

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX

Kapitel I Einleitung..... 1

1. Problemstellung.....	1
2. Zielsetzung und Vorgehensweise.....	4

Kapitel II Konzeptioneller Bezugsrahmen für die strategische Planung eines Mittlers 9

1. Wissenschaftliche Grundlagen zur strategischen Planung.....	9
1.1. Ansätze der Strategieentwicklung	9
1.1.1. Der absatzmarktorientierte Strategieansatz - Market Based View (MBV).....	9
1.1.2. Der ressourcenorientierte Strategieansatz - Resource Based View (RBV).....	12
1.1.3. Terminologische Grundlagen:	
Ressource, Kernkompetenz und strategischer Wettbewerbsvorteil.....	13
1.2. Gegenüberstellung und Integration der Ansätze.....	15
2. Logistik als Wettbewerbsfaktor.....	19
2.1. Das Logistikverständnis in der Wissenschaft.....	19
2.1.1. Ein Kategorisierungsansatz.....	20
2.1.2. Logistikkonzepte auf Basis von Netzwerken.....	22
2.2. Distributionslogistik als strategische Ressource	24
2.2.1. Begriffliche Abgrenzung der Distributionslogistik.....	24
2.2.2. Wettbewerbsvorteile in der Distributionslogistik.....	29
3. Institutionen distributionslogistischer Funktionen.....	33
3.1. Rationalisierungsprozesse im institutionellen und funktionalen Handel.....	35
3.2. Träger distributionslogistischer Funktionen.....	40
3.2.1. Der institutionelle Großhandel und seine Ausprägungen.....	41
3.2.2. Logistikunternehmen in Konkurrenz zum Großhandel.....	44
3.2.2.1. Distributionslogistik als Primärleistung.....	45
3.2.2.2. Funktionen von "Logistikdienstleister" und "Systemdienstleister".....	48
3.2.3. Produktionsunternehmen und ihre Distributionsleistungen.....	51
3.2.4. Handelssysteme als Träger und Empfänger distributionslogistischer Funktionen	54

Kapitel III Der Convenience Markt..... 61

1. Grundlagen der Convenience Entwicklung.....	62
1.1. Convenienceorientierte Verkaufsstellen als Betriebsform des Einzelhandels.....	62
1.1.1. Betriebstypen des Convenience Marktes.....	63
1.1.2. Geschäftsfelder der Convenience Stores.....	68
1.1.3. Leistungsprofil und Erfolgsfaktoren.....	70
1.2. Das conveniente Produktangebot.....	73
1.2.1. Die Konsumgütertypologie.....	73
1.2.2. Produktangebot der Convenience Stores.....	76
1.3. Kundengruppen und -bedürfnisse beim convenienten Einkauf.....	80
1.4. Begriffsabgrenzung und Arbeitsdefinition für den Convenience Markt.....	82
2. Internationale Protagonisten im Convenience Markt.....	85
2.1. Convenience in den USA.....	86
2.1.1. Struktur des US-amerikanischen Convenience Marktes.....	86
2.1.2. Sortimentsstruktur und Verbraucherverhalten.....	87
2.2. Convenience in Japan.....	88
2.2.1. Charakteristika der japanischen Handelsstruktur.....	89
2.2.2. Struktur des japanischen Convenience Marktes.....	89
2.2.3. Sortimentsstruktur und Verbraucherverhalten.....	93
2.2.4. Ein professionelles Convenience Konzept: 7-Eleven in Japan.....	94
2.3. Convenience in Großbritannien.....	96
2.3.1. Struktur des britischen Convenience Marktes.....	96
2.3.2. Sortimentsstruktur und Verbraucherverhalten.....	97
2.4. Internationale Marktstrukturen im Vergleich zum deutschen Convenience Markt.....	98
3. Kategorisierung des heterogenen Convenience Marktes in freie und organisierte Segmente.....	100

Kapitel IV Strukturanalyse eines organisierten Convenience Segments: das Shopgeschäft der Mineralölgesellschaften..... 103

1. Übertragung der Wettbewerbskräfte von Porter auf den Tankstellenmarkt.....	103
2. Die Marktteilnehmer im Shopgeschäft der Tankstellen.....	107
2.1. Der Endnachfrager: Kundenstruktur und Käuferverhalten.....	107
2.2. Tankstellenbetreiber und ihre Shops als Schnittstellen zum Endnachfrager.....	109
2.2.1. Geschäftsfelder, Umsatz- und Ertragsanteile.....	110
2.2.2. Typologisierung der Tank-Shops.....	114

2.3. Warenverteilende Institutionen als Schnittstellen zwischen Industrie und C-Stores..	118
2.3.1. Der "Convenience Großhandel"	119
2.3.2. Der Spezialgroßhandel mit Teilsortiment	122
2.3.3. Handelssysteme mit der Warenverteilung in Eigenregie	124
2.3.4. Hersteller und die Direktbelieferung der C-Stores	125
2.4. Die Rolle der Mineralölgesellschaften	126
2.4.1. Vertragliche Beziehungen zwischen Mineralölgesellschaft und Tank- stellenbetreiber	126
2.4.1.1. Eigentumsverhältnisse im Bereich der Tank-Shops	126
2.4.1.2. Vertriebssystem zwischen den Marktpartnern	127
2.4.2. Die Mineralölgesellschaften im einzelnen	129
2.5. Hersteller im Umfeld der Mineralölgesellschaften	135
2.6. Ziele der Marktteilnehmer im Überblick	135
3. Gegenwärtige Anforderungen an die Service- und Distributionsstruktur.....	137
3.1. Convenience Merkmale und die Folgen für die Wertschöpfungskette	137
3.1.1. Distributionslogistik aus einer Hand	139
3.1.1.1. Anforderungen aus der Warengruppenbündelung	139
3.1.1.2. Produktspezifische Anforderungen	141
3.1.1.3. Anforderungen aus ergänzenden Handelsleistungen in Tank-Shops.	147
3.1.2. Räumliche Struktur und weitere Charakteristika der C-Stores	149
3.1.3. Zeit als kritischer Convenience Faktor	150
3.2. Die Warenverteilung des Convenience Marktes im Vergleich zum Lebensmittelhandel	153
4. Der Tankstellenmarkt in den USA, Japan und Großbritannien.....	160

Kapitel V Modelle der zukünftigen Entwicklung des organisierten Convenience Marktes.....165

1. Einflußfaktoren auf das Wachstumspotential der Convenience Stores.....	165
2. Zukünftige Veränderungsfaktoren.....	171
2.1. Veränderungsfaktor: Betreibersystem der Tank-Shops	172
2.1.1. Betreibersysteme in Alternative zum Eigenhandel	173
2.1.1.1. Das Agentursystem und die Auswirkungen auf die Wert- schöpfungskette	173
2.1.1.2. Franchising als alternatives, vertragliches Vertriebssystem	177
2.1.2. Bewertung der unterschiedlichen Betreibersysteme	180

2.2. Veränderungsfaktor: Funktionsverteilung unter der Zielsetzung der Systemköpfe....	181
2.2.1. Aufteilung der Beschaffungsleistung in Teilfunktionen	183
2.2.2. Sortimentsfunktion als leistungsübergreifender Erfolgsfaktor	186
2.2.2.1. Aufgabenfeld der Sortimentspolitik	186
2.2.2.2. Sortimentspolitik im Shopgeschäft der Tankstellen.....	187
2.2.3. Bewertung der Funktionsverteilung und die Verbindung zu Handels- strategien	192
3. Definition der Szenarien im organisierten Convenience Markt	197
3.1. Szenario 1: Mineralölgesellschaft als Kooperationspartner.....	197
3.1.1. Ausprägung der Veränderungsfaktoren.....	198
3.1.1.1. Rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Shopbetreiber.....	198
3.1.1.2. Institutionenübergreifende Einkaufs- und Sortimentsfunktion.....	199
3.1.2. Charakteristik von Szenario 1	201
3.2. Szenario 2: Mineralölgesellschaft als Convenience Retailer	202
3.2.1. Ausprägung der Veränderungsfaktoren.....	202
3.2.2. Charakteristik von Szenario 2	204
3.3. Szenario 3: Convenience Profis außerhalb der Mineralölbranche.....	205
3.3.1. Bestimmung eines möglichen Systemkopfes.....	206
3.3.2. Ausprägung der Veränderungsfaktoren.....	210
3.4. Vergleichende Funktionsverteilung zwischen Szenario 1 und 2.....	211
4. Eintrittswahrscheinlichkeiten der Szenarien.....	214

Kapitel VI Modellabhängige Handlungsalternativen für warenverteilende Mittler.....215

1. Marktinstrumente für Mittler im Convenience Markt.....	215
1.1. Begriffsabgrenzung.....	217
1.2. Die Marktinstrumente im einzelnen.....	219
1.2.1. Efficient Replenishment als Logistikbaustein.....	219
1.2.2. Category Management als Marketingbaustein	224
1.3. Voraussetzungen für die Implementierung der Instrumente im Convenience Markt	226
1.3.1. Kooperationsbereitschaft im Widerspruch zu Macht-, Kontroll- und Steuerungsbestrebungen	227
1.3.2. Informationstechnologische Voraussetzungen.....	231
1.3.3. Strukturen und Warenkategorien zur Umsetzung des Logistikbausteins.....	236
1.4. Zusammenfassung.....	238

2. Ein serviceorientierter Systemdienstleister als Mittler in Szenario 1.....	239
2.1. Vorüberlegungen zur Wettbewerbsstrategie.....	239
2.2. Dreiteilung des Leistungsangebotes und mögliche Vergütungsmodalitäten.....	243
2.3. Definition eines distributionslogistischen Leistungspaketes.....	246
2.3.1. Der Lieferservice mit Elementen der Kundenorientierung.....	247
2.3.1.1. Lieferzeitpunkt und -rhythmus.....	248
2.3.1.2. Lieferzuverlässigkeit und -beschaffenheit.....	252
2.3.1.3. Lieferflexibilität in Bestellung und Informationsversorgung.....	259
2.3.2. Zusatzleistungen durch Redistributionslogistik.....	263
2.4. Sortimentspolitische Entscheidungen des Systemdienstleisters.....	266
2.4.1. Einteilung des Sortiments in drei Angebotsmodule.....	267
2.4.2. Abwicklung von Neulistungen und Aktionen.....	271
2.5. Differenzierungspotential durch komplementäre Serviceleistungen.....	273
2.5.1. Systematisierung.....	273
2.5.2. Warenbezogene Serviceleistungen.....	276
2.5.2.1. System- und Sortimentsberatung.....	276
2.5.2.2. Qualitätssichernde Serviceleistungen.....	279
2.5.3. Serviceleistungen mit indirektem oder ohne Warenbezug.....	280
2.6. Zusammenfassendes Beispiel für ein Leistungspaket des Systemdienstleisters in Szenario 1.....	281
3. Ein kostenführender Logistikdienstleister als Mittler in Szenario 2.....	284
3.1. Die Strategieänderungen der Mineralölgesellschaften.....	284
3.1.1. Auswirkungen eines Preis- und Kostenwettbewerbs.....	286
3.1.2. Auswirkungen einer Sortimentsänderung.....	287
3.2. Möglichkeiten der Integration von Mittlern in den Warenverteilungsprozeß.....	288
3.3. Funktionen des Logistikdienstleisters im Vergleich zum Systemdienstleister.....	292
3.4. Die Warenverteilung: Struktur und Anforderungen an den Lieferservice.....	296
3.4.1. Rationalisierungspotentiale in der Zielsetzung der Systemköpfe.....	297
3.4.2. Auswirkungen auf distributionslogistische Anforderungen.....	300
4. Fazit für die gegenwärtig im Markt agierenden Mittler.....	303
4.1. Ausschuß eines externen Mittlers in Szenario 3.....	303
4.2. Perspektiven der im Markt agierenden Mittler in den Szenarien 1 und 2.....	304
Kapitel VII Zusammenfassung und Ausblick	309
Anhang	311
Literaturverzeichnis.....	333
Verzeichnis der Konferenzen und Fachveranstaltungen.....	361
Verzeichnis der Gesprächspartner.....	363

Abbildungsverzeichnis¹

Abbildung II-1	Prozeß der Strategiebildung: Market vs Resource Based View	15
Abbildung II-2	Integration der Markt- und Ressourcenperspektive	18
Abbildung II-3	Spannungsfeld zwischen Produktions- und Konsumsektor	31
Abbildung II-4	Zusammenhang von Handelsleistung und -funktionen	36
Abbildung II-5	Funktionsprofile der System- und Logistikdienstleister	49
Abbildung II-6	Distributionsmöglichkeiten unter Ausschaltung des Großhandels	52
Abbildung III-1	Aufteilung des Convenience Marktes	63
Abbildung III-2	Geschäftsfelder in C-Stores	69
Abbildung III-3	Konsumgütertypologie	74
Abbildung III-4	Sortimentsstruktur nach Umsatz in Tankstellen und Kiosken 1997	78
Abbildung III-5	Kundenstruktur der C-Stores im Jahre 1997	81
Abbildung III-6	Kombination rationaler und emotionaler Convenience Faktoren	83
Abbildung III-7	Dimensionen eines Convenience Outlets	84
Abbildung IV-1	Die fünf Wettbewerbskräfte im organisierten Convenience Markt	104
Abbildung IV-2	Aktivitäten der Tankstellenkunden (1998)	107
Abbildung IV-3	Kundenstruktur an Tankstellen	108
Abbildung IV-4	Geschäftsfelder an Tankstellen	110
Abbildung IV-5	Vergleich von Umsatz, Bruttoverdienst und Kontaktstrecke 1997 in %	112
Abbildung IV-6	Struktur des Rohertrags (1996)	113
Abbildung IV-7	Leistungsfaktoren von <i>Lekkerland</i> (1993)	120
Abbildung IV-8	Zeit als Convenience Faktor	151
Abbildung IV-9	Beurteilung des Einkaufs zwischen Supermarkt und Tank-Shop	155
Abbildung V-1	Konzentrationsprozeß im Convenience Markt	169
Abbildung V-2	Subsysteme der Beschaffung	183
Abbildung V-3	Strategisches Dreieck des Handels 2010	193
Abbildung VI-1	Vier Basisstrategien und Instrumente des ECR Konzeptes	218
Abbildung VI-2	Das Prinzip des Cross Docking	222
Abbildung VI-3	Ausmaß des Datenaustausches	228
Abbildung VI-4	Informationen aus Warenwirtschaftssystemen	232
Abbildung VI-5	Anforderungen an die Redistribution	263
Abbildung VI-6	Dienstleistungen des Mittlers in Szenario 1	274
Abbildung VI-7	Wettbewerbskräfte im Vergleich von Szenario 1 und Szenario 2	293
Abbildung VI-8	Entwicklung des organisierten Convenience Marktes	304

¹ Die römische Ziffer der Abbildungen bezieht sich jeweils auf das entsprechende Kapitel.

Tabellenverzeichnis²

Tabelle II-1	Ressourcenkategorien und Indikatoren.....	29
Tabelle II-2	Systematik der Distributionsfunktionen	32
Tabelle II-3	Marktstrategie in Verbindung mit Logistikzielen.....	33
Tabelle II-4	Handelsfunktionen nach Seyffert und Buddeberg.....	37
Tabelle II-5	Funktionen als Ausprägung des Bindungsgrades.....	56
Tabelle II-6	Formale Abgrenzungskriterien für Verbundgruppen und Filialsysteme.....	58
Tabelle III-1	Umsatzstruktur in US-amerikanischen Tank-Shops der <i>Southland Corporation</i>	88
Tabelle III-2	Umsatzstruktur in japanischen C-Stores.....	93
Tabelle III-3	Umsatzstruktur in britischen Tank-Shops.....	98
Tabelle IV-1	Kategorien von Tankstellen	117
Tabelle IV-2	Zusammenfassender Überblick der A-Gesellschaften.....	133
Tabelle IV-3	Ausgewählte absatzbezogene Ziele der Marktpartner im Shopgeschäft	137
Tabelle IV-4	Vertriebskanäle für Zigaretten	146
Tabelle IV-5	Vergleich Convenience Stores und Großflächen des Lebensmittel-einzelhandels	154
Tabelle IV-6	Wer beliefert die C-Stores ?	158
Tabelle IV-7	Lebensmittelfilialisten und Mineralölgesellschaften im britischen Tankstellenmarkt 1997.....	162
Tabelle V-1	Vor- und Nachteile des Agentursystems für Mineralölgesellschaft und Tankstellenbetreiber	175
Tabelle V-2	Szenarien des organisierten Convenience Marktes am Beispiel der Tank-Shops.....	197
Tabelle V-3	Chancen und Risiken mehrerer Vertriebslinien.....	208
Tabelle V-4	Erweiterung von Szenario 3 anhand eines morphologischen Kastens	210
Tabelle V-5	Funktionsverteilung in Szenario 1	213
Tabelle V-6	Funktionsverteilung in Szenario 2	213
Tabelle VI-1	Produkteigenschaften für die Eignung des Logistikbausteins.....	236
Tabelle VI-2	Leistungsmodularisierung nach Kunden, Sach- und Dienstleistungen	243
Tabelle VI-3	Komponenten von Lieferzeit und Lieferrhythmen	248
Tabelle VI-4	Komponenten von Lieferzuverlässigkeit und -beschaffenheit	252
Tabelle VI-5	Sortimentsmodularisierung (Ausschnitt aus Tabelle VI-2).....	266
Tabelle VI-6	Beispiel für Leistungsmodule eines Systemdienstleisters	282

² Die römische Ziffer der Tabelle bezieht sich jeweils auf das entsprechende Kapitel.