

LEHRBUCH

Thomas Rudolph

# Modernes Handelsmanagement

Eine Einführung

4. Auflage



SCHÄFFER  
POESCHEL

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Modernes Handelsmanagement



Thomas Rudolph

# Modernes Handelsmanagement

Eine Einführung

4., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden ergänzende Unterlagen zu diesem Lehrbuch unter  
[www.sp-dozenten.de](http://www.sp-dozenten.de)

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5025-6      Bestell-Nr. 20497-0002  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-5193-2      Bestell-Nr. 20497-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5026-3      Bestell-Nr. 20497-0151

Thomas Rudolph

### **Modernes Handelsmanagement**

4., aktualisierte und überarbeitete Auflage, März 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © oatawa, Adobe Stock

Produktmanagement: Alexander Kühn

Lektorat: Adelheid Fleischer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group

---

## Vorwort zur vierten Auflage

Der Handel ist im Umbruch. Fragen mit großem Veränderungspotenzial drängen sich auf. Wie lange werden wir noch physische Verkaufsstellen besuchen? Welche neuen Geschäftsmodelle setzen sich in den kommenden 15 Jahren durch und wie wirkt sich dieser Wandel auf die vorliegende vierte Auflage aus?

Fangen wir mit der Frage zu den neuen Geschäftsmodellen an. Rund 80% aller Handelsumsätze resultieren 2020 aus dem Verkauf in stationären Verkaufsstellen. Zwar konnte der Onlinehandel in den zurückliegenden 20 Jahren jährlich mit hohen Zuwachsraten Marktanteile gewinnen; allerdings sind wir noch weit von einer Dominanz des Onlinehandels – über alle Branchen hinweg betrachtet – entfernt. Doch leiten Durchschnittsbetrachtungen häufig in die Irre. Was ist schon eine Durchschnittsbranche, und selbst wenn es so eine gäbe, sagt der Durchschnittswert wenig über die restlichen Branchen aus. Das liegt an der großen Streuung: Während der Lebensmittelhandel fast nirgends auf diesem Planeten mehr als fünf Prozent seiner Umsätze auf Onlinekanälen erzielt, sind das bei der Buchung von Flügen in vielen Ländern schon über 70%. Dieser große Unterschied beruht auf einem branchenspezifischen Kaufverhalten. Es fällt dementsprechend schwer, einheitliche Trends ausmachen zu wollen.

Und selbst in den Branchen, in denen das Internet beim Onlineverkauf kaum eine Rolle spielt, hat die Digitalisierung bereits für weitreichende Veränderungen gesorgt. Internetbasierte Informationstechnologien und die Vernetzung von IT-Systemen revolutionieren vorgelagerte Bestell- und Logistiksysteme. Den Warennachschub planen mittlerweile komplexe Computeralgorithmen und die Logistik erfährt eine internetgetriebene Automatisierung. Das Internet ist aus dem stationären Handel schon lange nicht mehr wegzudenken; es ermöglicht disruptive Veränderungen in den Prozessen und Geschäftsmodellen.

Durchschlagende Disruptionen kommen in der Regel aber eher von branchenfremden Unternehmen. Uber (Taxi), Apple (Telefon), Google (Informationen), Amazon (Handel). Das war auch im Handel so, wobei die Non-Food-Branchen Elektronik, Textil und Sport und davon weit stärker als der Food-Handel (der Handel mit Lebensmitteln) betroffen sind. Aber auch im Lebensmittelhandel könnte es schon bald zu disruptiven Veränderungen kommen. Zum einen versuchen traditionelle stationäre Anbieter, so lange wie möglich an ihren stationären Geschäften festzuhalten. Nur so lassen sich die hohen Investitionen in aufwendige Läden rentabilisieren. Zum anderen fehlt es in stationären Handelsorganisationen an der notwendigen Onlinekompetenz.

Branchenfremde Innovatoren haben es da leichter. So glaubt der britische Online-Lebensmittelanbieter Ocado an eine Zukunft und damit an ein Geschäftsmodell ohne Läden. Das Unternehmen tüftelt an einer integrierten »Lebensmittelmaschine«. In einer automatisierten Fabrik werden Zutaten für Mahlzeiten angebaut, geerntet, verarbeitet,

gekocht und ausliefert. Was auf dem Küchentisch oder im Büro an Mahlzeiten ankommt, wäre nachhaltig angebaut, auf die lokalen Kundenbedürfnisse ausgerichtet, CO<sub>2</sub>-neutral und zur Freude vieler Verbraucher verhältnismäßig günstig. Das klingt doch eigentlich viel zu schön, um wahr zu sein, wird der ein oder andere von Ihnen liebe Leser sagen.

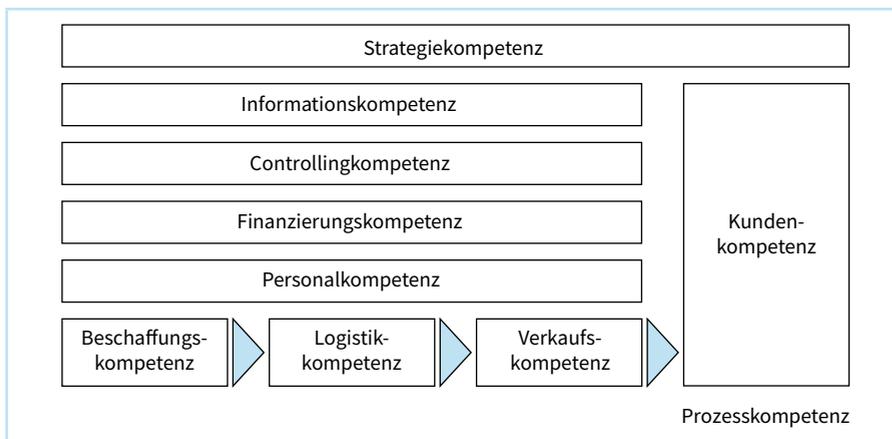
Auf der anderen Seite finden womöglich viele Konsumenten dieses Szenario gar nicht gut. Es könnte eintönig auf dem Teller werden, weil die Auswahl an Speisen schnell an Grenzen stößt. Selber Kochen oder mit Freunden kochen, ein Trend, den viele zum Hobby gemacht haben, wäre dann überflüssig. Auch den gewohnten Weg in den Supermarkt, der Tratsch an der Kasse, Gespräche mit Freunden auf dem Weg dorthin, die Freude am Fahren – all das was rund um das Einkaufen herum passiert – braucht es dann nicht mehr. Noch können sich viele Konsumenten eine solche Einkaufswelt gar nicht vorstellen.

Unterschiedliche Konsumbedürfnisse und Verhaltensmuster sorgen für ein vielseitiges Angebot an Handelsformaten. Die Zukunft wird nicht einseitig, sondern vielfältig. Mit der digitalen Revolution stehen in den kommenden 15 Jahren Veränderungen an, mit denen heute keiner rechnet. Es wird Handelsbranchen geben, welche mehrheitlich vom Onlineverkauf dominiert werden. In einigen Branchen dominieren eher stationäre Verkaufsstellen und wer weiß, für andere kommen vollkommen neue Geschäftsmodelle auf. Doch eines scheint gewiss. Auch in 15 Jahren wird es den stationären Handel noch geben. Schon allein deshalb, weil es beim Einkaufen auch um das Erlebnis geht, um den sozialen Austausch und damit den Wunsch, aus der Planbarkeit des Alltages ein Stück weit auszubrechen. Darüber hinaus liegt die Zukunft sprichwörtlich in der Mitte. Seit Jahren beobachten wir ein Verschmelzen zwischen Onlinehandel und stationärem Handel. Amazon und Alibaba, die beiden größten Onlinehändler, betreiben mittlerweile Hunderte stationäre Verkaufsstellen. Auch Walmart und Lidl als stationäre Urgesteine bauen ihre Onlineaktivitäten rasant aus. Der Wandel im Konsumverhalten fordert eine rasche Konvergenz. Stationäre und Onlineangebote müssen so aufeinander abgestimmt werden, dass Konsumenten darin einen Mehrwert erkennen. Wir bestellen die Regenjacke heute online und nehmen Sie beim Kauf von Früchten und Gemüse am Abend im Laden gleich mit. Die Geschwindigkeit, die Bequemlichkeit, keine Liefergebühren, eine gute Umweltbilanz und vieles mehr sprechen für eine Verschmelzung digitaler und stationärer Verkaufsformate zum sogenannten No-line-Handel, den wir auch als Cross-Channel oder Omni-Channel-Handel bezeichnen.

Die Entwicklung hin zu einer Verschmelzung der Handelskanäle fordert nach einem Lehrbuch, dass die alte stationäre Handlungswelt mit der neuen Onlinewelt verbindet. Gesetzmäßigkeiten und Wissen aus dem stationären Handel bedürfen einer Ergänzung, dem diese Auflage in vielerlei Hinsicht Rechnung trägt. Erstens wurde das gesamte Buch und damit alle vorgestellten Konzepte auf diese Entwicklung hin ergänzt und teilweise neu ausgerichtet. Zweitens finden Sie in dieser vierten Auflage viele neue Fallbeispiele aus der digitalen Handlungswelt. Drittens gelang es, die zentralen theoretischen Konzepte und Tools auf die neuen Gegebenheiten auszurichten. Vor diesem Hintergrund versteht sich

die vierte Auflage als grundlegende Überarbeitung, mit dem Anspruch modernes Handelsmanagement nicht nur zu beschreiben, sondern auch zu erklären.

Dieses Buch erklärt, auf welche **Handelskompetenzen** es ankommt. Mithilfe der Methodik des vernetzten Denkens identifizierten wir zehn Kompetenzen, deren Zusammenspiel die nachfolgende Übersicht näher beschreibt. Für jede dieser zehn Handelskompetenzen vermittelt das Buch Basiswissen in komprimierter Form. Es geht darum, die Managementherausforderungen verständlich und realitätsnah zu umschreiben, zentrale theoretische Konzepte zu erklären und geeignete Managementtools zur erfolgreichen Bewältigung wichtiger Managementherausforderungen vorzustellen. Das vermittelte Wissen ermöglicht dem Leser, den Handel in seiner Gesamtheit und Vielseitigkeit zu verstehen.



Handelserfolg hängt stark von der Fähigkeit ab, wertschöpfungsstufenübergreifend zu denken und zu handeln. Mit dem verstärkten Einsatz von Informationstechnologien, beispielsweise in der Form des Internets, rücken Beschaffung, Logistik und Verkauf näher zusammen. Die gewählte prozessübergreifende Perspektive unterscheidet dieses Buch von anderen Lehrbüchern. Zudem versucht es, das Handelsunternehmen als Ganzes zu erfassen. Es geht nicht einseitig um Handelsmarketing, sondern um alle Facetten des Handelsmanagements. Grund dafür sind die heutigen Managementherausforderungen. Wer die Supply-Chain im Handel optimieren will, könnte sich mit Logistikfragen begnügen. Schnell wird dabei aber klar, dass ohne Beschaffungs- und Verkaufskompetenz eine Optimierung der Supply-Chain kaum gelingt.

Drei Prinzipien prägen unverändert dieses Buch. Prinzip eins lautet **Fokussierung auf das Wesentliche**. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen Handelskompetenzen, die den Erfolg einer modernen Handelstätigkeit ausmachen. Die Kapitel befassen sich mit grundsätzlichen Sachverhalten. Nebensächliches findet keine Erwähnung. Dieses Prinzip forderte eine fortlaufende Fokussierung und birgt die Gefahr, nicht ganz »Unwesent-

liches« zu vergessen. Da ich diese Gefahr nicht ausschließen kann, schlägt jedes Kapitel Vertiefungsliteratur vor.

Das zweite Prinzip fordert **Praxisnähe und anwendungsorientierte Theorien**. Eine Vielzahl an Beispielen illustriert den Lernstoff praxisnah und für den Leser interessant. Theorien ohne Handlungsbezug finden sich nicht in diesem Buch.

Das dritte Prinzip sorgt für einen **einheitlichen Kapitelaufbau**. Zu Beginn veranschaulichen zentrale Leitfragen die Lernziele. Anschließend folgen eine präzise Darstellung von Kernherausforderungen sowie zentrale Erklärungsmodelle. Schließlich fordern Fallbeispiele den Leser zur direkten Anwendung des vermittelten Wissens und der erlernten Managementtools auf. Dozenten finden unter [www.sp-dozenten.de](http://www.sp-dozenten.de) Lösungshinweise für die Aufgaben. Jedes Kapitel schließt mit Kontrollfragen, die eine didaktische Hilfe für Selbstkontrolle anbieten und überprüfen, ob der Leser das vermittelte Wissen tatsächlich verstanden hat.

Das Buch hilft Schülern an Gymnasien und Handelsschulen sowie Studierenden an Fachhochschulen und Universitäten, die Grundlagen für das moderne Handelsmanagement zu verstehen und anzuwenden. Aber auch Auszubildende des Einzelhandels (in der Schweiz Detailhandel genannt) und des Großhandels sind angesprochen. Sowohl für Manager etablierter Handelsunternehmen als auch für Unternehmen, welche erstmals einer Handelstätigkeit nachgehen, vermittelt dieses Buch aktuelles Managementwissen und anwendungsorientierte Managementtools, die aus zahlreichen Forschungsprojekten resultieren. Ferner erhalten Dienstleister und Lieferanten einen detaillierten Einblick über Prozesse, Funktionen und Gesetzmäßigkeiten im modernen Handelsmanagement.

»Modernes Handelsmanagement« ist vor diesem Hintergrund keine Enzyklopädie. Es geht nicht um Vollständigkeit, sondern um das Wesentliche. Es ist auch kein Trendbuch. Im Vordergrund stehen nicht Managementmoden, sondern fundamentales und langfristig relevantes Handelswissen. Ferner ist es kein Theoriebuch mit einigen wenigen Beispielen, sondern vor allem ein Praxisbuch mit ausgewählten theoretischen Grundlagen.

Ohne die Unterstützung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen wäre die Neuauflage dieses Buches nicht zustande gekommen. Ich danke herzlichst Elias Barth, Nora Krallé, Tim Lersch, Kathrin Neumüller, Gianluca Scheidegger und Benjamin Klink.

Auch danke ich den vielen Kollegen und Praxisvertretern für ihr Feedback und die zahlreichen Anregungen bei der Erstellung dieser vierten Auflage.

---

## Leserhinweis

Dieser Abschnitt wendet sich an Manager aus der Praxis, denen oft die Zeit fehlt, um ein Lehrbuch ganz zu lesen. Meist sind es nur wenige Stunden, die zur Verfügung stehen. Daher muss es dem Leser schnell gelingen, nützliche von weniger nützlichen Kapiteln zu unterscheiden. Der Leser ist aufgefordert, sich Antworten auf die nachfolgend gestellten Fragen zu überlegen. Immer dann, wenn es schwerfällt, eine Antwort zu geben, empfiehlt sich eine tiefere Auseinandersetzung mit dem betreffenden Kapitel.

Kapitel	Fragen
1. Grundlagen und Prozesskompetenz	<p>Was zeichnet eine Handelstätigkeit aus, warum gewinnt Handelskompetenz in unserer Wirtschaft an Bedeutung und welche Kräfte verändern und revolutionieren den Handel?</p> <p>Welche Arten des Handels sind zu unterscheiden und wie haben sich diese unterschiedlichen Arten in den vergangenen Jahren verändert?</p> <p>Welche Bedeutung kommt der Prozesskompetenz im Omni- und Cross-Channel-Zeitalter zu und welche Kompetenzen spielen eine Schlüsselrolle beim Aufbau von Wettbewerbsvorteilen im Handel?</p>
2. Strategiekompetenz	<p>Welches Geschäftsmodell eröffnet für Handelsunternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil?</p> <p>Was zeichnet ein Leistungsversprechen aus, welches nachhaltige Wettbewerbsvorteile in Aussicht stellt und eine fokussierte Strategieentwicklung fördert?</p> <p>Welche Entscheidungen sind zu treffen, um eine starke Marktposition und ein überzeugendes Profil im Handel aufzubauen?</p>
3. Kundenkompetenz	<p>Welche Phasen durchlaufen Konsumenten beim Einkaufen und wie kann das Handelsmarketing helfen, das Einkaufsverhalten von Konsumenten besser zu verstehen?</p> <p>Was lassen sich Märkte wirkungsvoll segmentieren und welche Schritte und Tools bieten sich dafür an?</p> <p>Welche Instrumente der Marktforschung stehen dem Handelsmanagement zur Verfügung und was sind typische Einsatzgebiete?</p>
4. Verkaufskompetenz	<p>Welche acht Marketinginstrumente helfen, die Verkaufskompetenz von Handelsformaten zu verbessern?</p> <p>Welche Phasen im Verkaufsprozess (Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase) bieten große Potenziale für eine Verbesserung und wie lassen sich diese Potenziale heben?</p> <p>Was macht eine erfolgreiche Preispolitik aus, und wie kann das Preisimage wirkungsvoll verbessert werden?</p>

Kapitel	Fragen
5. Logistikkompetenz	<p>Wie lässt sich der Logistikprozess unterteilen und welche Trends bewirken weitreichende Veränderungen in den kommenden Jahren?</p> <p>Was sollte beim Aufbau eines wirkungsvollen Supply-Chain-Managements in der Handelspraxis beachtet werden?</p> <p>Wie lässt sich der Logistikprozess durch den Einbezug von Lieferanten optimieren?</p>
6. Beschaffungskompetenz	<p>Wodurch ist der Beschaffungsprozess eines Handelsunternehmens gekennzeichnet und welche Herausforderungen sind mit der Beschaffung im Handel verbunden?</p> <p>Wie lassen sich Sortimente für Handelsunternehmen unterteilen, analysieren und optimieren?</p> <p>Welche Vorgehensweise eignet sich, Lieferanten zu beurteilen und weiter zu entwickeln?</p>
7. Finanzierungskompetenz	<p>Welche Herausforderungen sind mit der Finanzierung eines Handelsunternehmens verbunden?</p> <p>Wie lässt sich der Kapitalbedarf eines Handelsunternehmens ermitteln?</p> <p>Welche Finanzierungsformen sind zu unterscheiden und welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus diesen?</p>
8. Controllingkompetenz	<p>Was sind die wichtigsten Controllingziele im Handel?</p> <p>Welche Controlling-Kennzahlen bieten sich an, um Zielvorgaben zu erreichen?</p>
9. Personalkompetenz	<p>Wie lassen sich in Handelsunternehmen Sortimente mithilfe des Controllings optimieren?</p> <p>Warum ist Personalkompetenz für das moderne Handelsmanagement im 21. Jahrhundert von zentraler Bedeutung?</p> <p>Welche Formen der Mitarbeiterführung bieten sich für Handelsunternehmen mit vielen Mitarbeitern auf der Verkaufsfläche an?</p> <p>Welche Instrumente des Personalmarketings helfen, um Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu motivieren?</p>
10. Informationskompetenz	<p>Was zeichnet ein modernes Informationssystem aus und welche Informationsquellen gewinnen an Bedeutung?</p> <p>Wie lassen sich Informationen auf Filial- und Sortimentsebene kombinieren, sodass eine ganzheitliche Führungsunterstützung gelingt?</p> <p>Wie lässt sich der Balanced-Scorecard-Ansatz auf das Handelsmanagement übertragen?</p>

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur vierten Auflage .....	5
Leserhinweis .....	9
Abbildungsverzeichnis .....	17
Abkürzungsverzeichnis .....	19
<b>1 Grundlagen und Prozesskompetenz .....</b>	<b>21</b>
1.1 Grundlagen für das Handelsmanagement im 21. Jahrhundert .....	21
1.1.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung .....	23
1.1.2 Der Begriff Handel .....	24
1.1.3 Handelsepochen und treibende Kräfte .....	27
1.1.4 Wandel in den Markterscheinungsformen .....	30
1.1.5 Leistungen des Einzelhandels und konstitutive Merkmale der Handelstätigkeit .....	32
1.1.6 Arten des Handels im digitalen Zeitalter .....	36
1.2 Prozesskompetenz und vernetzte Wertschöpfung .....	51
1.2.1 Prozesskenntnisse und Kompetenzaufbau .....	53
1.2.2 Prozesse und Kompetenzen verdrängen starre Strukturen .....	55
1.2.3 Erfolgslogik und Basiskompetenzen im Handel .....	58
1.2.4 Fallstudie: Pommes frites .....	61
Aufgaben und Kontrollfragen .....	71
Literatur .....	72
<b>2 Strategiekompetenz .....</b>	<b>77</b>
2.1 Einleitung .....	77
2.2 Grundlagen .....	78
2.3 Handlungswissen .....	81
2.3.1 Bestimmen Sie den Markt .....	82
2.3.2 Entwickeln Sie eine Unternehmensvision und formulieren Sie ein verständliches Leistungsversprechen .....	84
2.3.3 Führen Sie eine Situationsanalyse durch .....	85
2.3.4 Wählen Sie ein Geschäftsmodell .....	86
2.3.5 Legen Sie Ziele fest und beachten Sie die Ressourcen .....	88

2.3.6	Wählen Sie Profilierungsinstrumente .....	89
2.3.7	Beurteilen und optimieren Sie die Leistung .....	89
2.4	Fallstudie: IKEA .....	90
	Aufgaben zur Fallstudie und Kontrollfragen .....	94
	Literatur .....	95
<b>3</b>	<b>Kundenkompetenz</b> .....	<b>97</b>
3.1	Einleitung .....	97
3.2	Grundlagen .....	98
3.2.1	Die Wahl der Einkaufsstätte aus der Kundenperspektive .....	98
3.2.2	Die Wahl der Einkaufsstätte aus der Managementperspektive .....	100
3.3	Handlungswissen .....	101
3.3.1	Marktsegmentierung planen .....	102
3.3.2	Konsumentenforschung im Handel konzipieren .....	114
3.4	Fallstudie: Motel One .....	119
	Aufgaben zur Fallstudie und Kontrollfragen .....	122
	Literatur .....	123
<b>4</b>	<b>Verkaufskompetenz</b> .....	<b>125</b>
4.1	Einleitung .....	125
4.2	Grundlagen .....	127
4.2.1	Der Einkauf in der Verkaufsstelle – Entscheidung über Erfolg oder Misserfolg .....	127
4.2.2	Der Verkaufsprozess .....	128
4.2.3	Die Instrumente und Aufgaben im Verkauf .....	131
4.2.4	Verkaufskompetenz durch Kundeninspiration erhöhen .....	135
4.3	Handlungswissen .....	138
4.3.1	Sortimentsbreite bestimmen .....	138
4.3.2	Preislagen unterscheiden .....	140
4.3.3	Anforderungen und Grundformen der Ladengestaltung kennenlernen ....	141
4.4	Fallstudie: Giovanni-Sport .....	144
	Aufgaben zur Fallstudie und Kontrollfragen .....	148
	Literatur .....	149
<b>5</b>	<b>Logistikkompetenz</b> .....	<b>151</b>
5.1	Einleitung .....	151
5.2	Grundlagen .....	152
5.2.1	Die Aufgaben der Logistik .....	152

5.2.2	Der Logistikprozess und seine Grundformen .....	153
5.2.3	Informationsverarbeitung und Logistik .....	158
5.3	Handlungswissen .....	159
5.3.1	Herausforderungen im Supply-Chain-Management erkennen .....	159
5.3.2	Aufbau eines wirkungsvollen Supply-Chain-Managements .....	160
5.4	Fallstudie: Alnatura .....	162
	Aufgaben zur Fallstudie und Kontrollfragen .....	166
	Literatur .....	167
<b>6</b>	<b>Beschaffungskompetenz</b> .....	<b>169</b>
6.1	Einleitung .....	169
6.2	Grundlagen .....	171
6.2.1	Der Beschaffungsprozess .....	171
6.2.2	Der Einfluss von Produktspezifika auf den Beschaffungsprozess .....	173
6.2.3	Die Bedeutung von Category-Management in der Beschaffung .....	175
6.2.4	Die Bedeutung von E-Procurement .....	176
6.3	Handlungswissen .....	176
6.3.1	Beschaffungsportfolio zur Sortimentsanalyse bestimmen .....	177
6.3.2	ABC-Analyse zur Analyse einzelner Warengruppen planen .....	179
6.3.3	Multiattributbewertung zur Lieferantenbeurteilung vornehmen .....	181
6.3.4	Optimale Warenbestände planen .....	183
6.3.5	Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz .....	185
6.4	Fallstudie: Der Beschaffungsprozess bei Internetstores .....	185
	Aufgaben zur Fallstudie und Kontrollfragen .....	190
	Literatur .....	191
<b>7</b>	<b>Finanzierungskompetenz</b> .....	<b>193</b>
7.1	Einleitung .....	193
7.2	Grundlagen .....	194
7.2.1	Begriffliche Definitionen .....	194
7.2.2	Der Finanzierungsprozess .....	195
7.3	Handlungswissen .....	195
7.3.1	Kapitalbedarf berechnen .....	195
7.3.2	Finanzierungsform unter Berücksichtigung des Finanzierungsanlasses beachten .....	200
7.3.3	Finanzierungsstruktur optimieren .....	206
	Aufgaben zur Fallstudie und Kontrollfragen .....	210
	Literatur .....	211

<b>8</b>	<b>Controllingkompetenz</b> .....	<b>213</b>
8.1	Einleitung .....	214
8.2	Grundlagen .....	215
	8.2.1 Zweck des Controllings .....	215
	8.2.2 Der Controllingprozess .....	217
	8.2.3 Verankerung des Controllings im Unternehmen .....	221
8.3	Handlungswissen .....	223
	8.3.1 Innerbetrieblicher Kennzahlenvergleich .....	223
	8.3.2 Steuerung anhand der Erfolgsrechnung .....	224
	8.3.3 Kennzahlensysteme entwickeln .....	225
	8.3.4 Zentrale Handelskennzahlen auswählen .....	228
	8.3.5 Deckungsbeiträge verbessern .....	233
	8.3.6 Sortimentsmix optimieren .....	236
	8.3.7 Controlling im E-Commerce .....	237
8.4	Fallstudie: Women's Wear .....	238
	Aufgaben zur Fallstudie und Kontrollfragen .....	239
	Literatur .....	240
<b>9</b>	<b>Personalkompetenz</b> .....	<b>243</b>
9.1	Einleitung .....	243
9.2	Grundlagen .....	244
9.3	Handlungswissen .....	246
	9.3.1 Mitarbeiter motivieren .....	246
	9.3.2 Mitarbeiter führen .....	249
	9.3.3 Mitarbeiter gewinnen und entwickeln .....	252
9.4	Fallstudie: dm-drogerie markt .....	256
	Aufgaben zur Fallstudie und Kontrollfragen .....	259
	Literatur .....	260
<b>10</b>	<b>Informationskompetenz</b> .....	<b>263</b>
10.1	Einleitung .....	263
10.2	Grundlagen .....	264
	10.2.1 Informationen als Entscheidungsgrundlage .....	265
	10.2.2 Informationsprozess .....	265
	10.2.3 Informationsquellen im Handel .....	266
	10.2.4 Informationsmanagement .....	276
	10.2.5 Informationen als Ressource .....	278
	10.2.6 Herausforderungen des modernen Informationsmanagements .....	278

10.3	Handlungswissen .....	279
10.3.1	Kundeninformationen in bestehende Informationssysteme integrieren .....	279
10.3.2	Leistungsfähigkeit integriert messen .....	280
10.3.3	Vom Informationsvermittler zum Informationsmanager .....	282
10.4	Fallstudie: Valora .....	283
	Aufgaben zur Fallstudie und Kontrollfragen .....	285
	Literatur .....	286
	Glossar .....	289
	Relevante Links zum Thema Handel .....	299
	Literaturverzeichnis .....	301
	Sachregister .....	315
	Autor .....	321



---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1-1</b>	Klassische Distributionsstufen .....	26
<b>Abb. 1-2</b>	Epochen des Handels .....	27
<b>Abb. 1-3</b>	Treibende Kräfte im Handel .....	29
<b>Abb. 1-4</b>	Unterschiedliche Markterscheinungsformen im Handel .....	32
<b>Abb. 1-5</b>	Leistungen des Handels in Abhängigkeit von drei Kaufphasen .....	34
<b>Abb. 1-6</b>	Stationäre Betriebsformen .....	38
<b>Abb. 1-7</b>	Kanalpräferenz für ausgewählte Produkte im Schweizer Handel .....	44
<b>Abb. 1-8</b>	Entstehung und Auswirkung von Kompetenzen .....	54
<b>Abb. 1-9</b>	Netzwerk zur Erfolgslogik eines Handelsunternehmens .....	59
<b>Abb. 1-10</b>	Kompetenzen und Ziele im Handelsmanagement .....	61
<b>Abb. 2-1</b>	Positionierungspyramide im Handel .....	80
<b>Abb. 2-2</b>	Der Strategieentwicklungsprozess im Handel .....	82
<b>Abb. 3-1</b>	Die Wahl der Einkaufsstätte .....	98
<b>Abb. 3-2</b>	Kritische Kaufentscheidungen aus Managementsicht .....	100
<b>Abb. 3-3</b>	Verzehrsituationsabhängige Ernährungsbedürfnisse in der Schweiz .....	104
<b>Abb. 3-4</b>	Die Entstehung branchenspezifischer Kernbedürfnisse (am Beispiel des Selbstbedienungsrestaurants) .....	113
<b>Abb. 3-5</b>	Dimensionen der Kundenkompetenz .....	114
<b>Abb. 3-6</b>	Illustration eines A/B-Tests .....	117
<b>Abb. 3-7</b>	Umsatz der größten Hotelgruppen weltweit im Jahr 2012 (in Milliarden US-Dollar) .....	120
<b>Abb. 4-1</b>	Leistungsabstimmung im Verkaufsprozess .....	127
<b>Abb. 4-2</b>	Der Verkaufsprozess als Kundenbrücke .....	130
<b>Abb. 4-3</b>	Ansätze der Kundeninspiration .....	135
<b>Abb. 4-4</b>	Ausgewählte Situationen für Kundeninspiration im Handel .....	136
<b>Abb. 4-5</b>	Das Gesetz der abnehmenden Sortimentsrentabilität .....	138
<b>Abb. 4-6</b>	Teilaufgaben der Ladengestaltung .....	142
<b>Abb. 4-7</b>	Grundformen der Regalanordnung .....	142
<b>Abb. 4-8</b>	Das Ist-Profil für Giovanni-Sport .....	147
<b>Abb. 5-1</b>	Informations- und Warenfluss .....	153
<b>Abb. 5-2</b>	Grundformen der Warenverteilung .....	154
<b>Abb. 5-3</b>	Kernaufgaben im Logistikprozess des Handels .....	154
<b>Abb. 5-4</b>	Vorgehen beim Aufbau eines Logistikkonzeptes .....	160
<b>Abb. 5-5</b>	Speditionssysteme für unterschiedliche Warengruppen .....	161
<b>Abb. 6-1</b>	Der Beschaffungsprozess .....	171
<b>Abb. 6-2</b>	Lebenszyklus verschiedener Handelswaren .....	174
<b>Abb. 6-3</b>	ABC-Analyse für Herrentextilien .....	180
<b>Abb. 6-4</b>	Beschaffungsprozess bei Internetstores .....	186

<b>Abb. 7-1</b>	Finanzierungsprozess.....	195
<b>Abb. 7-2</b>	Finanzierungsformen in Abhängigkeit der Lebensphasen der Unternehmung .....	201
<b>Abb. 7-3</b>	Möglichkeiten der Mittelbeschaffung .....	202
<b>Abb. 7-4</b>	Problemlösungsprozess der Finanzierung .....	205
<b>Abb. 8-1</b>	Controllingzweck.....	216
<b>Abb. 8-2</b>	Controllingprozess .....	218
<b>Abb. 8-3</b>	Das Controllingssystem am Beispiel von Women's Wear.....	219
<b>Abb. 8-4</b>	Organisation und Aufgabenverteilung im Finanzmanagement .....	222
<b>Abb. 8-5</b>	Drei Arten des innerbetrieblichen Vergleichs .....	224
<b>Abb. 8-6</b>	Du-Pont-Renditeschema .....	226
<b>Abb. 8-7</b>	Sortimentsevaluation.....	236
<b>Abb. 9-1</b>	Erfolgsfaktoren im Personalmanagement.....	245
<b>Abb. 9-2</b>	Quellen der Mitarbeitermotivation .....	246
<b>Abb. 9-3</b>	Organisation bei Nordstrom .....	248
<b>Abb. 9-4</b>	Zusammenspiel aus strukturellem und psychologischem Empowerment und Auswirkungen auf den Mitarbeiter .....	252
<b>Abb. 9-5</b>	Instrumente im Personalmarketing .....	252
<b>Abb. 9-6</b>	Personalentwicklungsmaßnahmen .....	254
<b>Abb. 10-1</b>	Der Informationsprozess .....	266
<b>Abb. 10-2</b>	Informationssysteme für das Management im Zeitverlauf .....	267
<b>Abb. 10-3</b>	Arten von Warenwirtschaftssystemen.....	269
<b>Abb. 10-4</b>	Auswertungen aus dem Rechnungswesen auf Filialebene .....	271
<b>Abb. 10-5</b>	Auswertungen aus dem Rechnungswesen kombiniert mit dem WWS .....	272
<b>Abb. 10-6</b>	Bestandteile des Kunden- und Marktinformationssystems.....	273
<b>Abb. 10-7</b>	Integration der Datenquellen zur Führungsunterstützung .....	280
<b>Abb. 10-8</b>	Integration verschiedener Informationen mit der Balanced Scorecard .....	281

---

# Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung	Kapitel
B2B	Business-to-Business	1
B2C	Business-to-Consumer	1
CAPI	Computer Assisted Personal Interviews	3
CATI	Computer Assisted Telephone Interviews	3
CEO	Chief Executive Officer	1
CFC	Customer Fulfillment Center	1
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment	5, 6
CRM	Customer Relationship Management	5
DB	Deckungsbeitrag	8
DSD	Direct Store Delivery	5
EAN	Europäische Artikelnummer	5
ECR	Efficient Consumer Response	5, 6
EDI	Electronic Data Interchange	5
ERP	Enterprise Resource Planning	10
GWWS	geschlossenes Warenwirtschaftssystem	10
JIT	Just-in-Time	5
KF	Kapitalfreisetzung	7
KI	künstliche Intelligenz	6
POS	Point-of-Sale	1, 3
RFID	Radio Frequency Identification	5
ROE	Return on Equity	7
ROI	Return on Investment	5, 7, 8
SCM	Supply-Chain-Management	5
SKU	Stock Keeping Unit	6
SAAS	Software-as-a-Service	10
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	6
USP	Unique Selling Proposition	1

<b>Abkürzung</b>	<b>Erläuterung</b>	<b>Kapitel</b>
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität	1
VWWS	verteiltes Warenwirtschaftssystem	10
WKZ	Werbekostenzuschuss	6
WTO	World Trade Organization	1
WWS	Warenwirtschaftssystem	10

---

# 1 Grundlagen und Prozesskompetenz

## LERNZIELE

### **Leitfrage: Was versteht man unter einer Handelstätigkeit?**

- Welche sind die wesentlichen Merkmale einer Handelstätigkeit?
- Weshalb lässt sich der Handel nur unzureichend im institutionellen Sinne definieren?

### **Leitfrage: Welche historischen Entwicklungen prägen den Handel?**

- Welche Handelsepochen sind zu unterscheiden?
- Wie lassen sich diese Handelsepochen charakterisieren?

### **Leitfrage: Welchen Anforderungen müssen Handelsunternehmen in Zukunft gerecht werden?**

- Welche Kräfte bewirken fortlaufende Veränderungen in den Leistungserstellungsprozessen und Markterscheinungsformen?
- Welche Markterscheinungsformen werden die Handelslandschaft in der Zukunft prägen?

### **Leitfrage: Welche Rolle spielen Kompetenzen im Wertschöpfungsprozess von Handelsunternehmen?**

- Welche zehn Kompetenzen sind im Handelsmanagement von Bedeutung?
- Wie sind diese zehn Handelskompetenzen aufeinander abzustimmen?

## 1.1 Grundlagen für das Handelsmanagement im 21. Jahrhundert

Größe allein kann in Zeiten des schnellen Wandels hinderlich sein. Doch immer größer und erfolgreicher entwickelt sich die Schwarz-Gruppe (bekannt durch die Ladenformate Lidl und Kaufland), der größte stationäre Food-Händler Europas. Lidl als Discounter betreibt über 12.000 Verkaufsstellen in weltweit mehr als 30 Ländern und erzielte 2018/2019 einen Umsatz von 104 Mrd. Euro (Handelsblatt 2019). Es geht mittlerweile nicht nur um den Verkauf von Lebensmitteln. Auch die Produktion (z. B. Schokolade, Brot, Getränke etc.) sowie Car-Sharing, Cloud-Computing, Entsorgungsdienstleistungen bis hin zum Betreiben von Elektro-Zapfsäulen, zählen zu den neuen Geschäftsfeldern. Lidl entwickelt ferner Robotikanwendungen und Chatbots für den automatisierten Einkauf am Deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz. Amazon, der erfolgreichste Onlinehändler

Europas, mit einem weltweiten Umsatz von rund 250 Mrd. Euro im Jahr 2019, versteht sich als Händler, Logistiker und Technologieunternehmen gleichermaßen. Vom Medien- und Buchhandel kommend, kamen in den vergangenen Jahren die Geschäftsfelder Cloud-Dienstleistungen, Streamingdienste, Elektronikprodukte, Hörbücher, Logistik für Drittanbieter mit einer Flotte von 40 eigenen Flugzeugen, bis hin zu Versicherungen, mobiles Bezahlen und Werbung hinzu. Auch Amazon stellt das Ziel der Kundennähe in den Mittelpunkt seiner Geschäftsaktivitäten. Kundenzentrierung ist das Zauberwort von Jeff Bezos, dem Gründer von Amazon (Gregg/Groysberg 2019). Der Marktplatz Amazon besitzt den Charakter eines Ökosystems, von dem viele Anbieter (Lieferanten, Zahlungsanbieter, Händler, etc.) profitieren.

Vergleichen wir die beiden Handelsriesen, so kommt Lidl aus dem stationären Handel und erzielt nur einen kleinen Umsatzanteil online. Doch gewinnt die Digitalisierung nicht nur für die neuen Geschäftsfelder stark an Bedeutung. Amazon hingegen startete im Onlinehandel und eröffnet mittlerweile mit Amazon-Go und anderen Formaten immer mehr stationäre Verkaufsstellen. Beide Unternehmen versuchen, stationäre und digitale Kanäle zunehmend aufeinander abzustimmen. Mit dem sogenannten Omni- bzw. Cross-Channel-Management ist ein wichtiger Zukunftstrend angesprochen.

Der technologische Fortschritt verändert den Handel in einem rasanten Tempo. Vorreiter dieser Entwicklung ist Alibaba aus China. Das Unternehmen betreibt mehrere Online- marktplätze, die ursprünglich den Handel zwischen gewerblichen Anbietern (B2B) und zunehmend auch unter Endkonsumenten (B2C) unterstützen. Weltweit erzielte Alibaba einen Bruttoumsatz von 51,5 Mrd Euro in 2019. Allein in den vergangenen fünf Jahren stieg der Bruttoumsatz von rund 10 auf über 50 Mrd. Euro; ein Wachstum, welches nur im Onlinehandel möglich ist. Alibaba vermittelte über seine Marktplätze im selben Jahr Waren im Wert von 789 Mrd. Euro –das ist mehr als das Bruttoinlandsprodukt der Schweiz (Alibaba 2019; IWF 2019). Mit dem Marktplatz AliExpress konnte das Unternehmen auch in Europa Fuß fassen. AliExpress zählt zu den beliebtesten Webseiten im deutschsprachigen Raum (Rudolph et al. 2019). Wegweisend für den Handel der Zukunft könnten sich Alibas Anstrengungen im Lebensmittel- und Fashionhandel erweisen. Lebensmittel werden weltweit, trotz großer Anstrengungen, immer noch zu 95% in stationären Geschäften verkauft. Nicht so in China. Alibaba erzielt in seinen Hema Lebensmittelläden nur die Hälfte des Umsatzes. Die anderen 50% werden nach Hause geliefert. Das entspricht dem Wunsch einer viel beschäftigten Bevölkerung und kann dank tiefer Logistikkosten (1 US-Dollar pro Auslieferung) sich auch wirtschaftlich rechnen. Mithilfe von »Machine Learning« und »künstlicher Intelligenz« spricht Hema seine Kunden personalisiert an. Produkte, Preise und der Kommunikationsstil werden auf die Vorlieben angepasst. Was im deutschsprachigen Markt auf Skepsis stößt, sorgt in China für Begeisterung und Umsatzwachstum. Neben dem Lebensmittelhandel geht Alibaba auch auf dem Marktplatz T-Mall neue Wege. Die T-Mall-Fashion-Shows fördern den Verkauf von Textilien auf Onlinemarktplät-

zen wirkungsvoll. Professionelle Shows mit bekannten Models, die im Internet übertragen werden, setzen beliebte Marken in Szene. Sie entsprechen dem Wunsch nach Spaß und Unterhaltung beim Einkaufen (Rudolph et al. 2019). Für Millionen von Zuschauern besteht auf mobilen Geräten die Möglichkeit, in Szene gesetzte Outfits per Mausklick zu kaufen. Die Symbiose aus Entertainment und Retail gelingt immer besser dank einer nie da gewesenen Vernetzung von Daten. Der Bekleidungsstil, die Farb- und Markenpräferenzen sowie bisherige Käufe werden berücksichtigt. Ebenso weit fortgeschritten ist das digitale Kaufverhalten in Ländern wie Südkorea, Japan und Israel, was mit der hohen Internetaffinität der Bevölkerung zusammenhängt.

Vor dem Hintergrund dieser dynamischen Entwicklung erscheint es notwendig, zu Beginn dieses Buches die Frage nach dem Wesen des Handels zu stellen. Dazu gilt es, Antworten auf die folgenden sechs Fragen zu finden:

1. Welche Bedeutung kommt dem Handel zu?
2. Was ist Handel?
3. Welche Handelsepochen sind zu unterscheiden?
4. Was treibt den Handel zu fortlaufenden Veränderungen an?
5. Was sind typische Merkmale einer Handelstätigkeit?
6. Welche Markterscheinungsformen sind in der Zukunft zu beachten?

Die anschließenden Kapitel beantworten diese Fragen.

### 1.1.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung

In jeder Volkswirtschaft spielt der Handel eine wichtige Rolle, sei es im Außenhandel mit anderen Volkswirtschaften oder im Binnenhandel, der den Austausch von Gütern zwischen gewerblichen Anbietern und Endkonsumenten innerhalb der Landesgrenzen umfasst. In Deutschland trägt der Handel einen Anteil von gut zehn Prozent zur gesamten Bruttowertschöpfung bei. In der Schweiz ist die Handelsbranche der größte rein privatwirtschaftlich organisierte Arbeitgeber (Minsch/Can 2018). Die Bedeutung des Handels zeigt sich immer wieder in der Wirtschaftspolitik. Um einen wirtschaftlichen Abschwung in den USA zu vermeiden, senkte die amerikanische Regierung im Frühjahr 2008 die Steuern für Privatpersonen und startete 2009 Billionen schwere Konjunkturprogramme. Zeitverzögert flossen die höheren Nettoeinkommen in den privaten Konsum, was sich nach der Theorie der Volkswirtschaftslehre auf die Beschäftigung positiv auswirkt und damit nicht zuletzt auch die Sozialversicherungssysteme entlastet (Bofinger 2006). Um die wirtschaftlich verheerenden Auswirkungen der COVID-19-Pandemie abzumildern, etwa durch das Verbot der Ladenöffnung für Non-Food-Händler, haben Regierungen im Frühjahr 2020 weltweit Notfallkreditprogramme ins Leben gerufen.

Der Handel erfüllt in jeder Volkswirtschaft eine zentrale Rolle.

Die Handelstätigkeit zwischen Produktion und Konsum wird immer bedeutsamer.

Mit der zunehmenden Wettbewerbsintensität gewinnt der Einzelhandel als **Schnittstelle zum Endkonsumenten** an Bedeutung. Das dort gewonnene Markt- und Kundenwissen beeinflusst zunehmend vorgelagerte Wertschöpfungsprozesse in der Produktion und im Großhandel. Der Bedeutungszuwachs der Handelstätigkeit zwischen Produktion und Konsum lässt sich anhand verschiedener Indikatoren ablesen:

- Unter den größten privaten Arbeitgebern eines Landes sind häufig Einzelhandelsunternehmen zu finden. In den USA und weltweit beschäftigt Walmart mit über 2,2 Mio. die meisten Angestellten (Fortune 2020). In den deutschsprachigen Ländern ergibt sich ein ähnliches Bild. In Deutschland ist die Schwarz-Gruppe der viergrößte private Arbeitgeber, dicht gefolgt von der EDEKA (Jerzy 2020). In Österreich beschäftigt die REWE-Gruppe die meisten Arbeitnehmer (trend 2019).
- Auch konnte der Handel im Vergleich zur Markenartikelindustrie seine Marktstellung festigen. Der Sortimentsanteil an Eigenmarken, also an Produkten, die der Handel in eigenem Namen verkauft und damit oft auch produziert, hat europaweit zugenommen. So stieg der anteilige Umsatz von Eigenmarken in Deutschland von 38,6 Prozent im Jahr 2010 auf 40,3 Prozent im Jahr 2018 (Statista 2019a). Europaweiter Spitzenreiter war lange die Schweiz, die 2018 dicht hinter Spanien liegt. Dort stieg der Eigenmarkenanteil von 41,9 Prozent im Jahr 2006 auf 49 Prozent im Jahr 2018 (Euromonitor 2013; Statista 2019b).
- Der Onlinehandel gilt als eine der wichtigen Wachstumsbranchen. So hat sich laut Bundesverband des Deutschen Versandhandels (bevh) in Deutschland das Umsatzvolumen im Onlinehandel mit Waren von 2012 auf 2019 mehr als verdoppelt und erreichte ca. 72,6 Mrd. Euro. Dieses Wachstum zieht sich durch alle Warengruppen. So steigerte sich der Umsatz der Warengruppe »Unterhaltung« von 2018 auf 2019 um 11,5 Prozent (BVH 2013; bevh 2019).
- Kundeninformationen (z. B. aus Scannerdaten und Kundenkarten) gewinnen an Bedeutung und erhöhen den Einfluss der Unternehmen, die über ein solches Kundenwissen verfügen (Zentes et al. 2007).
- Viele Autoren gehen davon aus, dass Serviceleistungen künftig eine entscheidende Ressource im Wettbewerb darstellen. Aufgrund ihrer Nähe zu Kunden würde eine solche Entwicklung Handelsunternehmen besonders begünstigen (Lusch et al. 2007).

Diese wenigen Beispiele unterstreichen die Rolle des Handels als Wirtschaftsmotor. Ohne Handel kann unsere Wirtschaft nicht funktionieren.

### 1.1.2 Der Begriff Handel

Güterverteilung und Losaufspaltung als Leistungen des Handels

Handelsunternehmen agieren gemäß der klassischen Handelsdefinitionen in der Wertschöpfungskette als **Intermediäre**, sie übernehmen eine Überbrückungsfunktion zwischen Produktion und Konsum (Barth/Hartmann/Schröder 2007, S.1). Ihre Existenz im Wirtschaftskreislauf beruht auf verschiedenen unternehmerischen Leistungen. Ein we-

sentliches Merkmal der unternehmerischen Leistung besteht im **Verteilen von Gütern** (Mulhern 1997, S. 103; Ellis/Kelley 1992, S. 383). Dabei kann es sich um Lebensmittel, Möbel, Hotelzimmer, Musiktitel, Aktien, Versicherungen, chemische Produkte, Maschinen, Computer, Autos etc. handeln. Diese Güter, so die klassische Auffassung vom Handel, werden von Produzenten hergestellt und vom Handel ohne maßgebliche Veränderungen weiterverkauft (Oberparleitner 1955). Der Begriff Einzelhandel weist auf eine weitere wichtige Funktion des Handels hin; er teilt die in großen Mengen eingekauften Güter bedürfnisgerecht in kleinen Einheiten den Endkonsumenten zu (Davies 1993, S. 3). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von **Losaufspaltung**.

Handelsunternehmen lassen sich in Unternehmen des **Groß- und Einzelhandels** aufteilen. Im Gegensatz zum Großhandel verkauft der Einzelhandel (in der Schweiz als Detailhandel bezeichnet) Güter und Dienstleistungen direkt an Endkonsumenten. Großhändler bzw. Grossisten kaufen Waren- und Dienstleistungen von verschiedenen Produzenten oder Lieferanten und verkaufen diese an Weiterverkäufer oder Weiterverarbeiter. Der Großhandel begründet seine Rolle in der Wirtschaft durch seine Markterschließungsfunktion, indem er dem Hersteller hilft, den richtigen Absatzmarkt zu finden.

Wirtschaftliche Dynamik verändert die Rollen von Unternehmen im Wertschöpfungs- und **Distributionsprozess**. Am Beispiel des Großhandels lässt sich das Aufkommen neuer Distributionsformen (Intermediation) und das Ausschalten nicht mehr wettbewerbsfähiger Distributionsformen (Disintermediation) veranschaulichen. Während auf nationalen Märkten der klassische, stationäre Großhandel aufgrund zunehmender Konzentration und Markttransparenz an Bedeutung verliert, gewinnt dieser in Form von elektronischen Marktplätzen im internationalen Handelsgeschäft. Mit der Globalisierung von Handelsmärkten steigen räumliche und kulturelle Distanzen zwischen Produzenten und Einzelhändlern. Die neuen Erscheinungsformen des Großhandels helfen, diese Distanzen zu reduzieren, Märkte effizienter zu gestalten und damit Transaktionskosten zu reduzieren (Picot 1986, S. 1 ff.).

Veränderung der Distributionsformen: Intermediation und Disintermediation

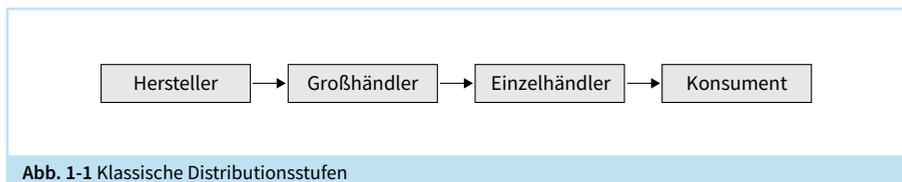
Diese klassische und in vielen Lehrbüchern vorgetragene Rollenverteilung zwischen Produzenten, Großhandel und Einzelhandel verliert zunehmend an Bedeutung (siehe Abbildung 1-1). Die Wertschöpfung des Handels besteht nicht mehr allein im klassischen Warenhandel. Es kommt zunehmend zu einer **Funktionsausweitung**, die eine eindeutige Zuordnung erschwert. Einige Beispiele verdeutlichen diese Entwicklung:

Beispiele für eine Funktionsausweitung des Handels

- Ursprünglich als Einzelhändler gegründete Unternehmen wie z. B. Mercadona in Spanien oder Migros in der Schweiz sind auch im Großhandel und in der Produktion von Konsumgütern tätig. Zusätzlich bieten diese Mischkonzerne, zu denen auch Tesco in Großbritannien zählt, Dienstleistungen an, wie z. B. den Verkauf von Versicherungen und Bankdienstleistungen.
- Ursprünglich als Hersteller von Konsumgütern gegründete Unternehmen wie z. B. Adidas, Sony, Apple und Hugo Boss betreiben schon lange eigene Verkaufsstellen.

- Produktions- und Verkaufsketten wie z. B. Zara, Mango oder H&M sind vertikal integriert, d. h. sie übernehmen von der Produktion bis zum Verkauf alle Wertschöpfungsaufgaben selbst.
- Energieunternehmen wie z. B. Exxon Mobil, BP und Shell Royal Dutch sind Erdölförderer, Großhändler und Einzelhändler mit Tausenden von Tankstellen-Shops.
- Unternehmen der Telekommunikationsbranche wie z. B. Vodafone, Telecom oder Swisscom verkaufen ein breites Spektrum an Produkten und Dienstleistungen, sowohl online als auch in stationären Verkaufsstellen.
- Auf Auktionsplattformen wie z. B. eBay und Ricardo werden Endkonsumenten zu Händlern. Social Media Plattformen wie Facebook oder Pinterest machen Konsumenten zu Prosumenten. Sogenannte »Influencer« beeinflussen unser Kauf- und Konsumverhalten.

Was sich in den Firmenbezeichnungen schon längst vollzogen hat, hinkt in unserer Umgangssprache hinterher. Alle zuvor genannten Unternehmen wählen eine Firmenbezeichnung, die keine Zuordnung zu den in Abbildung 1-1 vorgestellten Distributionsstufen mehr zulässt. BP bezeichnet sich als Energieunternehmen, Telecom als Unternehmen der Telekommunikationsbranche und Zara wählt die Bezeichnung einer Produktions- und Verkaufskette. Letztere Bezeichnung unterstreicht die tiefe Wertschöpfung des spanischen Modehändlers. Unternehmen konzentrieren sich nicht mehr nur auf einen Teil der Wertschöpfungskette. Insbesondere Modeproduzenten wie Zara, Gucci oder Hermès suchen den unmittelbaren Kontakt zum Endkonsumenten und gehen damit ebenfalls einer Handelstätigkeit nach.



**Abb. 1-1** Klassische Distributionsstufen

Handel als abgrenzbare Institution verliert an Bedeutung.

Infolge dieser Entwicklung fällt es immer schwerer, Unternehmungen einer Wertschöpfungsstufe zuzuordnen und damit deren Rolle in der Wirtschaft als Produzent, Großhändler oder Einzelhändler eindeutig festzulegen. Es macht daher immer weniger Sinn, den Handel im institutionellen Sinne definieren zu wollen. Wir müssten im institutionellen Sinne beispielsweise von produzierenden Großhändlern, Handel treibenden Produzenten und produzierenden Konsumenten sprechen. Diese Bezeichnungen klingen jedoch schwerfällig und bringen keine begriffliche Klarheit. Der Handel als Branche im Sinne klar abgrenzbarer Institutionen entlang der Wertschöpfungskette verliert an Bedeutung.

Die Handelstätigkeit als zentrales Merkmal

Das Wesen des Handels besteht in einer arbeitsteiligen Wirtschaft viel eher in der Handelstätigkeit als solchen. Unternehmen handeln mit Gütern und Dienstleistungen, unabhängig von deren institutioneller Bezeichnung als Händler, Hersteller oder Non-Profit-Organisation. Dieses Buch wendet sich an alle Unternehmen, die einer Handel-

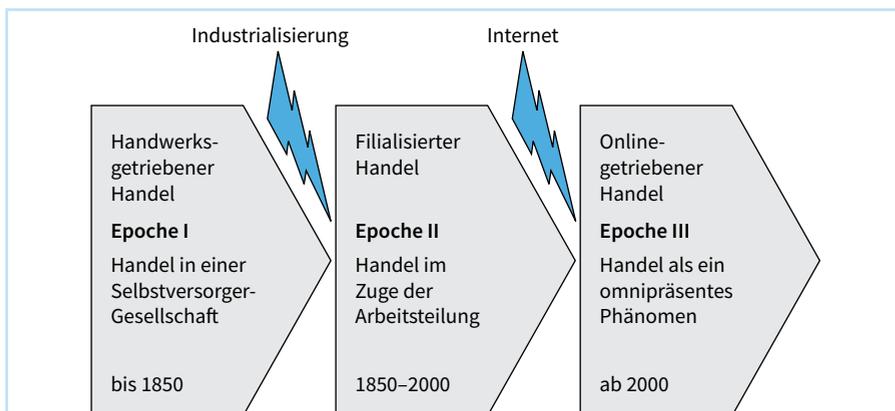
stätigkeit nachgehen oder diese anstreben, wozu auch klassische Handelsunternehmen zählen. Wir bezeichnen diese Unternehmen aus pragmatischen Gründen mit den geläufigen Bezeichnungen »Händler« und »Handelsunternehmen« (evtl. Handelsakteure). Im Englischen würde man besser von »Firms in Retailing« sprechen, also von Unternehmen, die einer Handelstätigkeit nachgehen. Da dieser Begriff umständlich und lang klingt, soll es bei dem etablierten Begriff »Händler« bleiben. Dieser »Händler« kann aber neben seiner Handelstätigkeit noch andere Funktionen in der Wertschöpfungskette übernehmen. Im Zentrum dieses Buches steht somit nicht der Handel als Institution, sondern die Handelstätigkeit als solche, welche in Kapitel 1.1.5 näher charakterisiert ist.

### 1.1.3 Handelsepochen und treibende Kräfte

#### Die Handelsepochen

Betrachten wir die Menschheitsgeschichte, so hat der Handel den Menschen von der biologischen zu einer primär kulturellen Evolution begleitet. In den vergangenen zwei Jahrhunderten haben besonders große Veränderungen in den Markterscheinungsformen des Handels, aber auch in der Handelstätigkeit als solcher stattgefunden (Haupt 2003). Wir unterscheiden drei Handelsepochen (Rudolph/Emrich 2009, S. 11). Den Übergang von der ersten zur zweiten Epoche löste die **Industrielle Revolution** aus. Die aufkommende Industrielle Revolution Ende des 18. Jahrhunderts veränderte mit den neu entstehenden Fabrikationsmethoden der Massenproduktion das bis dahin entstandene Wirtschaftssystem nachhaltig. Es kam zu einem beschleunigten evolutionären Prozess im Einzelhandel (z. B. Hollander 1960). Ein zweiter grundlegender Wechsel – von der zweiten zur dritten Epoche – kündigte sich für den Handel zu Beginn des 21. Jahrhunderts, mit der steigenden **Verbreitung des Internets**, an.

Veränderung der Markterscheinungsformen und der Handelstätigkeit



Quelle: Rudolph/Emrich (2009), S. 3 ff.

Abb. 1-2 Epochen des Handels

Der vom Handwerk getriebene Handel (bis 1850)

Bis etwa zur zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts war die Handelslandschaft in Kontinentaleuropa stark vom gewerblichen Handwerkshandel geprägt. Da sich der Großteil der Menschen in der ständischen Gesellschaft selbst versorgte, existierte der »Verbraucher« im heutigen Sinne noch nicht. Zum Handel trafen sich gewerbliche Erzeuger und Groß- wie auch Kleinabnehmer auf Wochen- und Jahrmärkten, die nur zu festgelegten Zeiten an bestimmten Orten stattfanden. Einzel- und Großhandel waren noch nicht voneinander getrennt. In größeren Ortschaften verkauften Handwerker ihre Produkte zumeist direkt von ihrer Produktionsstätte bzw. ihrem Lagerraum an Stammkunden der Umgebung. Sortimente waren durch Zünfte organisiert und schwankten stark in ihren Beständen. Der persönliche Kontakt des Geschäftsinhabers zu seinen Kunden schuf ein starkes Beziehungsnetzwerk, in dem der Verkauf auf Kredit üblich wurde.

Der filialisierte Handel (1850–2000)

Parallel zur Industriellen Revolution begannen Kleinhändler um 1850 für die städtische Bevölkerung attraktive Verkaufsräume zu gestalten. In den schnell wachsenden Städten traten sie in Wettbewerb um die regelmäßigen Gehälter der Arbeiterschaft. Der Preis rückte stärker in den Vordergrund der Kaufentscheidung. Warenhäuser mit ihren breit angelegten Sortimenten lockten neue Käufer auch aus entfernteren Gebieten in die Handelszentren. Erfolgreiche Händler gründeten Filialen in den aufkommenden Städten und bald auch in ländlichen Regionen, die sie von Zentrallagern aus belieferten. Einzel-, Großhandel und Industrie spezialisierten sich immer stärker, sodass eine Vielzahl unterschiedlicher Betriebstypen die steigende Massennachfrage bediente.

Der Onlinehandel (2000 bis heute).

Der stationäre Handel (Handel in Verkaufsstellen) erreichte Ende des 20. Jahrhunderts seinen Höhepunkt. Mit dem Aufkommen des Onlinehandels gaben insbesondere stationäre Non-Food-Händler Marktanteile an diese neuen Verkaufskanäle ab. Mittlerweile kam es zu einer Durchmischung zwischen dem stationären und reinen Onlinehandel. Fast alle stationären Handelsunternehmen sind heute im Onlinehandel tätig. Auch betreiben viele Onlinehändler stationäre Verkaufsstellen, um mehr Erlebnis anzubieten und ihre Marke stärker aufzuladen. Auf jeden Fall braucht es heutzutage eine gute Abstimmung zwischen stationären und Onlineformaten, was mit der Bezeichnung Omni- bzw. Cross-Channel-Management zum Ausdruck kommt.

### Die treibenden Kräfte

Für die Handelsentwicklung sind vier treibende Kräfte verantwortlich. Diese lösen Veränderungen in den Leistungserstellungsprozessen und den Markterscheinungsformen aus.

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien verändern die Zusammenarbeit.

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien und dabei insbesondere das Internet bilden den Haupttreiber. Sie haben die Zusammenarbeit aller Akteure entlang der Wertschöpfungskette und innerhalb der einzelnen Stufen revolutioniert. Die rasante Technologieentwicklung der vergangenen Jahre löste beispielsweise neue Distributionskanäle (Virtualisierung des Handels) und innovative Marketingkonzepte (Efficient Consumer Response) aus. Neben Profilierungsoptionen bieten neue Technologien auch ein

beträchtliches Rationalisierungspotenzial. So ist es vielen Unternehmen gelungen, Prozesskosten in der Logistik und im Datenaustausch durch den Computereinsatz erheblich zu senken.

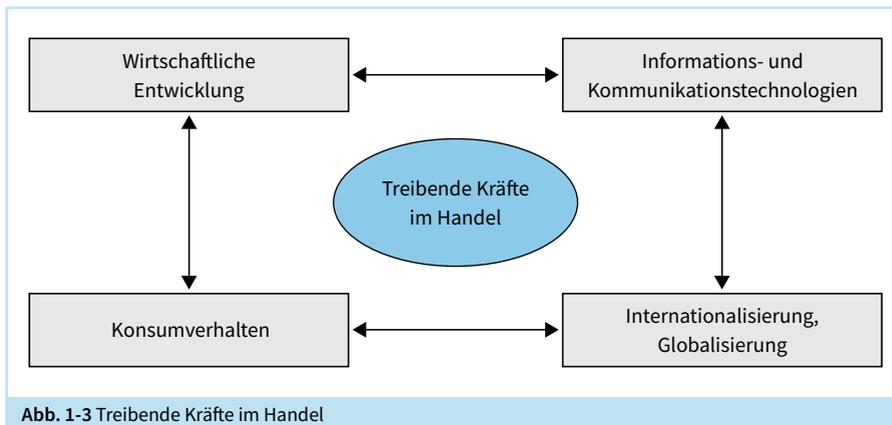


Abb. 1-3 Treibende Kräfte im Handel

Soziodemographische Veränderungen sowie das sich permanent wandelnde Einkaufsverhalten vieler Konsumenten erhöhen die Anforderungen an Handelsunternehmen und erfordern ständige Anpassungen im Handelsangebot. Eine alternde Gesellschaft, die Zunahme an Single-Haushalten und die zunehmende Vertrautheit mit dem Internet sind nur drei Einflussfaktoren, welche in vielen europäischen Ländern einen Wandel im Konsumverhalten bewirken. Aber auch nationale Vorlieben spielen eine große Rolle. So favorisieren beispielsweise viele Spanier und Italiener noch heute den traditionellen Marktplatz als Ort des Lebensmitteleinkaufs.

Permanenter Wandel im Konsumverhalten

Stagnierende Handelsumsätze drängten in vielen westeuropäischen Ländern Handelsunternehmen zur Expansion in ausländische Märkte. Beschleunigt wurde dieser Internationalisierungstrend durch die Marktliberalisierung im Rahmen der europäischen Integration oder des GATT-/WTO-Abkommens. Auch rechtliche Rahmenbedingungen, wie z. B. Bauvorschriften, Umweltschutzbestimmungen oder das Kartellrecht, beeinflussen den Veränderungsprozess erheblich. So stieg anfangs der 1970er-Jahre mit der Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand in Deutschland die Wettbewerbsintensität. Ähnliche Auswirkung zeigen heute die Internationalisierungsbemühungen vieler Hard-Discounter. Bis auf die Hard-Discounter Aldi und Lidl, mussten in den Jahren nach 2015 viele stationäre westeuropäische Handelsunternehmen ihr Engagement im Ausland deutlich reduzieren. Bis 2015 noch als globale Player gepriesen, zogen sich große Handelskonzerne wie Carrefour, MediaMarkt, Metro, Tesco zunehmend aus dem Ausland zurück. Neben politischen Unsicherheiten war in erster Linie der stark wachsende Onlinehandel Ursache, welche die Marktposition der international breit aufgestellten Handelskonzerne schwächte.

Marktliberalisierung und Globalisierung

### Wirtschaftliche Entwicklung

Finanz- und Wirtschaftskrisen beeinflussen den Handel stark. Beispielsweise brach der Autohandel nach der Wirtschaftskrise 2008/2009 um 40 % ein (Statista 2013a). Noch größere Einbrüche löste die Coronavirus-Krise Anfang 2020 aus. Viele Handelsunternehmen standen von heute auf morgen vor der Herausforderung, bis zu 100 % ihrer Umsätze zu verlieren, da sie ihre Geschäfte schließen mussten. Ohne staatliche Intervention hätten viele Unternehmen Konkurs anmelden müssen. Egal ob Börsencrash, Immobilienkrise oder Pandemie, alle beeinflussen die wirtschaftliche Entwicklung erheblich und stellen Unternehmen vor großen Herausforderungen. In Zeiten der wirtschaftlichen Stabilität besitzt diese vierte treibende Kraft kaum Einfluss auf die Handelsentwicklung. In Zeiten eines wirtschaftlichen Abschwungs gewinnen gewöhnlich Discounter, weil der Spardruck in der Bevölkerung wächst (Colla 2003, Rudolph/Schweizer 2006).

Die vier treibenden Kräfte fordern Unternehmen dazu auf, Marktveränderungen aktiv zu beobachten und darauf schnell zu reagieren.

### 1.1.4 Wandel in den Markterscheinungsformen

Die in Kapitel 1.1.3 angesprochenen treibenden Kräfte fordern Unternehmen dazu auf, ihre Rolle im Wertschöpfungsprozess zu überdenken. Unternehmen, die einer Handelstätigkeit nachgehen, sollten sich immer wieder einmal die Frage nach der richtigen Markterscheinungsform stellen. Reicht es für Aldi, sich einzig auf das Discountformat mit 1000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche zu konzentrieren oder braucht es nicht schon heute kleinere Läden mit vielleicht nur noch 500 m<sup>2</sup> oder sogar ein Onlineshop für Lebensmittel? Die Frage nach der richtigen Markterscheinungsform gewinnt mit der Verbreitung des Internets an Bedeutung. Markterscheinungsformen nehmen Konsumenten als unterschiedliche Verkaufsformate bzw. Betriebsformen beim Kauf in stationären Verkaufsstellen und im Onlinehandel wahr. Die verschiedenen Markterscheinungsformen sprechen unterschiedliche Kundenbedürfnisse an. Das nachfolgende Beispiel zum Handel mit Spielwaren beschreibt verschiedene Markterscheinungsformen bzw. Betriebsformen.

### Bisherige Distribution von Spielwaren

Die wachsende Dynamik und zunehmende Vielfalt an möglichen Markterscheinungsformen verlangt nach einer sorgfältigen Auswahl der **Distributionspartner**. Noch vor wenigen Jahren distribuierten Spielwarenhersteller ihre Produkte überwiegend über den Großhandel, welcher wiederum an den Einzelhandel lieferte. Genossenschaftlich organisierte Verbundgruppen übernahmen im Auftrag von selbstständigen Einzelhändlern teilweise die Großhandelsfunktion. Zusätzlich erbrachten diese Verbundgruppen Serviceleistungen