man spricht daher von einer materiellen, semantischen und energetischen Offenheit. Für das Management im Handel kann die Autopoiesetheorie einen Erklärungsbeitrag für eine ganzheitliche Perspektive im Management liefern. Überträgt man die Vorteile, die in der Literatur mit der Leistungsfähigkeit interpretativer Ansätze allgemein gesehen werden auf das Handelsmanagement, so lassen sich drei Punkte herausstellen:

- Sie bieten eine bessere Chance für die Annäherung an die Wirklichkeit des Managements.
- Die Kommunikation und Interaktion in der Managementpraxis wird akzentuiert.
- Der konstruktivistische Rahmen bietet eine Basis für den Diskurs von Managementproblemen, die in funktionalistischer/situativer Managementlehre kaum eine Rolle spielten.

Sicher sind viele Kritikpunkte zum interpretativen Ansatz hervorzuheben, ebenso wie zu seiner systemtheoretischen Basis. Sie bestehen neben dem eher deskriptiven Charakter, bei Vernachlässigung präskriptiver Perspektiven, v.a. in dem geringen Ausarbeitungsstand des empirischen Programms und in der unzureichenden Integration der ökonomischen Handlungsbedingungen. Ferner ist in der Praxis eine Reihe sog. Managementkonzepte entstanden, die keinen Anspruch auf wissenschaftliche Erklärungen stellen, aber dennoch wichtige Impulse für die Weiterentwicklung der Managementlehre haben. Sie werden meist unter attraktiven Etiketten angeboten, wie Total Quality Management, Lean Management und Business Process Reengineering. Sie werden im Zusammenhang mit Fragen des Supply Chain Managements und der Führung fallweise angesprochen.

II. Ein strategischer Managementansatz im Handel

1. Integrierte Managementperspektive als Basis

Im Rahmen des strategischen Managements können – wie angedeutet – zwei Pfade gegenübergestellt werden, die unterschiedliche Perspektiven betonen:

- die marktorientierte Managementsicht
- die ressourcenorientierte Managementsicht.

Hinsichtlich einer ganzheitlichen Sichtweise des Handelsmanagements, die nachfolgend angestrebt wird, sind beide Perspektiven zu verknüpfen.

Das **marktorientierte Management** ist auf die Führung des Unternehmens vom Markt her fokussiert. Dabei sind – pauschal gesprochen – die Stärken und Schwächen eines Unternehmens konsequent an die Chancen und Risiken des Umfeldes bzw. des Marktes anzupassen. Ziel ist es, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, um die Unvollkommenheit des Marktes so auszunutzen, dass eine monopolistische Rente entsteht. Der im Handel traditionell dominierende **marktorientierte Ansatz** (market-based View) geht dabei von der Grundannahme aus, dass die Einzigartigkeit und damit der Erfolg von Unternehmen durch ihre Stellung auf den Märkten bestimmt wird. Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen versuchen, auf den Märkten Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten aufzubauen und zu verteidigen, d.h., das Verständnis der Märkte ist der Ausgangspunkt für die Formulierung einer erfolgreichen Wettbewerbsstrategie. Zentrales Denkmodell, das die Outside-Inside-Perspektive zum Ausdruck bringt, ist das auf einen „Pionierbeitrag“ von Bain zurückgehende Structure-Conduct-Performance-Paradigma der **Industrieökonomik**, das einen Zusammenhang zwischen den Markt- und Wettbewerbsbedingungen („**Structure**“), dem Verhalten der Wettbewerber („**Conduct**“) und den Ergebnissen des Wettbewerbs („**Performance**“) beschreibt (Bain 1968, S. 430): „These hypotheses predict in general that the market structure of an industry determines or strongly influences the crucial aspects of its market conduct and thus indirectly determines certain strategic dimensions of its market performance. If we analyze them in detail, we see that they have predicted first certain relationships of structure to conduct, and then certain relationships of conduct to performance. And in so doing, these hypotheses have also predicted certain direct relationships of market structure to market performance – the “link” of market conduct being implicitly subsumed.“

Kritikpunkte an diesem Konzept betreffen die Nicht-Berücksichtigung dieser Rückkopplungen oder die Überbetonung der Effektivität (Unterbetonung der Effizienz), die Simplifizierung der Sicht von Unternehmen usw. Darüber hinaus werden Kompetenzen, die ein Unternehmen einzigartig machen, vernachlässigt (so einzigartige Ressourcen wie z.B. Kontrakte, Finanzmittel, die Unternehmensgröße oder standortspezifische Ressourcen oder auch flexible Führungssysteme und -prozesse. Insgesamt ist der industrieökonomische bzw. marktorientierte Ansatz – nicht zuletzt auf Grund der Arbeiten Porters (2013)¹ – grundlegend für das strategische (Handels-) Management, wie für das Zweite Kapitel zu den wettbewerbsorientierten Strategien. In diesem Ansatz finden sich aber kaum Aussagen bzgl. Organisation oder Institutionalisierung, Koordination von Handelsunternehmen.

Der **ressourcenorientierte Ansatz** (resource-based View), dessen theoretische Wurzeln bereits bei Penrose (1959) liegen, wurde von Wernerfelt (1984) und einer Vielzahl weiterer Autoren aufgegriffen (Barney 2010; Collis 1991) und nimmt in der Managementforschung eine bedeutende Rolle ein.² Im **ressourcenorientierten Ansatz** werden die Entwicklung von spezifischen Ressourcen sowie die interne Sicht der Führung von Unternehmen in den Vordergrund gestellt. Die Grundüberlegung dazu ist: Wenn alle Unternehmen prinzipiell Zugang zu allen Ressourcen haben, dann sind monopolartige Positionen langfristig nicht mehr zu halten. Wenn es aber gelingt, unternehmensspezifische Ressourcen aufzubauen und

¹ Bekannt ist ein breites Instrumentarium zur Analyse der Branchen- und Wettbewerbsstruktur (Triebkräfte des Wettbewerbs; vgl. Abschnitt D.III. dieses Kapitels).

² Es wird ein Pendel gesehen, wobei der Fokus hin und her schwingt: vom „market-based view“ zum „resource-based view“ et vice versa (zu erwähnen sind auch der competence-view (Prahalad/Hamel 1990) und dynamic capabilities approach (Teece/Pisano/Shuen 1997), die verbunden sind (Macharzina/Wolf 2018, S. 65ff.).

diese zu Kernkompetenzen zu entwickeln, dann ist ein Schutz vor Konkurrenten eher möglich. Damit liegt der ressourcenorientierten Sichtweise eine andere Perspektive der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen und der Erklärung des Erfolges zu Grunde als der Industrieökonomik. Während die Letztgenannte davon ausgeht, dass die Unternehmen sich über geeignete Wettbewerbsstrategien an die Umwelt anpassen, liegt beim ressourcenorientierten Ansatz der Fokus im Unternehmen. Dieses entwickelt aktiv seine Strategien und Kompetenzen und bringt diese dann auf den Markt. Hier kommt somit die Inside-Outside-Perspektive zum Ausdruck. Dabei sollten Ressourcen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren zu können, bestimmte Eigenschaften erfüllen: Knappheit und Unternehmensspezifität, unvollkommene Imitierbarkeit, unvollkommene Substituierbarkeit und Generierung eines marktseitig reflektierten Zusatznutzens. Idealtypisch können zwei Typen von Ressourcen unterschieden werden (Collis 1991; Macharzina/Wolf 2018):

- **materielle bzw. tangible Ressourcen**, z.B. Finanzmittel, Kontrakte, standort- bzw. kontextspezifische Ressourcen
- schwierig erfassbare **immaterielle bzw. intangible Ressourcen**, entweder
 - personenunabhängig, z.B. Reputation/Retail-Brand/Image, Strukturen, Systeme sowie Management-/Entwicklungsprozesse, oder
 - personenabhängig, z.B. Wissen, Unternehmenskultur und -führung als auch unternehmens- und unternehmerspezifische Fähigkeiten.

Bezugnehmend auf die genannten Anforderungen stimmt eine Mehrheit der Autoren darin überein, dass intangible Ressourcen eher dazu geeignet sind, einen langfristigen Wettbewerbsvorteil darzustellen. Dies spiegelt sich im Handel dahingehend wider, dass sich bspw. die Führung der intangiblen Ressource Retail-Brand zur Top-Managementpriorität entwickelt (Srivastava/Fahey/Christensen 2001, S. 778). Weiterhin stellt die „resource-based View“ organisationsinterne, d.h. unternehmens- und kooperationsinterne, Entscheidungen und Prozesse in den Mittelpunkt: Die internen Ressourcen einer Organisation – z.B. ein Betriebstyp, das Wissen, die Finanzkraft, die Prozesse usw. eines Handelsunternehmens – sind primärer Ansatzpunkt zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen. In diesem Ansatz spielen ebenfalls organisationale **Lernaspekte** eine Rolle, etwa bei der Entwicklung von Fähigkeiten. Demgegenüber ist klar, dass im dynamischen Umfeld „inkrementale“ Verbesserungen nicht ausreichen, sondern häufig grundlegende Innovationen bzw. revolutionäre Schritte erforderlich sind, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu verteidigen.

Integration der Managementperspektiven

Die Diskussion macht deutlich, dass eine nur einseitige Sicht unzulänglich ist. Abbildung 1.16 stellt die Outside-Inside- und die Inside-Outside-Perspektive überblicksartig gegenüber und zeigt, dass die eine Sichtweise eine zu reaktive und an Branchendurchschnitten orientierte Rolle des Unternehmens postuliert, während die andere proaktive, individualistische Sichtweise die Erfolgsrelevanz von Märkten vernachlässigt. Zugleich ist dies keine puristische Trennung, da bspw. im umfelddeterministischen Ansatz von Porter die **Wettbewerbsvorteile** – aus einer weiten Sichtweise heraus – auch in internen Ressourcen begründet sein können, und umgekehrt intern entwickelte Konzepte nur dann Vorteile begründen können, wenn sich diese am Markt durchsetzen. Zu pauschal ist es auch, die ressourcenorientierte Denkrichtung nur als Ergänzung der industrieökonomischen Ansätze zu betrachten. Für die Unternehmensführung reicht es nicht, attraktive Produkt/Markt-Positionen oder das Käuferverhalten allein zum Inhalt einer Strategie zu erheben, wenn unternehmens- und kontextspezifische Führungs- bzw. Koordinationsparameter außer Acht bleiben, welche die Ausschöpfung derartiger Zielpositionen erst ermöglichen. Umgekehrt bestimmt in letzter Konsequenz

der Markt das ökonomische Ergebnis. Dieser Argumentation folgend, liegt diesem Buch eine integrierte Betrachtungsweise zu Grunde (siehe Abb. 1.17).

Abbildung 1.16: Vergleich des markt- und des ressourcenorientierten Ansatzes im Handel

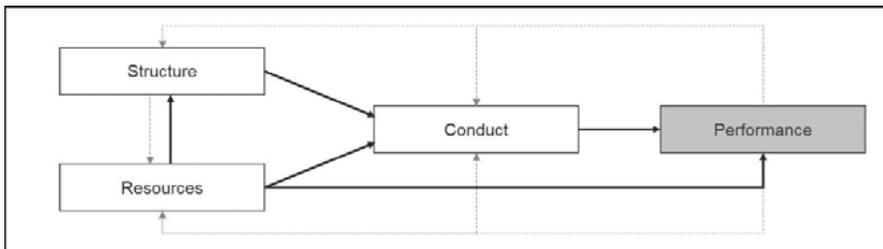
	Marktorientierter Ansatz	Ressourcenorientierter Ansatz
Denkfigur	Handelsunternehmen als Portfolio von SGF/SGE	Handelsunternehmen als Reservoir von Fähigkeiten und Ressourcen
Allgemeine Zielsetzung	Wachstum durch Cashflow-Balance im Laufe des Betriebstypen- oder SGF-Lebenszyklus	nachhaltiges Wachstum durch Entwicklung, Nutzung und Transfer der Kernkompetenzen
Träger des Wettbewerbs	Betriebstyp gegen Betriebstyp (bzw. SGE gegen SGE)	Handelsunternehmen gegen Handelsunternehmen
Konkurrenzgrundlage	Kosten- oder Differenzierungsvorteile	Ausnutzung von handelsunternehmensweiten Kompetenzen
Charakter des strategischen Vorteils	- zeitlich befristet, eruiert - geschäftsspezifisch - wahrnehmbar	- dauerhaft, schwer angreifbar - transferierbar in andere SGF/SGE - verborgen („tacit Knowledge“)
Strategiefokus	tendenziell defensiv: Ausbau und Verteidigung bestehender SGF/SGE; Anpassung der Strategie an die Wettbewerbskräfte	tendenziell offensiv: durch Kompetenztransfer Weiterentwicklung alter und Aufbau neuer Märkte; Beeinflussung der Wettbewerbskräfte
Planungshorizont	eher kurz- und mittelfristig	betont langfristig
Rolle der SGE	Quasiunternehmung, „Owner“ von Personen und Ressourcen (Profit-Center)	Speicher von Ressourcen und Fähigkeiten (Center of Competence)
Aufgabe des Top-Managements	Zuweisung von finanziellen Ressourcen an die strategischen SGE	Integration von Ressourcen, Fähigkeiten auf Basis eines Gesamtkonzeptes
Gewinnung empirischer Aussagen	kollektivistische, integrative (strategische Gruppen-)Betrachtung	individualistische, einzigartige (Fallstudien-)Betrachtung

Quelle: i.A.a. Krüger/Homp 1997, S. 63.

Obwohl nachfolgend die marktorientierte Sicht den Ansatzpunkt der Betrachtungen bildet, gilt es für das Handelsmanagement die Bedeutung der Ressourcen zu betonen, sei es aus

- i.S. einer für den Erfolg zunehmend zentralen Management- und Effizienzbetrachtung,
- der gerade im Handel vielfach institutionalisierten Kooperationen und Kontrakte,
- in Verbindung zur verwandten „resource-dependency View“ als Determinanten (i.S. von Kapazitäten, verfügbaren Ressourcen bzw. unternehmensinternen Faktoren) von Einzelentscheidungen des Handelsmanagements oder
- im Hinblick auf die Konzentration auf Kernkompetenzen und das Outsourcing von Leistungen, die im Vergleich zum Wettbewerb gleich oder schlechter beherrscht werden (Macharzina/Wolf 2018, S. 302ff.).

Abbildung 1.17: Integration von Outside-Inside- und Inside-Outside-Perspektive



Quelle: i.A.a. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2013, S. 15.

Erwähnenswert ist, dass alle Handelstätigkeiten als einzigartige Kompetenzen über Ressourcen hinausgesehen werden können, d.h., Handelsunternehmen können in jeder der in Abb. 1.18 zusammengefassten zehn Punkte einzigartige Kompetenzen aufbauen. Rudolph (2013) formuliert bzgl. jeder Kompetenz charakteristische, durch das Top-Management zu beantwortende, Fragen.

Abbildung 1.18: Denkbare Kompetenzen im Handel

1. Grundlagen und Prozesskompetenz	Welche Bedeutung hat Cross-Channel Management für Sie – aktuell und in Zukunft? Welche Kräfte treiben Sie zu fortlaufenden Veränderungen in den Leistungserstellungsprozessen an? Für welche Basiskompetenzen streben Sie einen Wettbewerbsvorteil in der Zukunft an?
2. Strategiekompetenz	Welche drei zentralen Unternehmensziele verfolgen Sie? Welches Geschäftsmodell verfolgt Ihr Unternehmen? Wie lautet die unmissverständliche Unternehmensvision Ihres Unternehmens?
3. Kundenkompetenz	Welche Entscheidungen fällt Ihr Zielkunde über den gesamten Kaufentscheidungsprozess hinweg betrachtet? Welche Kaufentscheidungsphasen soll das Handelsmanagement gezielt bearbeiten? Welche Vorgehensweise eignet sich für eine erfolgreiche Marktsegmentierung?
4. Verkaufskompetenz	Welche Instrumente helfen dabei, das Profil Ihrer Stores maßgeblich zu verbessern? Für welche der drei Kaufphasen besitzt Ihr Unternehmen die größten Ressourcen? Nach welchen Prinzipien funktioniert Ihr Preislagenmanagement?
5. Logistikkompetenz	Welche Kernaufgaben im Logistikprozess erfüllen Sie besser als vergleichbare Konkurrenten? Anhand welcher Managementkonzepte versuchen Sie die Logistikeffizienz zu verbessern? Wie verbessern Sie die Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern?
6. Beschaffungskompetenz	Für welche Phase des Beschaffungsprozesses erkennen Sie den größten Handlungsbedarf? Entspricht Ihr Beschaffungssportfolio den Kundenerwartungen? Wie beurteilen Sie die Lieferantenleistung?
7. Finanzierungskompetenz	Wie groß ist der Kapitalbedarf in den kommenden zwei Jahren? Welche Finanzierungsformen spielen eine große Rolle? Welche Finanzierungsregeln helfen, die Finanzierungsstruktur zu verbessern?
8. Controllingkompetenz	Was sind Ihre wichtigsten Controllingziele? Welche Controllingkennzahlen stehen im Mittelpunkt Ihrer Controllingarbeit? Welche Controllingwerkzeuge helfen Ihnen bei der Sortimentsoptimierung?
9. Personalkompetenz	Welche Faktoren sind wichtig, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern? Welchen Führungsstil pflegen Sie? Welche Instrumente des Personalmarketing setzen Sie ein, um Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu gewinnen?
10. Informationskompetenz	Welche der vielen Informationsquellen sind in Ihrem Handelsbetrieb von zentraler Bedeutung? Wie integrieren Sie Informationen aus unterschiedlichen Informationsquellen? Auf welche Art und Weise sichern Sie die Nutzung dieser Informationen?

Quelle: i.A.a. Rudolph 2013.

2. Konkretisierungen der integrierten Perspektive

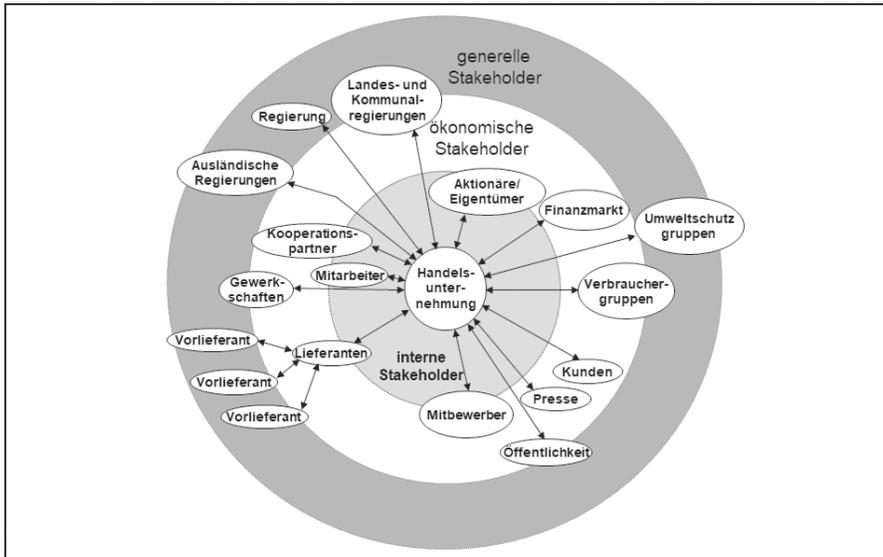
a) Shareholder und Stakeholder Value

Diverse Perspektiven sollen die integrative Perspektive konkretisieren. Im interessenpluralistischen Verständnis sind die Entscheidungsprozesse im Unternehmen nämlich darauf zu richten, dass die Interessen der Anteilseigner bzw. Eigenkapitalgeber ebenso zu beachten wie die Interessen vielfältiger Interessensgruppen. Während in der Vergangenheit die primär kapitalmarktgeprägte Sichtweise der **Shareholder-Value-Orientierung** dominierte,¹ die in erster Linie auf börsennotierte Unternehmen fokussierte und die Bedeutung der Erwirtschaftung einer Rentabilität des Eigenkapitals, die deutlich über dem Zinssatz für langfristiges Fremdkapital liegt (die Führung ausschließlich an den Interessen der Anteilseigner

¹ Das Shareholder-Value-Konzept geht auf Rappaport (1986; 1999) zurück. Darauf basierend wurden eine Reihe weitergehender Ansätze entwickelt, wie u.a. Economic Value Added (EVA) und Market Value Added (MVA); vgl. hierzu mit Blick auf den Handel Dragun (2004).

auszurichten), in den Mittelpunkt stellte, zeichnet sich ein zunehmender Bedeutungsanstieg der Stakeholder-Orientierung ab. Ansätze zu einer Erweiterung der **Shareholder-Value-Perspektive** entstanden mit der Berücksichtigung der Interessen von Managern, die nicht Anteilseigner waren. Die Grundlage der heutigen Stakeholder-Sicht bildet das Werk von Freeman/Wicks/Parmer (2004). Diskutiert werden drei Aspekte einer Stakeholder-Orientierung: der normative Anspruch als solcher, die Instrumente und die Deskription dieses Phänomens in der Praxis.

Abbildung 1.19: Exemplarische Systematisierung von Stakeholdern



Quelle: i.A.a. Gausemeier 1999, S. 221.

Stakeholder-Value-Konzepte umfassen den Gedanken, dass Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele bzw. bei der Strategiedurchsetzung von diversen Anspruchsgruppen abhängig sind. Es liegt nahe, das Konzept auf das Fundament der **Anreiz-Beitrags-Theorie** zu stellen, um den von den Anspruchsgruppen zur Erreichung ihrer Ziele geforderten Leistungen entsprechende Gegenleistungen entgegenstellen zu können und aus Unternehmenssicht ein Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen zu schaffen. Dabei wird manchmal pauschal zwischen internen Stakeholdern (Management, Mitarbeiter usw.) und externen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Verbände usw.) unterschieden (siehe Abb. 1.19). Somit hat die Unternehmensführung einen Interessenausgleich herbeizuführen, im Spannungsfeld von ethischer Verantwortung und ökonomischen Unternehmenszielen. Als pragmatische Beurteilungsgrundlage kann auch im Handel ein **Stakeholder Scanning** eingesetzt werden, das eine Umweltanalyse bzgl. der Interessengruppen in drei Schritten ermöglicht:

- Auflistung möglicher Interessengruppen
- Charakterisierung der Interessengruppen hinsichtlich ihrer Ziele, ihrer Macht sowie des Risikos, das sie durch die Unternehmenshandlungen tragen
- Bestimmung der Relevanz: Erst durch eine entsprechende Zielhöhe und/oder ein bestimmtes Einsatzrisiko wird eine Interessengruppe zum Stakeholder. Zusätzlich ist auch eine adäquate Machtbasis notwendig.

Im Handel wurden im Zusammenhang mit den Ansprüchen von Interessengruppen v.a. Kommunikationsinstrumente eingesetzt. Ziel von **Public Relations** ist es in diesem Kontext, für die Institution als Ganzes zu werben (Werbung um öffentliches Vertrauen). Durch Öffentlichkeitsarbeit sollen die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den relevanten Gruppen verbessert, Sympathie für das Unternehmen als Ganzes aufgebaut und letztlich eine positiv erscheinende **Corporate Reputation** erlangt werden. Während dieser Teil der Kommunikationspolitik – und insb. die dazugehörigen Instrumente der **Corporate Communications, Design** und **Behavior** – in den letzten Jahren im Vordergrund standen, berücksichtigen heute Händler die berechtigten Interessen verschiedener Stakeholder in ihrer Vision und in der Festlegung von Unternehmenswerten und -grundsätzen bzw. in ihrem Leitbild sowie in der Umsetzung in Form von **Codes of Conduct** und Standards. Die Einhaltung der Regeln (**Compliance**) wird somit zu einer grundlegenden Ausrichtung. Die Stakeholder-Orientierung wird zugleich in der Unternehmenskultur verankert und drückt sich in der **Corporate Brand** aus. Unternehmen verfolgen somit einen ganzheitlich ausgerichteten Ansatz.

b) Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit

Die Ausweitung des unternehmerischen Zielsystems schließt eine weitgehende ökologische und soziale Verantwortung ein. Ethische Aspekte, wie hinsichtlich menschlicher Arbeit (z.B. Arbeitsbedingungen, -zeiten, -löhne, insb. in Entwicklungsländern), Fragen des Umwelt- bzw. Ressourcenschutzes, Fragen des Tierschutzes (z.B. artgerechte Aufzucht), erreichen in einem derartigen Verständnis ökologischer und sozialer Verantwortlichkeit einen Stellenwert, den bislang ökonomische Ziele wie Gewinnstreben, Sicherung der Wettbewerbsposition des Unternehmens u.Ä. alleine inne hatten.

Ein neues Managementverständnis beinhaltet insofern auch ein verantwortliches Handeln der Handelsunternehmen: Im Sinne einer Corporate Social Responsibility (CSR), was an für sich ein bereits lange eingeführtes, aber schwer umzusetzendes Konzept ist, gilt es, nachhaltig zu wirtschaften und zu einer wirtschaftlich leistungsfähigen, sozial gerechten und ökologisch verträglichen Entwicklung beizutragen. Die wissenschaftliche Diskussion der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen geht zurück bis in die 1950er Jahre. Die Europäische Kommission bspw. definiert dieses in einem Grünbuch. Als drei generelle Säulen können die **Corporate Governance**, das Konzept der **Nachhaltigkeit** sowie das Konzept des **Corporate Citizenship** verstanden werden (siehe Abb. 1.20). Die konkrete Ausprägung der einzelnen Säulen ist dabei in einem ständigen Dialog mit den relevanten Stakeholdern auszuarbeiten. Die Gesamtheit des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen wird auch als **Corporate Social Performance** bezeichnet.

Corporate Governance befasst sich mit der Einhaltung supranationaler Werte und Grundsätze einer verantwortungsvollen, nachhaltigen und transparenten Unternehmensführung, die den Interessen der Anteilseigner entspricht und Risiken vermindert. In Deutschland müssen alle an Börsen notierten Gesellschaften gemäß §161 AktG jährlich erklären, inwieweit sie den Empfehlungen des **Deutschen Corporate Governance Kodex** (DCGK) folgen, der Empfehlungen und Anregungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Gesellschaften enthält, die über die rechtlich verbindlichen Regelungen hinausgehen und als Standards guter Corporate Governance zu verstehen sind.

Für Verbundgruppen, Franchisesysteme bzw. Netzwerke wurde der spezifische **Network-Governance-Kodex** entwickelt, mit Empfehlungen bzgl. transparenter Strukturen von Netzwerken von innen und außen, Förderung des Vertrauens zwischen den Netzwerkteilnehmern und Wettbewerbsfähigkeitsstärkung (Network-Governance-Kodex 2010).

Abbildung 1.20: Zusammenspiel von Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit



Quelle: i.A.a. Bassen/Jastram/Meyer 2005.

Corporate Citizenship wird häufig mit unternehmerischem Bürgerengagement übersetzt. Unternehmen werden bei diesem Konzept meist mehr als öffentliche denn als private Institutionen angesehen. Es behandelt die gesellschaftsbezogenen Aktivitäten außerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit und deren Ausrichtung auf Unternehmensziele bspw. in den Bereichen Corporate Giving (Spenden, Sponsoring) und Corporate Volunteering (z.B. Mitarbeiterfreistellungen, Mentorenprogramme usw.).

Das Grundkonzept des nachhaltigen Wirtschaftens (**sustainable Management**) entstammt der Debatte um **sustainable Development**. Als nachhaltig wird eine Entwicklung angesehen, welche die Bedürfnisse aller lebenden Menschen befriedigt, ohne jedoch die Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden. Allen strategischen Entscheidungen sollten dabei die drei **Nachhaltigkeitsdimensionen**

- soziale Gerechtigkeit (People),
- ökologische Verträglichkeit (Planet) und
- ökonomischer Erfolg (Profit)

zu Grunde gelegt werden. Die Schwierigkeit bei diesem Konzept liegt in erster Linie in der Operationalisierung und Gewichtung der drei Dimensionen sowie in der Bestimmung der Bedürfnisse zukünftiger Generationen. Neben der Vermeidung negativer Auswirkungen sowie dem Aufbau von **sozialem Kapital** ergeben sich durch Aspekte der Nachhaltigkeit unterschiedliche Ansätze zur **Profilierung** beim Konsumenten sowie zur **Differenzierung** gegenüber Konkurrenten. In zahlreichen Studien wurden für nachhaltige Marktleistungen Differenzierungsmöglichkeiten vergleichbar mit anderen Qualitätsmerkmalen festgestellt. Hieraus ergeben sich für Handelsunternehmen Möglichkeiten zur Erzeugung bzw. Steigerung der Zahlungsbereitschaft, Kundenbindung und Zielgruppenfokussierung. In Bezug auf den Kunden resultieren Differenzierungspotenziale auf drei Ebenen: **rational-ökonomische Vorteile**, **egoistisch-motivierter emotionaler Mehrwert** und **ethisch-motivierter (fremdbezogener) emotionaler Mehrwert**. Die Differenzierungspotenziale beziehen sich dabei auf Produkte, Dienstleistungen oder das Handelsunternehmen selbst (Image) und werden oft miteinander kombiniert.

Unter sustainable Management, Corporate Sustainability, nachhaltigem Wirtschaften bzw. Strategien der Nachhaltigkeit werden auf einen langfristigen ökonomischen Erfolg ausgerichtete Unternehmensstrategien verstanden, die soziale und ökologische Belange in gesellschaftlich verantwortlicher und vorausschauender Weise berücksichtigt.

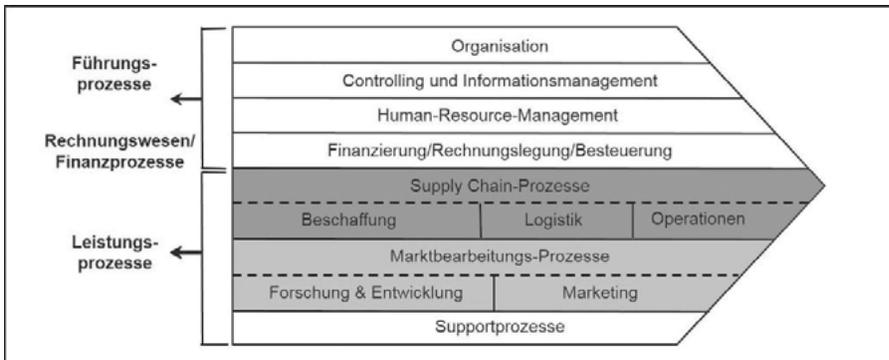
In Ermangelung weltweiter Regelungen sowie bei einer wahrgenommenen Handlungsschwäche bzw. -unfähigkeit weltweiter Organe, wie der UNO oder der WTO, erfüllen – für viele Konsumenten – große internationale NGOs (**Non-Governmental Organizations**) die Funktion einer weltweit agierenden, regelnden Instanz und Interessenvertretung der Menschen sowie der Umwelt. Neben den medienwirksam agierenden eigenständigen NGOs bestehen auf internationaler Ebene auch zahlreiche **halbstaatliche Initiativen und Organisationen**, die starke Förderer einer nachhaltigen Entwicklung darstellen.

c) Prozessorientierung

Ausgangspunkt der Prozessbetrachtung ist das Modell der Wertschöpfungskette bzw. **Wertkette** (Value Chain), das auf Porter (2013) zurückgeht. Eine Erweiterung dieses Ansatzes führt zur Unterscheidung von Führungs- und Leistungsprozessen, letztere weiter unterteilt in (siehe Abb. 1.21)

- **Supply Chain-Prozesse** (Supply-Side) und
- **Marktbearbeitungs-Prozesse** (Demand-Side“).¹

Abbildung 1.21: Modell der modifizierten Wertkette – Leistungsprozesse



Quelle: Swoboda/Weiber 2013, S. 11.

Die **Supply Chain-Prozesse** sind auf die Erstellung des Leistungsprogramms, das die angebotenen Waren und/oder Dienstleistungen (materielle und immaterielle Güter) umfasst, ausgerichtet. Sie sind stets kunden- oder marktorientiert und beinhalten, ausgehend von der Kundennachfrage, die Beschaffung, die Operationen (i.S. handelsüblicher Manipulationen) sowie die sie begleitende Logistik bis in die Stores oder Wohnungen der Kunden.

Die **Marktbearbeitungs-Prozesse** sind auf die Generierung von Nachfrage, d.h. auf die Erschließung und Schaffung von Märkten in einem klassischen Marketingverständnis, ausgerichtet, aber auch auf die Befriedigung von Nachfrage: Sie resultieren aus dem Zusammenspiel der (Basis-)Aktivitäten Marketing (einschließlich Marktforschung, Preisgestaltung, Verkauf, Service) und (kunden-/marktorientierter) F&E.

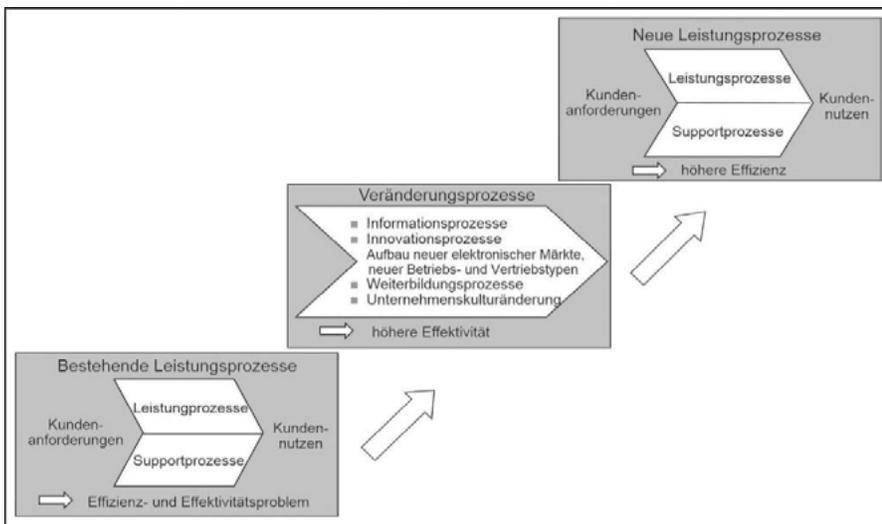
¹ Unternehmen werden als Kette wertsteigernder Aktivitäten (Wertkette) – eingebettet in einen Strom von Tätigkeiten (Wertketten-system) – betrachtet, wobei Wettbewerbsvorteile aus jeder Wertaktivität erwachsen können. Im modifizierten Modell wird die Beschaffung nicht nur als flankierende Maßnahme gesehen – die prozessuale Perspektive wird als weitere Quelle von Wettbewerbsvorteilen im (vertikalen) Handel verdeutlicht.

Diese Sichtweise integriert das nachfrageinduzierte Demand-Pull und das technologieinduzierte Technology-Push. Das nachfrageorientierte Vorgehen hat in der Trenderkennung, in Kaufanalysen und generell der Marktforschung seinen Ausgangspunkt und transportiert Kundenwünsche oder -vorstellungen in die F&E, die idealtypisch iterativ im Abgleich mit der Marktfähigkeit der Produktidee, den Prototypen- und späteren Markttests usw. erfolgt. Innovationen sind durch Marketingaktivitäten zu „vermarkten“ und davor zu beschaffen, zu produzieren und logistisch abzuwickeln (im Beschaffungs- und Distributionsbereich). Eine derartige Wechselwirkung kann anhand der Wertkette erfolgreicher Fashion-Unternehmen angedeutet werden (vgl. bereits Swoboda u.a. 2006; Swoboda/Janz 2007):

- Den Ausgangspunkt bilden **innovations- und marktorientierte Prozesse**, die mit Marktanalysen beginnen und auch deren Umsetzung auf die Fläche umfassen, d.h., die Kollektionsentwicklung (bei Herstellern) und Sortimentsplanung (bei Händlern) einschließen.
- Klassische **supply chain-orientierte Prozesse** sind Beschaffung, Produktionsplanung/-steuerung oder Ordermanagement. Dazu zählen aber auch Distributionsmanagement/-logistik, Lagerbestands-/Ausliefermanagement und Flächenmanagement.
- Unmittelbar kunden- und **marktorientierte Prozesse**, die am Ende der Wertschöpfungskette stehen, sind Ladengestaltung, Verkauf an Konsumenten, Verkaufsunterstützung/-förderung sowie Verkaufspersonalplanung.

Genereller kann im Einzelhandel das **Customer-Relationship-Management** als Schnittstelle zu den Konsumenten, Supply-Chain-Management/Beschaffung als Schnittstelle zu den Lieferanten/Märkten gesehen werden und das **Category-Management** als verbindendes, die Sortimente bestimmendes Element. **Supportprozesse** unterstützen die Leistungserstellung (bspw. Facility Management oder Softwarebasis). **Führungsprozesse** steuern das Unternehmen in seiner Gesamtheit; sie beziehen sich damit auf das Zusammenspiel der Prozesse. Die Notwendigkeit der Transformation zu Omnichannel-Händlern ist bspw. keine Frage des ob, sondern des wie (vgl. zum radikal oder inkrementellen Wandel Swoboda 2017). Abbildung 1.22 zeigt den entsprechenden Wandel der Leistungsprozesse als Basis, deren Wandel an Kundennutzen, Wettbewerbsvorteilen und Innovation ausgerichtet sind.

Abbildung 1.22: Zusammenhang von Leistungs- und Veränderungsprozessen



3. Geschäftsmodelle im Online- und Mehrkanalhandel

Online- und Mehrkanalhandel haben dazu geführt, dass sich die Art und Weise, wie diese Wertschöpfungsprozesse realisiert werden, z.T. fundamental verändert hat, wobei v.a. die Digitalisierung wichtig ist. So hat sich der Schwerpunkt der unternehmerischen Aktivitäten und der Erlöserzielung der Händler verändert.

Abbildung 1.23 Wertschöpfungskette im Online-Handel



Quelle: Graf/Schneider 2017.

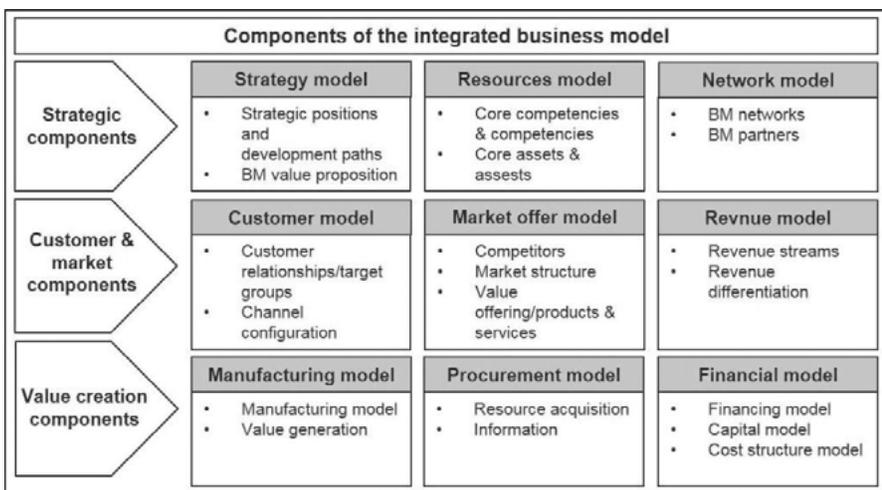
Aus diesem Grund spielen spezifische Geschäftsmodelle von Online- und von Mehrkanalhändlern eine besondere Rolle. In den Geschäftsmodellen des Online-Handels ist wichtig, dass eine Vielzahl klassischer Prozesse der Wertschöpfungskette vertriebstypenspezifische Besonderheiten aufweist. In Abb. 1.23 ist eine Wertschöpfungskette dargestellt, welche die fundamentalen Veränderungen digitaler Wertschöpfungsaktivitäten im Online-Handel berücksichtigt. So sind auf Grund der Digitalisierung neue Support-Prozesse wie Business Intelligence oder die Etablierung von E-Commerce-Plattformen von Bedeutung und die primären Wertschöpfungsprozesse werden vertriebstypenspezifisch realisiert. Geschäftsmodelle gehen dabei über die reine Betrachtung von Wertschöpfungsprozessen hinaus. Unter einem Geschäftsmodell wird die Abbildung der Leistungssysteme der Händler verstanden. Es bildet ab, welche Ressourcen in das Unternehmen fließen und wie sie durch die innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozesse in vermarktungsfähige Informationen bzw. Dienstleistungen transformiert werden und stellt damit sowohl den Material- bzw. Warenfluss, den Arbeitsfluss, den Informations- und den Finanzfluss innerhalb des Unternehmens sowie zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld dar (Goyal u.a. 2017). Häufig werden Partialmodelle differenziert (zu einem Überblick über unterschiedliche Ansätze der Konzeptionalisierung siehe (Wirtz u.a. 2016). Wirtz (2016a, S. 42ff.) unterscheidet beispielsweise:

- **Marktmodell:** Es zeigt auf, welchen Akteuren das Unternehmen in welchen Märkten gegenübersteht. Unterschieden wird nach der Art der Akteure insbesondere zwischen dem Nachfrager- und dem Wettbewerbermodell.
- **Beschaffungsmodell:** Es stellt dar, welche Input-Faktoren von externen Partnern beschafft werden.

- **Leistungserstellungsmodell:** Dieses Modell zeigt die innerbetrieblichen Prozesse und Strukturen auf. Nicht alle Prozesse werden dargestellt, sondern im Vordergrund stehen die Kernprozesse, die einen Mehrwert für den Kunden generieren und von elementarer Bedeutung für die Leistungserstellung sind.
- **Leistungsangebotsmodell:** Es spezifiziert, welches Leistungsspektrum welchen Kundengruppen angeboten werden soll.
- **Distributionsmodell:** Es beschreibt, wie die Ware zu den Kunden gelangen soll. Hier zeigen sich besonders starke Unterschiede, je nachdem, ob Bring- oder Holsysteme realisiert werden (d.h., ob stationärer Handel oder Versandhandel realisiert wird).
- **Kapitalmodell:** In diesem Zusammenhang wird gezeigt, welche finanziellen Ressourcen dem Unternehmen aus welchen Quellen zugeführt werden und welche Formen der Refinanzierung zur Verfügung stehen (Finanzierungsmodell) bzw. auf welche Art und Weise Erlöse erzielt werden sollen (Erlösmodell).

Eine differenzierte Unterteilung in strategische Komponenten, Kunden- und Marktanteile sowie wertschöpfungsbezogene Komponenten ist in Abb. 1.24 dargestellt. Die unterschiedlichen Geschäftsmodelle im Online-Handel lassen sich nach dem Leistungsangebot abgrenzen. Typischerweise werden als Basisgeschäftsmodelle im Hinblick auf die alternativen Leistungsangebotsmodelle fünf typische Segmente unterschieden: Content, Commerce, Context, Connection und Communication (siehe Abb. 1.25). Zu Beginn des E-Business herrschten diese Basisgeschäftsmodelltypen häufig noch in ihrer Reinform vor. Heute überwiegen Mischformen (hybride Geschäftskonzepte), bei denen eine Kombination von diesen Reintypen vorgenommen wird. Insbesondere Online-Händler haben ihre Geschäftsmodelle ausgehend vom Basistyp Commerce durch Integration weiterer Elemente mit Content, Context, Connection und Communication angereichert und aufgewertet, um Verbundeffekte zu realisieren oder die Kundenbindung zu steigern. Die Form der Anreicherung von Geschäftsmodellen steht häufig auch im Rahmen des Aufbaus von Mehrkanalsystemen im Vordergrund, bei denen die Leistungsangebote durch die Integration zusätzlicher Absatzkanäle ausgeweitet werden. Dadurch wird i.d.R. das Distributionsmodell verändert, indem neue Betriebs- bzw. Vertriebstypen aufgenommen werden.

Abbildung 1.24: Komponenten integrierter Geschäftsmodelle



Quelle: Wirtz 2016b, S. 44.

Abbildung 1.25: Basisgeschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft

	Content	Commerce	Context	Connection	Communication
Definition	Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten über Netzwerke	Anbahnung, Aus- handlung und/oder Abwicklung von Geschäfts- transaktionen über Netzwerke	Klassifikation, Systematisierung und Zusammen- führung verfügba- rer Informationen in Netzwerken	Repräsentation des Grades der formalen Ver- knüpfungen in Netzwerken	Herstellung der Möglichkeit ei- nes Informati- onsaustau- sches in Netz- werken
Ziel	Bereitstellung von konsumentenorientierten, personalisierten Inhalten über Netzwerke	Ergänzung bzw. Substitution tradi- tioneller Transak- tionsphasen über Netzwerke	Komplexitätsre- duktion und Be- reitstellung von Navigationshilfen und Matchingfunk- tionen über Netz- werke	Schaffung von technologischen oder kommerziel- len Verbindun- gen in Netzwer- ken	Schaffung von kommunika- tiven Verbindun- gen in Netz- werken
Erlös- modell	Direkte (Premi- uminhalte) und indirekte Erlös- modelle (Wer- bung)	Transaktionsab- hängige, direkte und indirekte Erlösmodelle (Wer- bung)	Direkte (Inhalts- aufnahmen) und indirekte Erlös- modelle (Werbung)	Direkte (Objekt- aufnahme/Ver- bindungsgebühr) oder indirekte Erlösmodelle (Wer- bung)	Direkte (Verbin- dungsgebühr) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)
Platt- formen	E-Shop, E-Community, E- Company	E-Shop, E-Procurement, E-Marketplace	E-Community, E-Marketplace	E-Marktplace, E- Company, E-Community	E-Community, E-Shop, E-Marktplace, E-Company
Beispiele	sueddeut- sche.de, mana- ger-magazin.de, guentstiger.de	mytoys.com, amazon.com, expedia.de	yahoo.de, google.de, ciao.com	autoscout24.de, travelchannel.de, t-online.de	ebay.com, facebook.com, elitetpartner.de
Mehrwert	Überblick, Auswahl, Kooperationen, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Austausch	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Abwicklung, Austausch	Überblick, Aus- wahl, Vermittlung, Austausch

Quelle: Kollmann 2016, S. 61.

Zumeist sind Mehrkanalsysteme dadurch gekennzeichnet, dass sie auf die Realisierung von Synergien im Leistungserstellungsmodell zwischen den alternativen Kanälen ausgerichtet sind und/oder eine Erweiterung des Marktmodells mit Fokus auf neue Märkte bzw. eine Vertiefung der Marktbeziehungen abzielen, indem durch die Hinzunahme weiterer Absatzkanäle im Rahmen des Distributionsmodells neue Kundengruppen erschlossen werden sollen oder eine Segmentierung in der Kundenansprache angestrebt wird. Dadurch verändert sich auch das Wettbewerbsmodell, da neue bzw. andere Wettbewerber relevant werden.

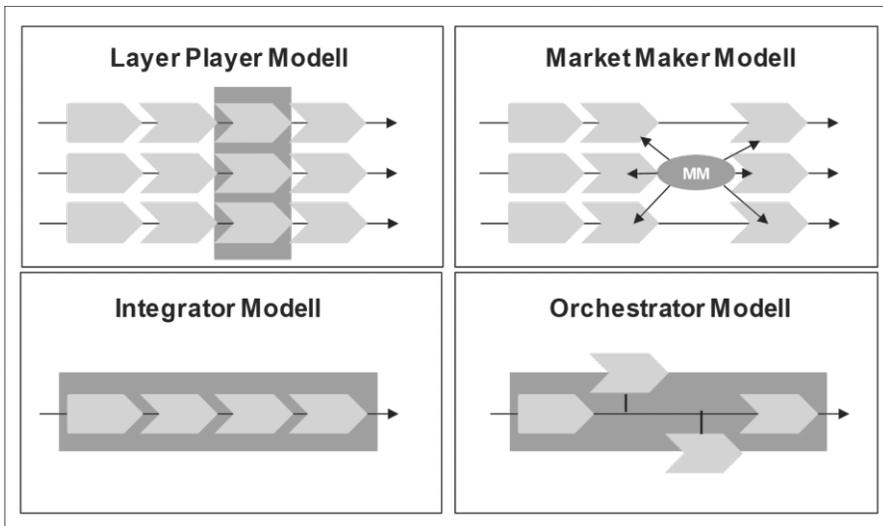
Wie dargestellt, hängt das Wertschöpfungskonzept eines Unternehmens eng mit dem Geschäftsmodell zusammen. Hier zeigen sich deutliche Komplexitätssteigerungen in Mehrkanalsystemen, denn im Wertschöpfungskonzept wird festgelegt, welche Position ein Unternehmen im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses einnimmt, wie es mit den Partnern (z.B. Hersteller, Kunden, Dienstleister) im Rahmen der Leistungserstellung zusammenarbeitet und wie die Prozesse des Unternehmens koordiniert werden (Bieger/Reinhold 2011). Zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002) unterscheiden in diesem Kontext vier Funktionen, die von einem Unternehmen eingenommen werden können (siehe Abb. 1.26):

- **Spezialisten (Layer Player)** übernehmen eine Wertschöpfungsstufe für verschiedene Wertschöpfungsketten. Sie verfügen über spezifische und spezialisierte Ressourcen und Fähigkeiten und profitieren von Skaleneffekten. Auf diese Weise sind sie in der Lage, die Wertschöpfungsaktivitäten, auf die sie spezialisiert sind, kostengünstiger, dabei aber qualitativ hochwertig zu realisieren. Durch die Spezialisierung sind sie jedoch

stark abhängig von den Partnern in der Wertschöpfungskette.

- Integratoren übernehmen alle Wertschöpfungsstufen der Wertschöpfungskette, d.h. die Realisierung aller Prozesse erfolgt in einem Unternehmen. Auf diese Weise lassen sich Economies of Scope realisieren und die Transaktionskosten senken. Jedoch kann die mangelnde Spezialisierung dazu führen, dass Qualitäts- und/oder Kostennachteile auftreten.
- Market Maker nehmen eine Vermittlungsposition zwischen unterschiedlichen Wertschöpfungsprozessen ein. Sie agieren als Intermediär und setzen ihre Ressourcen zur Vermittlung und Bündelung von Information sowie zum Verschaffen von Zugang zu unterschiedlichen Beteiligten im Wertschöpfungsprozess ein. Auf diese Weise schaffen sie Mehrwert.
- Orchestratoren steuern die komplette Wertschöpfungskette, realisieren aber im Gegensatz zu den Integratoren nicht alle Prozesse selber, sondern lagern ausgewählte Teilprozesse an spezialisierte Kooperationspartner aus, um Kosten- und Qualitätsvorteile zu erreichen.

Abbildung 1.26: Funktionen innerhalb der Wertschöpfungskette



Quelle: Zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt 2002.

Diese Überlegungen zu den Wertschöpfungskonzepten lassen sich nicht nur mit Blick auf die Marktbeziehungen zu externe Akteuren betrachten, sondern sie lassen sich auch auf die Realisierung interner Prozesse übertragen. In Mehrkanalsystemen variieren die Geschäftsmodelle entsprechend des Integrationsgrades der Kanäle.

In Multiple Channel-Systemen wird häufig jeder Kanal autonom als Integrator konzipiert oder ggf. werden für ausgewählte Back-End-Prozesse Market Maker-Modelle oder Spezialisierungskonzepte gewählt, um Synergien und Bündelungen zu realisieren.

In Multi-, Cross- und Omnichannel-Systemen erfolgt hingegen eine zunehmend steigende Integration der Wertschöpfungsprozesse der Kanäle. Aus diesem Grund wird auch ein anderes Wertschöpfungskonzept angestrebt. Während Multichannel-Systeme mit niedrigerer

Integration der Kundenprozesse auch häufig einen geringeren Grad an Integration der weiteren Prozesse zeigen und oft nach dem Market Maker-Modell konzipiert werden, bei dem für ausgewählte Prozesse eine Bündelung erfolgt, werden Cross- und Omnichannel-Systeme vom Unternehmen als Orchestrator-Modell umgesetzt, bei dem die Gesamtsteuerung der Kanäle übergeordnet koordiniert wird und einzelne Teilprozesse an Spezialisten (unternehmensintern oder unternehmensextern) verlagert werden. Im Vordergrund steht dabei die Gesamtsteuerung, die erforderlich ist, um das komplexe System integriert auf die Kundenprozesse hin ausrichten zu können.

F. Fallstudie: Amazon

I. Darstellung des Unternehmens¹

Amazon ist mit einem Umsatz von rund 188 Mrd. USD im Jahre 2017 der weltweit größte Händler im Internet (die Marktkapitalisierung beträgt 2017 rund 570 Mrd., der Rohertrag aus normaler Geschäftstätigkeit 65 Mrd. USD und der Nettogewinn 34,0 Mrd. USD). 566.000 Mitarbeiter erwirtschaften seit Jahren Wachstumsraten von 18-40% p.a. Das Unternehmen hat weiterhin ambitionierte Wachstumspläne.

Jeff Bezos gründete nach Studium und erster Berufserfahrung ein elektronisches Buchgeschäft, da Bücher eine lohnenswerte Marge versprachen und unkompliziert im Versand sind. Im Jahr 1994 entstand in Seattle die Plattform Cadabra.com, die bald als Amazon – wie der längste Fluss der Welt – benannt wurde. Bereits im Jahr 1995 lieferte Amazon von den USA aus in 50 US-Bundesstaaten und 45 Länder. Mit dem Erwerb der ABC-Bücherdienst GmbH erfolgte im Jahr 1998 der Eintritt in Deutschland (siehe Abb. 1.27). Die Entwicklung war jedoch nicht durchgehend unproblematisch. Im Jahr 1999 betrug der Umsatz eine Mrd. USD, die Verluste aber 300 Mio. USD und als kurz danach die Dotcom-Blase platzte, wurde es kritisch: der Aktienkurs fiel von 100 auf sechs USD, die Liquidität war gering, 1.300 Mitarbeiter wurden entlassen; ein Logistikzentrum wurde geschlossen. Um Amazon aus dem Tal zu führen, wurden weitreichende Maßnahmen ergriffen, deren Basis die Kernkompetenzen des Unternehmens waren und die zu einer Ausdifferenzierung der Geschäftsbereiche führten. Amazon ist heute bereits enorm diversifiziert.

Abbildung 1.27: Amazon-Website: Start 1995 und Deutschland-Start 1998



Quelle: Teltarif 2017; Amazon 2018.

¹ Die Fallstudie basiert auf Unternehmensinformationen, Geschäftsberichten und eigener Recherche.

Die Fallstudie thematisiert zunächst Entwicklungsstrategien sowie Geschäftsziele/-modell. Im Fokus stehen die Geschäftsbereiche, i.S.v. Be- und Vertriebstypen des Handels und die vielfachen Serviceleistungen. Ein Blick in die Zukunft beschließt die Ausführungen.

II. Entwicklungs- bzw. Wachstumsstrategien

Wachstumsstrategien sind entlang der beiden Achsen Märkte und Produkte wählbar: Penetration alter Märkte, Entwicklung neuer Märkte oder neuer Angebote und Diversifikation (simultane Entwicklung neuer Märkte und Angebote). Sie werden im Rahmen dieser Fallstudie retrospektivisch und exemplarisch betrachtet, weil für das diversifizierte Amazon die heutigen Strategieoptionen weitgehender sind. Ausgangspunkt ist demgemäß die Entwicklung des ursprünglichen Buchhändlers in zwei Richtungen: neue Angebote und/oder Märkte (i.S. von neuen Kunden und Wettbewerbssituationen).

Entwicklung neuer Märkte

Amazon hat früh Bücher ins Ausland versandt, was heute v.a. für nicht verderbliche Waren weiterhin praktiziert wird. Eine weitergehende Qualität der Markterschließung i.e.S. hat das Angebot landesspezifischer Websites und die Einrichtung lokaler Logistikzentren gebracht.

Die Markterschließung i.e.S. erfolgte im Jahr 1998 mit Amazon.de und Amazon.co.uk. In Europa folgten Frankreich (2000), Italien (2010), Spanien (2011) und die Niederlande (2014). Außerhalb Europas wurde die erste länderspezifische Website in Japan (2000) etabliert. In China (2004) wurde die lokale Website Yoyo.com akquiriert und im Jahr 2007 als Amazon gebrandet. Eintritte in Indien (2013) und in Singapur (2017) folgten. Die australische Domain Amazon.com.au ist bereits seit 2013 angemeldet; ein Handelsangebot wurde erst im Jahr 2017 etabliert. In Kanada und Mexiko gingen Websites in den Jahren 2002 und 2013 online; Brasilien folgte im Jahr 2012. Nur diese 15 Kernländer operieren mit spezifischen Websites, sodass zukünftige Entwicklungsoptionen für Amazon auf der Hand liegen.

Abbildung 1.28: AmazonGlobal Exportländer

Europa	Belgien, Bosnien & Herzegowina, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Gibraltar, Griechenland, Großbritannien, Irland, Island, Italien, Lettland, Liechtenstein, Litauen, Luxemburg, Kroatien, Malta, Monaco, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Russland, San Marino, Serbien, Schweden, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechien, Türkei, Ungarn, Vatikan, Zypern.
Amerika	Barbados, Bermudas, Bolivien, Brasilien, Chile, Costa Rica, Ecuador, Fr. Guyana, Guadeloupe, Jamaika, Kanada, Kolumbien, Martinique, Mexico, Panama, Peru, Saint Martin, Trinidad und Tobago, Uruguay, Venezuela.
Asien und Australien	Australien, China, Fidschi, Föderierte Staaten von Mikronesien, Hong Kong, Indien, Indonesien, Japan, Kambodscha, Kasachstan, Macao, Malaysia, Marshallinseln, Neukaledonien, Neuseeland, Palau, Philippinen, Singapur, Sri Lanka, Südkorea, Taiwan, Thailand.
Afrika, Mittlerer Osten	Ägypten, Bahrain, Ghana, Israel, Jordan, Katar, Kenia, Kuwait, Marokko, Mauritius, Namibia, Nigeria, Oman, Réunion, Saudi-Arabien, Südafrika, Tansania, Vereinigte Arabische Emirate, Zimbabwe.

Hier können Limitationen bestehen, ob und wo Amazon Marketplace Anbieter internationale Shipping anbieten. Die Einkäufe können bestimmten Gebühren und Importregulationen in einem Land unterliegen.

Quelle: Amazon 2018.

Die o.g. Websites werden als Brückenköpfe für die Erschließung weiterer Länder genutzt. So bestand für Prime-Kunden ein kostenloser Versand nach Belgien und in die Niederlande für Bestellungen bei Amazon.de, bevor im Jahr 2014 Amazon.nl öffnete. Ähnliches gilt für weitere Länder. So agiert die deutsche Website Amazon.de seit 2016 auch in polnischer Sprache. Ferner, um Österreich und Schweiz zu bedienen, werden Nutzer auf Amazon.de weitergeleitet, wenn sie die Domains Amazon.at oder Amazon.ch anwählen. Weiterhin

werden Länder ohne eigene Websites direkt über die US-Website Amazon.com bearbeitet. Mit dem *AmazonGlobal* Programm (einem Service zur Abwicklung von „International Shipings“, insb. Vorauszahlung der Importgebühren bei *AmazonGlobal* Eilzustellung bzw. *AmazonGlobal* Expresszustellung) beliefert Amazon über 100 Länder (siehe Abb. 1.28).

Amazon betreibt außerhalb der USA über 140 Logistikzentren. Die meisten sind *Fulfillment Centers*, d.h. Logistikzentren mit großer Fläche, in denen Lagerung und Kommissionierung für breite Teile des Sortiments und große geographische Belieferungsgebiete erfolgt. Zunehmend werden kleinere Einheiten etabliert; *Sortation Centers*, um bestimmte Ballungsräume effizienter zu versorgen. *Prime Now Hubs* sind kleinere Einheiten in Städten, in denen eine Belieferung am selben Tag angeboten wird. Sie verarbeiten schnelldrehende Sortimente, wie aktuelle Bestseller, um für diese Artikel lokal Belieferungen binnen weniger Stunden zu ermöglichen. Spezielle *Pantry- oder Fresh Food Distribution Centers* übernehmen Aufgaben (frische Lebensmittel, Kühlung etc.). *Delivery Centers* gewährleisten die Auslieferung für Ware mit besonderen Herausforderungen, wie für Möbel und große Haushaltsgeräte. Die Logistikstandorte sind vorwiegend in den Kernländern angesiedelt (siehe Tab. 1.20). In wenigen Fällen werden grenznahe Regionen genutzt (z.B. Polen, Tschechien). Vor allem in den Zielländern von *AmazonGlobal* werden oft externe Dienstleister genutzt. Bestrebungen sind erkennbar, die internationale Logistik zu internationalisieren (z.B. mit dem *Amazon Maritime Inc.*, einem Schiffsfrachtunternehmen).

Tabelle 1.20: Länder mit spezifischen Websites

Land	Einw. in Mio.; BIP in Bill. USD	Website, Umsatz in Mrd. USD ¹	Eintritts- jahr	Logistikzentren
Heimatmarkt				
USA	326; 19,4	Amazon.com, 120,49	1994	122 Fulfillment Center, 39 Sortation Center, 53 Prime Now Hubs, 21 Pantry/Fresh Food Distribution Center, 73 Delivery Stations
Europa				
Deutschland	83; 3,7	Amazon.de, 16,95	1998	20 Fulfillment Centers, 3 Sortation Centers, 4 Prime Now Hubs, 2 Delivery Stations
Großbritannien	66; 2,6	Amazon.co.uk, 11,37	1998	21 Fulfillment Centers, 13 Prime Now Hubs, 43 Delivery Stations
Frankreich	67; 2,6	Amazon.fr	2000	9 Fulfillment Centers, 1 Sortation Center, 1 Prime Now Hub
Italien	61; 1,9	Amazon.it	2010	5 Fulfillment Center, 2 Prime Now Hubs, 3 Delivery Stations
Spanien	47; 1,3	Amazon.es	2011	7 Fulfillment Centers, 1 Pantry/Fresh Food Distribution Center, 2 Prime Now Hubs
Niederlande	17; 0,8	Amazon.nl	2014	Keine
Weitere	--	--	--	2 bzw. 5 Fulfillment Centers (in Tschechien bzw. Polen)
Asien und Australien				
Japan	127; 4,9	Amazon.co.jp, 11,91	2000	10 Fulfillment Centers, 7 Prime Now Hubs
China	1.386; 12,2	Amazon.cn	2004	15 Fulfillment Centers
Indien	1.339; 2,6	Amazon.in	2013	43 Fulfillment Centers, 150 Delivery Sta- tions
Singapur	56; 0,3	Amazon.sg	2017	1 Prime Now Hub
Australien	25; 1,3	Amazon.com.au	2017	1 Fulfillment Center
Amerika				
Kanada	37; 1,7	Amazon.ca	2002	6 Fulfillment Centers
Brasilien	209; 2,1	Amazon.br	2012	1 Fulfillment Center
Mexiko	129; 1,1	Amazon.com.mx	2013	2 Fulfillment Center

¹ Umsatzzahlen soweit bekannt, bezogen auf die Domain (können Exporte beinhalten). Umsatz für Rest der Welt (unspezifische Länder) beträgt 17,15.

Quelle: Amazon 2018; MWPVL 2018; Weltbank 2018.

Entwicklung neuer Angebote

Die Entwicklung neuer Angebote umfasst v.a. die Erweiterung der Sortimentsbreite und -tiefe sowie digitale Ergänzungen oder Substitute für ehemals physisch vertriebene Produkte.

Vier Jahre nach der Gründung nahm Amazon – neben Büchern – mit CDs, DVDs und Videos weitere Produktgruppen in das Sortiment auf. Danach folgten diverse Erweiterungen des Angebotes, welche die Breite des Sortiments stetig vergrößerten. Seit 1999 wurde das Warenangebot um Elektronikprodukte, Spielwaren, Videospiele, Geschenkartikel sowie DIY-Artikel erweitert. Im Jahr 2000 folgten Küchenutensilien und Fotografiezubehör, 2002 Bürobedarf und erste Artikel im Bereich Mode und Accessoires und im Jahr 2003 Sport-, Drogerie- und Gesundheitsartikel. 2004 erfolgte das erstmalige Angebot von Schmuck und Schuhen (medienwirksam insb. durch ein exklusives Angebot einer Schmucklinie von Paris Hilton). Wenngleich bereits seit 2003 Aktionen mit bestimmten Gourmet-Artikeln getestet wurden, nahm Amazon erst im Jahr 2006 ein größeres Lebensmittelangebot in sein Sortiment in den USA auf. Über diese und weitere Schritte entwickelte sich Amazon kontinuierlich zum Online-Warenhaus.

Um die Tiefe des Sortiments zu erhöhen, wurden neben dem Sortiment von Drittanbietern (infolge der Diversifikation in den Business-to-Business (B2B) Geschäftsbereich) zunehmend Eigenmarken etabliert. Eigenmarken wie *AmazonBasics* (seit dem Jahr 2009) sind eindeutig Amazon zuzuordnen, z.B. im Outdoor- oder Heim-Bereich. Sie profitieren von der starken Unternehmensmarke, die auf neue Handelsmarken ausstrahlt. Wie *Kindle* gibt es aber Eigenmarken, die nicht direkt mit der Corporate Brand verbunden sind, wie die *Möbelmarke Strathwood*, die *Heimtextilienmarke Pinzon* oder *Modelinien wie Franklin & Freeman, James & Erin und Lark & Ro*.

Neben dem physischen Warensortiment setzte Amazon bereits früh auf digitale Medienangebote. Ab der Jahrtausendwende wurden diverse Media- und Streamingdienste entwickelt, wie *Amazon Music*, ein Downloadportal für MP3 Dateien, *Amazon Instant Video*, ein Angebot von Videos und Filmen oder ein *App-Store* mit dem Angebot von Smartphone- und PC-Software. Durch Akquisitionen erfolgten Angebotserweiterungen, wie Audible (2008) mit Hörbüchern oder Lovefilm (2011) mit dem Streaming von Filmen. *Amazon Kindle* (2007) bietet den Download von E-Books an. Diese Angebote stellen vorwiegend Substitute für zuvor bereits physisch angebotene Artikel (Bücher, CDs, Blue-Ray-Discs) dar. Sie werden daher nicht als Diversifikation verstanden, wenngleich sie in neue Geschäftsfelder außerhalb des klassischen Online-Handels vordringen.

Marktdurchdringung

Zur Marktdurchdringung setzt Amazon darauf, den Zugang zu ihrem Waren- und Dienstleistungsangebot so einfach und schnell wie möglich zu gestalten. Die Einführung des *1-Click-Shoppings* ermöglichte Kunden bereits ab 1998, mit nur einem Klick und ohne einen virtuellen Warenkorb, den Einkauf abzuwickeln; einen Dienst, den sich Amazon patentieren ließ.

Zur Stärkung der Kundenbindung wurde im Jahr 2005 in den USA *Amazon Prime* eingeführt. Gegen einen Mitgliedsbeitrag wird eine Lieferung vieler Artikel binnen zweier Tage gewährleistet; in ausgewählten Gebieten binnen eines Tages oder am selben Tag. Neben der schnelleren Belieferung erhalten Prime-Kunden weitere Vorteile, wie kostenlosen Zugang zu Teilen der Streaming-Angebote (z.B. Instant Video, Music).

Zur weiteren Vereinfachung und Unterstützung von Bestellvorgängen setzt Amazon auf innovative digitale Hilfsmittel. Der im Jahr 2014 eingeführte *Amazon Echo* ist ein Gerät,

das über Sprache gesteuert wird, verschiedenste Dienste verknüpft und zusätzlich den Smart Home-Bereich abdeckt, d.h. die Digitalisierung und Vernetzung von Gebäudetechnik und Einrichtung. Mit dem *Echo Look* wird ein digitaler Modeberater angeboten und der *Amazon Dash* ist ein kleiner Knopf, der beliebig angebracht die Bestellung je eines bestimmten Artikels auslöst. Er soll die Kundenbindung, insb. bei habitualisierten Käufen, von Prime-Kunden fördern.

Amazon ist bestrebt, die Maßnahmen an lokale Rahmenbedingungen und Bedürfnisse anzupassen. So bietet *Amazon Kirana Now* in ausgewählten indischen Ballungsgebieten den mobilen Zugriff auf das Angebot lokaler Lebensmitteleinzelhändler und eine Lieferung nach Hause. Bestellungen werden binnen vier Stunden bearbeitet und der Service geht über den Versand eigener Artikel bei *AmazonFresh* in anderen Ländern hinaus.

Neben den Maßnahmen, die den Zugang zum Angebot von Amazon vereinfachen sollen, muss zur Marktdurchdringung die Leistungsfähigkeit der Supply Chain-Prozesse sichergestellt werden. Dies geschieht nicht nur durch den Ausbau und Neueröffnungen von *Fulfillment Centers* und die Ausdifferenzierung des Logistiknetzwerks, sondern auch durch spezifische *Sortation Centers*, *Prime Now Hubs* etc. Diese ermöglichen es Amazon, in bestimmten Regionen besonders schnelle Belieferungen anzubieten. Sie werden für Endkunden sichtbar als Verbesserungen des Service-Angebotes beworben.

Diversifikation

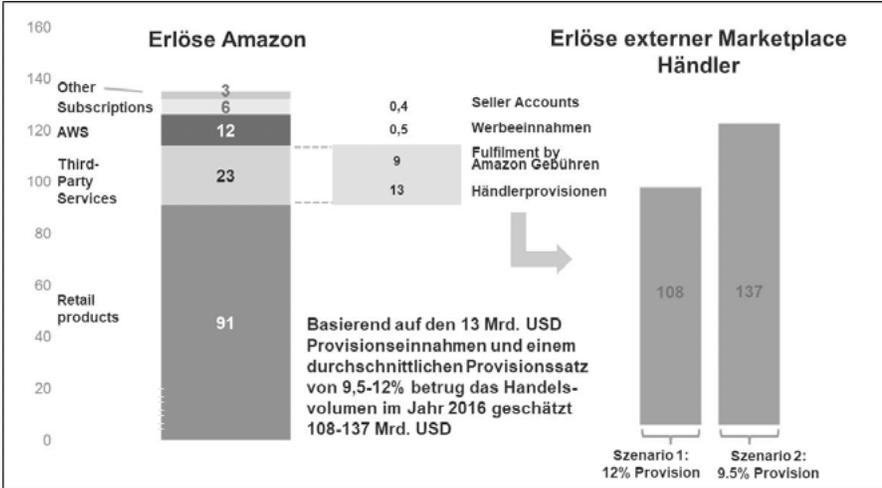
Neben eigenen Angeboten an Endkunden nahm Amazon früh eine Diversifikation in den B2B-Geschäftsbereich vor. Amazon begann mit den *z-Shops* im Jahr 1999 externe Onlineshops von Drittanbietern zu unterstützen. Die Verkaufsplattform *Marketplace* folgte im Jahr 2000 und ist heute ein Geschäftsfeld neben dem Versand des eigenen Sortiments. Auf dieser Plattform können Drittanbieter ihre Ware direkt im Amazon Shop anbieten, für eine Provision für jeden verkauften Artikel von ca. 9,5-12% des Verkaufspreises. Amazon agiert damit als Absatzhelfer im eigenen Namen und auf fremde Rechnung. Da der Marketplace auch für die Konkurrenz einen Vertriebsweg bietet, ging Amazon mit seiner Einführung ein Risiko ein. Allerdings generiert der Marketplace weiteren „Traffic“ und bietet Endkunden mehr „Experience“, sodass Drittanbieter über den Marketplace heute geschätzt rund 120 Mrd. USD zusätzlichen Umsatz erwirtschaften; der Anteil verkaufter Einheiten liegt stabil bei ca. 45% (siehe Abb. 1.29). Die Einführung von *Fulfillment by Amazon* (FBA) im Jahr 2006 ermöglicht es Drittanbietern, die Distributionslogistik inkl. Retouren von Amazon abwickeln zu lassen. Amazon wird damit zu einem Full Service-Vertriebskanal für Drittanbieter.

Im Jahr 2006 folgte die Einführung der *Amazon Web Services* (AWS). Hier tritt Amazon als Dienstleister auf, der mithilfe einer Cloud-Computing-Plattform, sowie einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur, diverse Websites und E-Commerce-Angebote unterstützt. Marktführende E-Commerce-Anbieter wie Netflix (Streaming-Dienst für Serien) oder Dropbox (privat und kommerziell nutzbarer Cloud-Speicher) nutzen gegen Entgelt die Server von AWS, um ihre Websites zu betreiben und ihre umfangreichen Datenmengen zu speichern sowie schnell abrufen zu können.

Neben den B2B-Angeboten diversifiziert Amazon in den stationären Handel, wobei nicht nur der Buchladen *Amazon Books* gemeint ist. Wichtig ist der Vorstoß in die weltweit größte Handelsbranche, den Lebensmitteleinzelhandel, der anderen Anforderungen bzgl. der Präsentation der Ware oder der Prozesse unterliegt. Im Jahr 2007 startete Amazon mit *AmazonFresh*, einem Lieferdienst für frische Lebensmittel, der in vielen Regionen der USA

zugänglich ist. In Deutschland erfolgen seit dem Jahr 2017 Tests in Berlin und Hamburg. Umsatzschätzungen gehen für das Jahr 2017 von 1,5 Mrd. USD in den USA aus. In Deutschland liegen die Umsätze im zweistelligen Millionenbereich.

Abbildung 1.29: Handelsvolumen vom Amazon Marketplace



Quelle: Marketplace Analytics 2017.

Zudem wurde mit *Amazon Go* in Seattle im Jahr 2018 testweise ein Supermarkt unter eigenem Namen eröffnet und Amazon erwarb die amerikanische Bio-Lebensmittelkette *Whole Foods*. Bei *Amazon Go* ist kein Bezahlvorgang vorgesehen, da Artikel bei der Entnahme aus dem Regal registriert werden und der Kaufbetrag beim Verlassen des Supermarkts online abgebucht werden soll. Bei *Whole Foods* erfolgte eine drastische Preisreduktion und Kunden wird versprochen, dass sie in Zukunft über *Amazon Echo* direkt Bestellungen bei *Whole Foods* vornehmen können. *Whole Foods* kann zukünftig eine wesentliche Komponente der Omnichannel-Aktivitäten von Amazon darstellen.

Auch im Geschäftsbereich Mediendienste diversifizierte Amazon. Durch Vertikalisierung wird nicht nur der Vertrieb von Medien und Software, sondern auch deren Produktion übernommen. So drang Amazon im Jahr 2014 mit der Einführung des *Fire Phones* in den traditionell durch Elektronikhersteller wie Samsung und Apple dominierten Smartphone-Markt ein. Des Weiteren konkurriert Amazon durch die Verbreitung des eigenen Betriebssystems *Fire OS* und Internetbrowsers *Silk* mit Softwareherstellern. Der Vorstoß blieb jedoch bislang mäßig erfolgreich.

Erfolgreicher agiert Amazon durch vertikale Diversifikation in der Produktion von Medien. So ist *Amazon Publishing* seit dem Jahr 2009 ein erfolgreicher Verlag mit direktem Zugang zur Kindle-Plattform und in Konkurrenz zu etablierten Verlagen. Seit dem Jahr 2010 werden bei *Amazon Studios* eigene Videos und Serien produziert, die direkt und exklusiv über die eigenen Video-Plattformen vertrieben werden. Amazon dringt damit in das Geschäftsfeld klassischer Filmproduzenten sowie Fernsehsender vor. *Amazon Game Studio* entwickelt seit dem Jahr 2012 eigene Computerspiele.

III. Unternehmensvision, -geschäftsmodell, -kultur und -struktur

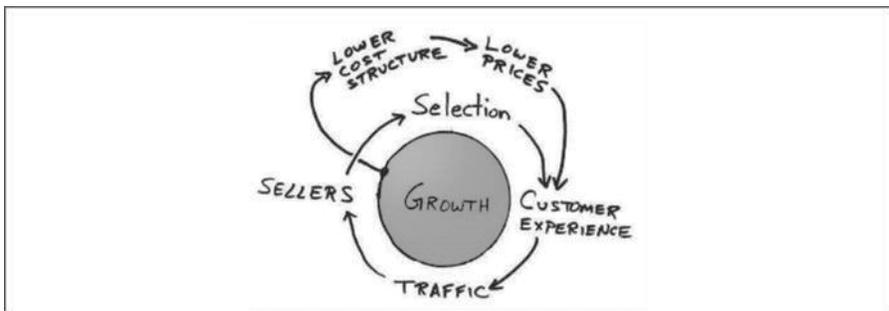
Amazon beschreibt die *Vision* mit der knappen Formulierung „To be Earth’s most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online“ (Amazon 2018). Diese Vision wird im Unternehmen durch stetige Veränderungen verfolgt: ständiges Bestreben nach verbesserten Angeboten und Prozessen. In Anlehnung an Amazons Vision sieht das *Unternehmensziel* vor, die Beziehung zu den Kunden kontinuierlich zu verbessern. Dazu werden Produkterweiterungen und -neuheiten, neue Dienstleistungen sowie eine Ausdehnung der Märkte und bestehenden Partnerschaften angestrebt. „To make it irresponsible to not be a prime member“, ist beispielhaft das ausgeschriebene Ziel für Amazon Prime (GeekWire 2017). Statt auf kurzfristigen Gewinn setzt Amazon auf langfristiges Wachstum und Investitionen in das eigene Unternehmen, um alle Produkte weltweit zugänglich zu machen und der größte Online-Händler zu sein. Damit das Erreichen der Ziele eingehalten wird, nimmt das Unternehmen auch kurzfristig hohe Verluste in Kauf.

Das *Geschäftsmodell* von Amazon beinhaltet eine Mischung aus „Pull und Push“. So werden solche Geschäftsbereiche ausgeweitet, die von den Kunden gut angenommen werden, während etablierte Märkte durch innovative Services durchdrungen werden. Basis für die Entscheidungen sind datenbasierte Analysen.

Jeff Bezos skizzierte das Geschäftsmodell als „Flywheel“ (siehe Abb. 1.30). Das Schwungrad ist dynamisch und um das Wachstum herum gruppiert, wobei jede Komponente einen Beschleuniger darstellt. Die Idee ist, dass Innovation und Verbesserung den Kraftstoff für das Wachstum bringen. Investitionen in eine Komponente beeinflussen automatisch andere. Ist das Schwungrad in Gang gesetzt, führt es zu positiven Veränderungen und Innovationen, die das Rad weiterdrehen und im Zusammenwirken Wachstum generieren. Die Komponenten sind:

- *Selection*, d.h. Auswahl des Sortiments und der Dienstleistungen.
- *Customer Experience*, d.h. Kundenerfahrung bei der Nutzung von Amazon.
- *Traffic*, d.h. Besucherfrequenz auf den Websites von Amazon.
- *Sellers*, d.h. in den Marketplace eingebundene Drittanbieter.

Abbildung 1.30: Amazon Geschäftsmodell



Quelle: Amazon 2018.

Durch das Wachstum entstehen Economies of Scale. Diese werden genutzt, um die Kostenstrukturen und die Verkaufspreise zu senken. Dies treibt das Wachstumsrad, insb. durch eine Verbesserung der Customer Experience an. Essentiell ist die Langfristigkeit, denn