

St. Galler Schriften zum Handelsmanagement
herausgegeben von Prof. Dr. Thomas Rudolph

Band 1

Thomas Rudolph
Moritz Looch
Anne Kleinschrodt

Strategisches Handelsmanagement

Grundlagen für den Erfolg auf internationalen Handelsmärkten

Shaker Verlag
Aachen 2008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gottlieb-Duttweiler-Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement
Institut für Marketing und Handel
Universität St. Gallen
Dufourstr. 40a
CH - 9000 St. Gallen
Tel: +41-(0)71-224 2856
Fax: +41-(0)71-224 2857
<http://gd-lehrstuhl.imh.unisg.ch>

Copyright Shaker Verlag 2008

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-7518-1
ISSN 1867-2760

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort

In Zeiten von Preiskämpfen, häufigem Managementwechsel und zunehmendem Wettbewerb durch international agierende Handelskonzerne, stellt sich Managern, Verwaltungsräten, Beratern und Forschern immer häufiger die Frage nach der richtigen Strategie. Veränderungen in der Unternehmensumwelt zwingen das Management über den bisher eingeschlagenen Pfad nachzudenken und diesen öfters als vielen lieb ist, neuen Anforderungen anzupassen. Früher wurden Strategien Jahre im voraus geplant und dann Schritt für Schritt umgesetzt. Heute wechseln Strategien fast so schnell wie das Management. Wozu kann strategisches Management in der von grosser Dynamik geprägten Handelsbranche beitragen? Was sind erfolgversprechende Strategieansätze für Handelsunternehmen und wie lassen sie sich entwickeln und umsetzen?

Dieses Buch vermittelt Anregungen für ein ganzheitliches Strategieverständnis. Strategie verstehen wir nicht losgelöst von anderen Teilplänen des Unternehmens. Es darf bei der Formulierung von Strategien nicht bei vagen Absichtserklärungen bleiben. Gute strategische Pläne sind operativ gut verankert. Ihre Vorgaben helfen dem Marketing, der Logistik, der Beschaffung, der Informatik - ja sogar dem Controlling, der Buchhaltung und anderen Abteilungen - operative Teilpläne in einem hoch kompetitiven Umfeld rasch und effektiv anzupassen. Diese Anpassung der Teilpläne muss in der heutigen Zeit ganzheitlich - also in Abstimmung mit den strategischen Absichten - passieren. Strategien, so unser Verständnis in diesem Buch, geben Kunden und Mitarbeitern Orientierung. Die Essenz einer guten Handelsstrategie weckt über ein gut ausgestaltetes Handelsmarketing beim Konsumenten Begehrlichkeit. Das aus der Strategie resultierende Leistungsversprechen zeigt gleichzeitig den Mitarbeitern auf, welche gemeinsamen strategischen und operativen Ziele erstrebenswert sind. Strategien sind demnach nicht statisch. Sie dienen vielmehr als Leitstern in dynamischen, sich ständig wandelnden Märkten. Strategien vereinen Flexibilität, um auf neue Herausforderungen zu reagieren und markieren gleichzeitig die langfristige "Grundüberzeugung" von Unternehmen.

Diese Sichtweise und die daraus resultierenden Managementkonsequenzen vermittelt dieses Buch. Es wendet sich an Studierende, Manager und Handelsforscher gleichermaßen. Sie lernen die Entwicklung des internationalen Handels kennen, erfahren von der Bedeutung und der möglichen Ausgestaltung strategischer Handelskonzepte und erhalten konkrete Vorschläge zur Umsetzung strategischer Absichten in ein nachhaltiges Unternehmensprofil.

Das Buch versucht einerseits den Stand der wissenschaftlichen Forschung zu dieser Kernherausforderung im internationalen Handelsmanagement zusammenzufassen, andererseits schlägt es praxiserprobte Gestaltungshinweise vor. Dahinter steht ein

langjähriger Lernprozess. Viele der vorgetragenen Ansätze sind in den vergangenen 15 Jahren entstanden. Daraus entwickelte sich im Lauf der Zeit eine ganzheitliche Methodik und Vorgehensweise zur Entwicklung strategisch erfolgreicher Pläne. Ein wesentliches Element in diesem Zusammenhang ist der Geschäftsmodellansatz, auf den wir in diesem Buch vertiefend eingehen.

Eine Zusammenstellung wie die vorliegende ist immer eine Bestandsaufnahme und bildet nur einen kleinen Ausschnitt der Wirklichkeit ab. Daher freuen wir uns über Ihre Anregungen, Kommentare, Tipps oder Kritik. Bitte senden Sie uns eine Mail an Thomas.Rudolph@unisg.ch oder molooock@yahoo.com.

Auckland und St. Gallen im Juni 2008

Prof. Dr. Thomas Rudolph und Moritz Loock

| | |
|---|-----------|
| 1. EINLEITUNG | 7 |
| 1.1. AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG | 7 |
| 1.2. KERNHERAUSFORDERUNGEN AUS SICHT DES HANDELSMANAGEMENTS | 10 |
| 1.3. FRAGESTELLUNG UND WEITERE VORGEHENSWEISE | 12 |
| 2. BESTANDSAUFNAHME: INTERNATIONALISIERUNG UND INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN IM ÜBERBLICK | 15 |
| 2.1. ZENTRALE FORSCHUNGSTHEMEN DER INTERNATIONALISIERUNG | 15 |
| 2.2. INTERNATIONALISIERUNG IM EUROPÄISCHEN HANDEL | 16 |
| 2.2.1. Besonderheiten der Internationalisierung im Handel | 19 |
| 2.2.2. Kompetenzanforderungen an das internationale Handelsmanagement | 20 |
| 2.3. BEWEGGRÜNDE DER INTERNATIONALISIERUNG | 21 |
| 2.3.1. Rahmenbedingungen in Europa | 21 |
| 2.3.2. Fünf Internationalisierungstreiber | 24 |
| 2.3.3. Ursachen fehlgeschlagener Expansionsvorhaben in neue Länder | 26 |
| 2.4. STRATEGIEN UND PROZESSE DER INTERNATIONALISIERUNG | 29 |
| 2.4.1. Reaktive und proaktive Positionierung | 29 |
| 2.4.2. Entscheidungsebenen bei der Internationalisierung | 30 |
| 2.4.3. Markteintrittstypologien | 31 |
| 3. LITERATURÜBERBLICK: GESCHÄFTSMODELLE ALS AUSGANGSPUNKT STRATEGISCHER PLANUNG | 35 |
| 3.1. KENNZEICHNUNG VON STRATEGIE UND STRATEGIEAUFFASSUNGEN | 35 |
| 3.2. LANGFRISTIGE WETTBEWERBSVORTEILE | 37 |
| 3.2.1. Perspektiven strategischer Wettbewerbsvorteile | 37 |
| 3.2.2. Erklärungsansätze zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen | 38 |
| 3.2.3. Schaffung von grundlegenden Wettbewerbsvorteilen durch generische Wettbewerbsstrategien | 41 |
| 3.2.4. Nachhaltigkeit der Wettbewerbsvorteile durch generische Wettbewerbsstrategien | 43 |
| 3.2.5. Anwendung der generischen Wettbewerbsstrategien auf den Handel ... | 46 |
| 3.2.6. Kritik an den generischen Wettbewerbsstrategien | 47 |
| 3.3. GESCHÄFTSMODELLE | 51 |
| 3.3.1. Die Herausforderung der Begriffsdefinition | 51 |
| 3.3.2. Die Abgrenzung von Geschäftsmodellen und Strategien | 52 |
| 3.3.3. Dimensionen eines Geschäftsmodells | 54 |
| 3.3.4. Das Nutzenversprechen als Ausgangspunkt eines Geschäftsmodells ... | 59 |
| 3.3.5. Zusammenfassung | 65 |
| 4. AUSPRÄGUNGEN VON GESCHÄFTSMODELLEN IM HANDEL | 67 |
| 4.1. ERGEBNISSE EINER EXPLORATIVEN CLUSTERANALYSE | 67 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4.2. | VERKNÜPFUNG ZWISCHEN DER KUNDEN- UND DER MANAGEMENTPERSPEKTIVE | 69 |
| 4.3. | CHARAKTERISIERUNG DER GESCHÄFTSMODELLE ANHAND DER WERTKETTE..... | 70 |
| 4.4. | VERTEILUNG DER GESCHÄFTSMODELLE IN AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN EUROPAS..... | 73 |
| 4.5. | WACHSTUM UND PROFITABILITÄT DURCH STRATEGIEFOKUS | 77 |
| 4.6. | ZUSAMMENFASSUNG | 81 |
| 5. | GESTALTUNGSHINWEISE: DER GESCHÄFTSMODELLANSATZ ALS IMPULSGEBER FÜR EIN STRATEGISCH GANZHEITLICHES HANDELSMANAGEMENT | 83 |
| 5.1. | VOM SINN UND ZWECK STRATEGISCHER PLANUNG IN ZEITEN ZUNEHMENDER WETTBEWERBSINTENSITÄT - VIER LEITIDEEN..... | 83 |
| 5.2. | GANZHEITLICHE ABSTIMMUNG MIT DER PROFILIERUNGSPYRAMIDE | 87 |
| 5.3. | LEISTUNGSVERSPRECHEN NACHHALTIG IM UNTERNEHMEN VERANKERN..... | 89 |
| 5.4. | STRATEGISCHE ABSTIMMUNG MIT DEM SCHLÜSSELKOMPETENZANSATZ | 90 |
| 5.5. | STRATEGISCHE ABSTIMMUNG MIT DEM GESCHÄFTSMODELLANSATZ..... | 95 |
| 5.6. | OPERATIVE ABSTIMMUNG MIT DEM PROFILIERUNGSMODELL | 98 |
| 5.7. | FALLBEISPIELE | 101 |
| 5.8. | KRITISCHE UMSATZGRÖSSE IN ABHÄNGIGKEIT DES GESCHÄFTSMODELLS. | 109 |
| 5.9. | ZUSAMMENFASSUNG | 112 |
| 6. | FAZIT UND AUSBLICK..... | 113 |
| 6.1. | ZUSAMMENFASSUNG | 113 |
| 6.2. | KRITISCHE WÜRDIGUNG DES GESCHÄFTSMODELLANSATZES..... | 114 |
| 6.3. | DIE GESCHÄFTSMODELLE IM WETTBEWERB..... | 115 |
| 6.4. | AUSBLICK: ORDNUNGSPOLITIK ZUR WAHRUNG DER ANGEBOTSVIELFALT. | 117 |