



Strategien im Handel

aus

Lothar Müller-Hagedorn,
Waldemar Toporowski, Stephan Zielke

Der Handel

Grundlagen – Management – Strategien

2., vollständig überarbeitete Auflage

Kohlhammer

Strategien im Handel

aus

Lothar Müller-Hagedorn,
Waldemar Toporowski,
Stephan Zielke

Der Handel

Grundlagen – Management – Strategien

2., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Prof. em. Dr. Lothar Müller-Hagedorn
Mail: lmh@wiso.uni-koeln.de

Prof. Dr. Waldemar Toporowski
Universität Göttingen
Professur für Handelsbetriebslehre
Platz der Göttinger Sieben 3
37073 Göttingen
Germany
Mail: wtoporo@uni-goettingen.de

Associate Professor Dr. Stephan Zielke
Aarhus University
Department of Business Administration
MAPP - Centre for Research on Customer Relations in the Food Sector
Haslegaardsvej 10
8210 Aarhus V Denmark
Mail: zielke@asb.dk

Für Dozenten gibt es zusätzliche Materialien zum Download unter www.derhandel-dasbuch.de .
--

2., vollständig überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© 2012 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher

Umschlagfoto: © istockphoto.com/craftvision, © Tripod – Fotolia.com, © Anton Gvozdikov – Fotolia.com

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

PRINT ISBN 978-3-17-019282-9

ISBN 978-3-17-024918-9

Vorwort

„Der Handel“ liegt jetzt in zweiter Auflage vor. Gegenüber der ersten Auflage sind zwei neue Autoren hinzugekommen, Waldemar Toporowski (Universität Göttingen) und Stephan Zielke (Universität Aarhus).

Das Buch verfolgt ein großes Ziel: Die Ausführungen sollen helfen, die oft komplexen Probleme bei der Steuerung von Handelsunternehmungen zu strukturieren und einer Lösung zuzuführen. Weiterhin erweist sich der Handel als dynamischer Wirtschaftsbereich. Es entstehen neue Betriebsformen, Vertikalisten konkurrieren mit klassischen Handelsorganisationen, elektronische und stationäre Kanäle werden in Mehrkanalsystemen zusammengeführt, Internationalisierungskonzepte stehen auf dem Prüfstand, das Angebot von Handelsmarken wird differenzierter und neue Technologien werden eingesetzt. Das vorliegende Werk bildet die methodischen Fortschritte im Handelsmanagement ab und stellt moderne Theorien zur Problemlösung vor. Es soll deutlich werden, welchen Beitrag diese zur Bewältigung der in der Praxis anstehenden Probleme leisten können. Die Autoren verfolgen das Ziel, dem Leser einen Überblick über Ergebnisse der internationalen Forschung zu vermitteln. Sie haben aber außerdem an vielen Stellen ihre eigenen Untersuchungen eingebracht. Ein besonderes Merkmal des Buchs besteht darin, dass der entscheidungsorientierte Ansatz konsequent als Denkraum für die Behandlung der einzelnen Managementbereiche genutzt wird, so für das strategische Handelsmanagement, das Handelsmarketing, Beschaffung und Logistik, die Gestaltung der Bereiche Personal und Organisation sowie Finanzierung und Controlling. Personal, Organisation und Finanzierung wurden jedoch nur insoweit behandelt, wie hier handelspezifische Probleme gesehen wurden.

Wegen seines modularen Charakters, seiner Praxisorientierung bei gleichzeitiger Theoriefundierung und seiner dennoch guten Lesbarkeit ist das Buch für Manager, Forscher und Studenten gleichermaßen geeignet.

Das Autorenteam wurde dieses Mal von den wissenschaftlichen Mitarbeitern und studentischen Hilfskräften an der Universität Göttingen unterstützt. Der Dank gilt John-Patrick Collins, Tammy Joy Friedrich, Janin Gödecke, Johann Heinrich, Corinna Holz, Julian Kellner, Björn Kniza, Marten Meschkat, Petra Montag, Wiebke Möhle, Friederike Nagels, Raphaela Piechota, Birgit Proll, Anne-Kathrin Rieh, Nadine Schoor, Philipp Spreer, Sonja Vogler und Anne Wiese.

Außerdem gilt ein besonderer Dank dem Kohlhammer Verlag, insbesondere Herrn Dr. Uwe Fliegau, für die gute Betreuung und sein großes Engagement bei der Verwirklichung des Werks. Ebenso sei den Sponsoren für ihre finanzielle Unterstützung gedankt.

Köln, Göttingen und Aarhus, im August 2012

Lothar Müller-Hagedorn Waldemar Toporowski Stephan Zielke

C **Strategien im Handel**

Kapitel 5–12

Die strategische Planung bildet das Fundament aller Bereichsentscheidungen. Es wird zunächst geklärt, was die strategische Planung kennzeichnet und auf welche Entscheidungen sie sich erstreckt. Sie benötigt zahlreiche Informationen über das Unternehmen und seine Umwelt. Die Erfolgsfaktorenforschung macht insbesondere auf die für den künftigen Erfolg maßgeblichen Einflussgrößen aufmerksam. Die Beurteilung strategischer Optionen stellt neben der Zielgruppenplanung den zentralen Bereich strategischer Überlegungen dar. In den Kapiteln 10–12 werden besonders wichtige Einzelentscheidungen analysiert.

5	Strategische Unternehmensführung im Handel	173
5.1	Begriffliche Abgrenzung	174
5.2	Felder einer strategischen Planung im Handel	181
5.3	Phasen der strategischen Planung	186
6	Informationen für die strategische Planung	192
6.1	Veränderungen in der Nachfrage	196
6.2	Die Dynamik der Anbieter	205
6.3	Die Analyse einzelner Geschäftsfelder mit Hilfe von Portfolio-Methoden	221
7	Erfolgsfaktoren im Handel	236
7.1	Formales Konzept der Erfolgsfaktorenforschung	236
7.2	Einzelne Studien	256
7.3	Probleme und Perspektiven der Erfolgsfaktorenforschung	267
8	Strategische Optionen und ihre Bewertung	270
8.1	Die Ableitung von strategischen Optionen	271
8.2	Die Bewertung von strategischen Optionen	288
9	Die Zielgruppenplanung	296
9.1	Die Identifikation von Marktsegmenten	297
9.2	Die Zielgruppenauswahl	312
9.3	Auf dem Weg zur Mikrosegmentierung	314

10 Die Wahl der Betriebsform	317
11 Die Internationalisierung	368
12 Weitere strategische Entscheidungen	396
12.1 Die Diversifikation im Handel.	396
12.2 Mehrkanalsysteme des Einzelhandels.	406
12.3 Customer Relationship Management.	436

5 Strategische Unternehmensführung im Handel

Die strategische Unternehmensführung hat auch im Handel seit etwa 1980 einen zentralen Stellenwert gewonnen. Das hängt mit der zunehmenden Größe und Komplexität der zu steuernden Einheiten, den veränderten Wettbewerbsbedingungen und den schwerer zu erkennenden Veränderungen in den Erwartungen der Nachfrager zusammen. Nicht nur das Geschäftsvolumen vieler Handelsorganisationen ist immens angewachsen, sondern auch ihre Vielgestaltigkeit, was sich

- in der Ansprache zahlreicher verschiedenartiger Kundengruppen,
- in verschiedenen Betriebsformen,
- in ausgedehnten Sortimenten und
- in unterschiedlichen Märkten

äußert. Solche Faktoren sind ursächlich für Entwicklungen in der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit der Kurzformel „Von der Planung zur strategischen Unternehmensführung“ beschreiben lassen. Zu der um 1960 im Mittelpunkt stehenden kurzfristigen Planung kam eine längerfristige Planung hinzu, danach wurde die strategische Planung entwickelt (vgl. Hinterhuber 2004a; 2004b), schließlich haben sich die Begriffe strategische Unternehmensführung bzw. strategisches Management etabliert (vgl. Bea/Haas 2009, S. 11–16). Nicht nur Großunternehmen müssen strategisch denken, sondern auch kleinere und mittlere Unternehmungen, die im Handel in großer Zahl vorhanden sind, müssen sich dieser Aufgabe annehmen, weil auch sie im Wettbewerb eine klar definierte und vorteilhafte Positionierung benötigen.

Strategische Planung und strategische Unternehmensführung zählen zu den zentralen Managementaufgaben im Handel. Mit dem vorliegenden Kapitel wird in diesen Bereich eingeführt. Zunächst werden in Abschnitt 5.1 begriffliche Grundlagen geschaffen: Was ist jeweils unter Planung, strategischer Planung und strategischer Unternehmensführung zu verstehen? Es soll verdeutlicht werden, dass mit strategischer Planung ein Teilbereich des strategischen Managements erfasst wird. Während in Abschnitt 5.1 auf Konzepte eingegangen wird, die generell für die strategische Führung gelten, geht es in Abschnitt 5.2 um die spezifischen Felder der strategischen Planung im Handel. Anschließend wird in Abschnitt 5.3 dargestellt, welche Elemente die strategische Planung umfasst. Dabei werden zwei formale Aspekte der strategischen Planung diskutiert. Zum einen wird auf ihren Prozesscharakter eingegangen. Zum anderen wird die Frage nach den Objekten der strategischen Planung diskutiert. Es wird verdeutlicht, dass Gegenstand der Analyse, Planung und Kontrolle nicht immer das gesamte Unternehmen sein muss, sondern dass es hilfreich sein kann, hierfür strategische Geschäftsfelder bzw. strategische Geschäftseinheiten zu definieren. Bevor auf beide Begriffe detailliert eingegangen wird, soll darunter vereinfachend eine Kombination aus einem bestimmten Leistungsangebot und dem Adressaten dieser Leistung, d. h. einer bestimmten Zielgruppe, verstanden werden.

5.1 Begriffliche Abgrenzung

Planungsbegriffe, wie z. B. „Strategie“ oder „strategisch“, sind zu Modewörtern und damit unscharf und vieldeutig geworden. Es sind drei Begriffe, die in den folgenden Abschnitten erläutert werden sollen: Planung, strategische Planung, strategische Unternehmensführung.

5.1.1 Planung

Planen bedeutet, einen Grundriss bzw. ein Schema zu entwerfen, wie etwas zu tun oder auszuführen ist. Den Gegensatz zu Planen bildet das Improvisieren (ad hoc entscheiden, etwas dem Zufall überlassen, ohne Verarbeitung von Informationen entscheiden). Planen umfasst somit drei Merkmale:

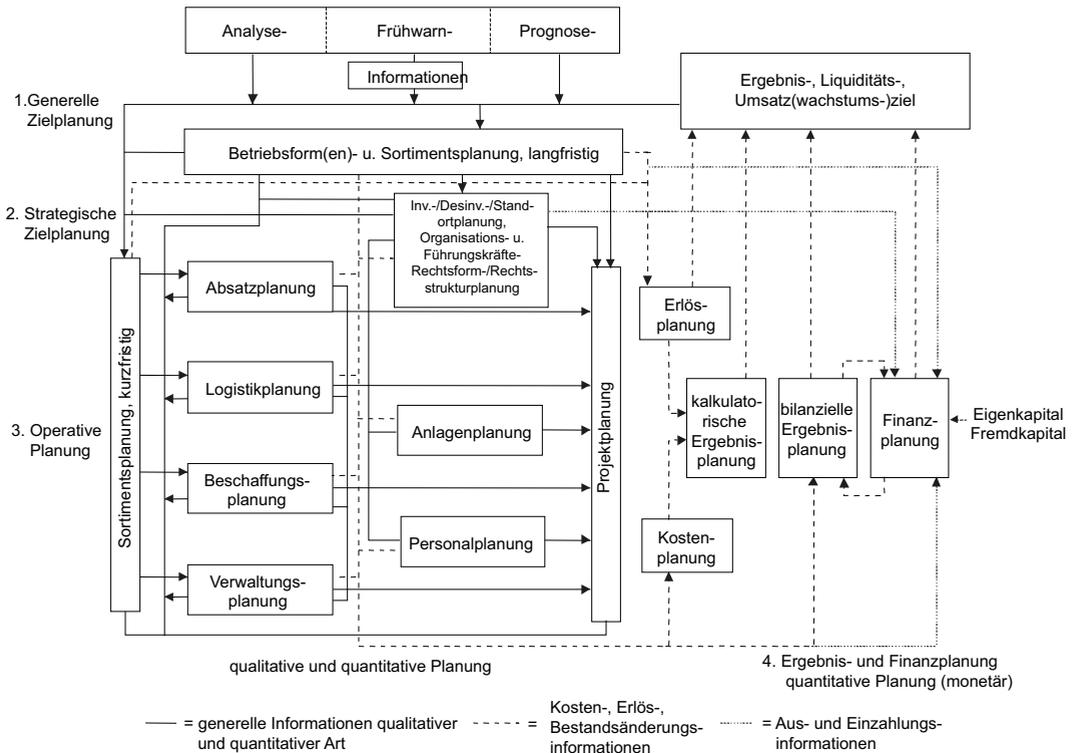
1. die Beschäftigung mit der Zukunft (insbesondere das Vorausdenken von künftigen Nachfrage- und Konkurrenzsituationen),
2. das konkrete Prüfen von Handlungsalternativen im Hinblick auf ihre Wirkungen auf die Zielgrößen der Unternehmung bei künftigen Umweltsituationen,
3. das zielgerichtete Auswählen einer Handlungsalternative im Sinne einer Entscheidungsfestlegung.

Unschwer sind in diesen Merkmalen die allgemein gültigen Grundelemente der Entscheidungstheorie zu erkennen, wie sie in Kapitel 4 vorgestellt worden sind – die Handlungsmöglichkeiten, Ziele und Umweltzustände. Während die Begriffe „Planen“ und „Planung“ auf eine Tätigkeit abstellen, erfasst der Begriff „Plan“ das Ergebnis dieser Tätigkeit.

Bei der Planung handelt es sich um die vorausschauende, gedankliche Festlegung von Handlungen unter Unsicherheit; sie erfordert, die Wirkungen von Handlungen auf die Zielgrößen innerhalb des Planungszeitraumes zu prognostizieren, wobei auch Erwartungen über relevante Umweltentwicklungen gebildet werden müssen.

Das in Abbildung 5.1 dargestellte System einer Planung im Handelsbetrieb, 1988 veröffentlicht, enthält zwar schon den Begriff „strategische Zielplanung“, ist aber noch charakteristisch für die Zeit vor der strategischen Planung. Diese Zeit war geprägt von der Vorstellung, dass in einem Unternehmen mehrere betriebliche Teilpläne zu erstellen sind, deren Interdependenzen erkannt und bewältigt werden müssen. Die Abbildung macht auf solche Teilpläne, zu denen die Absatzplanung, Logistikplanung, Beschaffungsplanung, Verwaltungsplanung, Anlagenplanung und Personalplanung gehören, aufmerksam. Diese Teilpläne müssen auch heute gestaltet werden, wenn zum Teil andere Begriffe (z. B. Marketingplanung statt Absatzplanung) verwendet werden. Zum Zweiten zeigt das Schaubild, dass die Wirkungen dieser Maßnahmen auf das Rechnungswesen (kalkulatorisch, bilanziell und liquiditätsmäßig) ermittelt werden müssen. Schon von dem Raum her, der diesem Aspekt in der Abbildung zugewiesen wird, wird deutlich, welche Bedeutung diesem Sachverhalt zugeordnet wird. Die Abbildung weist drittens darauf hin, dass eine jahresbezogene Planung in Teilen durch eine längerfristige Planung zu ergänzen ist. Dies erkennt man an dem Hinweis auf die langfristige

Planung der Betriebsformen und der Sortimente. Schließlich finden sich in der Abbildung Hinweise auf eine Prozessorientierung, indem auf die Informationsphase, eine generelle Zielplanung, eine strategische Zielplanung, eine operative Zielplanung und eine Ergebnis- und Finanzplanung verwiesen wird. Damit werden vier wichtige Aspekte der Planung hervorgehoben: die Abstimmung von Teilplänen, die prospektive Ergebnisermittlung, der Zeithorizont von mehr als einem Jahr und die Prozessorientierung. So wichtig diese Gesichtspunkte auch sein mögen, so erfassen sie doch nicht – oder nicht sichtbar – die strategischen Elemente in der Planung.



Quelle: Willers 1988a, S. 40

Abb. 5.1: Planungssystem für ein Handelsunternehmen mit primär funktionaler Aufbauorganisation

5.1.2 Strategische Planung

Mit dem Zusatz „strategisch“ werden bestimmte Formen der Planung angesprochen, die im Folgenden konkretisiert werden sollen. Ursprünglich wurde unter Strategie die Kunst der Heerführung, die geschickte Kampfplanung und Feldherrenkunst verstanden. In der Literatur zur strategischen Unternehmungsführung, die sich etwa ab 1980 in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt hat, existieren unterschiedliche Begriffsauffassungen von Strategie, von denen einige in Abbildung 5.2

gegenübergestellt werden. Die Zitate machen deutlich, dass langfristig angelegte Konzepte zur Zukunftssicherung gesucht werden. Sie erfordern für die Zukunft folgende Fähigkeiten:

- die Ansprüche und Anforderungen der Umwelt zu erkennen,
- die eigenen Stärken mit denen der Konkurrenz zu vergleichen und
- Verfahren zum Aufbau von Erfolgspotenzialen zu entwickeln.

Man kann die strategische Planung (zu einem Überblick vgl. Voigt 1992, S. 6) wie folgt definieren:

Bei der strategischen Unternehmensplanung handelt es sich um einen willensbildenden, informationsverarbeitenden und systematisch-methodischen Entscheidungsprozess mit dem Ziel, den langfristigen Erfolg der Unternehmung zu sichern und die zum Erreichen dieser Zielsetzung möglichen Maßnahmen (= Strategien) festzulegen.

Autor	Definition
Kreikebaum (1997, S. 19)	„Unternehmensstrategien sind (...) »allgemeine Verhaltensrichtlinien«, die Aussagen darüber machen, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potentiellen Stärken einsetzt, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerecht zu begegnen.“
Hofer/Schendel (1978, S. 25)	„(...) fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives.“
Hentze/Brose (1985, S. 126)	„(...) wird als grundsätzliche Umschreibung, Charakterisierung und/oder Kennzeichnung von Verfahrensweisen verstanden, mit denen sich eine Unternehmung (bzw. Organisation) gegenüber seiner Umwelt (oder Teilen der Umwelt) zu behaupten versucht.“
Daft (2008, S. 242)	„The plan of action that prescribes resource allocation and other activities for dealing with the environment, achieving a competitive advantage, and attaining organizational goals.“
Welge/Al-Laham (2008, S. 16)	„(...) ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele.“
Bea/Haas (2009, S. 54)	„Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens.“

Abb. 5.2: Definitionen von Strategie

Aufbauend auf dem Begriff „Strategie“ definieren Bea und Haas (2009, S. 54) den Begriff „Strategische Planung“ wie folgt:

Strategische Planung ist ein informationsverarbeitender Prozess zur Abstimmung von Anforderungen der Umwelt mit den Potenzialen des Unternehmens in der Absicht, mit Hilfe von Strategien den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern.

Abgesehen von den sehr knappen Definitionen von Bea und Haas sowie von Welge und Al-Laham in Abbildung 5.2, die vor allem die Zielsetzung einer Strategie (Sicherung des langfristigen Erfolgs)

betonen, gehen die übrigen Definitionen detailliert darauf ein, wie diese Zielsetzung erreicht werden soll (Abstimmung zwischen Unternehmung und Umwelt).

Die folgenden Merkmale können als Kennzeichen einer strategischen Unternehmensplanung angesehen werden:

1. Sie ist zukunftsorientiert und basiert auf Erwartungen hinsichtlich der Entwicklung relevanter Umweltfaktoren, z. B. Verschiebungen der Käuferstruktur (z. B. Altersgruppen), Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt (z. B. Zunahme des Direktvertriebs), Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen (z. B. Wegfall von Einfuhrbeschränkungen), Aufkommen neuer Technologien (z. B. Anwendungen im Mobile Commerce).
2. Sie legt die Aktivitätsfelder der Unternehmung fest.
3. Sie nimmt Bezug auf die Potenziale und Ressourcen eines Unternehmens, auf die Stärken und Schwächen im Verhältnis zur Konkurrenz.
4. Sie weist Prozesscharakter auf, d. h. eine systematische Phasenfolge, z. B. Zielbildung, Umwelt- und Unternehmensanalyse, Strategieentwicklung, Umsetzung, Strategieüberwachung (mit den dazugehörigen Vor- und Rückkopplungen).
5. Sie ist durch zielgerichtete Rationalität, also ein bewusstes Abwägen, gekennzeichnet.
6. Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, eine Abstimmung zwischen Umwelt und Unternehmen zu erreichen und so den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.
7. Sie ist ganzheitlich und gesamtunternehmensbezogen und kann deshalb nur aus der Kenntnis des Ganzen heraus erfolgen, weshalb sie nicht delegierbar ist. Die gesamtunternehmensbezogene Perspektive bedeutet, dass Beschaffungsplanung, Absatzplanung, Finanzplanung, Lager- und Fuhrparkplanung, Investitionsplanung und Personalplanung aufeinander abzustimmen sind.
8. Sie ist langfristig. Eine Präzisierung der Langfristigkeit kann allerdings nur im Rahmen der situativen Gegebenheiten vorgenommen werden. Albach weist darauf hin, dass die strategische Planung in den sechziger Jahren etwa 15 bis 20 Jahre umfasste, während Ende der siebziger Jahre die strategische Planung auf einen Zeitraum von etwa zehn Jahren bezogen war (vgl. Albach 1978, S. 703-704). Ähnlich sieht dies Hinterhuber, der den strategischen Planungshorizont auf fünf bis zehn Jahre festsetzt (vgl. Hinterhuber 2004a, S. 113). Unabhängig von der präzisen Festlegung des Planungshorizonts muss deutlich zwischen der strategischen Planung und der langfristigen Planung unterschieden werden. Die Langfristplanung beschränkt sich weitestgehend auf die Extrapolation bereits bekannter Trends und unterstellt damit kontinuierliche Weiterentwicklungspfade in stabilen Umwelten (vgl. Hax/Majluf. 1984, S. 13; Hax/Majluf 1991, S. 28–30). In der strategischen Planung sind auch diskontinuierliche Veränderungsprozesse in instabilen Umwelten aufzugreifen.

Im Zentrum strategischer Entscheidungen stehen Überlegungen zu den zukünftigen unternehmensspezifischen Erfolgspotenzialen, d. h. denjenigen Aktivitäten, die eine Erfolgsposition der Unternehmung begründen und die die Voraussetzung für einen dauerhaften zukünftigen Erfolg darstellen. Pümpin spricht daher von der strategischen Planung als dem Management strategischer Erfolgspositionen (vgl. Pümpin 1986). Die Frage, welche Voraussetzungen in einer Unternehmung geschaffen werden müssen, damit sie über einen Wettbewerbsvorteil verfügt und sich dauerhaft im

Markt behaupten kann, ist unterschiedlich beantwortet worden. Weite Teile der Erfolgsfaktorenforschung vergleichen unterschiedliche Formen der Geschäftspolitik (z. B. Discountstrategie vs. Erlebnisstrategie, zentraler vs. dezentraler Einkauf), in anderen Beiträgen wird auf Ressourcen, Kernkompetenzen und strategische Fähigkeiten sowie die Einbindung in soziale Netzwerke abgestellt (vgl. den Überblick bei Mühlbacher 1997). Auch im Handel wurde intensiv erörtert, was zentrale Erfolgsfaktoren sind. Darauf wird in Kapitel 7 eingegangen. Die Ausführungen in den Kapiteln 5 bis 12 gehen insgesamt auf Managementtheorien und -instrumente ein und prüfen dabei ihre Anwendbarkeit auf den Handel. In den letzten Jahren ist eine Vielzahl solcher Theorien und Instrumente entwickelt worden (zu einem Überblick vgl. Makridakis 1996).

Zusammenfassend sei noch einmal auf den antizipativen Charakter der Planung, die Sicht auf das ganze Unternehmen, die Abstimmung zwischen Unternehmen und Umwelt und die Sicherung der Wettbewerbsposition als zentrale Elemente einer strategischen Planung verwiesen.

5.1.3 Strategische Unternehmensführung

Bereits durch die Ausführungen zum Managementzyklus (siehe Kapitel 4) ist deutlich geworden, dass die Planungsphase von anderen Phasen umlagert ist, insbesondere der Analysephase, der Realisationsphase und der Kontrollphase. Des Weiteren ist zu beachten, dass Unternehmungen arbeitsteilige Systeme darstellen. Es muss demnach eine organisatorische Struktur geschaffen werden, in der die dort tätigen Mitarbeiter die Bereitschaft einbringen, die Unternehmung an die sich ändernden Umweltbedingungen anzupassen und sie fortzuentwickeln. Es ist sowohl eine Abstimmung der Unternehmung mit der Umwelt (System-Umwelt-Fit) als auch ein Intra-System-Fit herzustellen. McKinsey (vgl. Peters/Waterman 1982, S. 10) bildet den Gedanken des Intra-System-Fit mit dem 7S-Modell ab, nach dem sieben Subsysteme aufeinander abgestimmt sein müssen, und zwar

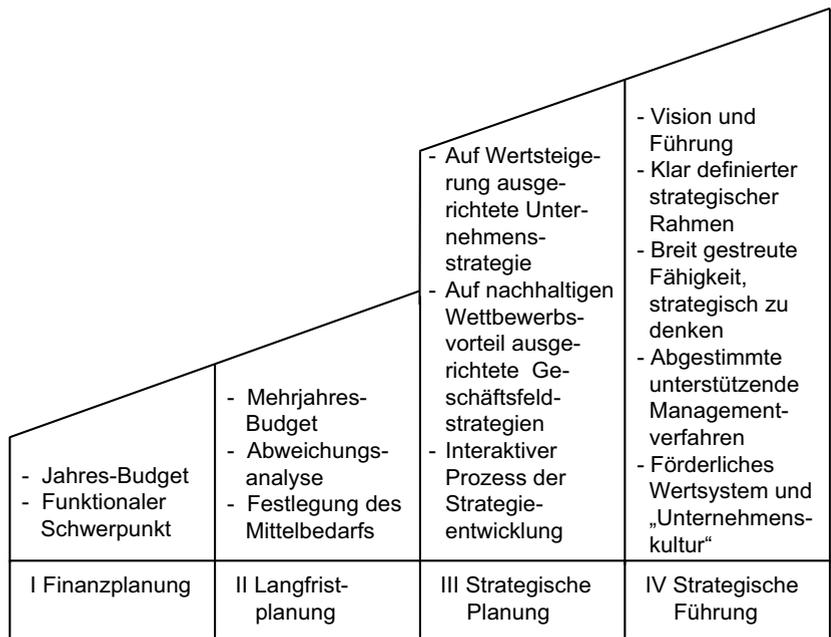
- als harte Faktoren die Struktur (*structure*), die Strategie (*strategy*), die Systeme (*systems*),
- als weiche Faktoren das Selbstverständnis (*shared values*), das Stammpersonal (*staff*), die Spezialkenntnisse (*skills*) und der Stil (*style*).

Auch Bea und Haas (2009, S. 19–23) heben die Notwendigkeit eines abgestimmten Vorgehens hervor, indem sie darauf hinweisen, dass

- jedes Subsystem in sich abgestimmt sein muss (z. B. Abstimmung von Zielen und Maßnahmen) (Intra-Subsystem-Fit),
- alle Subsysteme des Unternehmens aufeinander ausgerichtet sein müssen (Bea und Haas differenzieren zwischen sechs Teilsystemen: strategische Planung, strategische Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und strategische Leistungspotenziale) (Intra-System-Fit) und
- das System „Unternehmung“ zu der Umwelt passen muss (System-Umwelt-Fit).

Die Ausführungen verdeutlichen, dass sich die Sicht auf Planungsprozesse in einem Unternehmen im Laufe der Zeit verändert hat. Nach einer von Gluck, Kaufman und Walleck (1980) vorgeschlagenen und von Henzler (1988) übernommenen und leicht modifizierten Systematik begann der Ent-

wicklungspfad des strategischen Planungsinstrumentariums mit der reinen Finanzplanung (siehe Abbildung 5.3). Diese legt den Schwerpunkt der Planungsbemühungen auf Jahresbudgets und ist im Wesentlichen intern orientiert. Die Aufmerksamkeit der Planer richtet sich hierbei auf ein möglichst verlässliches Budget und seine Einhaltung. Der nächste Entwicklungsschritt bestand zuerst in der Erweiterung des betrachteten Zeithorizonts zu einer Mittel- und Langfristplanung. Charakteristika einer solchen Planung sind Mehrjahresbudgets. Zusätzlich wurden genauere Prognosen entwickelt, mit denen beispielsweise der Kapitalbedarf zuverlässiger prognostiziert werden konnte. Der Übergang von Phase I zu Phase II ist eher fließend. Der Sprung zur extern orientierten strategischen Planung der Stufe III ist deutlich größer. In dieser Phase werden alle Annahmen, auf denen die extrapolierende Planung basierte, in Frage gestellt. Wesentliche Merkmale der Planungsüberlegungen sind eine verstärkt auf die Umwelt-Kunden- und Wettbewerbsdynamik ausgerichtete Lagebeurteilung sowie die systematische Auslotung strategischer Freiheitsgrade. Die Mittelzuteilung erfolgt aus der individuellen Beurteilung der Möglichkeiten jeder strategischen Geschäftseinheit, zum Unternehmensgesamtziel beizutragen. Die dritte Phase (vgl. Gluck/Kaufman/Walleck 1980) zeichnet sich dadurch aus, dass dem Management mehrere Alternativen aufgezeigt werden, aus denen bewusst eine ausgewählt werden soll. Die vierte Phase, die als strategische Führung oder strategi-



Umfeld:	Stabilität	Veränderung	Instabilität	Überraschung
Komplexität des Unternehmens	Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch

Quelle: Henzler 1988, S. 1298

Abb. 5.3: Entwicklungsstufen zur strategischen Führung

ches Management bezeichnet wird, betont die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen als Ziel der Unternehmensführung. Zu diesem Zweck wird ein Planungsrahmen entwickelt, der sicherstellen soll, dass strategische Entscheidungen auf der operativen Ebene entsprechend umgesetzt werden. Darüber hinaus wird ein Planungsprozess eingeführt, mit dem unternehmerisches Denken stimuliert und ein Wertesystem etabliert werden soll, an dem sich das Handeln der Mitarbeiter ausrichtet.

Die entscheidenden Verbesserungen auf dem Weg zu einer strategischen Führung lagen also nicht in einer fortschreitenden Verfeinerung der Planungskonzepte, sondern wurden vielmehr in der Leistung der Führungsspitze gesehen, die gesamte Organisation darauf auszurichten, im Wettbewerb die Initiative zu ergreifen und Umfeldveränderungen zum eigenen Vorteil zu nutzen. In den letzten Jahren ist das Konzept der strategischen Führung weiterentwickelt worden. Fasst man die Überlegungen zusammen, so kann die strategische Führung bzw. das strategische Management heute wie folgt definiert werden (Bea/Haas 2009, S. 22):

„Das Strategische Management befasst sich mit der zielorientierten Gestaltung von Unternehmen unter strategischen, d. h. langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten. Es umfasst die Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von Planung, Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und Strategischen Leistungspotenzialen.“

Die Definition macht deutlich, dass die strategische Planung nur ein Teilsystem des strategischen Managements darstellt und dass sich die Führung unter anderem auch auf Aspekte der Organisation und der Unternehmenskultur erstrecken muss. Wenn auch die Zielbildung zu den klassischen Aufgaben der Planung gehört und bereits in Kapitel 4 im Rahmen des Managementzyklus auf Ziele eines Unternehmens eingegangen worden ist, ist im Zusammenhang mit dem strategischen Management eine Ausweitung des Zielverständnisses sinnvoll. So ist festzustellen, dass eine Analyse von Zielen auf strategischer Ebene zunehmend mit Begriffen wie Vision, Mission, Unternehmensphilosophie und Unternehmenszweck beginnt. An der Spitze einer Zielhierarchie ist folglich eine grundsätzliche Vorstellung von der Rolle des Unternehmens in einer Gesellschaft zu finden. Dieser wird häufig ein Unternehmensleitbild untergeordnet, das sich im Gegensatz zu der Vision oder Mission in stärkerem Maße an die Mitarbeiter des Unternehmens richtet und eine Orientierungshilfe für deren Verhalten bildet. In diesem Zusammenhang spielt auch die Unternehmenskultur als Bestandteil des strategischen Managements eine bedeutende Rolle. Dabei handelt es sich um ein Bündel von Werten und Normen, die Entscheidungen und Verhaltensweisen von Mitgliedern einer Unternehmung beeinflussen.

Im Rahmen der Strategieforschung haben zwei Denkansätze eine herausgehobene Stellung erlangt – zum einen der marktorientierte Ansatz (*market-based-view*), der auf dem bereits angesprochenen industrieökonomischen Ansatz (*structure-conduct-performance-Paradigma*) basiert und der ressourcenorientierte Ansatz (*resource-based-view*). Während der marktorientierte Ansatz eine Outside-in-Perspektive wählt und die Strategie als Antwort auf die Anforderungen des Markts bzw. der Umwelt interpretiert, nimmt der ressourcenorientierte Ansatz die Inside-out-Perspektive ein und sieht die Ressourcen als Gründe für den Erfolg eines Unternehmens. Besonderes Interesse der Forschung, aber auch der Unternehmungen, gilt der Frage nach den relevanten Ressourcen und ihrem Erfolgsbeitrag. Hinsichtlich der Ressourcen wird häufig zwischen tangiblen und intangiblen

Faktoren differenziert. So können für den Handel einerseits besondere Standorte und Immobilien zu den zentralen Ressourcen gehören, andererseits können es aber auch das Image, die Kultur oder das Know-how des Unternehmens sein, von denen der Erfolg maßgeblich beeinflusst wird. In diesem Zusammenhang sind vor allem die Human-Ressourcen, d. h. das Personal des Unternehmens, zu nennen. Vertiefende Ausführungen zum markt- und ressourcenorientierten Ansatz finden sich in Kapitel 7.

5.2 Felder einer strategischen Planung im Handel

Nachdem die bisherigen Ausführungen sehr generell waren, indem darauf hingewiesen worden war, dass es Aufgabe der strategischen Planung sei, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in der Zukunft zu sichern, sollen im Folgenden konkrete Sachverhalte aufgeführt werden, die im Rahmen einer strategischen Planung eines Handelsbetriebs zu analysieren sind. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, strategische Entscheidungen zu systematisieren und die relevanten Entscheidungsbereiche zu strukturieren. Bea und Haas (2009, S. 180–181) versuchen verschiedene Strategiearten mit Hilfe geeigneter Kriterien zu systematisieren und kommen zu einer detaillierten Übersicht (siehe Abbildung 5.4).

Die Übersicht zeigt die Vielfalt von Dimensionen, hinsichtlich derer Strategien konzipiert und umgesetzt werden können. Einige davon werden in den folgenden Kapiteln aufgegriffen. Im Folgenden werden aber bereits jene strategischen Entscheidungsfelder benannt, die besonders bedeutsam erscheinen. Sie können unterschiedlichen Bereichen zugewiesen werden. So können sie

- das Erscheinungsbild des Handelsbetriebs gegenüber seinen Nachfragern betreffen, was insbesondere erfordert, eine Betriebsform zu gestalten, das zu bearbeitende Marktgebiet festzulegen (regional, national, international) und über das Ausmaß der Diversifikation zu entscheiden,
- die internen Strukturen und Prozesse ansprechen, wobei im Handel insbesondere an den Aufbau bestimmter Leistungspotenziale (z. B. Logistiksysteme, Informationssysteme) oder an die Ausgliederung bestimmter Funktionen (z. B. Transport, Lagerhaltung, Verkauf) sowie an die Zentralisierung oder Dezentralisierung von Entscheidungen zu denken ist,
- sich auf die Beziehungen zu den Lieferanten beziehen, wobei beispielsweise der Erwerb von Marktmacht, Kooperationen oder bestimmte Formen der Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel von großer Bedeutung sind.

Die genannten Sachverhalte werden in den folgenden Kapiteln behandelt. Für die hier anstehende Kurzübersicht über strategische Problemfelder im Handel wird die in Abbildung 5.5 dargestellte Struktur verwendet (zu einer Sicht auf handelsbetriebliche Probleme aus strategischer Perspektive vgl. auch Mattmüller/Tunder 2004).

<p>I. Entwicklungsrichtung</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wachstumsstrategie 2. Stabilisierungsstrategie 3. Desinvestitionsstrategie
<p>II. Produkt-Markt-Kombinationen (Ansoff)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marktdurchdringungsstrategie 2. Marktentwicklungsstrategie 3. Produktentwicklungsstrategie 4. Diversifikationsstrategie
<p>III. Organisatorischer Geltungsbereich</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unternehmensstrategie (corporate strategy) 2. Geschäftsbereichsstrategie (business strategy) 3. Funktionsbereichsstrategie (functional strategy)
<p>IV. Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile (Porter)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kostenführerstrategie (overall cost leadership) 2. Differenzierungsstrategie (differentiation) 3. Nischenstrategie (focus)
<p>V. Geltungsbereich für Funktionen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beschaffungsstrategie 2. Produktionsstrategie 3. Absatzstrategie 4. Finanzierungsstrategien 5. Personalstrategie 6. Technologiestrategie
<p>VI. Regionaler Geltungsbereich</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokale Strategie 2. Nationale Strategie 3. Internationale Strategie 4. Globale Strategie
<p>VII. Grad der Eigenständigkeit</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomiestrategie 2. Kooperationsstrategie 3. Integrationsstrategie

Quelle: Bea/Haas 2009, S. 180–181

Abb. 5.4: Systematisierungskriterien und Arten von Strategien

Positionierung	Wachstum	Koordination/ Kooperation
<ul style="list-style-type: none"> - Segmentierung - Auswahl von Zielgruppen - Leistungsbündel 	<ul style="list-style-type: none"> - Penetration - Neue Betriebsformen - Neue Märkte (national, international) - Diversifikation 	Business to Business: <ul style="list-style-type: none"> - Integration - Vertikalisierung - Kooperation (ECR, CM, SCM) Business to Consumer: <ul style="list-style-type: none"> - Kundenbindung (CRM)

Abb. 5.5: Entscheidungsfelder der strategischen Planung im Handel

In Abbildung 5.5 wird zwischen Entscheidungen differenziert, die die Positionierung des Handelsunternehmens, seine Wachstumsstrategie und die Koordinations- bzw. Kooperationsform mit Lieferanten und Kunden betreffen. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass zwischen den Entscheidungen in den drei Bereichen häufig Interdependenzen bestehen.

Positionierungsentscheidung

Die Positionierungsstrategie bezieht sich auf mehrere Aspekte, so zum Beispiel auf die Segmentierung des Markts, auf die Auswahl von Zielgruppen, die mit dem eigenen Leistungsbündel angesprochen werden sollen, und auf das Leistungsbündel selbst, das maßgeblich in der Wahl der Betriebsform zum Ausdruck kommt.

Eine Segmentierung des Markts kann nach verschiedenen Kriterien vorgenommen werden. Von großer Bedeutung sind soziodemografische, psychografische und das Kaufverhalten betreffende Merkmale. Ihre Verwendung weist unterschiedliche Vor- und Nachteile auf – einige lassen sich leichter erheben als andere, bei manchen liegt der Vorteil darin begründet, dass ihre Prognosekraft hinsichtlich der Reaktion auf unternehmenspolitische Maßnahmen größer ist als bei anderen Merkmalen. Insgesamt ist festzustellen, dass moderne Segmentierungsverfahren dem Problem von Stärken und Schwächen der verschiedenen Merkmale dadurch begegnen, dass sie an die Stelle von einzelnen Merkmalen oder Merkmalslisten übergeordnete Konstrukte setzen. Zunehmend wird versucht, durch die Erfassung und Berücksichtigung unterschiedlicher Faktoren Lebensstile von Personen zu extrahieren und für eine Segmentierung zu nutzen. Der Begriff Lebensstil ist relativ weit gefasst, so dass zahlreiche Attribute herangezogen werden können, um Lebensstile zu definieren. Sie erstrecken sich unter anderem auf Werte, Normen, Einstellungen, Lebenszyklen und Persönlichkeitsmerkmale (zu einer Übersicht siehe z. B. McGoldrick 2002, S. 169–170). So kann man beispielsweise bei Kleidung mit Hilfe der Modeorientierung zwischen einem konservativen, traditionellen und modebewussten Segment differenzieren (vgl. Levy/Weitz 2009, S. 136). Die Marktsegmentierung soll dazu beitragen, die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und zu strukturieren. Sie kann bereits erste Hinweise darauf geben, auf welchen Märkten ein Unternehmen den Wettbewerb aufnehmen möchte. Für einen Textilhändler stellt sich also die Frage, ob er alle Segmente bedienen oder sich auf einen Ausschnitt des Markts konzentrieren will und mit welchen Konzepten (Formaten) die Segmente bearbeitet werden sollen.

Die Bestimmung jener Segmente, die das Unternehmen bedienen möchte, wird als Zielgruppenauswahl bezeichnet. Mit dem Zielgruppenaspekt wird die personelle und räumliche Dimension des Markts angesprochen. Derzeit ist in der Praxis immer noch umstritten, inwieweit das Zielgruppenkonzept auch im Handel mit Nutzen eingesetzt werden kann. So könnte man die Meinung vertreten, dass sich das Leistungsangebot eines Händlers an alle potenziellen Kunden richtet. Es liegen jedoch inzwischen zahlreiche Beispiele vor, die belegen, dass sich die Ansprüche einzelner Verbrauchergruppen so ausdifferenziert haben, dass eine Marktsegmentierung sinnvoll geworden ist. Zugleich hat eine Spezialisierung der Händler stattgefunden, so dass sich ihre Fähigkeiten, die verschiedenen Kundenbedürfnisse zu befriedigen, unterscheiden. Zudem ist davon auszugehen, dass die Konkurrenzsituation bezüglich der einzelnen Segmente Unterschiede aufweist, was erwarten lässt, dass die Bearbeitung verschiedener Segmente unterschiedlich attraktiv ist. Die genannten Punkte unterstreichen die Sinnhaftigkeit einer bewussten Zielgruppenentscheidung.

Den Kern der Positionierungsstrategie bildet die Entscheidung darüber, mit welchem Leistungs-bündel die ausgewählten Zielgruppen bearbeitet werden sollen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Festlegung der Leistung nicht unabhängig von der Preispolitik, d. h. von dem geforderten Entgelt ist. Beide Aspekte bestimmen weitestgehend die Betriebsform, die vermutlich wichtigste strategische Entscheidung, die im Handel zu treffen ist. Porter, der grundsätzlich zwischen den Strategietypen umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte unterscheidet (vgl. Porter 2008, S. 71–77), ist dann so zu interpretieren, dass sich bei der Wahl der Betriebsform die möglichen Alternativen auf

- die preisorientierte Politik, der im Handel vor allem die Betriebsform des Discounters entspricht, und
- die leistungsorientierte Politik, der im Handel jene Betriebsform entspricht, die „in der ganzen Branche als einzigartig angesehen wird“ (Porter 2008, S. 74),

reduzieren. Es handelt sich um eine Vereinfachung, weil die Leistung im Handel sehr vielgestaltig sein kann. So ist zum einen die Sortimentspolitik zu nennen. Sie alleine bietet eine Vielzahl von Optionen, die existierende Produktvielfalt auf Herstellerebene zu Sortimenten zu bündeln und Angebotsmodalitäten auszugestalten. Zum anderen kann die Servicepolitik sehr stark variiert werden. Sie kann sich auf verschiedene Aspekte beziehen – zum Beispiel die Beratung, die Finanzierung, die Verfügbarkeit der Waren, ihre Zustellung oder die Öffnungszeiten. So unterscheiden sich die stationären Formen des Einzelhandels mitunter sehr stark vom Online-Handel oder vom Versandhandel im Hinblick auf die genannten Serviceaspekte. Mattmüller und Tunder (2004, S. 40) fassen die verschiedenen Aspekte zu drei Merkmalen zusammen und differenzieren zwischen Sortiment, Andienungssystem und Preisstrategie.

Anzumerken bleibt, dass die von Porter postulierte klare Entscheidung für eine Wettbewerbsstrategie zunehmend infrage gestellt wird. Eine Outpacing-Strategie (auch hybride Strategie) versucht der Forderung gerecht zu werden, gleichzeitig eine Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie zu verfolgen, die unter bestimmten Bedingungen der reinen Strategie überlegen sein kann. Wegen der großen strategischen Bedeutung der Betriebsformenwahl wird diesem Problembereich ein eigenes Kapitel 10 gewidmet.

Wachstumsstrategie

Um die unterschiedlichen Wachstumsstrategien zu charakterisieren, wird häufig auf die Ansoff-Matrix Bezug genommen (siehe hierzu ausführlich Abschnitt 8.1.3). Danach bietet sich zum einen die Möglichkeit, auf aktuellen Märkten mit den bestehenden Betriebsformen eine Penetrationsstrategie zu betreiben. Zum anderen können auf aktuellen Märkten neue Betriebsformen entwickelt werden oder auf neuen Märkten bestehende Betriebsformen eingesetzt werden. Schließlich kann auf neuen Märkten mit neuen Formaten eine Diversifikationsstrategie betrieben werden. Neben der eher von formalen Gesichtspunkten beeinflussten Systematisierung der Wachstumsstrategien nach Ansoff zeigen Entwicklungen in der Praxis zwei zentrale Merkmale der Wachstumsüberlegungen im Handel auf. Die zu treffenden Entscheidungen beziehen sich einerseits auf die geografische Präsenz – in den letzten Jahren ist insbesondere die Internationalisierung in den Fokus des Interesses gerückt. Andererseits wird zwischen unterschiedlichen Formen der Expansion differenziert. Als Optionen stehen Direktinvestitionen (z. B. in der Form organischen Wachstums), Akquisitionen und Beteiligungen zur Verfügung. Darüber hinaus können Joint Ventures, Strategische Allianzen oder Franchisesysteme dazu genutzt werden zu expandieren.

Das Ausmaß der internationalen Präsenz unterscheidet sich zwischen einzelnen Handelsunternehmen. Einige konzentrieren sich auf eine regionale Rolle, andere agieren im nationalen Bereich, wiederum andere sehen die Chancen und die Notwendigkeit einer internationalen Expansion. IKEA ist ein Beispiel für eine erfolgreiche Marktbearbeitung in vielen Ländern. Warenhäuser, wie Karstadt oder Kaufhof, haben vorwiegend eine auf den nationalen Markt ausgerichtete Politik betrieben. Inzwischen sind aber auch spektakuläre Misserfolge in der Internationalisierungspolitik zu beobachten. So mussten sich beispielsweise der Handels gigant Wal-Mart und das britische Handelshaus Marks & Spencer wegen hoher Verluste wieder aus dem deutschen Markt zurückziehen. Wegen der besonderen Herausforderungen, die eine Internationalisierungspolitik an das Management stellt, wird auch diesem Problem mit Kapitel 11 ein eigenes Kapitel gewidmet.

Die Expansion und die Konzentration in der Branche führen dazu, dass das Bild des Handels von Unternehmen geprägt wird, die häufig mit mehreren Vertriebsschienen auf internationalen Märkten tätig sind. Das bedeutet, dass sich die strategischen Überlegungen hinsichtlich der Positionierung eines Handelsunternehmens nicht nur, wie im letzten Abschnitt geschehen, auf die Wahl einer einzelnen Betriebsform beschränken, sondern dass häufig die Ausgestaltung eines ganzen Portfolios von Vertriebsschienen erforderlich ist. Die Entwicklung des Handelskonzerns METRO verdeutlicht die Bedeutung solcher Überlegungen. So ist die Zahl der Vertriebsschienen in den letzten Jahren deutlich reduziert worden – unter anderem sind das Modehaus Adler, das Baumarktunternehmen Praktiker, der Verbrauchermarkt Extra und der Computer-Fachmarkt Vobis veräußert worden.

Koordinations- und Kooperationsformen mit Lieferanten und Kunden

Bei den Koordinationsformen sind mehrere Aspekte zu beachten. Zum einen stellt sich für ein Handelsunternehmen die Frage nach dem Grad der vertikalen Integration. Die Vertikalisierung stellt ein Phänomen dar, das in den letzten Jahren sehr stark an Bedeutung gewonnen hat. Sie äußert sich nicht nur in der gewachsenen Präsenz von Handelsmarken, sondern auch in der Übernahme des gesamten Produktionsprozesses durch den Handel. Neben der Option der Vertikalisierung gibt es

zahlreiche Kooperationsformen, die sich in Konzepten wie Efficient Consumer Response (ECR), Category Management (CM) oder Supply Chain Management (SCM) widerspiegeln. Zum anderen stellt sich die Frage nach der Form und dem Ausmaß von langfristigen Beziehungen zu den Kunden. Der Wandel von transaktionalen hin zu relationalen Kundenbeziehungen, der sich in Kundenbindungs- und Loyalitätsprogrammen oder Konzepten wie Consumer Relationship Management (CRM) äußert, zeigt die intensive Auseinandersetzung mit dieser Frage.

Kooperationskonzepte beziehen sich auf die Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Hier geht es zum einen um die Art und Weise, wie der Warenfluss gestaltet werden soll (Logistik), zum anderen um die Abstimmung von Marketingentscheidungen. Dabei ist zu klären, welche Funktionen Industrie und Handel übernehmen sollen (z. B. bei der Lagerhaltung oder beim Transport) und welche Form die Zusammenarbeit bei der Bestell- und Lieferpolitik haben soll. Ebenso ist zu prüfen, wie zum Beispiel die Sortimentsgestaltung und die Sonderangebotspolitik zwischen den Partnern koordiniert werden können.

Der Erfolg der Koordinationsmaßnahmen wird in erheblichem Maße von der Verfügbarkeit und der Leistungsfähigkeit von Informations- und Kommunikationssystemen beeinflusst. Ebenso spielen organisatorische Aspekte, zum Beispiel die Frage, inwieweit Entscheidungsprozesse zentralisiert oder dezentralisiert werden, eine bedeutende Rolle für die Effizienz der Abstimmungsprozesse. Auch von der Personalpolitik geht Einfluss auf den Erfolg der Koordinationsmaßnahmen aus, wenn berücksichtigt wird, dass die Motivation der Mitarbeiter zu den Erfolgsfaktoren kooperativer Konzepte zählt. Insgesamt zeigen die Überlegungen, dass auch unternehmensinternen Maßnahmen eine große Bedeutung für den Erfolg unternehmensübergreifender Strategien zukommen kann.

5.3 Phasen der strategischen Planung

In Kapitel 4 ist betont worden, dass das Problem der Führung eines Unternehmens sinnvollerweise in einzelne Elemente zerlegt wird. Es wurde von Phasenmodellen bzw. dem Managementzyklus gesprochen. Auch für die strategische Planung sind Schrittfolgen entwickelt worden, die Ähnlichkeiten mit dem allgemeinen Phasenmodell der Entscheidungstheorie und dem in Kapitel 4 dargestellten Managementzyklus haben. In der Literatur sind zahlreiche Prozessmodelle vorgestellt worden, die auf die spezifischen Gegebenheiten in der Industrie (vgl. z. B. Abell/Hammond 1979, S. 9–10; Köhler 1993, S. 22; Kreikebaum 1997, S. 38), im Großhandel (vgl. z. B. Willers 1988a; 1988b; Russi 1993; Hörschgen/Kirsch/Käßer-Pawelka et al. 1993) oder im Einzelhandel (vgl. z. B. Drexel 1981, 1983; Wehrle 1984) Bezug nehmen. Ehrmann (2007) weist auf Methoden hin, mit denen die Aufgaben in den einzelnen Phasen unterstützt werden können.

Ein Vergleich der Phasen in den verschiedenen Ansätzen zeigt viele Übereinstimmungen. Die Unterschiede beziehen sich zunächst auf die Weite des Konzepts. Nicht alle Autoren gehen darauf ein, dass ein strategisches Konzept auch die Anpassung der Organisationsstruktur oder der Personalpolitik einschließen kann. Hier wird möglicherweise der bereits angesprochene Unterschied zwischen der strategischen Planung und der strategischen Unternehmensführung sichtbar. Auch das

Problem der Rückkopplung einzelner Bearbeitungsschritte wird in unterschiedlicher Weise aufgegriffen. So weist z. B. Kreikebaum (1997) explizit darauf hin, dass der Zielbildungsprozess zweistufig erfolgen solle, indem in einer ersten Phase zunächst allgemeine Absichtserklärungen formuliert werden, während nach der Bestimmung der Strategien Aussagen über den quantifizierbaren Erfüllungsgrad der Ziele zu treffen sind. Auch ist auffallend, dass Aspekte des Auftretens gegenüber den Nachfragern – auch im Vergleich mit den Wettbewerbern – mehr Aufmerksamkeit erfahren als die Beziehungen zu den Lieferanten. Grundsätzlich sind die vorgestellten Phasen als sinnvolle Analyseeinheiten anzusehen, über deren relative Bedeutung jedoch im Einzelfall zu entscheiden ist. So kann beispielsweise die Portfolio-Analyse bei einem diversifizierten Unternehmen von großer Bedeutung sein, während sie bei einem Einbetriebunternehmen vernachlässigt werden kann.

Prinzipiell kann man zwischen folgenden Phasen differenzieren (siehe Russi 1993, S. 110; für einen Literaturüberblick vgl. Russi 1993, S. 75–109):

1. Formulierung der Unternehmensvision,
2. Bestimmung der strategischen Ziele,
3. Auswahl geeigneter Planungsinstrumente, Analyse des Informationsbedarfs, Festlegung der Informationsquellen,
5. Bestimmung der strategischen Position,
6. Strategieformulierung,
7. Strategiebewertung und Auswahl,
8. Strategische Realisationsplanung.

In der Vision kommt die Vorstellung von der künftigen Rolle eines Unternehmens zum Ausdruck. Auf diese Weise wird eine Grundposition formuliert, die für das zukünftige Handeln eine Orientierung bieten soll. So formuliert beispielsweise das schwedische Handelsunternehmen IKEA (2010) die folgende Vision:

„Es ist unsere Vision bei IKEA, den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen. Unsere Geschäftsidee unterstützt diese Vision, indem wir ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.“

Die Vision bildet einen Rahmen für die Entwicklung und Formulierung strategischer Ziele. Diese können sich auf unterschiedliche Aspekte der Unternehmenspolitik beziehen, so zum Beispiel auf:

- die Form des Wachstums,
- den Grad der Zentralisierung von Entscheidungen,
- die gesellschaftliche Verantwortung,
- die Autonomie von Mitgliedern bei genossenschaftlichen Unternehmensstrukturen
- die Marktstellung.

Zu den zentralen Aspekten der Geschäftsstrategie, die die REWE Group 2007 erarbeitet hat (vgl. REWE Group 2010a) gehören unter anderem ein starkes organisches Wachstum in Deutschland, die weitere Internationalisierung und das Bekenntnis zum Prinzip der Nachhaltigkeit und zur gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung. Unter dem Begriff der strukturellen Modernisierung

ist eine Bündelung des strategischen Einkaufs und die Bildung von strategischen Geschäftseinheiten vorgenommen worden. Es ist zu beachten, dass Unternehmensziele die Rolle von Vorgaben für einzelne Geschäftsbereiche und Funktionsbereich spielen.

Eine wichtige Komponente der strategischen Planung bildet jene Phase, in der Informationen gesucht und ausgewertet werden. Die Informationen beziehen sich zum einen auf die Umwelt, zum anderen auf das eigene Unternehmen. Wie bereits im Zusammenhang mit dem Managementzyklus diskutiert, lässt sich die Umwelt in die Mikro- und die Makro-Umwelt unterteilen. Bei der Analyse der Mikro-Umwelt geht es vor allem um die Beziehungen zum Absatz- und zum Beschaffungsmarkt sowie um die Konkurrenzsituation. Die strategische Dimension der Informationsbeschaffung und -auswertung kommt dadurch zum Ausdruck, dass ihre Zielsetzung vor allem darin besteht, den relevanten Markt abzugrenzen und seine Attraktivität zu bestimmen. Letzteres kann mit der Ermittlung von Chancen und Risiken des Markts gleichgesetzt werden. Die Analyse des eigenen Unternehmens steht unter dem Primat der Identifikation von Stärken und Schwächen. Die oben vorgestellte Systematik von Russi stellt darauf ab, den Prozess der Informationsbeschaffung zu strukturieren, indem auf die Feststellung des Informationsbedarfs, Quellen zu seiner Deckung und Instrumente zur Auswertung von Informationen Bezug genommen wird, bevor im Rahmen der Bestimmung der strategischen Position eine Umwelt- und eine Unternehmensanalyse durchgeführt werden.

Im Rahmen der Bestimmung der strategischen Position und der Formulierung von Strategien spielt die Zerlegung und Strukturierung der Unternehmung in steuerbare Einheiten eine zentrale Rolle. Unternehmungen stellen im Regelfall sehr facettenreiche Gebilde dar. Das hängt damit zusammen, dass unterschiedliche Tätigkeiten ausgeübt werden müssen (z. B. des Einkaufs, der Logistik, des Verkaufs), unterschiedliche Produktionsfaktoren eingesetzt werden, zahlreiche Waren und Dienstleistungen als Umsatzträger fungieren, unter Umständen mehrere Vertriebslinien betrieben werden, die Unternehmung in mehreren Verkaufsregionen tätig ist, unterschiedliche Zielgruppen bedient usw. Wie soll ein so vielfältiges Gebilde gesteuert und kontrolliert werden? Wie kann es in Planungseinheiten zerlegt werden? Die Überlegungen richten sich darauf, das gesamte Gebilde in selbständig steuerbare Einheiten zu zerlegen (vgl. zu einem umfassenden handelsbezogenen Überblick Mattmüller/Tunder 2004, S. 50–82). Es geht also darum, die Unternehmung als Struktur größerer Aggregate abzubilden (Aggregat-Struktur-Perspektive). Diese ursprünglich als Voraussetzung für die Anwendung der Portfolio-Konzepte vorgeschlagenen Aggregate (vgl. Voigt 1992, S. 357) werden üblicherweise als strategische Geschäftseinheiten bezeichnet. Mitunter wird zwischen den Begriffen „Strategisches Geschäftsfeld“ (SGF) und „Strategische Geschäftseinheit“ (SGE) differenziert, um zwei unterschiedlichen Perspektiven des Planungskonzeptes zum Ausdruck zu bringen (vgl. Bea/Haas 2009, S. 156; Welge/Al-Laham 2008, S. 464). Während bei den Geschäftsfeldern die Umweltorientierung vorherrscht, dominiert bei den Geschäftseinheiten die Binnenorientierung. Die in den Geschäftsfeldern sichtbare Segmentierung des Markts, mit der die Komplexität reduziert und die Marktbearbeitung erleichtert werden sollen, findet ihre organisatorische Entsprechung in Geschäftseinheiten, die für eine geeignete Arbeitsteilung und Ressourcenzuteilung sorgen sollen.

Es gibt eine Reihe von Kriterien, die bei der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten angelegt werden, so zum Beispiel ihre Abgrenzbarkeit und Eigenständigkeit hinsichtlich der zu treffen-

den Entscheidungen, der Zuweisung von Ressourcen und der Messbarkeit von Leistungen. Vier wesentliche Abgrenzungskriterien für die Bildung von strategischen Geschäftseinheiten lassen sich als Schnittmenge der in der Literatur vorzufindenden Konzepte identifizieren (vgl. Russi 1993, S. 311–312):

1. Homogenität und Unabhängigkeit

Eine strategische Geschäftseinheit stellt ein in sich homogenes Cluster von Analyseobjekten dar, für das planungsrelevante Informationen erfasst und eigenständige Ziele und Maßnahmen definiert werden können. Implizit wird damit auch gefordert, dass Entscheidungen bezüglich eines Clusters die Situation in einem anderen Cluster möglichst wenig tangieren.

2. Ressourcenbindung

Entscheidungen über eine strategische Geschäftseinheit führen zu einem veränderten Ressourceneinsatz (Bindung oder Freisetzung).

3. Instrumentbezug

Für die definierten strategischen Geschäftseinheiten sollten sich Aussagen hinsichtlich des Einsatzes einzelner Instrumente ableiten lassen.

4. Organisationsadäquanz

Strategische Geschäftseinheiten müssen einen Bezug zu gegebenen organisatorischen Einheiten aufweisen oder zumindest nicht im Widerspruch zur Organisationsstruktur stehen. Eine von der Organisationsstruktur vollkommen gelöste Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheit erscheint nicht sinnvoll.

Russi (1993, S. 34–35) sieht strategische Geschäftseinheiten durch eine Angebotsdimension (Produkt/Dienstleistung) und eine Nachfragedimension (Markt) gekennzeichnet. In diesem Sinne wird eine strategische Geschäftseinheit „für solche Produktbereiche/Märkte gebildet, die durch spezifische Wettbewerbsverhältnisse auf der Angebots- und/oder Nachfrageseite gekennzeichnet sind und daher eigene Strategien erfordern.“ (Link 1989, S. 398).

Beispiele für strategische Geschäftseinheiten sind folglich:

- einzelne Vertriebsschienen oder Betriebsformen,
- einzelne Verkaufsstellen, wenn diese auch über den gemeinsamen Einkauf nicht völlig unabhängig voneinander agieren können,
- einzelne Regionen,
- eventuell einzelne Sortimentsbereiche und Warengruppen.

REWE unterscheidet beispielsweise zwischen 14 Geschäftseinheiten, die sechs Geschäftsfeldern zugeordnet werden (siehe Abbildung 5.6).

Die Strukturierung zeigt, dass die Bildung von strategischen Geschäftseinheiten simultan auf der Ebene von Betriebsformen, einzelnen Vertriebsschienen, geografischen Regionen und Ländern sowie Branchen erfolgen kann.

Es ist erkennbar, wie durch die Bildung strategischer Geschäftseinheiten die Komplexität reduziert werden soll, indem nach Einheiten Ausschau gehalten wird, die untereinander nicht interde-

Geschäftsfelder	Vollsortiment National	Vollsortiment International	Discount	Fachmarkt	Großverbraucher	Touristik
Geschäftseinheiten	Vollsortiment Deutschland	Vollsortiment Österreich Vollsortiment Italien Vollsortiment Osteuropa	Discount National Discount Westeuropa Discount Osteuropa	toom Baumarkt UE	Food Service Cash & Carry	Reisevertrieb Pauschal-touristik Baustein-touristik

Quelle: REWE Group 2010b

Abb. 5.6: Strategische Geschäftsfelder der REWE

pendent vernetzt sind. Dabei wird nicht auf den finanziellen Verbund innerhalb einer Unternehmung oder eines Konzerns abgestellt, der nicht aufzuheben ist, denn finanzielle Mittel, die an einer Stelle eingesetzt werden, stehen für eine anderweitige Verwendung nicht mehr zur Verfügung. So dient die auf den strategischen Geschäftseinheiten aufbauende Planung schon immer dazu, den Kapitalbedarf (Investitionsbedarf) bzw. das Ausmaß der Freisetzung von Kapital zu erkennen. Die Unabhängigkeit der strategischen Geschäftseinheiten soll vielmehr nur im Ressourceneinsatz und in der Marktwirkung gegeben sein. Das macht deutlich, dass nicht jede Unternehmensgliederung als eine solche angesehen werden kann, die zu unabhängig voneinander zu steuernden Geschäftseinheiten führt. So ist es z. B. nicht zweckmäßig, einzelne Warenbereiche in einem Warenhaus als Geschäftseinheiten zu bezeichnen, wenn Verbundwirkungen zwischen den Warenbereichen vorliegen oder wenn der Ressourcenverbrauch einer Einheit auch durch Entscheidungen über andere Einheiten beeinflusst wird.

Aus der Menge der möglichen Strategien soll diejenige ausgewählt werden, die geeignet ist, die strategischen Ziele am besten zu erreichen. Hierzu werden Instrumente benötigt, die in der Lage sind, zuverlässig die Wirkung der Strategien abzuschätzen. Zu nennen sind unter anderem Scoringmodelle und Simulationsverfahren.

Im Rahmen der Realisationsplanung sind solche Sachverhalte wie Organisations- und Personalplanung, Budgetierung und Terminierung zu klären.

In den Kapiteln 6 und 8 werden zwei Phasen der strategischen Planung vertieft behandelt, die Analysephase und die Phase der Formulierung von strategischen Alternativen. Es soll aufgezeigt werden, wie hierfür entwickelte Instrumente im Kontext der Planung eines Handelsbetriebs eingesetzt werden können.

5.4 Zusammenfassung

Die strategische Unternehmensführung hat sich als eigenständiger Bereich etabliert. Trotzdem ist zu klären, worin ihr spezifisches Aufgabenfeld besteht. Allgemein geht es darum, mit Hilfe der strategischen Unternehmensführung die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu sichern. Im Handel

erwachsen daraus insbesondere Gestaltungsaufgaben im Hinblick auf die Positionierung des Unternehmens, die Wahl von Wachstumsstrategien und die Koordination bzw. Kooperation mit Lieferanten und Kunden. Wie für die Planung allgemein wurden auch für die strategische Planung Prozessschemata entwickelt. Zu den zentralen Teilprozessen gehört dabei die Analyse der Umweltfaktoren, auf die in Kapitel 6 ausführlich eingegangen wird. Zusammen mit der Analyse der Erfolgsfaktoren in Kapitel 7, die stärker auf die Ressourcen des Unternehmens abstellen, entsteht so die Basis für die Entwicklung von strategischen Maßnahmen. Die Maßnahmen beziehen sich im Regelfall nicht auf das gesamte Unternehmen, sondern auf kleinere Einheiten, die als strategische Geschäftseinheiten bezeichnet werden. Einen Überblick über die Maßnahmen und über Instrumente, die die Entwicklung und Beurteilung von Strategien unterstützen, gibt das Kapitel 8. Strategische Entscheidungen, denen im Handel eine besonders große Bedeutung zukommt – hierzu zählen insbesondere die Wahl der Betriebsform und die internationale Expansion – werden in den Kapiteln 10 und 11 analysiert. Auf weitere strategische Entscheidungsfelder geht das Kapitel 12 ein.

6 Informationen für die strategische Planung

In den Phasenschemata zur strategischen Planung wird vorgeschlagen, als Grundlage für jede strategische Planung eine Analyse der Situation zu erstellen. Dabei sollte der Blick zum einen auf unternehmensinterne, zum anderen auf unternehmensexterne Sachverhalte gerichtet werden. Bei den externen Sachverhalten kann man zwischen Faktoren der Mikroumwelt und der Makroumwelt differenzieren. Die Mikroumwelt umfasst Akteure, zu denen unmittelbare ökonomische Beziehungen bestehen. Die Abbildung 6.1 veranschaulicht die relevanten Teilmärkte. Hierzu gehören vor allem der Absatz- und der Beschaffungsmarkt. Darüber hinaus sind aber auch der Arbeits- und der Kapitalmarkt zu beachten.

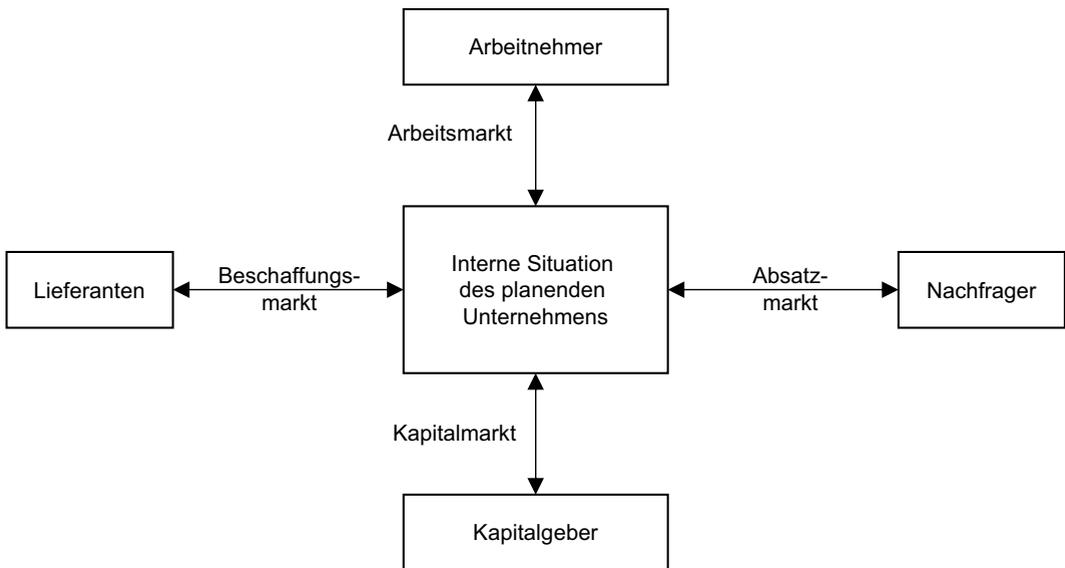


Abb. 6.1: Marktbeziehungen

Alle Märkte beeinflussen Entscheidungen und den Erfolg, d. h. die Erlöse und die Kosten des Unternehmens, so dass das betreffende Unternehmen Informationen über die eigene Position auf den genannten Märkten benötigt. Besondere Aufmerksamkeit verdient neben dem Absatzmarkt, auf den ausführlich in Abschnitt 6.2 eingegangen wird, der Beschaffungsmarkt. Dort ist beispielsweise zu prüfen, welche Schritte die Lieferanten erwägen, den Handel durch eine Direktbelieferung zu umgehen, die Ausstattung der Verkaufsstelle durch Forderungen an den Handel an ihre Vorstellungen anzupassen, die Konditionen zu verschlechtern oder Alleinvertriebsrechte zu vergeben. Neben den in Abbildung 6.1 aufgeführten Marktbeziehungen können auch Veränderungen bei Dritten, wie z. B. den Verkehrsträgern oder kommunalen Planungsträgern, von großer Bedeutung sein.

Es sollte beachtet werden, dass ein Unternehmen auf jedem dieser Märkte auf Konkurrenten trifft (den Fall des Monopols oder Monopsons ausgeschlossen). Besonders bedeutend ist dieser Gesichtspunkt auf dem Absatzmarkt, aber auch auf dem Beschaffungsmarkt wird um Belieferungskontrakte und Konditionen konkurriert. Stellenweise wird bei der Beschaffung von Mitarbeitern auch von einem Wettbewerb der Handelsunternehmen um die „besten Köpfe“ gesprochen. Insbesondere bei der Verfolgung von Expansionsplänen kann der Zugang zu Kapitalquellen eine große Bedeutung für den Erfolg einer solchen Strategie haben. Die Bedeutung und der Einfluss der Wettbewerbssituation werden ausführlich in Abschnitt 6.2 analysiert.

Die Abbildung 6.2 zeigt Faktoren der Makroumwelt. Dabei wird zwischen politisch-rechtlichen, ökonomischen, technologischen und soziokulturellen Einflüssen differenziert.

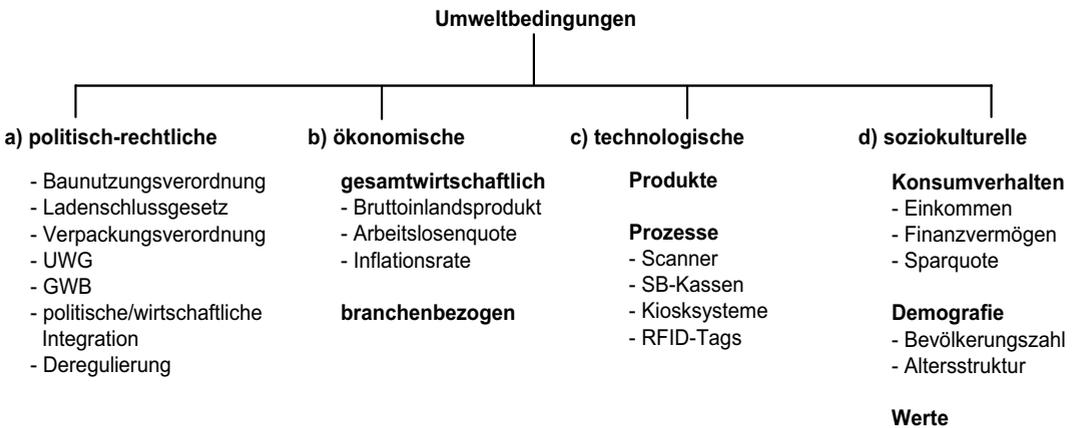


Abb. 6.2: Klassifizierung von Umweltbedingungen

Politisch-rechtliche Einflüsse

Zu den politisch-rechtlichen Faktoren, die auf den Entscheidungsspielraum eines Handelsunternehmens Einfluss ausüben, zählen zahlreiche Gesetze und Verordnungen.

Das Ladenschlussgesetz hat bis 2006 auf Bundesebene die Ladenöffnungszeiten geregelt. Seitdem liegen die Gesetzgebungskompetenzen in Sachen Ladenschluss bei den Bundesländern. Seit dem Inkrafttreten des Gesetzes 1957 wurden die Ladenöffnungszeiten in den folgenden fünfzig Jahren immer wieder gelockert. Gegenwärtig gibt es in den Bundesländern unterschiedliche Öffnungszeiten, es ist allerdings eine Tendenz zu unbegrenzten Öffnungszeiten an Werktagen (6 x 24-Regelung) zu erkennen. Lediglich Sonn- und Feiertage unterliegen, wie bereits früher auf Bundesebene, weiterhin Beschränkungen. Dabei gibt es allerdings zahlreiche Sonderregelungen. Im europäischen Vergleich liegt Deutschland im oberen Mittelfeld, was die maximale Ladenöffnungszeiten pro Woche anbetrifft. Die Liberalisierung der Öffnungszeiten übt einen Einfluss auf die Wettbewerbssituation aus. Vorteile von nichtstationären Händlern mit „unbeschränkten Einkaufszeiten“ oder von Händlern an Standorten oder mit Sortimenten, für die Sonderregelungen gegolten haben, haben sich nivelliert.

Es gibt zahlreiche weitere rechtliche Vorschriften, die zu beachten sind. Die Baunutzungsverordnung regelt, an welchen Orten sich Handelsunternehmungen – abhängig von ihrer Größe – ansie-

deln dürfen. Relevant für den Handel ist auch die Verpackungsverordnung. Sie unterscheidet zwischen Verkaufs-, Um- und Transportverpackungen, wobei sie im Kern Rücknahme- und Verwertungspflichten für Verkaufsverpackungen regelt. Diese Pflichten haben in der Praxis zur Entstehung des Dualen Systems geführt, das für den Rückfluss und die Verwertung der Verpackungsabfälle sorgt. Ebenso relevant für den Handel ist die Pfandpflicht für Einwegverpackungen, die in der Verpackungsverordnung geregelt wird. Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) nennt u. a. geschäftliche Handlungen, die unlauter und damit unzulässig sind. Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) äußert sich zum Beispiel zum Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung. Preispolitische Maßnahmen, wie zum Beispiel der dauerhafte Verkauf unter Einstandspreis, werden dort geregelt (§ 20 Abs. 4 GWB). Die Preispolitik wird unter anderem auch von der Preisangabeverordnung geregelt. Das Rabattgesetz, das unter anderem den Preisnachlass bei Barzahlung auf maximal 3 % begrenzte, wurde 2001 abgeschafft. Auch andere Vorschriften z. B. über Jubiläums- und Sonderverkäufe (u. a. Sommer- und Winterschlussverkauf) und über die Räumungsverkäufe sind weggefallen.

Grundsätzlich wichtig für den Handel ist die Steuergesetzgebung – als Beispiel sei die Erhöhung des Mehrwertsteuersatzes auf 19 % im Jahr 2007 genannt. Von bestimmten gesetzlichen Regelungen werden nur ausgewählte Teile des Handels tangiert, so zum Beispiel Apotheken vom Apothekengesetz (ApoG).

Neben gesetzlichen Regelungen spielen politische Entscheidungen eine bedeutende Rolle für die Unternehmenspolitik eines Handelsunternehmens. Insbesondere die internationale Expansion wird von politischen und wirtschaftlichen Integrationsprozessen beeinflusst. Die Entstehung des Europäischen Binnenmarktes und die Umwälzungsprozesse im ehemaligen Ostblock haben den Internationalisierungsprozess des Handels auf der Absatzseite maßgeblich geprägt. Die Internationalisierung der Beschaffung wird durch Deregulierungsmaßnahmen, wie zum Beispiel den Wegfall von Handelsschranken und Zöllen, gefördert.

Ökonomische Einflüsse

Die ökonomische Entwicklung eines Landes übt einen signifikanten Einfluss auf den Konsum und damit den Handel aus. Zu den globalen Indikatoren, mit denen die wirtschaftliche Situation erfasst werden kann, zählen unter anderem die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts, die Arbeitslosenquote, die Anzahl erwerbstätiger Personen, die Inflationsrate, die Preisentwicklung in einzelnen Warenbereichen, die Wechselkurse oder auch die Entwicklung des Geschäfts- und Investitionsklimas. Die genannten Größen sind sowohl für Maßnahmen auf aktuellen als auch potenziellen Märkten relevant. So ist davon auszugehen, dass Expansionspläne, insbesondere Internationalisierungsstrategien auf der Grundlage dieser Kenngrößen bestimmt werden. Die makroökonomischen Größen verdienen deshalb eine hohe Aufmerksamkeit bei der strategischen Analyse der Umwelt.

Technologische Einflüsse

Die technologische Entwicklung wirkt sich mannigfaltig aus. Neue Technologien verändern bestehende Produkte und Prozesse, lassen aber auch gänzlich neue entstehen. So wirkt sich der technologische Wandel auf die Produkt- und Sortimentspolitik aus. Abhängig davon, wie gut es gelingt, auf der Grundlage neuer Technologien innovative Produkte zu entwickeln, können Wachstumsimpulse

für einzelne Warengruppen oder sogar ganze Branchen ausgelöst werden. Die Telekommunikationsbranche und Unterhaltungselektronik können als Beispiele für derartige Entwicklungen genannt werden. Technologische Neuerungen werden aber auch eingesetzt, um verschiedene Prozesse im Handel zu rationalisieren oder neue zu konzipieren. Dabei kann es sich einerseits um Vorgänge handeln, die für den Kunden sichtbar und wahrnehmbar sind, andererseits um Abläufe, die im Hintergrund passieren. So wirkt der Einsatz von Scannern, Selbstzahlerkassen und Kiosksystemen in der Verkaufsstelle unmittelbar auf das Kaufverhalten. Die Verfügbarkeit von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien in der Beschaffung oder in der Logistik beeinflusst die Zusammenarbeit mit Lieferanten und die Effizienz von Waren- und Informationsströmen. Von den Ergebnissen, z. B. in Form einer besseren Warenpräsenz oder niedrigerer Preise, können ebenfalls Wirkungen auf das Kaufverhalten ausgehen. Es gibt aber auch Technologien, die sowohl am Point of Sale als auch im Hintergrund eingesetzt werden, wie z. B. die RFID-Tags.

Technologische Entwicklungen können, wie das Internet zeigt, nicht nur einzelne Prozesse verändern, sondern neue Distributionskanäle und Betriebsformen entstehen lassen.

Soziokulturelle Einflüsse

Bei den soziokulturellen Einflussfaktoren sind zuerst Größen zu nennen, die einen ökonomischen Hintergrund besitzen. Hierzu zählen unter anderem das verfügbare Einkommen, das Finanzvermögen der Haushalte und die Sparquote. Anders als die oben bereits angesprochenen ökonomischen Faktoren beziehen sich diese Größen nicht auf die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung eines Landes, sondern auf die ökonomische Situation und das Verhalten der Einwohner eines Landes. Ebenso als Einflussfaktor zu nennen ist die demografische Entwicklung. Zwei Änderungen stehen im Mittelpunkt des Interesses – zum einen die Bevölkerungszahl, zum anderen die Altersstruktur. In Deutschland, aber auch in anderen europäischen Ländern, dürften der Rückgang der Gesamtbevölkerung und die Verschiebung der Bevölkerungsstruktur zugunsten der Älteren von herausragender Bedeutung für den Handel sein.

Viele soziokulturelle Entwicklungen weisen einen engen Zusammenhang zum Absatzmarkt auf, da sie häufig als aggregierte Form des individuellen Konsumentenverhaltens interpretiert werden können. So ist der Wertewandel einer Gesellschaft z. B. in Richtung einer starken Umweltorientierung eine Einflussgröße, die einerseits unter dem Etikett soziokultureller Faktoren der Makroumwelt diskutiert werden kann, andererseits aber auch als Phänomen des Absatzmarkts und damit der Mikroumwelt interpretiert werden kann.

Ergänzend zur Analyse der externen Umweltbedingungen muss sich das Unternehmen einen Überblick über seine interne Situation verschaffen. Gegenstand sind im Wesentlichen die Wertvorstellungen der Führungskräfte, die vorhandenen Ressourcen sowie eine zusammengefasste Beurteilung der gegenwärtigen und zukünftigen Stärken und Schwächen des Unternehmens:

- Die Werte und Grundeinstellungen der Führungskräfte können in allen Phasen des Planungsprozesses wirksam werden. Sie erfüllen eine Filter-, Bewertungs- und Auswahlfunktion und stehen in engem Zusammenhang mit den grundlegenden Zielen der Unternehmung.
- Im Rahmen einer Potenzialanalyse werden die Ressourcen eines Unternehmens unter dem Gesichtspunkt ihrer Verfügbarkeit für strategische Entscheidungen analysiert. So können Mög-

lichkeiten für den Ausbau des Basisgeschäfts erkannt werden. Im Wesentlichen handelt es sich um eine Bestandsaufnahme der elementaren und dispositiven Faktoren eines Unternehmens. Die Potenzialanalyse wird üblicherweise funktionsbezogen durchgeführt. Mögliche Funktionsbereiche sind der Beschaffungsbereich, der Personalbereich, der Finanzbereich und der Absatzbereich.

- Mit der Lückenanalyse wird überprüft, inwieweit sich in der Zukunft eine Lücke zwischen der zu erwartenden Entwicklung und der geplanten Entwicklung des Unternehmens auftut.
- Unter einer Stärken- und Schwächenanalyse wird die Analyse und Bewertung der Ressourcen eines Unternehmens, insbesondere im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten verstanden. Die Vorteile (Stärken) und Nachteile (Schwächen) werden für die gegenwärtige und die zukünftige Situation ermittelt. Aus dem Zusammenspiel von gegenwärtigen Stärken und Schwächen eines Unternehmens und zukünftigen Umweltentwicklungen, die mit Chancen und Risiken charakterisiert werden können, ergeben sich Optionen für das zukünftige Handeln eines Unternehmens. Ebenso wie bei der Potenzialanalyse hat es sich bei der Analyse der Stärken und Schwächen in der Praxis als zweckmäßig erwiesen, funktionsbezogen vorzugehen.

Im Folgenden wird auf wichtige Elemente einer Situationsanalyse eingegangen. In Abschnitt 6.1 wird auf Veränderungen des Absatzmarkts eingegangen. Dabei werden aber auch Aspekte der Makroumwelt eines Unternehmens angesprochen.

6.1 Veränderungen in der Nachfrage

Für einen Händler, der als Mittler zwischen Lieferanten und Abnehmern auftritt, ist es von zentraler Bedeutung zu erkennen, wie sich die Nachfrage darstellt, wie sie sich verändert und welche Faktoren auf sie einwirken. Dazu finden sich im Folgenden einige Hinweise, wiewohl Aspekte des Nachfrageverhaltens auch in späteren Kapiteln, so insbesondere im Kapitel 9 zur Zielgruppenwahl, im Kapitel 10 zur Wahl der Betriebsform und in sämtlichen Kapiteln zum Marketing, aufgegriffen werden.

6.1.1 Überblick über Facetten des Nachfrageverhaltens

Das Nachfrageverhalten und seine Veränderungen können hinsichtlich verschiedener Aspekte analysiert werden, wie auch Abbildung 6.3 zeigt. Sie gibt einen Überblick über solche Aspekte und dazugehörige Fragen, die für unternehmenspolitische Entscheidungen bedeutend sein können.

Der qualitative Aspekt umfasst unterschiedliche Fragen, z. B. inwieweit es einen Trend zu einem höheren Qualitätsbewusstsein gibt, ob eher markierte oder anonyme Waren, Waren im oberen oder im unteren Qualitäts- bzw. Preisbereich, ob etablierte Artikel oder Neueinführungen gekauft werden. Für den Einzelhandel ist es des Weiteren wichtig zu wissen, welche Standorte die Verbraucher

Aspekte des Kauf- und Konsumverhaltens	Einzelne Fragestellungen
Qualitativer Aspekt	Steigt das Qualitätsbewusstsein der Konsumenten? Nimmt die Bedeutung von Bio, Fair Trade, Nachhaltigkeit beim Produktkauf zu? Werden Markenartikel nicht markierten Produkten vorgezogen? Steigt der Bedarf nach Convenience Food?
Räumlicher Aspekt	Steigt die Präferenz für Einkäufe in Wohnortnähe? Gibt es einen Trend zum One-Stop-Shopping? Werden Online-Kanäle konventionellen Kanälen vorgezogen? Steigt die Bedeutung von Heimdiensten und Versandhandel im Vergleich zum stationären Handel?
Personeller Aspekt	Welche Mitglieder eines Haushalts führen Einkäufe durch? Welchen Einfluss üben einzelne Haushaltsmitglieder auf Kaufentscheidungen aus? Welche Rollen und welche Aufgaben übernehmen einzelne Personen?
Zeitlicher Aspekt	Ändert sich die Einkaufshäufigkeit? Welche Bedeutung kommt einzelnen Wochentagen für die Einkäufe zu? Werden Einkäufe auf die Abendstunden verlagert? Verkürzt sich die durchschnittliche Einkaufszeit?
Quantitativer Aspekt	Steigt der Anteil von Handelsmarken an den Konsumausgaben? Gibt es einen Rückgang der Ausgaben für Lebensmittel? Ist eine Ausgabenverschiebung zwischen verschiedenen Betriebsformen zu beobachten? Wächst der Anteil kleinerer Verpackungsgrößen am Absatz einzelner Produkte?

Abb. 6.3: Einzelne Aspekte des Konsum- und Kaufverhaltens

für ihre Einkäufe bevorzugen, z. B. solche in räumlicher Nähe zu ihrem Wohnort oder solche in Handelsagglomerationen außerhalb von Wohngebieten. Die Wahl der Einkaufsstätte umschließt zwei wichtige Teilaspekte, zum einen die bevorzugte Betriebsform, zum anderen die Frage, welche Entfernung der Käufer bei seinen Einkäufen zurücklegt bzw. zurückzulegen bereit ist. In personeller Hinsicht könnte es sein, dass sich der Einfluss und die Rollenverteilung in einzelnen Verbrauchergemeinschaften (um nicht nur die traditionellen Formen der Familie oder des Haushaltes zu benennen) verschieben. Beim Einkaufsverhalten geht es auch darum, wer die Einkäufe durchführt. Mit dem zeitlichen Aspekt des Einkaufens wird erfasst, wann Einkäufe durchgeführt werden (in welchen Stunden eines Tages, an welchen Tagen innerhalb einer Woche oder eines Monats, in welchen Monaten). Der zeitliche Aspekt äußert sich aber auch in der Einkaufshäufigkeit und der Einkaufsdauer.

Nahezu alle genannten Aspekte können, zumindest bis zu einem gewissen Grad, quantifiziert werden. So lässt sich beispielsweise nicht nur feststellen, ob es einen grundsätzlichen Trend zum Kauf von Hersteller- oder Handelsmarken gibt, sondern es können häufig Absatz- und Umsatzzahlen von Markenprodukten in einzelne Warengruppen ermittelt werden. Ebenso können Marktanteile unterschiedlicher Agglomerationsformen oder Umsätze an verschiedenen Wochentagen gemessen werden, um die räumlichen bzw. zeitlichen Einkaufspräferenzen von Konsumenten zu quantifizieren.

Enger wird der quantitative Aspekt des Kaufverhaltens interpretiert, wenn lediglich nach der Absatz- oder Umsatzhöhe gefragt wird, ohne sie nach weiteren Aspekten zu differenzieren. Meist wird die Nachfrage in Form von Ausgaben erfasst. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ausgaben auf verschiedenen Ebenen aggregiert werden können. Zudem kann zwischen Zahlen differenziert werden, die die absoluten und die relativen Ausgaben abbilden. Bei letzteren handelt es sich um Anteilsgrößen. Je nach Aggregationsebene lassen sich folgende Sachverhalte unterscheiden:

- Höhe oder Anteil der gesamten Konsumausgaben am verfügbaren Einkommen,
- Höhe oder Anteil der Ausgaben für einzelne Bereiche, z. B. für Wohnen, Mobilität, Ernährung, Bekleidung, Freizeit, Unterhaltung und Kultur,
- Höhe oder Anteil der Ausgaben für einzelne Warengruppen, z. B. Getränke, Drogerieartikel, Tiefkühlkost,
- Höhe oder Anteil der Ausgaben für einzelne Artikelgruppen, z. B. Hemden, Kleider, Hosen, oder einzelne Artikel.

Es bleibt anzumerken, dass nicht nur die Ausgaben für verschiedene Artikel, sondern auch der Umstand, inwieweit diese Ausgaben simultan getätigt werden, Gegenstand von quantitativen Auswertungen sein können.

Gütergruppe / Wirtschaftszweig*	Umsatz 2005 (in jeweiligen Preisen)	Umsatz 2009 (in jeweiligen Preisen)	Kettenindex 2009 (preisbereinigt, 2000 = 100)
Erzeugnisse des Ernährungsgewerbes (GP15)	153,43 Mrd.	165,33 Mrd.	96,80
Textilien (GP17)	18,16 Mrd.	18,67 Mrd.	92,69
Bekleidung (GP18)	45,35 Mrd.	47,70 Mrd.	98,76
Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräte und -einrichtungen (GP30)	6,45 Mrd.	6,73 Mrd.	365,74
Möbel, Schmuck, Musikinstrumente, Sportgeräte, Spielwaren, Sonstiges (GP36)	42,66 Mrd.	44,88 Mrd.	91,15
Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland (VGRKPH)	1256,91 Mrd.	1338,25 Mrd.	103,38
Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz und Tankstellen); Reparatur von Gebrauchsgütern (WZ 52)	446,69 Mrd.	474,89 Mrd.**	

* GKZ 2003

** Umsatz im Jahr 2008

Quelle: Angaben entnommen aus Statistisches Bundesamt 2007, 2010a, o. J.a

Abb. 6.4: Umsatzentwicklung einzelner Warenbereiche in Deutschland

Die Kenntnis der Nachfrageentwicklung in einer Warengruppe in der Vergangenheit stellt eine wichtige Information dar, weil sie helfen kann, die Frage nach der Entwicklung in der Zukunft zu beantworten (vgl. als Beispiel Abbildung 6.4). Angaben zur Nachfrageentwicklung in der Vergangenheit können der amtlichen Statistik, den Statistiken verschiedener Marktforschungsinstitute (z. B. GfK SE, The Nielsen Company) oder den Veröffentlichungen der Handelsverbände entnommen werden. Dabei ist zu klären, wie die jeweiligen Warengruppen abgegrenzt sind und inwieweit die Umsätze verschiedener Vertriebskanäle berücksichtigt wurden (so verkauft z. B. der Lebensmitteldiscounter ALDI auch zahlreiche Non-Food-Warengruppen und spielt dabei im Textilhandel eine herausgehobene Rolle).

6.1.2 Überblick über Bestimmungsfaktoren der Nachfrage

Um die Höhe der zukünftigen Nachfrage zu prognostizieren, müssen zuerst ihre Bestimmungsfaktoren ermittelt werden, wobei die folgenden Sachverhalte häufig von Bedeutung sind:

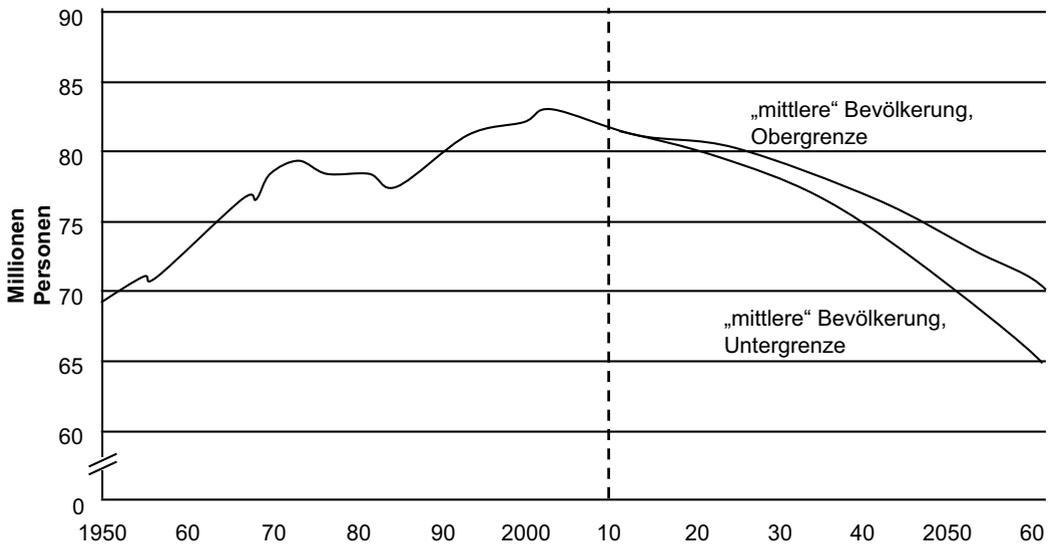
- die Entwicklung der Bevölkerung und ihrer Altersstruktur,
- Veränderungen in der Haushaltsstruktur,
- Trends im Ausgabeverhalten.

Während die Erfassung der ersten beiden Sachverhalte praktisch keine Spielräume offen lässt, ist die Quantifizierung des Ausgabeverhaltens keinesfalls eindeutig. Es ist zu klären, wie sich beispielsweise die Ausgaben für bestimmte Artikel oder Warengruppen zwischen Haushalten verschiedener Größe oder Personen verschiedenen Alters unterscheiden. Sie können aus dem Verhalten der betreffenden Haushalte oder Personen in der Vergangenheit auf empirischem Wege ermittelt werden. Die Ausgaben werden dann üblicherweise in Form von Durchschnittsbeträgen erfasst und ermöglichen Angaben zu den jeweiligen Marktvolumina. Eine solche Vorgehensweise bedeutet jedoch, dass nicht nach den Gründen für die Unterschiede zwischen den betreffenden Gruppen gefragt wird. Die Analyse des Konsumverhaltens kann aber auch dahingehend interpretiert werden, dass explizit auf seine Einflussfaktoren, z. B. die Einstellungen, das Freizeitverhalten oder die Mediennutzung, eingegangen wird. Das ist der Gegenstand von Konsumentenverhaltenstheorien, die im Marketing eine große Rolle spielen.

6.1.2.1 Die Entwicklung der Bevölkerung und ihrer Altersstruktur

Bevölkerungsprognosen hängen von den getroffenen Annahmen ab, insbesondere von Erwartungen über die künftige Geburtenrate und das Ausmaß der Bevölkerungswanderungen. Abbildung 6.5 zeigt eine Prognose, bei der eine Ober- und eine Untergrenze für die Entwicklung der Bevölkerung berechnet wurden.

Da viele Handelsunternehmungen nicht das gesamte Gebiet Deutschlands als ihren Markt ansehen, sondern regionale Aktivitäten entfalten, muss beobachtet werden, wie sich die Bevölkerung in einzelnen Teilen des Landes entwickelt. Hier kann festgestellt werden, dass die Bevölkerung in weiten Teilen der neuen Bundesländer zurückgeht, zum Teil aber auch in den alten Bundesländern; so hat z. B. Duisburg in den letzten 35 Jahren rund 100 000 Einwohner verloren.



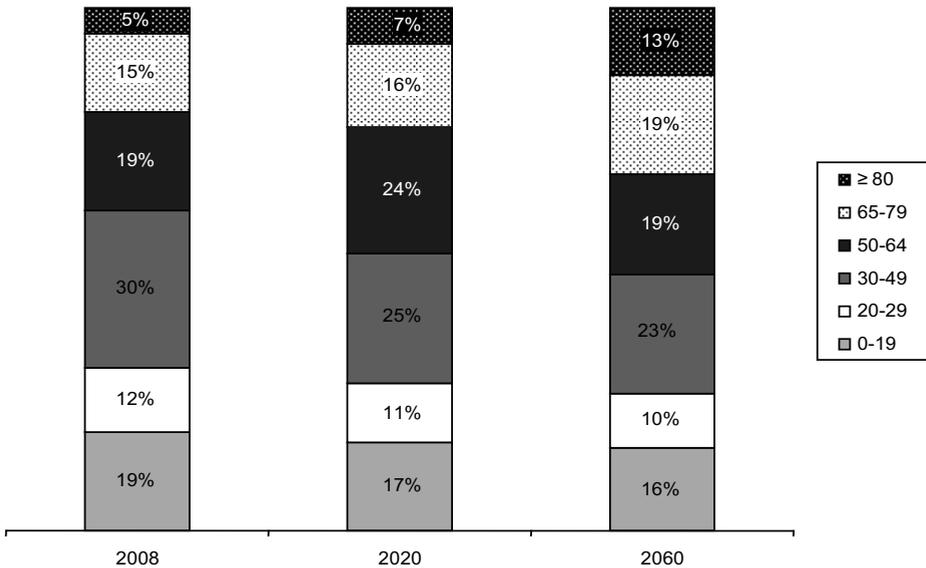
Quelle: Statistisches Bundesamt 2009b, S. 12

Abb. 6.5: Prognose der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060

Teilweise unterscheidet sich das Ausgabe- und Einkaufsverhalten bei einzelnen Ethnien. In diesen Fällen sind Informationen darüber hilfreich, wie groß die Bevölkerungsgruppen in den interessierenden Ethnien sind. Immerhin beträgt nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (2010b, S. 33) der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund rund 19 % (für das Jahr 2008), was übersehen wird, wenn ausschließlich die Staatsangehörigkeit beachtet wird.

Große Aufmerksamkeit hat der Umstand gefunden, dass die Anteile der Älteren in der Bevölkerung zunehmen. Für die Unternehmenspolitik ist es wichtig, die zukünftige Altersstruktur der Bevölkerung zu kennen, weil zu erwarten ist, dass sich das Konsumverhalten in Abhängigkeit vom Alter ändert. Für eine Prognose der Altersstruktur müssen bestimmte Annahmen getroffen werden, beispielsweise hinsichtlich der Geburtenrate, der Lebenserwartung und der zu erwartenden Bevölkerungswanderungen. Die Abbildung 6.6 zeigt eine Entwicklungsprognose des Statistischen Bundesamtes (2009a), bei der eine annähernd konstante Geburtenhäufigkeit, ein Anstieg der Lebenserwartung um etwa acht (Männer) beziehungsweise sieben Jahre (Frauen) und ein Wanderungssaldo von 200 000 Personen im Jahr angenommen wurden. Es ist erkennbar, dass bis 2020 insbesondere die Altersgruppen der 50- bis 64-jährigen und der 80-jährigen und Älteren wachsen werden. Für das Jahr 2060 ist nach dieser Prognose zu erwarten, dass mehr als die Hälfte der Bevölkerung älter als 50 Jahre sein wird.

Inzwischen ist in vielen Handelsunternehmungen zu erkennen, dass sie sich auf diese Veränderungen in der Altersstruktur einstellen, wenn auch die Konsequenzen meist in operativen Bereichen gezogen werden (Anpassung der Werbung und der Sortimente an die Bedürfnisse Älterer). Preißner (2002) hat schon 2002 darauf aufmerksam gemacht, dass auch weiter reichende Konsequenzen damit verbunden sein können, z. B. die Renaissance des wohnortnahen Einkaufs in Supermärkten.



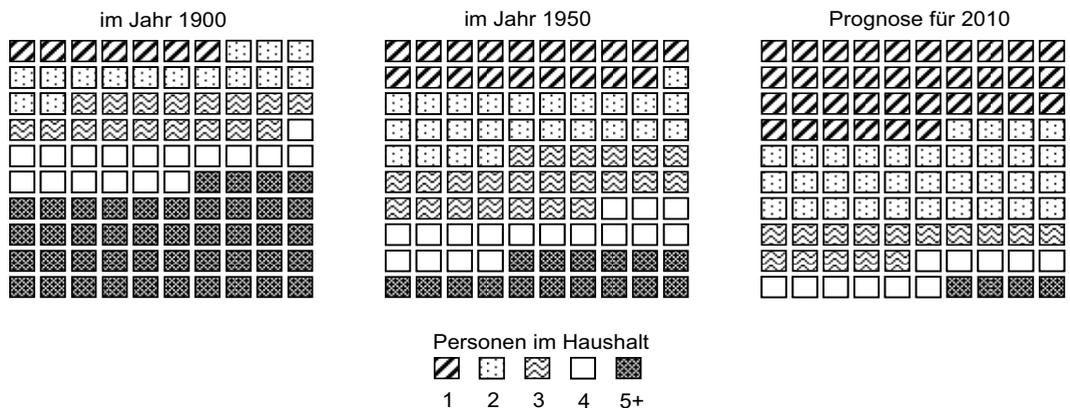
Quelle: Statistisches Bundesamt 2009b, S. 17

Abb. 6.6: Veränderung in der Altersstruktur der Bevölkerung Deutschlands

6.1.2.2 Veränderungen in der Haushaltsstruktur

Auch die Haushaltsstruktur in Deutschland hat sich auffallend geändert. Das macht Abbildung 6.7 deutlich. Die Zahl der Einpersonenhaushalte hat sehr stark zugenommen, und es ist klar, dass dies für alle Hersteller und Händler, die Einrichtungsgegenstände für Haushalte (z. B. Kühlschränke, Esstische, Lampen) anbieten, von großem Vorteil ist.

Prozentuale Verteilung der Haushaltsgrößen im Vergleich



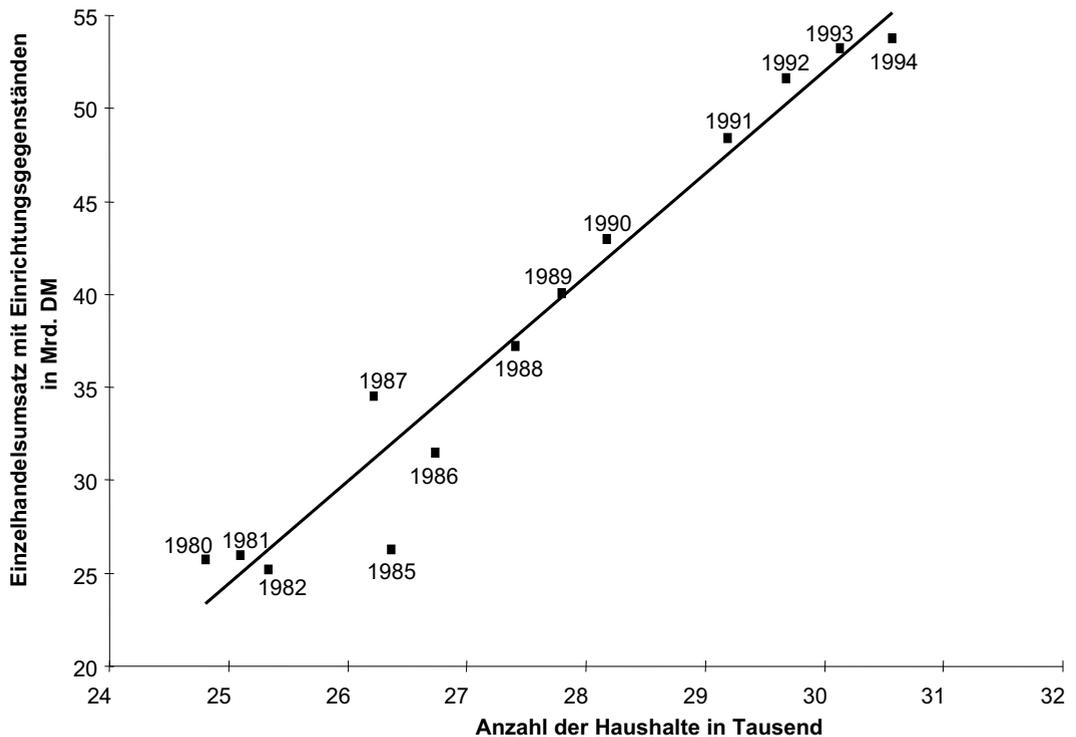
Quelle: Kaapke 2007, S. 46

Abb. 6.7: Veränderungen in der Haushaltsstruktur

Es wäre wünschenswert, wenn nicht nur mit plausiblen Hinweisen dargelegt werden könnte, dass einzelne Größen auf die Höhe des Marktvolumens (in der Vergangenheit) bzw. des Marktpotenzials (in der Zukunft) eines Warenbereiches einwirken, sondern wenn dieser Einfluss quantifiziert werden könnte. Plausibel sind etwa die folgenden Aussagen:

- Der Umsatz mit Spielwaren hängt vor allem von der Zahl der Kinder und Jugendlichen ab,
- der Umsatz mit frei verkäuflichen Arzneimitteln wird durch die Zahl der Senioren bestimmt,
- die Nachfrage nach Möbeln hängt von der Anzahl der Haushalte ab.

Eine Quantifizierung würde erkennen lassen, ob die genannten Einflussgrößen tatsächlich einen Einfluss ausüben, wie groß er ist und inwieweit weitere Einflussgrößen in die Analyse einbezogen werden müssen. Quantifizierungen finden sich nur vereinzelt. In Abbildung 6.8 ist z. B. abgebildet, wie der Einzelhandelsumsatz mit Einrichtungsgegenständen (damals noch in Mrd. DM) von der Anzahl der Haushalte abhängt.



Quelle: Angaben entnommen aus Statistisches Bundesamt, Jahrgänge 1980–1996 (Umsatz mit Einrichtungsgegenständen nach Systematik Nr. 433)

Abb. 6.8: Zusammenhang zwischen Einzelhandelsumsätzen mit Einrichtungsgegenständen und der Anzahl der Privathaushalte in den alten Bundesländern in den Jahren 1980-1994

Die Linearität des Zusammenhanges ist beeindruckend. Das Bestimmtheitsmaß von 0,805 besagt, dass 80,5 % der Varianz des Einzelhandelsumsatzes mit Einrichtungsgegenständen mit der Anzahl der Haushalte erklärt werden können. Der Wert des F-Tests weist eine Überschreitungswahrscheinlichkeit von 0,2 % auf und bestätigt somit die Signifikanz des ermittelten Zusammenhanges auf einem Signifikanzniveau von 1 %. Dass sich aber ein solcher Zusammenhang ändern kann, zeigt die Tatsache, dass in dem Zeitraum 1994 bis 2007 zwischen der Zahl der Haushalte (vgl. Statistisches Bundesamt 2009c, S. 46) und dem Einzelhandelsumsatz mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und Hausrat (vgl. Statistisches Bundesamt 2009d, Umsatz in WZ 52.44 nach Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003) eine negative lineare Beziehung mit einem Bestimmtheitsmaß von 62,8 % festzustellen ist. Das macht deutlich, dass nicht nur die Anzahl der Haushalte die Nachfrage nach Möbeln bestimmt, sondern weitere Faktoren einwirken (z. B. das Preisniveau, der Erneuerungsbedarf).

Die Gesamtzahl und die Struktur der Haushalte wirken sich nicht nur auf die Nachfrage nach bestimmten Gütern, sondern ebenso auf die Präferenzen für bestimmte Einkaufsstätten aus. So legen Einpersonenhaushalte besonderen Wert auf Convenience, was sich einerseits in der Nachfrage nach entsprechenden Produkten, andererseits in der Wahl von bestimmten Betriebsformen widerspiegelt.

6.1.2.3 Trends im Ausgabeverhalten

Die Ausgabegewohnheiten der Haushalte ändern sich im Zeitablauf. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Sie können mit veränderten Einkommen zusammenhängen, mit veränderten Präferenzen einhergehen oder erzwungen sein, weil bestimmte Ausgaben praktisch unumgänglich sind. So war zu beobachten, dass die Energiepreise, Mieten oder die Kosten für Versicherungen angestiegen sind, was viele Haushalte gezwungen hat, zum Ausgleich Einsparungen an anderer Stelle vorzunehmen (z. B. bei Textilien). Veränderungen in der Ausgabenstruktur können angegeben werden, indem die Ausgaben für die jeweilige Warengruppe in Prozent der Gesamtausgaben ausgedrückt werden. Einen solchen Zusammenhang beschreibt z. B. das Engelsche Gesetz:

Die Ausgaben für Nahrungsmittel nehmen bei steigendem Einkommen des Haushalts prozentual weniger stark zu als die Gesamtausgaben, womit ihr Ausgabenanteil sinkt.

Für Zwecke der Planung wird man mehr an absoluten Ausgaben interessiert sein. Hier sei das Beispiel der Ausgaben für Lebensmittel herangezogen, um zu zeigen, wie ein Ausgabenbereich über weite Zeiträume nahezu stagnieren kann. Nach IRI Information Resources (2004) beliefen sich die Ausgaben für Lebensmittel 1995 auf 102,05 Mrd. €, in 2000 auf 99,76 Mrd. € und in 2004 auf 100,2 Mrd. €. Die Entwicklung der Privaten Konsumausgaben und der Ausgaben für „Nahrungsmittel, Getränke, Tabakwaren u. Ä.“ in den Jahren von 2003 bis 2007 kann der Abbildung 6.9 entnommen werden.