

1. Einleitung

Prof. Dr. Werner Reinartz und Dr. Monika Käuferle

Immer wieder treten einzelne Handelsunternehmen – darunter auch recht etablierte – unfreiwillig aus dem Markt. Beispiele für Insolvenzen von Handelsunternehmen finden sich in allen Handelssektoren, wie z. B. die Pleite der Baumarktkette Praktiker im Jahr 2013, das Aus der Drogeriemarktkette Schlecker und des Versandhauses Neckermann im Jahr 2012 oder die Insolvenz des Handelskonzerns Arcandor im Jahr 2009. Aber warum sind manche Handelsunternehmen am Markt so erfolgreich, während andere um ihr Überleben kämpfen müssen bzw. scheitern? Noch spannender ist die Frage, warum viele Handelsunternehmen dieses Schicksal trifft, obwohl sie davor viele Jahre erfolgreich auf dem Markt bestehen konnten und profunde Erfahrungen im Handelsmanagement vorweisen können?

Das übergeordnete Ziel aller Unternehmungen ist es, Wert zu schaffen und zu schöpfen. Der Begriff der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung beschreibt das vom Betrieb erzeugte *Gütereinkommen*, welches sich ergibt aus den gesamten Erlösen (den nach außen abgegebenen Güterwerten), von denen die Vorleistungskosten (die von außen hereingenommenen Güterwerte, d.h. Leistungen vorgelagerter Produktionsstufen) abgezogen werden. Händler, wie alle Unternehmen, sind daran interessiert, das eigene Ergebnis durch Vorleistungskostensenkung bzw. Kostenkontrolle und durch Preis- und Absatzmengensteigerung zu maximieren. Damit wird klar, dass sowohl die Perspektive des Händlers als auch die Kundenperspektive von entscheidender Bedeutung für die Wertschöpfung sind. Denn eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung einer Unternehmung ist die *Wertschätzung* der erzielten Leistung durch den Kunden. Nur wenn aus Kundensicht ein wirklicher Nutzen geschaffen wird, hat dieser einen Anreiz, beim jeweiligen Unternehmen die Leistung zu beziehen. Je größer der Mehrwert vom Kunden eingestuft wird, umso höher seine Preisbereitschaft und Loyalität. Darüber hinaus werden Maßnahmen auf der Vorleistungs- und Kostenseite des Unternehmens vom Kunden nur in Kauf genommen, wenn das erstandene Gut und der Kaufprozess ein überzeugendes Kosten-Nutzen-Verhältnis bieten. Schafft es ein Händler also nicht, einen hinreichenden Wert *für* den Kunden zu generieren, wandert letzterer zur Konkurrenz ab und das Unternehmen kann auf lange Sicht nicht im Wettbewerb überleben.

Eine zentrale Herausforderung in der Wertschöpfung stellen dabei die sich kontinuierlich ändernden Rahmenbedingungen für den Handel dar, insbesondere im Sinne einer stetigen Veränderung von Kundenbedürfnissen und Erwartungen, technologischen

Entwicklungen und von wettbewerbsspezifischen Marktgegebenheiten. Vor dem Hintergrund dieser dynamischen Umfeldentwicklung ist der Handel als Branche und die Unternehmen innerhalb dieser Branche gezwungen, sich neu zu orientieren und Wertschöpfung neu zu denken. Durch die Wettbewerbs- und Umweltdynamik gibt es per se keine dauerhaft anwendbaren, erfolgsversprechenden Wertschöpfungsmodelle. Für Handelsunternehmen ist daher die genaue Kenntnis aktuell valid er wertschöpfender Mechanismen und Strategien sowie der jeweiligen Wertschöpfungstreiber von existenziellem Interesse.

Darüber hinaus ist das Thema Wertschöpfung kein singuläres, sondern ein äußerst vielschichtiges und vernetztes Thema. Es existiert eine Vielzahl strategischer Stellschrauben, die, bei richtigem Umgang, die Wertschöpfungsleistung eines Händlers steigern können. Um ein nachhaltiges und umfassendes Wertschöpfungsergebnis realisieren zu können, müssen sich Handelsunternehmen den vielseitigen Ansatzpunkten bewusst sein und mit ihnen umzugehen wissen. Denn Wert kann auf verschiedensten Wegen geschaffen werden: Sei es durch das gekonnte Management von Innovationen, den Vertrieb über geeignete Multikanalsysteme, nachhaltiges Handeln, den vorteilhaften Einsatz von Handelsmarken, ein durchdachtes Preismanagement, strategische Rückwärtsintegration, die gezielte Integration des Kunden in Wertschöpfungsaktivitäten, den Einsatz technologischer Neuerungen, die vorteilhafte Ausnutzung des Digitalisierungstrends oder auch durch ein geschicktes Shopper Marketing.

Um Wertschöpfungspotenziale umfassend aufzudecken, muss die Thematik von verschiedenen Seiten und vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingungen beleuchtet werden. Das vorliegende Buch befasst sich mit dem Thema »Wertschöpfung im Handel« aus einer Reihe von Perspektiven, mit dem Ziel, Wertschöpfungstreiber und erfolgreiche Handelsstrategien aufzuzeigen. Auch wenn diese Auswahl naturgemäß nicht allumfassend sein kann, so sind diese Aspekte heute doch von hoher Bedeutung. Eine Übersicht über die verschiedenen, im Folgenden beleuchteten Themen, wird in Abbildung 1 illustriert.

In Kapitel 1 wird aus *volkswirtschaftlicher Perspektive* untersucht, inwieweit sich die Wertschöpfung zwischen einzelnen Handelsbranchen und -formaten unterscheidet und worauf die bestehenden Unterschiede in der Wertschöpfungsentwicklung zurückzuführen sind. Im Gegensatz zu Kauf- und Warenhäusern sowie Fachgeschäften zählen heute vor allem Supermärkte, Discounter und der Versandhandel zu den Handelsformaten mit der am stärksten wachsenden Wertschöpfung. Letztere schaffen es, einen signifikanten Mehrwert für den Kunden zu erzeugen.

Im Versandhandel sind die Treiber dieser Entwicklung die kostenorientierten und preisaggressiven online-basierten Versandhandelsformate. Während diese und Discounter die Kundenaffinität für niedrige Preise beantworten, erfüllen Supermärkte mit ihren marginintensiven Premium-Handelsmarken-Konzepten den Wunsch nach einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Letztere reagieren außerdem immer mehr auf das wachsende Kundeninteresse nach regionalen und nachhaltigen Produkten. Ein weiterer



Abb. 1: Thematische Übersicht

Erfolgsfaktor von Supermärkten liegt in der zunehmenden Anzahl inhabergeführter Supermärkte, da diese flexibel auf Kundenwünsche reagieren und Innovationen einführen können.

Kapitel 2 untersucht Wertschöpfungspotenziale aus *betriebswirtschaftlicher Perspektive*. Dynamische Umfeldentwicklungen führen dazu, dass die Handelswelt zunehmend schnelllebiger und komplexer wird und die Kundenansprüche stetig steigen. Basierend auf einer empirischen Untersuchung der größten öffentlich notierten, internationalen Handelsunternehmen aus den Bereichen Lebensmittel und Textil werden konkrete Aktivitäten zur Wertschöpfung in der modernen Handelslandschaft herausgestellt. Im Fokus des Kapitels steht dabei das Potenzial der sogenannten Funktionenverschiebung, d.h. die Abgabe bzw. Übernahme einzelner Wertschöpfungsaktivitäten an andere bzw. von anderen Parteien, als Schlüssel zur modernen Wertschöpfung.

Während die geschickte Integration von Kunden ein guter Weg ist, um mit deren individuellen Wünschen umzugehen, ergibt sich, dass eine Ausgliederung einzelner Wertschöpfungsaktivitäten an Dritte nur dann Sinn macht, wenn die erwarteten

Umsatzvorteile (Vergrößerung des Kundenstamms, Skaleneffekte) und Auswirkungen auf die Marke (Bekanntheit) die Nachteile aufwiegen (geringere absolute Gewinnabschöpfung durch verkleinerte Wertschöpfungskette). Die Ergebnisse der empirischen Analyse zeigen zudem, dass Handelsunternehmen, die Aktivitäten des Herstellers (Rückwärtsintegration) übernehmen, einen potenziell besonders erfolgreichen Hebel haben. Denn durch die zunehmende Kontrolle über die Wertschöpfungskette und die geringere Anzahl an Entscheidungsträgern können diese Händler schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren und ihre Händlermarke stärken. Zudem bergen neuartige Aktivitäten, wie z.B. die Gestaltung eines abwechslungsreichen Einkaufsprozesses, Wertschöpfungspotenzial für den Handel.

Kapitel 3 zeigt die zentralen Aufgaben und Herausforderungen eines wertschöpfenden *Preismanagements* im Handel anhand eines systematischen 4-Phasen-Prozesses auf.

In der Strategiephase gilt es, vor allem bei höherer Preispositionierung einen Mehrwert für den Kunden, z.B. durch eine besondere Atmosphäre oder Dienstleistungen, zu schaffen sowie eine geeignete Preisstrategie zu identifizieren. Durch eine intensive preisbezogene Kommunikation oder häufige Preispromotions kann ein als subjektiv gut empfundenes Preisimage erzielt werden, welches die Einkaufsstättenwahl des Kunden beeinflusst. Ziel der Analysephase ist die Erhebung und Zusammenstellung preisbezogener Informationen auf Unternehmens-, Kunden- und Wettbewerbsebene. Als notwendige Voraussetzung für die wertschöpfende Preissetzung muss sich ein Händler darüber bewusst sein, wie viel er in den einzelnen Warengruppen und an einzelnen Produkten verdient, welche Zahlungsbereitschaft die Kunden haben und welche Preise der Wettbewerb gesetzt hat. Darauf aufbauend wird in der Entscheidungsphase schließlich über die generellen Preislagen, Artikelpreise und Preispromotions entschieden. Um die Wertschöpfung des gesamten Sortiments zu maximieren, sollte die Entscheidung über die Preislagen die Zahlungsbereitschaft des Kunden berücksichtigen und die Be Preisung der einzelnen Artikel die Verbundbeziehungen zwischen Produkten. Die abschließende Implementierungsphase konzentriert sich auf die erfolgreiche Kommunikation der festgesetzten Preise. Durch die zunehmende Nutzung des Internets wird die Rolle einer transparenten Preispolitik, sowohl bei Preisreduktionen als auch bei Preiserhöhungen, immer wichtiger. Vor allem in letzterem Fall sollte zudem ein klarer Mehrwert kommuniziert werden.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem Aspekt der wertschöpfungsorientierten Gestaltung von *Handelsmarkenstrategien* und diskutiert verschiedene handelsmarken-, händler-, produktkategorie- und konsumentenspezifische Erfolgsfaktoren.

Als handelsmarkenspezifische Erfolgsfaktoren werden ein gutes Qualitätsniveau, die attraktive Gestaltung der Verpackung, eine hohe Handelsmarkenvertrautheit sowie ein auf den jeweiligen Handelsmarkentypen abgestimmtes Preisniveau identifiziert. Zu den zentralen händlerspezifischen Erfolgsfaktoren zählen die Förderung von Kundenloyalität und eines positiven Händlerimages, eine große Regalplatzfläche und das Angebot einer limitierten Sortimentstiefe zur Verstärkung der Sichtbarkeit der Handelsmarken. Im Rahmen der produktkategoriespezifischen Faktoren stellt sich vor allem ein als

gering empfundenes finanzielles und funktionales Kaufrisiko als wichtige Voraussetzung des Handelsmarkenerfolgs heraus. In diesem Sinne sollte der Handelsmarkenerfolg bei Suchgütern höher sein als bei Erfahrungsgütern. Aber auch bei Produkten mit einer geringen Qualitätsvarianz wird vom Kunden ein geringeres Kaufrisiko empfunden. Zudem zeigt sich eine geringere Anzahl an Herstellermarken als wertschöpfungsförderlich, da somit Kannibalisierungs- bzw. Verdrängungseffekte im Sortiment reduziert werden. Zu den erfolgsversprechenden konsumentenspezifischen Faktoren zählen eine geringe Loyalität zu Herstellermarken, eine hohe Einkaufshäufigkeit, ein subjektives Smart Shopper-Bewusstsein sowie ein geringeres Qualitätsbewusstsein. Darüber hinaus wird die Wahl einer geeigneten Labeling-Strategie als zentraler wertschöpfender Faktor herausgestellt.

Der Handel als Marke hat sich zu einem strategischen Erfolgsfaktor entwickelt. In Kapitel 5 wird daher der Zusammenhang zwischen Händlermarkenpositionierung (*Rückwärtsintegration*) und vertikaler Wertschöpfung beleuchtet.

Vertikalisierungsaktivitäten dienen als Differenzierungsmerkmal und haben zum Ziel, Vertrauen in die Händlermarke aufzubauen, sie zu stärken, Markenidentität zu schaffen und die Kundenloyalität zu steigern. Darüber hinaus kann Potenzial zur Marginsteigerung erzielt sowie die Möglichkeit geschaffen werden, direkten Einfluss auf die Produktspezifikationen zu nehmen. Je stärker Handelsunternehmen ihre Vorstufenprozesse beherrschen, umso stärker kontrollieren und erweitern sie die markeneigene Wertschöpfung. Um den optimalen Grad an Rückwärtsintegration festzulegen, müssen Handelsunternehmen sowohl eine ökonomische als auch eine administrative Kosten-Nutzen-Abwägung vornehmen, welche stark von der jeweiligen Branche, der strategischen Ausrichtung sowie der aktuellen Marktposition des Händlers abhängt. Der Trend zur Vertikalisierung wird von Industrie- und Erzeugervorstufen allerdings kritisch betrachtet, da sich die Herstellerseite von der fortschreitenden Ausweitung der Eigenmarkensortimente bedroht sieht.

Im Rahmen von Kapitel 6 wird unter anderem diskutiert, wie Hersteller und Händler ein effektives, wertschaffendes *Shopper Marketing* erzielen können.

Durch geschicktes Shopper Marketing kann Wert für den Kunden geschaffen werden (z.B. positives Einkaufserlebnis, Zufriedenheit mit Angebot und Service), der sich wiederum positiv auf die Wertschöpfung des Händlers bzw. Herstellers auswirkt (z.B. Kundenloyalität, Umsatz- und Profitsteigerungen, Wert der Marke und der Einkaufsstätte). Um diese Erfolgspotenziale realisieren zu können, müssen Unternehmen allerdings mit einigen Herausforderungen am »Point of Sale« (POS) umzugehen wissen. Hierzu zählt beispielsweise der wertschöpfende Umgang mit der Prädisposition eines Shoppers (Selbstverwirklichung vs. Verlustvermeidung) oder dessen habitualisiertem Kaufverhalten, um auch ungeplante Käufe zu forcieren. Darüber hinaus stellt die Reizüberflutung des Kunden am POS das Unternehmen vor die Herausforderung, den Shopper in seiner Orientierung im Geschäft zu unterstützen, um Kaufabbrüche zu vermeiden und die typischerweise äußerst kurzen Kontaktzeiten zu steigern, um die Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen. Es werden konkrete Ansatzpunkte vorgestellt,

die vor dem Hintergrund der bestehenden Herausforderungen am POS dazu beitragen können, Wertschöpfung für alle Parteien zu generieren. Zu diesen Ansatzpunkten zählen Maßnahmen der Verkaufsraumgestaltung (z.B. strategischer Einsatz von Düften, Musik und Licht, gezielte Verteilung der Produktkategorien im Geschäft, Steuerung der Wegstrecke), der Kommunikation (z. B. Unterstützung des Kunden durch Mitarbeiter im Geschäft, Nutzung digitaler Preisschilder am Regal, Einsatz von Guerilla Marketing), der Gestaltung des Produkt- und Leistungsangebots (Festlegung der Anzahl angebotener Produktaalternativen, Zusammenstellung der Produktkategorien) und der Preissetzung (Einsatz von Sonderangeboten, In-Store Coupons).

Kapitel 7 befasst sich mit den Wertschöpfungspotenzialen, die durch die Integration *des Kunden* in den Wertschöpfungsprozess entstehen.

Sofern die Integration des Kunden einen Mehrwert für den Kunden (qualitative Verbesserung der Kaufentscheidung, Zeitersparnis, Kosteneinsparungen) ergibt, kann auch der Händler Wertschöpfung im Sinne von Kundenloyalität, Umsatzsteigerung und/oder Profitsteigerung erzielen. Das maximal erzielbare Wertschöpfungspotenzial durch Kundenintegration hängt dabei von der jeweiligen Wertschöpfungsaktivität (z.B. Produktion, Marketingkommunikation, Transaktionsabwicklung, Service und Support) ab, in die Kunden integriert werden. Zudem geht die Einbindung des Kunden in Wertschöpfungsaktivitäten auch mit Herausforderungen einher, die u.a. davon abhängen, wie sehr ein Kunde im Rahmen seiner Mitarbeit auf sich alleine gestellt ist (Kundenintegration vs. Self-Service) und ob das Unternehmen im Integrationsprozess Zugriff auf den Kunden hat (Einbindung bei Unternehmen vor Ort vs. beim Kunden zuhause). So kann Kundenintegration Handelsunternehmen im Extremfall den Zugang zu Kundendaten verwehren, die Kontrollmöglichkeiten des Unternehmens einschränken, den Kunden überfordern, zu Kostenverlagerungen führen und die Bindung des Kunden an das Handelsunternehmen erschweren. Der Handel muss mit diesen Herausforderungen umzugehen wissen, um die angestrebte Wertschöpfung für den Kunden und das eigene Unternehmen erzielen und sich dadurch gegenüber dem Wettbewerb behaupten zu können.

Kapitel 8 geht der Frage nach, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wertschöpfung durch *Internationalisierung* im Handel erfüllt sein müssen.

Neben der Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit des Konzeptes stellt die Kenntnis der erforderlichen Prozessschritte eine notwendige Erfolgsvoraussetzung dar. Zunächst müssen geeignete Auslandsmärkte im Hinblick auf die vorhandene Infrastruktur, das ökonomische Potenzial und die grundsätzliche, im Auslandsmarkt bestehende Relevanz des im Heimatmarkt erfolgreichen Konzeptes identifiziert werden. Es folgt die Evaluation des Erfordernisses von Konzeptanpassungen, wobei die unterschiedlichen Kulturen oder Lebenszyklen eines Landes eine zusätzliche Herausforderung darstellen. Ein wesentliches Augenmerk sollte schließlich auf die Verfügbarkeit der erforderlichen Management-Ressourcen – sowohl in der Unternehmenszentrale als auch im jeweiligen Zielland – gerichtet werden. Dies ist nicht nur im Hinblick auf die Vorbereitung des Internationalisierungsschrittes (Konzeptverständnis, Marktanalyse,

Konzeptadaption) wichtig, sondern auch für die spätere prozessuale und operative Umsetzung.

Thema von Kapitel 9 ist das Wertschöpfungspotenzial durch *Digitalisierung*.

Durch das Aufkommen des Internets haben sich die Prinzipien des Informationsaustausches (Informationsverhalten, Auswahlprozesse, Wissensbasis, Vernetzung und Machtposition) grundlegend zu Gunsten des Verbrauchers verändert. Dieser Wandel führt zu drei zentralen Wertschöpfungspotenzialen für den Konsumenten: 1) Komfortsteigerung durch Entkoppelung von örtlichen und zeitlichen Restriktionen, 2) Kostensenkungen durch anbieterübergreifende Preistransparenz, erhöhten Wettbewerbsdruck und geringeren Aufwand bei der Informationsbeschaffung, 3) Zusatznutzen im Kaufprozess durch Kundenintegration (Produktindividualisierung) und neue Interaktionsmöglichkeiten zwischen Kunden (erhöhte Glaubwürdigkeit).

Der Onlinehandel bietet etablierten Händlern zudem die Möglichkeit, die eigenen Geschäftstätigkeiten durch neue Technologien wertschöpfend zu ergänzen. Sie können z.B. den Zugang zu Waren ausweiten (z.B. durch interaktive Schaufenster, mobile Einkaufsassistenten), den Austausch zwischen Kunden bzw. zwischen Kunden und Geschäft fördern (z.B. durch virtuelle Feedbackformulare, Social Dressing Room), den Kunden durch den Einsatz von Technologien im Kaufprozess unterstützen (z.B. durch digitale Körpervermessung) und längst etablierte Kundenanalyseverfahren auf die Offline-Welt übertragen (z.B. durch Mobile-IDs in Verbindung mit lokalen Sensoren und Kassensystemschnittstellen). Dies birgt allerdings Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung. Denn Handelsunternehmen müssen entscheiden, ob und in welchem Umfang digitale Entwicklungen genutzt werden, womit auch die Komplexität der Unternehmung steigt. Wichtig ist bei dieser Entscheidung, dass Händler die eigene Startposition objektiv einschätzen (z.B. Qualität des Kerngeschäfts, Wettbewerbsposition, Kompetenzen), individuelle digitale Innovationsfelder auf Basis von Unternehmens- und Kundenbedürfnissen identifizieren, digitale Kompetenzen in allen Bereichen und Hierarchieebenen erzeugen und ein Verständnis dafür entwickeln, unter welchen Bedingungen eine digitale Investition zur Wertschöpfung führen kann.

Kapitel 10 widmet sich den Auswirkungen des *Multi-Channel-Handels* auf die Wertschöpfung. Durch Einsatz und Kombination verschiedener Vertriebskanäle können Handelsunternehmen besser auf Konsumentenwünsche nach Individualität, Flexibilität und Bequemlichkeit reagieren und haben somit die Möglichkeit, Kosteneinsparungen, Ertragssteigerungen, verstärktes Vertrauen, verbesserte Differenzierungsmöglichkeiten und Markterweiterungen zu erzielen.

Durch die Nutzung von Skaleneffekten und die gezielte Lenkung der Kunden in kostengünstige Kanäle können Multi-Channel-Händler ihre Ausgaben reduzieren. Eine Ertragserhöhung kann zugleich durch das Cross-Selling-Potenzial von Multikanalsystemen bzw. durch eine Kundenwertsteigerung aufgrund des Angebots verbesserter, kanalübergreifender Dienstleistungen erlangt werden. Es zeigt sich zudem, dass das empfundene Kaufrisiko der Kunden durch die Verfügbarkeit unterschiedlicher

Kontaktpunkte sinkt und somit Vertrauenspositionen geschaffen und Umsätze gesteigert werden können. Der Multi-Channel-Handel schafft darüber hinaus die Möglichkeit der kanalspezifischen Preisdifferenzierung. Das Wertschöpfungspotenzial dieser Strategie wird allerdings oft kritisch bewertet und zumeist von großen Unternehmen mit hoher Marktmacht eingesetzt. Schließlich können durch die vielfältigen Möglichkeiten der Kundenansprache neue Kundensegmente erschlossen werden.

Das wertschöpfungsorientierte Management von *Innovationen* ist zentrales Augenmerk von Kapitel 11. Das Innovationsmanagement wird durch verschiedene konsumentenbezogene (z.B. demographischer Wandel, IT-integrierter Lebensstil), branchenbezogene (z.B. Wettbewerbs- und Zuliefererverhalten, neue Technologien) und staatsregulationsbezogene Faktoren (z.B. Vorgaben zu Verpackungsdesigns, Produktkennzeichnungen und Nachhaltigkeit) beeinflusst. Anhand eines 3-Phasen-Prozesses werden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wertschöpfung durch Innovationen aufgezeigt.

Im Rahmen von Phase 1 (Ideensuche) ist es wichtig, zur Ideengenerierung sowohl unternehmensinterne (Mitarbeiter und Geschäftsleitung durch Schulung und Weiterbildung, Workshops, betriebliches Vorschlagswesen, Qualitätszirkel) als auch externe Quellen (Kunden, Nicht-Kunden, Wettbewerb, Lieferanten, Forschungsstellen durch Open Innovation bzw. Web 2.0) heranzuziehen. In Phase 2 (Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen) gilt es, Innovationsbarrieren (Innovationsgegner, fehlende finanzielle Mittel, geringes Know-how, Konflikte im Projektteam) weitestgehend zu überwinden. Eine Möglichkeit zum Umgang mit Innovationsgegnern stellt beispielsweise die Ressourcen-Reallokation bzw. der Einsatz von Innovations-Champions dar, um die Ängste vor Innovationen abzubauen. Darüber hinaus ist es ratsam, sich auf eine übersichtliche Anzahl wohlüberlegt ausgewählter Ideen zu konzentrieren. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationsideen in Phase 3 ist schließlich die Marktakzeptanz. Wichtig ist dabei weniger die vollkommene Neuheit einer Innovation, dafür aber eine schnelle Markteinführung, die Erzielung von Mehrwert für den Kunden, Kompatibilität und die gezielte Ansprache ausgewählter Kundengruppen.

Kapitel 12 befasst sich mit Wertschöpfungspotenzialen durch *Nachhaltigkeit*. Nachhaltiges Handeln kann ökologische, ökonomische und soziale Maßnahmen beinhalten und wird durch die große Relevanz des Themas in der Öffentlichkeit forciert. Politiker, Medien, Verbraucherschutzorganisationen und Nichtregierungsorganisationen fokussieren sich in ihren Nachhaltigkeitsappellen stets auf die Verbraucherperspektive, wodurch der Endkonsument zunehmend an Verhandlungsmacht gewinnt und für das Thema sensibilisiert wird. Nachhaltigkeitsaktivitäten werden daher als Hygienefaktor zur Vermeidung von Kundenboykotten eingesetzt, aber auch als Abgrenzungskriterium von der Konkurrenz und können sowohl über Umsatzerhöhungen als auch über Kostenreduzierungen Einfluss auf die Wertschöpfung nehmen. Wichtig dabei ist, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen stringent in allen Unternehmensbereichen bearbeitet werden, um Glaubwürdigkeit gegenüber der Öffentlichkeit zu schaffen.

Ökologische Nachhaltigkeit wirkt sich ressourcenschonend und damit kostenreduzierend aus (z.B. Glasabdeckungen für Kühl- und Gefriersysteme). Soziale Nachhaltigkeit gegenüber eigenen Mitarbeitern führt, unter anderem durch eine als positiv wahrgenommene Unternehmenskultur, zu einer Steigerung von Wertschöpfung aufgrund einer geringeren Anzahl an Krankheitstagen und Mitarbeiterzufriedenheit. Nachhaltigkeit bei der nationalen und internationalen Produktion und Erzeugung (z.B. Angaben zu Haltungsbedingungen bei Fleischproduktion) kann dagegen nur zu einem Wertschöpfungstreiber werden, wenn die Aktivität konsequent verfolgt wird und für den Verbraucher transparent und überprüfbar kommuniziert wird. Nachhaltiges Handeln im Sinne eines Engagements für Gesellschaft und Kultur (z.B. Produkte ohne Kinderarbeit) zeigt dagegen keinen wertschöpfungssteigernden Effekt, da ein solches Engagement vom Verbraucher heutzutage erwartet wird.

Kapitel 13 beschäftigt sich mit verschiedenen *Technologien*, durch deren Einsatz im Rahmen des Einkaufsprozesses Wert geschaffen und geschöpft werden kann. Der besondere Fokus liegt dabei auf dem Wertschöpfungspotenzial von Empfehlungssystemen, die vor allem in der Orientierungsphase (Produktsuche) sowie der Informationsbeschaffungsphase eingesetzt werden können. Empfehlungssysteme (natürlichsprachliche bzw. textbasierte Empfehlungsassistenten) können Kunden, basierend auf deren individuellen Interessen und Präferenzen, geeignete Produktempfehlungen aussprechen. Dadurch erhöht sich die Effizienz der Kommunikationsprozesse zwischen Verkäufern, Herstellern und Kunden. Durch den intuitiven und permanenten Zugang zu Informationen haben Empfehlungsassistenten zudem ein hohes Kundenbindungs potenzial.

Neben Empfehlungssystemen wird auch der Einsatz weiterer Technologien, wie z.B. RFID, QR-Codes oder der instrumentierte Einkaufswagen diskutiert, die im weiteren Verlauf des Einkaufsprozesses wertschöpfend eingesetzt werden können. Als notwendige Voraussetzung für die Verknüpfung verschiedener Dienste und somit den erfolgreichen Einsatz von Einkaufsassistentensystemen wird die Existenz einer geeigneten Infrastruktur betont.

Das vorliegende Werk ist sowohl an Entscheider im Handel und in handelsnahen Sektoren, als auch an Lehrende und interessierte Studierende gerichtet. Es beschreibt und analysiert Wertschöpfungsstrategien des Handels an der Schnittstelle zwischen der akademischen Forschung und der unternehmerischen Praxis. Die systematische Aufarbeitung der vielfältigen, beschriebenen Perspektiven durch Experten (Wissenschaftler und Praktiker) der jeweiligen Themengebiete schafft ein holistisches Bild erfolgsversprechender Wertschöpfungsmechanismen und -treiber. Damit bietet das Buch sowohl Entscheidern als auch Lehrenden eine aktuelle Übersicht und ein tiefergehendes Verständnis von erfolgreicher Wertschöpfung im Handel.

Köln, im November 2013

Werner Reinartz
Monika Käuferle

Kapitel 1: Wertschöpfung im Handel aus volkswirtschaftlicher Perspektive

von Dr. Susanne Eichholz-Klein, Dr. Markus Preißner und Thomas Brylla

1.	Einleitung.....	17
2.	Definition und Messung der Wertschöpfung im Handel	18
3.	Wertschöpfung des Handels in der Gesamtwirtschaft.....	20
4.	Wertschöpfung im Einzelhandel auf Ebene der Handelsformate.....	22
5.	Treiber der Wertschöpfung im Einzelhandel	27
5.1	Wertschöpfung in Supermärkten, Discountern, SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten.....	27
5.2	Wertschöpfung im (Online-)Versandhandel	29
5.3	Wertschöpfung im Fachhandel	30
6.	Zusammenfassung und Ausblick.....	34
	Literaturverzeichnis	35

1. Einleitung

Der institutionelle Handel ist in Deutschland mit einer Umsatzausleistung von 1798 Mrd. Euro im Jahre 2012 eine der bedeutendsten Stützen der Volkswirtschaft. Jedoch entwickeln sich Umsatz und Wertschöpfung des Handels im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen unterdurchschnittlich. Die Gründe hierfür scheinen vielfältig und sind vor allem in Veränderungen im Handelsumfeld sowie im Handel selbst zu suchen. Zu denken ist vor allem an die voranschreitende Globalisierung der Märkte, den verstärkten Wettbewerb auf vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufen und die von diesen Stufen ausgehenden Tendenzen zur Vorrwärts- bzw. Rückwärtsintegration sowie an Veränderungen im Bereich der Betriebsformen bzw. Handelsformate, der Technologien und des Konsumentenverhaltens. Aber auch rechtliche und sozio-ökonomische Rahmenbedingungen, wie das verfügbare Einkommen und die Aufteilung der Konsumausgaben, können die Umsatzausleistung und die Wertschöpfung des institutionellen Handels nachhaltig beeinflussen.

Vor diesem Hintergrund widmet sich der vorliegende Beitrag im Anschluss an einen definitorischen Teil zunächst der Frage, wie sich die Wertschöpfung des Handels in gesamtwirtschaftlicher Perspektive im Zeitablauf entwickelt hat und ob diesbezüglich Unterschiede zwischen Groß- und Einzelhandel bestehen. Anschließend wird mit Blick auf den Einzelhandel untersucht, inwieweit sich die Wertschöpfung zwischen einzelnen Handelsbranchen und -formaten unterscheidet und worauf bestehende Unterschiede zurückzuführen sind bzw. welche Treiber für die Wertschöpfungsentwicklung verantwortlich zeichnen. Das Kapitel schließt mit einer kurzen Zusammenfassung und einem Ausblick.