

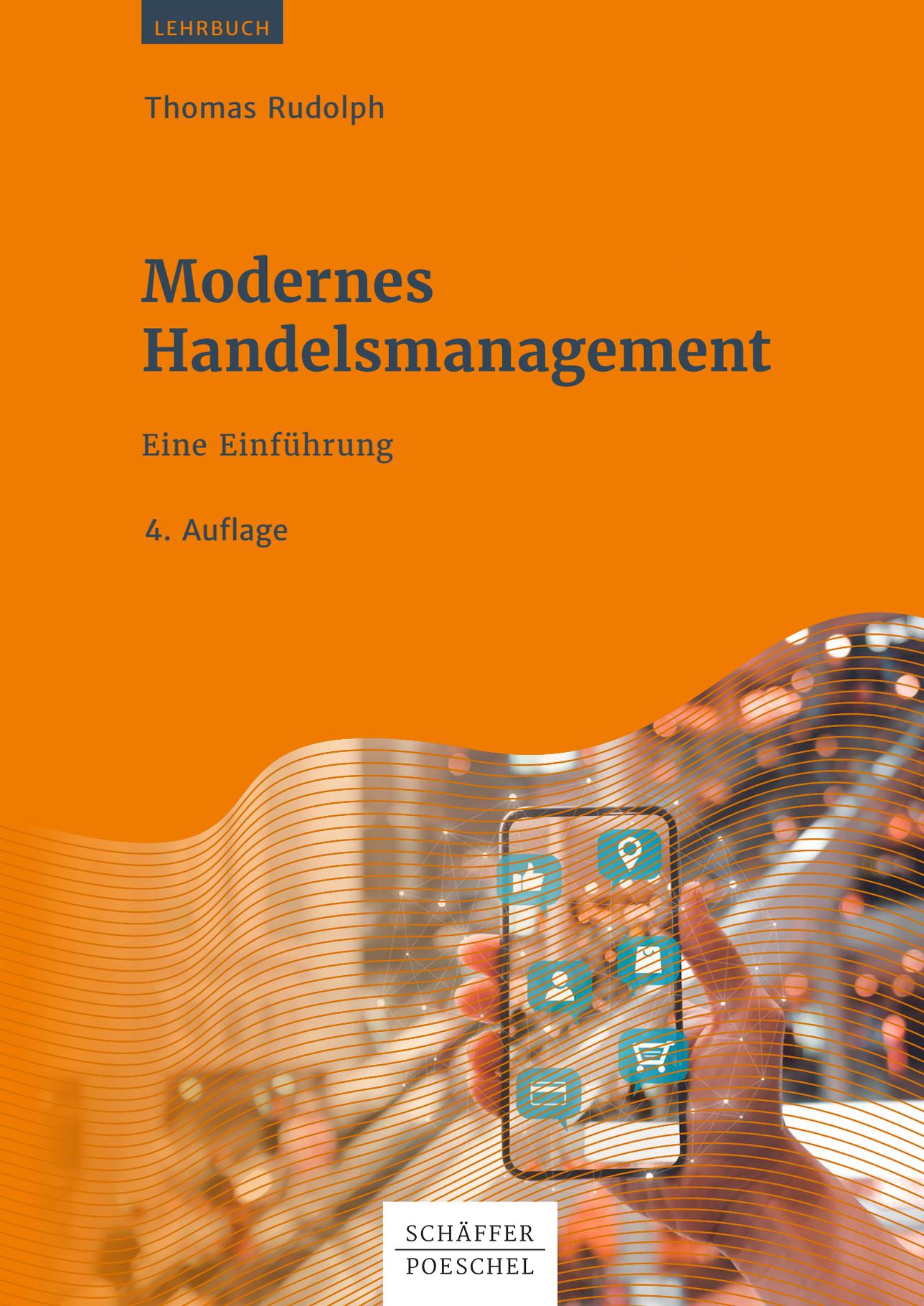
LEHRBUCH

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

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
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, CO₂-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.

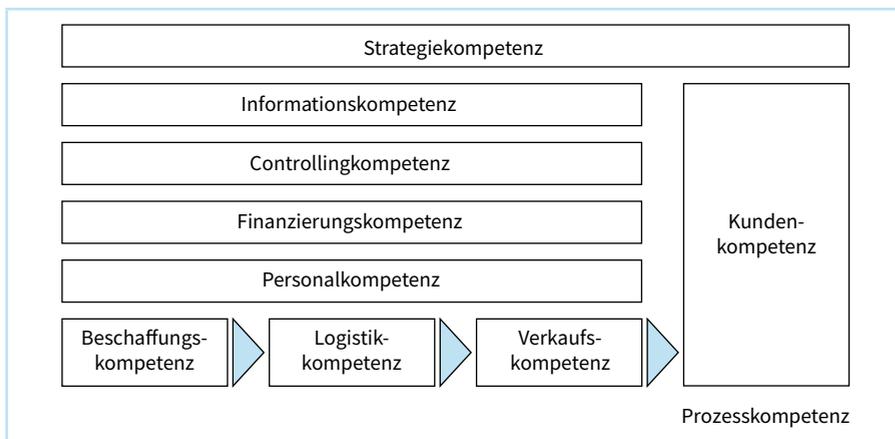
Auf der anderen Seite finden womöglich viele Konsumenten dieses Szenario gar nicht gut. Es könnte eintönig auf dem Teller werden, weil die Auswahl an Speisen schnell an Grenzen stößt. Selber Kochen oder mit Freunden kochen, ein Trend, den viele zum Hobby gemacht haben, wäre dann überflüssig. Auch den 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 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
1 Grundlagen und Prozesskompetenz	21
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
2 Strategiekompetenz	77
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
3	Kundenkompetenz	97
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
4	Verkaufskompetenz	125
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
5	Logistikkompetenz	151
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
6	Beschaffungskompetenz	169
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
7	Finanzierungskompetenz	193
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

8	Controllingkompetenz	213
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
9	Personalkompetenz	243
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
10	Informationskompetenz	263
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