

# Handelsbetriebslehre

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Michael Lerchenmüller

5. komplett überarbeitete und aktualisierte Auflage 2014. Buch. 593 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 470 45145 9

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Allgemeine Betriebswirtschaftlehre](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Vorwort zur 5. Auflage

Die vorliegende 5. Auflage der „Handelsbetriebslehre“ wurde gegenüber der 4. Auflage beträchtlich verändert und weiterentwickelt. In didaktischer Hinsicht wurde besonderer Wert auf die Verbesserung der Lesefreundlichkeit gelegt. Dies äußert sich in Form zahlreicher neuer Abbildungen, Übersichten und sonstiger Darstellungen, wodurch die Verständlichkeit und Anschaulichkeit der Inhalte deutlich erhöht wurde. Jedem Kapitel wurden die zu Grunde liegenden Lernziele vorangestellt; dies in Zusammenhang mit den Kontrollfragen und Lösungshinweisen fördert die Eignung des Buches für das Selbststudium. Der Praxisbezug wird neben zahlreichen Beispielen wie bisher durch Übungsaufgaben und Fallstudien mit Lösungsvorschlägen sichergestellt.

Der Aufbau des Werkes wurde merklich umgestaltet: In der Druckversion wurde auf die in der 4. Auflage enthaltenen Tabellen fast völlig verzichtet. Diese sind nun in einem elektronischen Anhang zusammengefasst (unter [www.kiehl.de/handelsbetriebslehre](http://www.kiehl.de/handelsbetriebslehre)), wodurch die Möglichkeit geschaffen wurde, in kürzeren Abständen eine Aktualisierung der Zahlen zum Groß- und Einzelhandel vorzunehmen. Das Kapitel zu Zukunftsentwicklungen im Handel wurde aufgelöst; die aktuellen Fakten und Trends findet der Leser in der 5. Auflage bei den jeweiligen Kapiteln, also beispielsweise die heutige Situation der vertikalen Kooperation zwischen Industrie, Groß- und Einzelhandel im Kapitel zur Basisentscheidung über die Kooperationsintensität. Somit kann der Zusammenhang zwischen der früheren Situation und ihrer aktuellen Weiterentwicklung wesentlich leichter nachvollzogen werden.

Wegen der erheblich gestiegenen Bedeutung des Onlinehandels wurde ein neues Kapitel aufgenommen, welches sich intensiv mit dieser Vertriebsform beschäftigt, die auf dem besten Wege ist, die Handelslandschaft massiv zu verändern. Das umfassende Literaturverzeichnis wurde vollständig überarbeitet und um die Neuerscheinungen der vergangenen Jahre ergänzt. Ebenso wurde das Stichwortverzeichnis aktualisiert.

Bei der Neuaufgabe erfuhr der Autor äußerst hilfreiche Unterstützung von verschiedenen Seiten, wofür an dieser Stelle ein herzlicher Dank ausgesprochen werden soll. Der Verfasser dankt insbesondere den Betriebswirtinnen Julia Buchmann, Nikol Jelavic und Elisabeth Neumann, die sich der Mühe unterzogen haben, die 4. Auflage der „Handelsbetriebslehre“ intensiv auf didaktische Verbesserungsmöglichkeiten und inhaltliche Aktualisierungsnotwendigkeiten hin zu überprüfen und auch an der Gestaltung von Abbildungen und Tabellen mitgewirkt haben. Einem meiner Alumni, Herrn Sven Stöckle, danke ich sehr für die Hilfe bei der aufwändigen Bearbeitung des Literaturverzeichnisses und meiner studentischen Hilfskraft Julia Weiss für Recherchen zum Kapitel über den Onlinehandel. Dank gilt auch Frau Isa Perez für die vorzügliche Erledigung von Schreibarbeiten. Danken möchte ich auch (wieder einmal) meiner Frau für ihre stets geduldige Unterstützung des Projekts. Last but not least danke ich vielmals dem NWB Verlag, hervorragend vertreten durch Frau Corinna Ziegler, für die fachlich kompetente und persönlich sehr angenehme Begleitung bei der Entstehung der 5. Auflage der Handelsbetriebslehre.

*Michael Lerchenmüller  
Nürtingen, im Oktober 2013*

# Vorwort zur 1. Auflage

Das vorliegende Buch entstand auf der Grundlage der langjährigen Tätigkeiten des Verfassers in der Lehre und in der Handelspraxis, hier vor allem in der Unternehmensberatung für den Handel. Es richtet sich einerseits an Studierende an Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen, welche sich mit Handelsfragen beschäftigen, andererseits an Handelspraktiker.

Die Zielsetzung dieses Buches besteht in der Darlegung der Grundelemente der Handelsbetriebslehre (Handelfunktionen, Marketinginstrumente und Leistungsfaktoren) und darauf aufbauend einer Analyse der wesentlichen Entscheidungen der Politik von Handelsunternehmungen. Hier werden die unternehmensinterne vorwiegend qualitative Betriebsformentscheidung und die stärker quantitativ ausgerichtete Betriebsgrößenentscheidung sowie die unternehmensübergreifende Entscheidung über die Kooperationsintensität betrachtet.

Die Verknüpfung dieser Grundentscheidungen wird für einfache wie für komplex strukturierte Handelsunternehmungen ausgehend von Überlegungen zur Unternehmenszielsetzung, Strategieentwicklung und angestrebter Unternehmenspersönlichkeit (Corporate Identity) untersucht. Die Behandlung einer zielorientierten Unternehmensorganisation und ein Ausblick auf Zukunftsentwicklungen des Handels schließen das Buch ab; dabei wurden die aktuellen Aspekte im Zusammenhang mit dem anstehenden EG-Binnenmarkt sowie mit der Vereinigung der beiden deutschen Staaten einzbezogen.

Als bestimmende Prinzipien bei der Anlage des Buches wurden Verständlichkeit und Praxisnähe zu Grunde gelegt. Es wurden deshalb zahlreiche Praxisbeispiele integriert und innerhalb der Untersuchung der Unternehmenspolitik im Handel wurde heuristischen Verfahren der Vorzug gegenüber Formalmodellen eingeräumt.

Aus didaktischen Gründen wurden Zusammenhänge soweit möglich visualisiert und durch Lernfragen und einen Übungsteil das Selbststudium erleichtert. Ebenfalls didaktisch motiviert findet sich zu Beginn des Buches ein geschlossenes Gesamtkonzept der Handelsbetriebslehre. Damit wird den lerntheoretischen Erkenntnissen Rechnung getragen, wonach ein aus zahlreichen Einzelfaktoren bestehendes Gesamtgebäude, wie es die Wirtschaftszweiglehre des Handels darstellt, besser erlernt und verstanden werden kann, wenn ein gedankliches Gerüst aus logisch verknüpften Einzelmodulen der Detailbehandlung vorangestellt wird.

Der Verfasser möchte an dieser Stelle für die vielfältige Unterstützung bei der Anfertigung dieses Buches sehr herzlich danken.

Vorschläge von der Leserschaft für inhaltliche und didaktische Verbesserungen sind mir jederzeit willkommen.

*Michael Lerchenmüller  
Nürtingen, im Juli 1991*

## IV. Entwicklung einer Grundkonzeption der Handelsbetriebslehre

Die diesem Einführungswerk zur Handelsbetriebslehre zu Grunde liegende gedankliche Konzeption hat folgendes Aussehen:

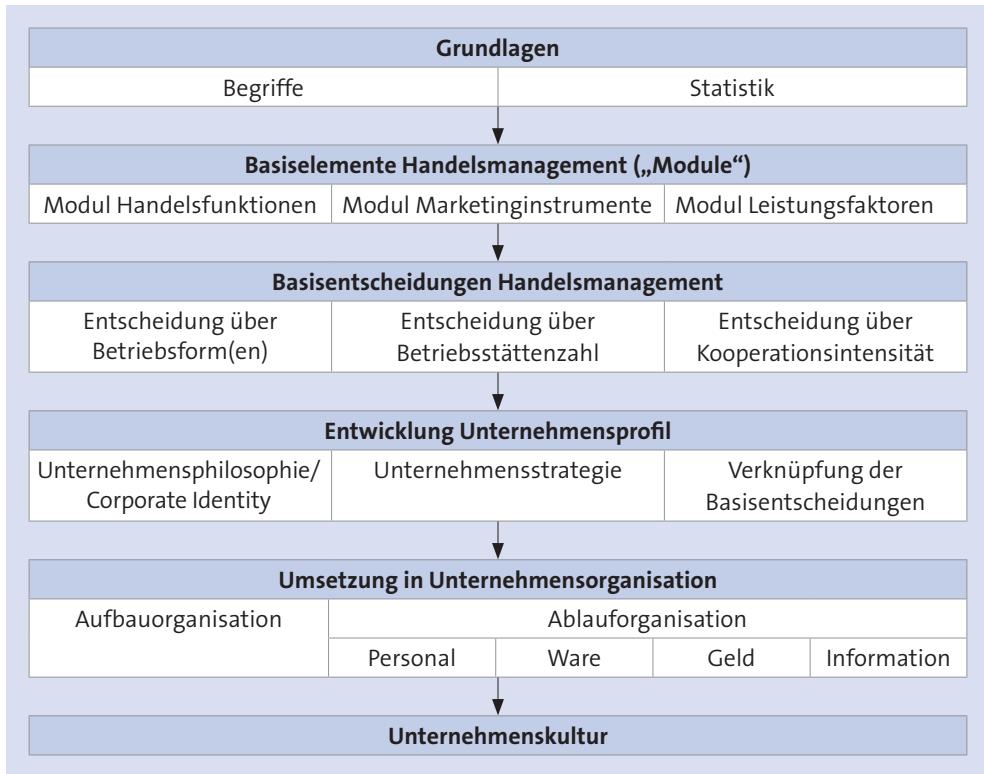


Abb. 9: Aufbaudiagramm Handelsbetriebslehre

Reduziert auf den wesentlichen Kern lassen sich die obigen Gedankengänge wie folgt zusammenfassen: Das vorliegende Einführungswerk in die Handelsbetriebslehre hat die Aufgaben:

- (1) die zur Verfügung stehenden Basiselemente – das „Spielmaterial“ – des Handelsmanagement darzustellen
- (2) die Grundsatzentscheidungen zu erläutern, innerhalb derer die Auswahl der profilbildenden Module sich vollzieht
- (3) die Kombination der Grundentscheidungen mit dem Ergebnis des Gesamtleistungsprofils eines Unternehmens auf der Basis seiner Philosophie aufzuzeigen
- (4) Wege zur Umsetzung des Leistungsprofils in sinnvolle Organisationsstrukturen zu demonstrieren
- (5) den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Handelsmanagement zu analysieren.

### 2.2.3.2 Gestaltung des Absatzsystems

Wie oben dargelegt, unterscheidet sich das Absatzsystem des Einzelhandels grundlegend von jenem des Großhandels. Es enthält daher auch Entscheidungsbereiche, welche bei der Erörterung des großhandelsbezogenen Absatzsystems noch keinerlei Erwähnung gefunden haben: Die Gestaltung der Verkaufsstätte und die Platzierung und Präsentation der Ware. Einleitend soll jedoch auf die Besonderheiten bei der Gestaltung der Absatzmethode im Einzelhandel eingegangen werden.

#### 2.2.3.2.1 Absatzmethode

Der Begriff der Absatzmethode im Einzelhandel wurde oben bereits kurz definiert. Ihre Festlegung beinhaltet folgende Einzelentscheidungen:

- Erstens ist hier die Entscheidung bezüglich der Anwendung des Distanz- oder des Treffprinzips anzusprechen.
- Zweitens geht es um die Wahl zwischen stationärem und mobilem Handel.
- Drittens ist auf die Alternative zwischen Bedienung bzw. Selbstbedienung einzugehen.

Der Zusammenhang dieser drei Entscheidungen, bei welchen es sich um Fragen mit langfristigem, zum Teil sogar mit konstitutivem Charakter handelt, geht aus der nachstehenden Abbildung hervor:

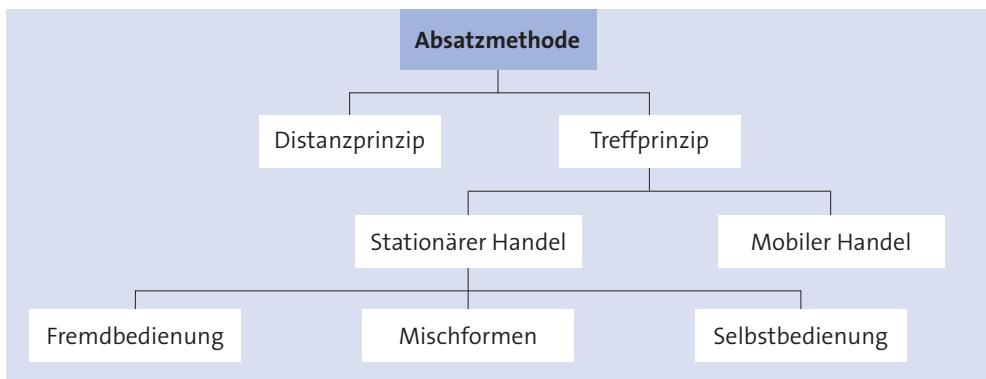


Abb. 23: Der Zusammenhang der Grundentscheidungen im Rahmen der Festlegung der Absatzmethode im Einzelhandel

Beim **Distanzhandel** werden die Kunden über eine größere räumliche Distanz hinweg mit der Ware versorgt. Die Entscheidung für diese Absatzmethode ist im Einzelhandel gleichbedeutend mit der Wahl der Betriebsform des Online- bzw. klassischen Versandhandels. Im Gegensatz hierzu sucht beim **Treffprinzip** der Kunde die Räumlichkeiten des Einzelhandelsunternehmens auf oder dieses kommt mittels mobiler Verkaufseinrichtungen zur Wohnstätte des Abnehmers.

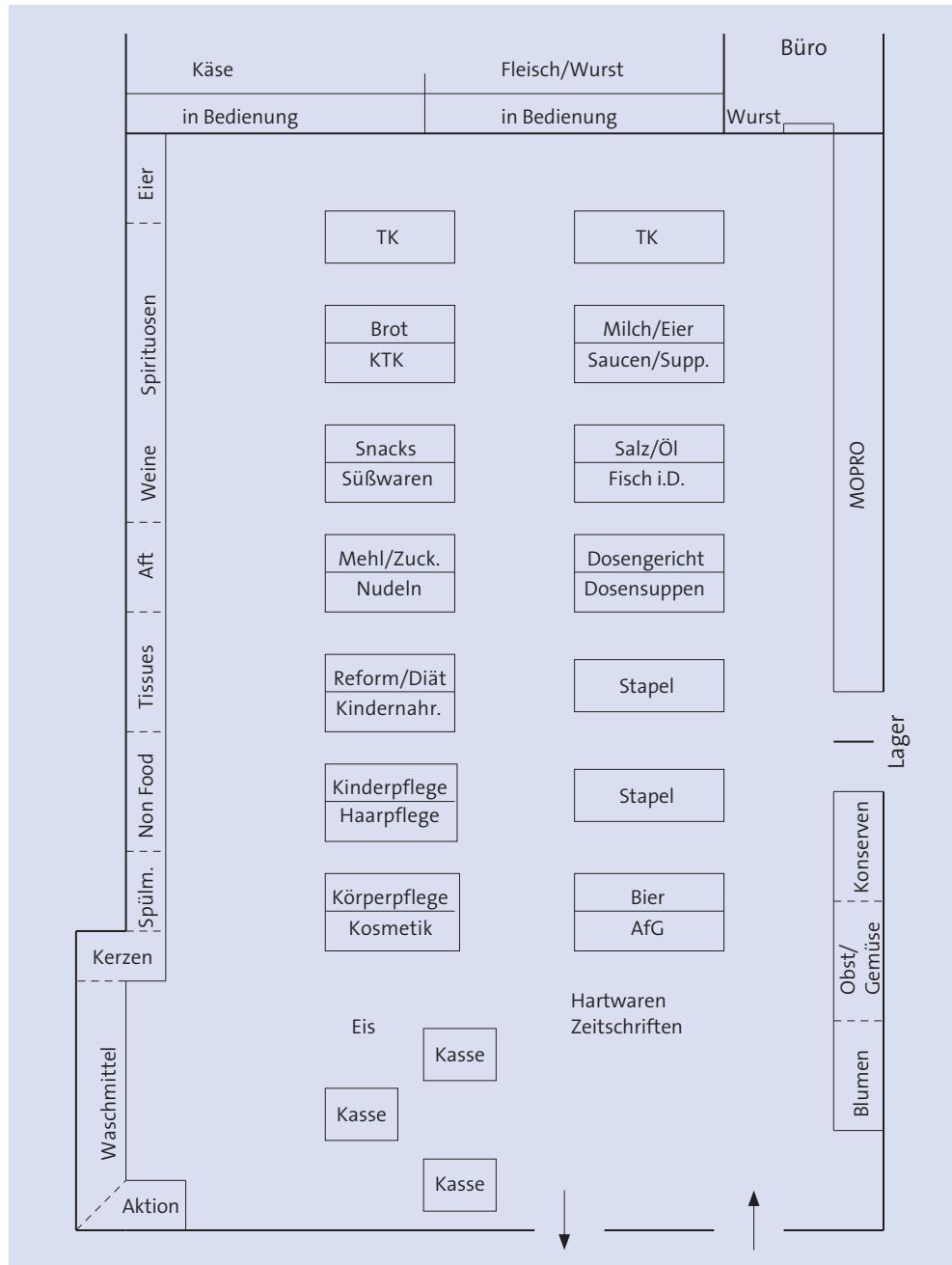


Abb. 29: Warengruppenplatzierung in einem Supermarkt

Kommunikationsinstrument	Beispiele
Online-Werbung	Suchmaschinenwerbung Newsletter Präsenz auf Preisvergleichsseiten
Online-PR	Digitale Presseinformationen Mailing-Kampagnen an Meinungsführer Blogs
E-Mail-Marketing	Trigger-E-Mails Transaction-E-Mails After-Sales-E-Mails
Telefon- und Mobile-Marketing	Inbound-Telefon-Marketing Outbound-Telefon-Marketing Mobile-Marketing
Social Media-Marketing	Soziale Netzwerke Online-Foren Online-Communities

Von besonderer Bedeutung im Rahmen der Kommunikationspolitik des Onlinehandels sind die Social Media. Es ist festzustellen, dass die Anzahl der Web 2.0-Seiten deutlich schneller wächst als die der klassischen Portale. Die Wirkungen der Kommunikation über Social Media werden derzeit mit wachsender Intensität im Rahmen der Marketingforschung untersucht. Es ist prinzipiell davon auszugehen, dass die Meinungsbildung der Kunden durch Social Media in anderer Weise verläuft, als dies bislang bei klassischem Verkauf der Fall war. Ging man in der Vergangenheit davon aus, dass eine schlechte Erfahrung häufiger an Dritte weitergegeben wird als eine schlechte, jedoch in überschaubarem Rahmen, so muss nun angenommen werden, dass durch die Verbreitungsmöglichkeiten im Internet gerade negative Kundenerfahrungen in kürzester Zeit einem sehr großen Interessentenkreis zugänglich werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines hochkompetenten Verhaltens am Markt, der Fehler immer weniger verzeiht als in der Vergangenheit.

In der Praxis ist zu beobachten, dass sich bei der Gestaltung der Werbebudgets die Online-Kommunikationsmaßnahmen immer stärker niederschlagen. Auch für den Einsatz von Social Media finden sich in den aktuellen Budgets der Unternehmen bereits entsprechende Ansätze. Zur Bedeutung der Preisvergleichsseiten wurde oben bereits festgestellt, dass diese für die Gestaltung der Entgeltpolitik von erheblicher Bedeutung sind. Es darf dabei nicht übersehen werden, dass diese Seiten eine kommunikationspolitische Wirkung haben, da vom Kunden als überhöht angesehene Preisgestaltungen sich sehr schnell bei der aktuellen wie bei der potenziellen Kundschaft verbreiten.

Abschließend ist die von Experten häufig vorgebrachte Kritik zu erwähnen, dass bei der kommunikativen Gestaltung der Websites der im Onlinehandel tätigen Unternehmen noch sehr häufig der Fehler zu beobachten ist, dass eine zu starke Selbstdarstellung der Unternehmen stattfindet, während es als wesentlich Erfolg versprechender anzusehen sei, den Aufbau von Markenwelten rund um Produkte voranzutreiben. Hier besteht auch eine positive Möglichkeit der Bewerbung von Eigenmarkenprogrammen der Handelsunternehmen.

## II. Organisation der Warenwirtschaft

Der Begriff **Warenwirtschaft** kann in zwei unterschiedlich weiten Fassungen definiert werden. Im weiteren Sinne sind darunter zu verstehen alle Warenvorgänge selbst, die hierdurch induzierten monetären Prozesse, die Personalabläufe zur Bewältigung der Waren- und Geldprozesse sowie sämtliche informationsbezogenen Vorgänge, welche sich mit der Steuerung und Kontrolle der vorgenannten Waren-, Geld- und Personalprozesse beschäftigen (Ebert, K.). Im engeren Verständnis reduziert sich der Begriff der Warenwirtschaft auf die zuerst genannte Warenebene. Zwischen beiden Extremen existieren sowohl in der Literatur wie in der Praxis verschiedene begriffliche Übergangsformen. Der Terminus „Warenwirtschaft“ darf dabei nicht mit jenem des „Warenwirtschaftssystems“ gleichgesetzt werden, worunter üblicherweise die Dimension der die Warenprozesse steuernden Informationsvorgänge angesprochen ist. Hierauf wird an späterer Stelle im Rahmen der Behandlung der Warenwirtschaftssysteme im Handel genauer eingegangen. Die dargelegten Verständnisse des Begriffs Warenwirtschaft werden in folgender Abbildung verdeutlicht:

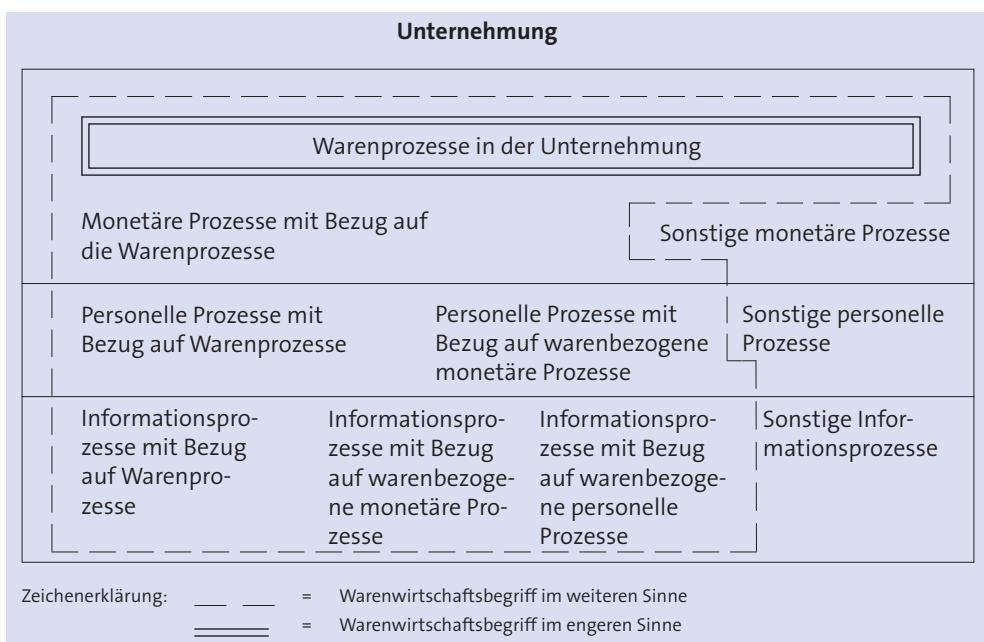


Abb. 111: Die potenziellen Geltungsbereiche des Begriffs Warenwirtschaft

Im Folgenden wird zunächst – unter Zugrundelegung des weitergefassten Begriffs – auf die **Ablauforganisation** der für Handelsunternehmungen spezifischen Warenvorgänge eingegangen. Monetäre Aspekte bleiben dabei im Wesentlichen ausgeklammert, lediglich die Nahtstellen zwischen Waren- und Geldvorgängen werden in die Betrachtung einzubeziehen sein. Im Übrigen weisen Finanzvorgänge wirtschaftsreichsübergreifende Gesetzmäßigkeiten auf, weshalb sie nach dem Prinzip der Beschränkung auf Handelsspezifika in diesem Kapitel nicht tiefer zu erörtern sind.

## Aufgabe 8: Werbepolitik

Die PC-Abteilung einer in Baden-Württemberg angesiedelten bürowirtschaftlichen Groß- und Einzelhandlung hat bisher eher zufällig Werbung betrieben. Dieses marketingpolitische Instrument soll in Zukunft systematischer eingesetzt werden. Skizzieren Sie unter Verwendung von Beispielen die wesentlichen zu treffenden Einzelscheidungen zur Gestaltung einer exemplarischen Werbekampagne der PC-Abteilung!

**Lösung s. Seite 515**

## Aufgabe 9: Maßstäbe der Personalleistung

Die Multidistributix AG ist ein weit verzweigtes Handelsunternehmen mit sowohl branchen- als auch länderübergreifender Groß- und Einzelhandelstätigkeit. Sie verfügt über mehr als 20.000 Beschäftigte und realisiert über 2 Mrd. € Umsatz jährlich. In diesem Unternehmen soll die gesamte Personalpolitik auf eine solidere zahlenmäßig abgesicherte Basis gestellt werden.

Hierzu wird der neu eingestellte Assistent des Personalvorstands, Herr Dr. Schlotzbrenner, beauftragt, als ersten Schritt einen Vorschlag zu unterbreiten, mithilfe welcher Maßstäbe die Leistungen der Beschäftigten auf den verschiedensten Tätigkeitsgebieten adäquat gemessen werden können.

- Wie könnte (ohne Vollständigkeitsanspruch) die Liste der quantifizierbaren Tätigkeiten inkl. der Maßstäbe zur Leistungsmessung aussehen, welche für den Großhandelsbereich der Multidistributix AG zu erstellen wäre?
- Welche Tätigkeiten (exemplarisch) lassen sich dagegen nicht oder nur schwer quantitativ messen?

**Lösung s. Seite 516**

## Aufgabe 10: Formen der Raumnutzung

Der Leistungsfaktor Raum tritt in verschiedenen Ausprägungsformen auf: Als Verkaufs-, Lager-, Verwaltungsraum etc. Skizzieren Sie in Form von exemplarischen Grob-Grundrissen die unterschiedliche Raumnutzung bei folgenden Handelsbetriebsformen:

- reiner Strecken-Großhandel (ohne Lagergeschäft)
- Lager-Großhandel ohne Warenmanipulations-Bereich
- Einzelhandels-Fachgeschäft in Fußgängerzone der City
- Einzelhandels-Großfläche „auf der grünen Wiese“.

**Lösung s. Seite 518**