

Turban, Manfred

Working Paper

Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, No. 28

Provided in Cooperation with:

Department of Business Studies, Hochschule Düsseldorf - University of Applied Sciences

Suggested Citation: Turban, Manfred (2014) : Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung, Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, No. 28, Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft, Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8539>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/103947>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Ausgabe 28
Mai 2014



FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

Forschungsberichte

des Fachbereichs Wirtschaft

der Fachhochschule Düsseldorf

Ausgewählte Themen zu den deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen

Herausgegeben von Hans-H. Bleuel

Manfred Turban

**Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken
bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgüter-
sektor und ihre Internationalisierung**



Ausgewählte Themen zu den deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen

Herausgegeben von Hans-H. Bleuel

Düsseldorf, 2014

Funk, Lothar:

Varianten von Marktwirtschaften: Lehren für Russland

Bleuel, Hans-H.:

Ökonomische Wechselkursrisiken: Relevanz, Bestimmung und Steuerung im russisch-deutschen
Geschäftsverkehr

Albers, Felicitas G.:

Unternehmensziele und Compliance

Fischer, Peter C.:

Globalisierung und Recht: Auswirkungen der Globalisierung auf die Praxis grenzüberschreitender Transaktionen
aus deutscher Perspektive

Turban, Manfred:

Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-
Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

Khabyuk, Olexiy:

Chancen einer deutsch-russischen wissenschaftlichen Zusammenarbeit am Beispiel der Medienökonomie

Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

Prof. Dr. Manfred Turban

Fachbereich Wirtschaft
Fachhochschule Düsseldorf
40225 Düsseldorf
manfred.turban@fh-duesseldorf.de

Abstract: In den Non-Food-Konsumgüterbranchen mit Gütern des mittel- und langfristigen Bedarfs setzen sich neue Geschäftsmodelle durch, die auf einer simultanen Neugestaltung der Markenkonzeption, der Wertschöpfungskette und der finalen Distributionsstufe beruhen. Die neuen vertikalen Markenanbieter mit markenfokussierten Distributionssystemen verbinden die Vertikalisierung der Wertschöpfungskette mit einem systembestimmten Netzmarkenauftritt und einem Multi-Channel-Distributionsansatz auf der Einzelhandelsstufe. Ihre Wettbewerbsvorteile ergeben sich aus der Verknüpfung zwischen neuen Formen der Markenkommunikation mit den Transaktionskosteneinsparungen vertikaler Unternehmensmodelle und der Vielfalt hybrider Distributionssysteme auf der Einzelhandelsstufe. Der Markterfolg in den Ausgangsmärkten hat in einer wachsenden Zahl von Branchen zu Verdrängungseffekten gegenüber konventionell aufgestellten Marktteilnehmern geführt. Da sich die Wettbewerbsvorteile der Geschäftsmodelle der vertikalen Markenanbieter mit markenfokussierten Distributionssystemen auch für die Erschließung internationaler Märkte als hoch wirksam erweisen, zählen diese Unternehmen inzwischen zu den nach der Zahl der erschlossenen Länder, der Zahl der Verkaufsstellen und dem Anteil des Auslandsumsatzes erfolgreichsten im International Retailing. Die Ursachen der Wettbewerbsvorteile der Systeme auf nationalen und internationalen Märkten werden diskutiert und an Fallbeispielen erläutert.

1 Einleitung

In den Non-Food-Konsumgüterbranchen haben sowohl bei Markenartikelanbietern als auch bei Einzelhändlern strategische Innovationen in der Marktbearbeitung stattgefunden, die weiter neue Geschäftsmodelle hervorbringen, die sich auf eine simultane Neugestaltung der Markenkonzeption, der Wertschöpfungskette und der finalen Distributionsstufe stützen. Die Innovationen bestehen in der Entwicklung eines komplexen stufenübergreifenden Unternehmensmodells, das hauptsächlich in den Konsumgüterbranchen des mittel- und langfristigen Bedarfs wie der Bekleidungs-, der Schuh- und Einrichtungsgüter-Branche anzutreffen ist und eine länderübergreifende Verbreitung erfährt. Zugleich wird es von den Unternehmen mit großem Erfolg bei der Erschließung von internationalen Märkten eingesetzt, sodass sich bei den beteiligten Unternehmen eine beschleunigte internationale Expansion eingestellt hat. Gegenstand dieses Beitrags sind die Besonderheiten dieser nach wie vor vergleichsweise neuartigen Geschäftsmodelle von Markenartikelanbietern und ihre Internationalisierungsdynamik, wobei der Fokus auf die Gestaltung der akquisitorischen Distributionsfunktion gelegt wird. Dabei werden die Gründe des Markterfolgs und der erzielten Wettbewerbsvorteile diskutiert,

die zunächst auf dem jeweiligen Inlandsmarkt, in der Konsequenz aber dann auch bei der grenzüberschreitenden Expansion zum Tragen kamen¹.

Die Innovationen der Leistungsstruktur dieser Gruppierung von Marken Anbietern sind primär durch folgende Merkmale bestimmt:

- Die Unternehmen entwickeln sich hin zu einer echten *Marke*, wobei in der Konsequenz Unternehmensstruktur und Geschäftsmodell auf diese Marke und ihren Auftritt hin fokussiert werden. Der Markenauftritt erfolgt zugleich als Sortiments- und Händlermarke und wird im Kontext miteinander gesteuert und inszeniert, sodass er im Sinne eines *System- oder Netzmarkenkonzepts* mehrere Dimensionen aufweist.
- Die *Vertikalisierung der Wertschöpfungskette* bewirkt, dass die Unternehmensfunktionen der Produktentwicklung und des Designs, der Fertigung und der Distribution der Sachleistungen ganzheitlich gesteuert werden.
- Die *Distributionsfunktion* – insbesondere mit Bezug auf die Einzelhandelsstufe als der Schnittstelle zum Kunden – erfährt eine Neugestaltung, wobei sie zum einen stärker *differenziert*, zum anderen einer *verstärkten Kontrolle und direkten Steuerung* seitens des Systemgebers unterworfen wird.

Die neue Art des Markenauftritts, die vertikale Wertschöpfungskette und die heterogene, aber zugleich stark integrierte Distributionsstruktur sind die Kernelemente des neuen Unternehmenstypus, der sich schrittweise herausgebildet hat². Zur Kennzeichnung des inhärenten Vertriebssystems, das Kernelement des Geschäftsmodells ist, wird der Begriff des *markenfokussierten hybriden Distributionssystems* verwendet³. Es ist den Multi-Channel-Systemen zuzurechnen, die eine spezifische Option für die Distribution von Sachleistungen darstellen und sich nach allgemeinem Begriffsverständnis durch einen „parallelen, integrierten und koordinierten Einsatz verschiedener, direkter und indirekter Absatzkanäle durch eine Handels- oder Industrieunternehmung“ auszeichnen⁴. Der Schwerpunkt der Wertschöpfung dieser Systeme liegt bei der Einzelhandelsstufe, sodass sie taxonomisch dem Einzelhandel zuzurechnen sind⁵. Die Internetrevolution bewirkte, dass der elektronische Absatzkanal zu einer zwingenden Komponente des Distributionssystems wurde⁶. Im nachfolgenden Beitrag werden

- die verschiedenen Komponenten dieses Geschäftsmodells näher erläutert,
- die Gründe diskutiert, die ihren Erfolg auf den Ursprungsmärkten bewirkt haben und
- die Ursachen für die Eignung der Geschäftsmodells für die Erschließung internationaler Märkte dargestellt.

¹ Den hier dargestellten Überlegungen liegt eine Studie des Autors mit empirischen Belegen und umfangreichem Datenmaterial zu verschiedenen Varianten des Systemtyps zugrunde, die als Online-Dokument unter der URL <http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/587> veröffentlicht wurde (Turban 2009). Für eine komprimierte Darstellung der Geschäftsmodelle vgl. Turban 2010 und Turban 2011.

² Vgl. dazu Alexander / Doherty 2009, S.101-194

³ Vgl. dazu Turban 2009, S.2

⁴ vgl. Ahlert / Blut / Michaelis 2007, S.282

⁵ Vgl. dazu die Definition des institutionellen Einzelhandels durch: Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 46

⁶ Vgl. Heinemann 2008, S. 6

Der nachhaltige und sich beschleunigende Wandel in der Markenartikel-Distribution, der seit den 90er Jahren in einer zunehmenden Zahl von Non-Food-Konsumgüterbranchen – allen voran im Bekleidungssektor - zu beobachten ist, geht auf Veränderungen im Kaufverhalten, auf Leistungsmängel der tradierten Wertschöpfungsketten der Markenanbieter sowie auf einen tiefgreifenden Strukturwandel im Einzelhandel zurück⁷. Veränderte Rahmenbedingungen, zu denen die Globalisierung der Weltwirtschaft, dynamische Märkte mit verstärktem Wettbewerb und neue Informationstechnologien wie das Internet zählen, bewirkten eine Verkürzung der Produktlebenszyklen und stärkten die Stellung des Konsumenten im Sinn des Demand Pull⁸. Das mit dem Online-Retailing eingetretene „Consumer-Empowerment“ wiederum veränderte das Kauf- und Kommunikationsverhalten der Kunden und damit auch die Erwartungen der Konsumenten gegenüber Markenanbietern, sodass diese das Angebot beschleunigt an die wechselnde Kundennachfrage anpassen und leistungsfähigere Formen der Kundenbindung entwickeln müssen.

Dazu dient sowohl eine erlebnisorientierte Verkaufsumgebung, die den Kunden ganzheitlich ansprechen soll, als auch das Angebot einer neuen Vielfalt von Transaktions- und Kommunikationskanälen, die der kritischer gewordene Kunde zur Optimierung seines Einkaufs und zur Steigerung seiner Bequemlichkeit nutzen kann. Der multioptionale Konsument löst sich von vorgeprägten Formen des Konsumverhaltens und wechselt verstärkt zwischen Marken, Einkaufsstätten und Kanälen im Sinne des „Channel-Hopping“⁹. Hybride markenfokussierte Distributionssysteme bieten dem multioptionalen Kunden aufgrund ihrer Leistungsmerkmale sowohl das Kanalportfolio zur Realisierung der gewünschten Wechselmöglichkeit hinsichtlich der Transaktionskanäle als auch vermehrte Customer Touch Points, durch die die Unternehmenskommunikation mit dem Kunden im Hinblick auf die Vermittlung der Markenidentität intensiviert werden kann¹⁰.

Die wachsende Verbreitung dieses neuen Geschäftsmodells im Non-Food-Konsumgüter-Sektor geht einher mit einer progressiven Erosion der klassischen Wertschöpfungs- und Distributionsform, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet war:

- Zwischen den Wertschöpfungsstufen besteht eine klare Separierung insofern, als sich die beteiligten Unternehmen jeweils auf Leistungen spezialisieren, die für die eigene Stufe maßgebend sind und für die sie über das spezifische Knowhow verfügen.
- Die Fertigungsfunktion wird von spezialisierten Leistungsträgern übernommen, die gleichzeitig Produkte entwickeln, die Markenbildung, die Markensteuerung und die Markenkommunikation der Sachleistung durchführen, für den Herstellungsprozess und die Qualitätssicherung Sorge tragen und die Erzeugnisse im Rahmen des Modells der indirekten Distribution über Absatzmittler (Einzelhändler) vertreiben.
- Der Einzelhandelsstufe kommt die Feindistribution an Endverbraucher zu, wobei die Einzelhandelsbetriebe als Multimarkenhändler ihre Sortimente aus den Produkten verschiedener – meist zahlreicher - Markenartikel-Hersteller zusammenstellen.

⁷ Ahlert / Kenning 2007, S. 172

⁸ Haar 2011, S.145

⁹ Vgl. Ergenzinger / Barmert 2010, S.15-17

¹⁰ Vgl. Bruhn / Ahlers 2007, S 405ff

- Die Interaktion zwischen diesen Leistungsträgern der beschriebenen Stufen erfolgt durch Markttransaktionen, an der Intermediäre verschiedener Art beteiligt sind. Typischerweise sind dies Großhändler und Handelsvertreter.

Die klassischen Wertschöpfungsmodelle in den Non-Food-Konsumgüterbranchen basieren daher weitgehend auf dem Prinzip der Arbeitsteilung zwischen Akteuren verschiedener Wirtschaftsstufen, die sich jeweils auf die Weiterentwicklung und Perfektionierung ihrer spezifischen Kompetenzen konzentrieren. Die damit einher gehenden Markttransaktionen sind entsprechend komplex und erfordern Rückkopplungen verschiedenster Art, die zeit- und kostenintensiv sind. Durch die Vielfalt der notwendigen Markttransaktionen fallen bei allen Beteiligten Transaktionskosten an, die im Bekleidungssektor aufgrund institutioneller Besonderheiten im Wertschöpfungsprozess der „textilen Pipeline“ besonders ausgeprägt sind¹¹.

Transaktionskosten werden zurückgehend auf Coase als die Kosten definiert, die durch die Nutzung des Preismechanismus des Marktes und den Abschluss von Verträgen entstehen („Marketing-Kosten“)¹². Williamson hat diese Kosten näher spezifiziert und unterscheidet zwischen Kosten, die vor einem Vertragsabschluss entstehen (z.B. Such- und Aushandlungskosten), und Kosten, die nach einem Vertragsabschluss anfallen (z.B. Anpassungskosten)¹³. Jeder externe Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens führt damit zu zusätzliche Transaktionskosten. Werden die gleichen Prozesse im Unternehmen intern durchgeführt werden, entsteht ein Koordinationsaufwand, der Koordinationskosten hervorruft¹⁴. Eine vertikale Integration von wirtschaftlichen Prozessen in ein Unternehmen ist bei konstanten Prozesskosten danach so lange wirtschaftlich sinnvoll, wie die Koordinationskosten niedriger ausfallen als die Transaktionskosten bei der Externalisierung¹⁵.

Die Vertikalisierung bewirkt daher Kostenvorteile, soweit dem Wegfall von Transaktionskosten niedrigere Koordinationskosten gegenüber stehen. Geschäftsmodelle, die sich durch eine Vertikalisierung von Unternehmensfunktionen unter Einschluss der Distributionsfunktion auszeichnen, können sowohl von Markenherstellern ausgehen, die eine Vorwärtsintegration in Form eines Einschlusses der Distribution vornehmen¹⁶, als auch von Einzelhandelsunternehmen, die Teile der Fertigungs- oder der Produktentwicklungsstufe integrieren. Führt die Kostendynamik zu einer Veränderung der Relation zwischen internen Koordinationskosten und Transaktionskosten, werden damit entweder Internalisierungs- oder Externalisierungsprozesse befördert. Die Digitalisierung interner Steuerungsprozesse in den Unternehmen seit den 90er Jahren hat zur Senkung interner Koordinations- und Verwaltungskosten geführt, sodass sich die Internalisierung von vor- und

¹¹ Lange Vorlaufzeiten insbesondere bei der Kollektionsentwicklung implizieren in Verbindung mit hohen Marktrisiken, die durch das schwerer zu antizipierendes Kaufverhalten bei den Konsumenten verstärkt wird, hohe Geschäftsrisiken bei allen beteiligten Akteuren.

¹² Coase 1937, S.390

¹³ Williamson 1985, S.18-22

¹⁴ Coase 1937, S.389

¹⁵ Coase 1937, S. 395

¹⁶ Dieser Fall wurde bereits bei Williamson erörtert. Vgl. Williamson 1985, S.107ff.

nachgelagerten Stufen gegenüber der konsequenten Arbeitsteilung als zunehmend vorteilhaft darstellt.

Der Strukturwandel in den Non-Food-Konsumgüterbranchen hat zugleich die Wettbewerbsstellung des Einzelhandels verändert, sodass sich die Markenartikelanbieter vor neue Herausforderungen gestellt sehen:

- Der mittelständische Non-Food-Multimarken-Einzelhandel und die Warenhäuser als traditionelle Absatzpartner der Industrie unterlagen einem Schrumpfungsprozess, der ihre Aufnahmefähigkeit als Absatzmarkt für Markenwaren erheblich einschränkt¹⁷.
- Die Unternehmenskonzentration im Multimarken-Einzelhandel führt dazu, dass bei den verbleibenden Unternehmen an die Stelle einer früher nahezu atomistischen Nachfrage durch Kleinbetriebe verstärkt marktstarke Großunternehmen und Einkaufsverbände treten, die eine wachsende Einkaufsmacht geltend machen.
- Der großformatige Einzelhandel entwickelt zudem vertikale Prozessmodelle für seine Wertschöpfungskette, indem er Handelsmarkenprogramme aufbaut und die Produktentwicklungs- und Designfunktion verstärkt an sich zieht¹⁸.

Das Aufkommen der innovativen Geschäftsmodelle hat zur Folge, dass die klassisch aufgestellten Marktteilnehmer in Industrie und Einzelhandel einem zunehmenden Verdrängungsdruck unterliegen, was den Strukturwandel – vor allem im High-End-Markt – beschleunigt hat. Diese Entwicklung bewirkte daher in der Konsequenz eine Dekomposition sowohl von Teilen der konventionellen Markenartikelindustrie als auch von Teilen der traditionellen Handelsdistribution¹⁹. Ausgehend von der Modebranche, die durch eine besonders komplexe Struktur der Vorstufen und der damit verbundenen Prozesse gekennzeichnet war, entwickelte sich ein Veränderungsdruck auch in weiteren Branchen des Non-Food-Konsumgütersektors. Sowohl zahlreiche Einzelhändler als auch Markenartikelhersteller haben in der Folge ihre Geschäftsmodelle umgestellt und sich je nach individueller Möglichkeit den neuen Marktbearbeitungsformen zugewandt.

Nachfolgend werden die Merkmale und Kompetenzfelder der neuen Geschäftsmodelle der Non-Food-Konsumgüterbranche und ihre Systemimplikationen diskutiert, um davon ausgehend die Gründe zu beleuchten, die für den Erfolg dieser Geschäftsmodelle bei der Erschließung internationaler Märkte maßgebend sind. Die angewandte Methode ist qualitativer Art, wobei ausgehend von begrifflichen Abgrenzungen und auf Basis einer kritischen Sichtung von Fachliteratur, Unternehmensinformationen und Wirtschaftspresse das Wissen über die Erfolgsgründe der Geschäftsmodelle zusammengeführt wird.

¹⁷ Vgl. dazu Hurth 1998, S.15ff und Schwertfeger / Leischnig / Enke 2012, S. 315ff,

¹⁸ vgl. Kunkel 2004, S.360ff

¹⁹ Die betrifft zum einen Markenartikelhersteller, die sich primär auf die traditionelle indirekte Distribution als Absatzkanal stützen, als auch konventionelle Multi-Marken-Einzelhändler, die - wie die Warenhäuser und der traditionelle Facheinzelhandel – primär auf konventionelle Sourcing-Systeme rekurren.

2 Kernkomponenten der vertikal strukturierten Markenunternehmen mit hybriden Distributionssystemen

Die Leistungsstruktur der vertikal strukturierten Markenanbieter der Non-Food-Konsumgüterbranchen mit hybriden Distributionssystemen besteht aus drei Kernkomponenten:

- Die Marktauftritte an der Schnittstelle zum Endverbraucher und die Gestaltung der Kundenbeziehungen werden konsequent auf eine Marke hin fokussiert, die neben den klassischen Funktionen der Produktmarke neue Aufgaben als „Storebrand“ (Händler- oder Betriebstypenmarke)²⁰ im Sinne der Führung von stationären Verkaufsstellen und Online-Shops als Marke übernimmt. Die Händlermarke erhält eine Schlüsselfunktion, was zu einer massiven Verstärkung der Einflussnahme der Marken-Anbieter auf die Gestaltung der Distribution führt.
- Die Wertschöpfungskette wird neu aufgestellt. Markensteuerung sowie Produktentwicklung und das Design der Sachleistungen erfolgen dabei intern, während die Fertigungsfunktion im engeren Sinn meist ganz oder in Teilen an Vertragslieferanten outgesourct wird, die die vorteilhafte Kostenstruktur der Niedriglohnländer nutzen²¹, aber zugleich der strikten Kontrolle des Systemgebers unterliegen.
- Auf der finalen Distributionsstufe werden Multi-Channel-Retailing-Systeme wachsender Vielfalt aufgebaut, durch die die Zahl der eingesetzten Absatzkanäle erweitert wird. Der Kunde wird sowohl durch Offline- als auch durch Online-Kanäle angesprochen, wobei die Zahl der eingesetzten Betriebsformen (bzw. Kanäle) deutlich zunimmt. Zur Steuerung werden sowohl Formen der Secured Distribution (Direktdistribution durch eigene Verkaufsstellen) als auch der Controlled Distribution (Distribution über vertraglich eng angebundene selbstständige Partner)²² eingesetzt; ergänzend werden die konventionellen Formen der indirekten Distribution meist weiter genutzt. Für den Kunden eröffnen sich multiple Bezugsoptionen, während auf der Kommunikationsebene neue Touchpoints zum Markenanbieter entstehen, die alternativ genutzt werden können.

2.1. Systemmarke

Die Marke und ihre Steuerung gewinnen eine strategische Bedeutung für Markenanbieter mit hybriden markenfokussierten Distributionssystemen²³. Ausgehend vom Ansatz der identitätsorientierten Markenführung entwickelt der Markenanbieter die Markenidentität auf Basis des dauerhaften Markenkerns als Selbstbild der Marke, aus dem sich in der Wahrnehmung der relevanten Anspruchsgruppen das Markenimage als Fremdbild der Marke formt²⁴. Die Kommunikation der Markenidentität gegenüber den Zielgruppen erfolgt im neuen Unternehmensmodell weniger über die klassische Werbung, sondern durch aufeinander abgestimmte Markenauftritte an den verschiedenen

²⁰ Ahlert / Kenning 2007, S.157ff

²¹ Ausgenommen davon sind die voll vertikalisierten Markenanbieter wie Inditex, die auch die Fertigungsfunktion weitgehend internalisieren.

²² Vgl. Zentes 2012, 91

²³ Zu den verschiedenen Dimensionen der Steuerung von hochwertigen Fashion-Marken vgl. Tungate 2010

²⁴ Vgl. Esch 2010, S.81

Schnittstellen zum Endverbraucher sowohl im stationären als auch im Online-Handel sowie an den kommunikativen Touch Points des Unternehmens.

Die Institutionen vor allem des stationären Einzelhandels erhalten damit eine wesentliche kommunikative Funktion. Der Kunde wird durch die Inszenierung des Marktauftritts der Sachleistungen und die Gestaltung der Verkaufsstellen ganzheitlich angesprochen. Monomarken-Auftritte in Form der Sortiments- oder Company-Marken sowie der Storebrands (auch Händler- oder Betriebstypenmarken) erfolgen simultan und verstärken sich damit wechselseitig. Durch die Verknüpfung in Form gemeinsamer Markennamen, Logos, der Farbwahl und weiterer Gestaltungselemente entsteht ein integrierter und abgestimmter Markenauftritt, der eine ganzheitliche Markenkommunikation sicherstellt.

Der Markenauftritt spricht bei der Zielgruppe innere Vorstellungsbilder und Assoziationen an, um die Markenidentität im Denken und Fühlen der Zielgruppe zu verankern²⁵. Der Markenauftritt wird zu diesem Zweck emotional aufgeladen, damit sich die Wahrnehmung bei den Zielgruppen verstärkt. Diese Ansprache der inneren Vorstellungsbilder wird in die Verkaufsstelle verlagert und erfordert folglich eine möglichst weitgehende Kontrolle des Systemgebers über die Verkaufsumgebung auf der Einzelhandelsstufe. Die klassische Werbung kann damit in hohem Maße durch die spezifische erlebnisorientierte Inszenierung des Markenauftritts und die Gestaltung der Einkaufsumgebung im Monomarken-Store ersetzt werden. Durch das „Visual Brand Management“ wird die Markenidentität und der Anspruch der Marke mit den Markenwerten auf den PoS übertragen²⁶, sodass die Markenidentität der Gestaltung des Store-Designs zugrunde gelegt wird²⁷.

Die komplexe Markenarchitektur findet auf den einzelnen Ebenen des Markenauftritts spezifische Ausprägungen:

- *Dach- oder Sortimentsmarken* werden aufgebaut, um eine abgegrenzte Produktrange (Produktlinie, Kollektion, das gesamte Sortiment) mit einem einheitlichen Markennamen zu kennzeichnen. Unterhalb der Ebene der Dachmarke werden teilweise Submarken geführt, die auf differenzierte Segmente ausgerichtet sind. Sie entwickeln sich häufig in fortgeschrittenen Phasen der Markenentwicklung. Die Marken befinden sich im Eigentum des Systemträgers und werden von diesem alleine gesteuert²⁸.
- Einheitliche und spezifisch positionierte *Storebrands* (Händlermarken) werden zur Markierung der stationären und virtuellen Verkaufsstellen eingesetzt, um beim Kunden Präferenzen für Verkaufsstellen zu schaffen und die Marktauftritte in den einzelnen Distributionskanälen unter dem Markennamen zu vereinheitlichen²⁹. Die Markeninszenierung stützt sich primär auf Monomarken-Stores, in zweiter Linie auch auf Systemflächen in den Multimarken-Stores sowie die Online-Shop-

²⁵ Vgl. Esch, 2010, S.22

²⁶ Vgl. Hauf 2011, S.81ff

²⁷ Vgl. Wöss 2011, S.284ff.

²⁸ vgl. Ahlert / Große-Börling / Heinemann 2009, S.520 und Ahlert / Kenning 2007, S.150

²⁹ Zum Begriff vgl. Ahlert / Kenning 2005, S. 1192, Ahlert / Große-Börling / Heinemann 2009, S.496ff. und Ahlert / Kenning 2007, S. 157ff. Neidhart verwendet dafür die Bezeichnung der Channel- oder Kanal-Marke. Vgl. Neidhart 2007(1), S.45

Auftritte. Auch sie werden oft unter Submarken geführt und teilweise auch wieder unter der Kernmarke zusammengeführt.

Mit der Integration von Sortimentsmarke und Storebrand zur vertikalen Netz- oder Systemmarke wird ein ganzheitlicher Markenauftritt geschaffen, der eine intensivierte Kommunikation der Markenidentität ermöglicht³⁰. Das integrierte Markenmanagement und die abgestimmte Markenkommunikation stützen sich neben dem ganzheitlichen Ladenauftritt des Monomarkenstores zudem auf weitere kommunikative Touch Points zum Kunden. Eingeschlossen sind dabei die verschiedenen stationären und virtuellen Verkaufsstellen sowie die Online-Werbung und die Auftritte in den Social Communities.

Diese Neuausrichtung der Markenkommunikation stellt einen Ansatz dar, um den Herausforderungen des wachsenden Informations-Overflows bei der klassischen Werbung zu begegnen. Das integrierte Management der System- oder Netzmarke bietet aufgrund der Kopplung mit dem ganzheitlichen Marktauftritt der Verkaufsstelle besonders weitreichende Potenziale für die Herbeiführung einer aufmerksamkeitsstarken Wahrnehmung durch die Zielgruppe. Der Ansatz ermöglicht zudem Imagetransfers und die Übertragung der Markenbotschaft zwischen Verkaufsstelle und Sachleistungen. Damit besteht ein hohes Potential für die Verankerung eines konsistenten, in sich geschlossenen, nachhaltigen und gegenüber dem Wettbewerb klar differenzierten Markenimages beim Konsumenten. Der Systemmarkenauftritt führt daher zu einer Form der Fokussierung der Zielgruppen, die der traditionelle indirekte Vertrieb über die Stammabteilungen von Multilabel-Stores nicht ermöglichte.

Zur Steigerung des Erlebniswerts des Kunden als Form des Zusatznutzens und zur Heranführung des Kunden an die Marke setzen die markenfokussierten Anbieter vor allem des gehobenen und des Luxus-Segments auf Formen des ganzheitlichen Erlebnismarketing, das sich auf exklusive stationäre Auftritte durch Flagship-Stores stützt. Sie schaffen zusätzlich zum Leistungskern der Marke neue Arten von Erlebniswelten und konzentrieren sich als „Leuchtturm“ der Marke an markanten Standorten auf die Funktion einer Kommunikationsplattform. Der Flagship-Store soll den Markeninhalt verkörpern, eine Symbiose mit der Marke eingehen und gleichzeitig eine Bühne für die Markeninszenierung schaffen³¹. Dabei wird versucht, Interaktivität zwischen der Marke und dem Kunden herzustellen, indem eine persönliche Auseinandersetzung mit den angebotenen Sachleistungen ermöglicht wird³².

2.2. Neue Wertschöpfungskette

Vertikal strukturierte Unternehmen mit hybriden Distributionssystemen steuern ihre Prozesse über eine vertikale Wertschöpfungskette, die Kreativitäts-, Fertigungs- bzw. Beschaffungs- und Distributionsprozesse aufeinander abstimmt³³. Die Teilprozesse können in unterschiedlichem Maße internalisiert oder externalisiert werden:

³⁰ vgl. dazu Janz/Swoboda 2007, S. 301 und Ahlert / Große-Böling / Heinemann 2009, S.497

³¹ Vgl. dazu Barth 2008, S.407-408

³² Vgl. dazu 2.3

³³ Vgl. Janz / Swoboda 2007, S.531

- Die Produktentwicklung und die Kreativitätsfunktion werden üblicherweise voll intern ausgeübt. Dies gilt vor allem für die Modebranchen, in denen neue komplexe Formen der laufenden Kollektionsentwicklung entstanden sind, die sich auf die Recherchen von „Trendscouts“ in den Modemetropolen und andere Quellen stützen.
- Die Fertigungsfunktion wird bei den meisten vertikalen Markenanbietern weitgehend externalisiert³⁴. Bereits seit den 80er Jahren sind Konsumgüterhersteller dazu übergegangen, ihre Wettbewerbsfähigkeit unter Nutzung des internationalen Lohn- und Produktionskostengefalles durch das Outsourcing arbeitsintensiver Fertigungsstufen an Lohnbetriebe zu sichern, deren Standort Kostenvorteile eröffnet³⁵. Das Controlling und die Qualitätssicherung dieser Betriebe wurden sukzessive verstärkt. Qualitätssicherung und rasche Reaktionsfähigkeit auf neue Trends bildeten jedoch auch Motive, um die Fertigung in den Stammländern zu belassen oder sie wieder dorthin zurückzuholen.
- Die Distributionsfunktion ist demgegenüber Gegenstand sehr vielfältiger Gestaltungs- und Steuerungsformen, die eine ganze Bandbreite von Optionen der Internalisierung und Externalisierung ausschöpfen. Kontrastierend zu den konventionell eher dezentralen Formen der Arbeits- und Aufgabenteilung zwischen dem Hersteller als Steuerzentrum und dem Händler als Absatzmittler werden die Distributionskanäle nunmehr aus einem gemeinsamen Willenszentrum heraus zentral gesteuert. Dies ermöglicht eine Beschleunigung der Prozesse, eine Einsparung von Transaktionskosten und eine bessere Anpassung von Produktgestaltung und Warenversorgung in der Verkaufsstelle an die laufende Entwicklung des Abverkaufs.

Die Verzahnung der Phasen der Produktentwicklung, der Fertigung und der Distribution bis hin zur Schnittstelle zum Endverbraucher und ihre zentrale Steuerung und Kontrolle ermöglichen eine Verkürzung von Entwicklungs- und Innovationszeiten, woraus maßgebliche Wettbewerbsvorteile resultieren. Der Extremfall der vollständigen institutionellen Internalisierung wird nur in Einzelfällen erreicht³⁶. Meist wird ein Teil der Funktionen aufgrund von Risiko- und Kostengründen externen Partnern übertragen, wobei einzelne oder mehrere Teile der Wertschöpfungskette zwar outgesourct werden, sie aber der Kontrolle und Steuerung des Systemgebers unterliegen.

Vertikale Systeme unterscheiden sich dabei nach der Verhaltensbindung der Systempartner und den Freiheitsgraden der Akteure³⁷:

- Die Verhaltensbindung der Systempartner kann durch *hierarchische Koordination* stattfinden, wobei den Anweisungen die kapitalseitige Beherrschung der gebundenen Stufen der Wertschöpfungskette durch den Systemführer zugrunde liegt, oder durch *Koordination durch Kooperation* auf Basis freiwillig eingegangener vertraglicher Vereinbarungen zwischen rechtlich selbstständigen Einheiten.
- Die Freiheitsgrade der Akteure im vertikalen System sind davon abhängig, auf welcher Ebene die Entscheidungsfindung angesiedelt wird. Je stärker die Entschei-

³⁴ Ausgenommen davon sind die voll vertikalisierten Markenanbieter wie Inditex, die auch die Fertigungsfunktion weitgehend internalisieren.

³⁵ Vgl. Sturgeon et al. 2011S. 239ff

³⁶ Beispiele sind etwa das nahezu voll integrierte Geschäftsmodell des spanischen Modeherstellers Inditex sowie das zumindest in Teilen hochgradig integrierte Geschäftsmodell des dänischen Schuhherstellers Ecco.

³⁷ vgl. Ahlert 1999, S. 337-338

findung *dezentralisiert* wird, umso größer ist der Freiheitsgrad der Akteure auf den dezentralen Stufen.

Die Internalisierung von Prozessen und der Übergang zu internen Koordinationsformen beinhalten sowohl mögliche Kostenvorteile durch Senkung der Transaktionskosten als auch eine Verbesserung der Informationsbasis des Entscheidungsprozesses. Die interne Koordination bietet aufgrund der höheren Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit auf externe Effekte besondere Vorteile für Unternehmen in den Non-Food-Konsumgüterbranchen, da angesichts eines vergleichsweise raschen und immer schwerer zu antizipierenden Wechsels der Nachfrage rasche Reaktionen zu besonders ausgeprägten Wettbewerbsvorteilen führen. Dies gilt in besonderem Maße für die Modebranchen, in denen die Fähigkeit zur laufenden Produktpassung durch raschen Wechsel der Sortimente Marktrisiken maßgeblich reduziert.

2.3. Distributionssystem

Die Distributionsfunktion auf der Einzelhandelsstufe erfährt in den hybriden markenfokussierten Systemen sowohl eine ausgeprägte Differenzierung als auch eine deutliche funktionale Aufwertung. Die Differenzierung besteht darin, dass die Vertriebssysteme neben den klassischen Formen der indirekten Distribution direkte markenfokussierte Distributionsformen auf der Einzelhandelsstufe aufweisen, die neben den unterschiedlich gesteuerten Monolabel-Stores als weitere Absatzkanäle Markenverkaufsflächen in Dachgeschäften, Online-Marken-Shops und Outlet-Stores umfassen. Das Spektrum und die Merkmalsvielfalt dieser Distributionskanäle eröffnen dem Kunden ein unternehmensbezogen unterschiedliches Maß an Alternativen und Variationsmöglichkeiten bei der Optimierung des Kaufprozesses.

Eine funktionale Aufwertung der Distribution auf der Einzelhandelsstufe resultiert aus der Übernahme kommunikativer Aufgaben bei der Ansprache der Zielgruppe, die ihr neben der reinen Vertriebsfunktion zusätzlich zugewachsen sind. Ursache dafür ist, dass sich die Markenkommunikation zunehmend zur Kundenansprache an den distributiven Schnittstellen zwischen Unternehmen und Kunde hin verlagert³⁸. Um diese Aufgabe wahrnehmen zu können wird der Markenauftritt auf der Einzelhandelsstufe neu gestaltet, wobei die Kundenkommunikation stärker emotionalisiert wird. Dies gilt zwar prinzipiell für den Auftritt aller Transaktionskanäle und Touchpoints, betrifft aber in erster Linie die Ladenauftritte der Monomarken-Stores, die aufgrund ihrer besonderen Eignung für die Vermittlung der Markenidentität dabei im Vordergrund stehen³⁹. Die ganzheitliche Ladengestaltung des Monomarken-Stores ermöglicht es, die Identität der Systemmarke multisensuell zu inszenieren⁴⁰. Den Online-Shops kommt hierbei nur eine ergänzende Rolle zu.

³⁸ Besonders ausgeprägt ist dies bei der Inditex Gruppe („Zara“), die auf klassische Werbung weitgehend verzichtet und nur mit den Stores werblich auftritt. Vgl. Ott / Probe 2012, S.38

³⁹ Vgl. Schröder 2012, S.231ff

⁴⁰ Vgl. Häusel 2012, S.631

Im Vordergrund stehen die Auftritte der stationären Monomarken-Stores in den Geschäftslagen der Innenstädte und Shopping-Center sowie der Markenflächen in den Dachgeschäften:

- Die *stationären Markenstores* (Monomarken- oder Monolabel-Stores) sind Stand-Alone-Läden, die unter der einheitlichen Händlermarke auftreten. Standorte sind hochwertige und frequenzstarke Geschäftslagen des innerstädtischen Ladeneinzelhandels oder Einkaufszentren. Sie führen ausschließlich das Monomarken-Sortiment, das durch Subbrands weiter differenziert sein kann. Als abgeschlossene stationäre Verkaufsstellen in der Betriebsform des Fachgeschäfts kommt ihnen eine Leadfunktion zu, da sie zum einen der Hauptträger des Vertriebs an Endverbraucher sind, sie zum anderen als Marken-Kontaktpunkt zugleich aber das Markenerlebnis nachhaltig vermitteln können - teilweise auch unter Übernahme eines Treffpunkt-Charakters⁴¹. Die Läden verkörpern damit einen markenspezifischen Lifestyle, den der Kunde mit der Marke in Verbindung bringen soll⁴² und durch deren Gestaltung er multisensuell angesprochen wird⁴³. Zur Vermittlung der Vision der Marke soll der Markenauftritt so gestaltet werden, dass er Geschichten über die Marke erzählt („story-telling“)⁴⁴.
- *Marken-Shops* sind abgegrenzte Systemflächen auf den Verkaufsflächen von Multimarken-Einzelhandelsbetrieben, die demgegenüber einen eher konventionellen vertriebsorientierten Transaktionskanal darstellen, der sich aus der zunehmend markenorientierten Gestaltung der Warenpräsentation in stationären Betriebsformen des Ladeneinzelhandels entwickelt hat. Damit kann der Markenauftritt Kundenfrequenzen nutzen, die bei den Dachgeschäften durch Agglomerationseffekte auf Basis des One-Stop-Shopping-Verhaltens der Kunden einstellen⁴⁵.

Monomarken-Stores in den Geschäftslagen der Innenstädte und in Shopping-Centern ebenso wie die Markenflächen in den Dachgeschäften unterscheiden sich hauptsächlich im Hinblick auf folgende Merkmale:

- Die *Steuerung* der markenanbietereigenen direkte Store-Netze und der direkt geführte Markenflächen erfolgt durch den Markenanbieter selbst, während den vertikal-kooperativen und indirekten Distributionsformen Arten der Steuerung zugrunde liegen, die auf der Einbindung von Absatzmittlern und verschiedenen Arten von Vertriebspartnern beruhen.
- Die Rechtsstellung der Absatzpartner und die daraus resultierenden Rechtsbeziehungen zum Systemgeber führen zu Unterschieden in dem Ausmaß der *Kontrolle*, die der Systemträger über die einzelnen Absatzkanäle und die Gestaltung des Marktauftritts ausübt.
- Die Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen zwischen dem Systemträger und den Absatzmittlern und Anschlussbetrieben führt zu Unterschieden bei der *Gestaltung und Steuerung des Waren- und Geschäftsrisikos*.

⁴¹ Vgl. Schwitzke 2010, S.43

⁴² Vgl. Janz / Swoboda 2007, S. 178

⁴³ Häusel unterscheidet fünf verschiedene Formen der strategischen Emotionalisierung in der Ladengestaltung. Bei Monomarken-Stores stehen das „Inspirational Shopping“, das „Experimental-Shopping“ und das „Exclusive-Shopping“ im Vordergrund. Siehe dazu Häusel 2012, S. 635ff

⁴⁴ Vgl. Häusel 2012, S. 643-644

⁴⁵ Vgl. Byszio 1995, S.8ff

Monomarken- oder Monolabel-Stores werden sowohl direkt von den Markenanbietern als auch kooperativ betrieben⁴⁶:

- *Integrative Formen der Direkt-Distribution* („Secured Distribution“) beruhen auf einer hierarchischen Steuerung durch den Markenanbieter, der damit sein eigenes stationäres Retailing in der Form eines Filialbetriebs betreibt. Der Markenanbieter ist bei der Betriebsführung autonom, er muss aber die für Errichtung und laufenden Betrieb erforderlichen Ressourcen alleine darstellen.
- *Vertikal-kooperativen Distributionsformen* („Controlled Distribution“) liegt eine Zusammenarbeit des Markenanbieters mit selbstständigen Intermediären zugrunde, die auf den straffen Vereinbarungen des markenbasierten Vertragshandels beruhen. Für kooperative Vertriebssysteme bestehen auf der Einzelhandelsstufe vielgestaltige vertragsrechtliche Regelungen. Sie fordern von den Intermediären Beiträge sowohl in Form des Einsatzes von Kapital und anderen Ressourcen als auch von unternehmerischem Engagement ein. Der Systemgeber erhält zugleich weitreichende Kontrollrechte über den Anschlussbetrieb. Die beiden Partner teilen sich in die Wertschöpfung gemäß der vertraglichen Vereinbarung.

Die *eigenen direkten Monolabel-Stores* der Systemgeber und Markenanbieter (Directly Operated Stores oder DOS)⁴⁷ werden von ihnen unmittelbar errichtet, betrieben und gesteuert⁴⁸. Vergleichbar einzuordnen sind die *Concession-Stores*⁴⁹, denen ein vom Markenanbieter dominiertes Kooperationsmodell zugrunde liegt. Dieser mietet dabei eine abgeschlossene Verkaufsstelle eines Händlers an und übernimmt die Bewirtschaftung und das Geschäftsrisiko, während dem jeweiligen Händler die Betriebsführung gegen eine umsatzabhängige Vergütung übertragen wird. Der Markenanbieter nutzt die Systemmarke als Storebrand und kann den externen und internen Ladenauftritt völlig eigenständig gestalten, sodass er seine eigenen Vorstellungen verwirklichen kann. Dies ermöglicht ihm eine eigenständige ganzheitliche Marken-Inszenierung unter Einschluss der Gestaltung der Ladenatmosphäre, die dem Eigenbild der Marke und ihrer intendierten Positionierung entspricht. Im Regelfall dient der Store hauptsächlich Vertriebszwecken, jedoch werden an herausgehobenen Standorten von Einkaufsstraßen auch Verkaufsstellen betrieben, denen im Schwerpunkt ein Kommunikationsziel zugrunde liegt⁵⁰.

Den auf *vertikal-kooperativen Distributionsformen beruhenden Monolabel-Stores* liegt der markenbasierte Vertragshandel zugrunde. Sie treten unter der Systemmarke auf, wobei der Markenanbieter durch vertragliche Vereinbarung eine bestimmende Rolle bei der Gestaltung des externen und internen Ladenauftritts übernimmt, was allerdings meist von seiner Bereitschaft zur Übernahme finanzieller Beiträge abhängig ist. Für die Gestaltung der Kooperation und die Stellung und Funktion des Partners hat sich ein breites Spektrum vertragsrechtlicher Formen entwickelt⁵¹. Die Unterschiede beziehen sich auf

⁴⁶ Zur Unterscheidung siehe Zentes / Neidhart 2006, S. 286-288 sowie Turban 2011, S. 152-153

⁴⁷ Vgl. dazu Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 51-52

⁴⁸ Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.48, 56

⁴⁹ Vgl. dazu Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 66

⁵⁰ Häufig können sie an diesen Standorten aufgrund der hohen Miet- und Betriebskosten nicht kostendeckend betrieben werden.

⁵¹ Vgl. Süß 2009, S. 47

die Verteilung der Orderhoheit der Handelsware und des Geschäftsrisikos zwischen den Systembeteiligten, die Verteilung der Steuerungsfunktionen sowie die Frage, ob und in welcher Form der Markenanbieter einen Ausgleich im Falle einer zeitweilig nachteiligen Geschäftsentwicklung leistet.

Werden Markenstores nach dem Modell des „*Business Format-Franchising*“⁵² betrieben, erfolgt die Zusammenarbeit zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer auf der Grundlage eines vom Franchise-Geber bereitgestellten Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzepts, das die Vertragspartner arbeitsteilig verwirklichen. Der Franchise-Nehmer trägt hingegen die Investitionskosten für die Errichtung der Verkaufsstelle sowie die laufenden Kosten und entrichtet Franchisegebühren. Beim *Partner-Store-System* ist die Kooperationsform weniger straff. Die vertraglich vereinbarten Systemvorgaben sehen einen großen Einfluss des Systemgebers auf die Bestückung der Filialen mit Ware und die warentwirtschaftliche Steuerung vor, dafür wird der Anschlussbetrieb von Geschäftsrisiken entlastet. Der Partner entrichtet in der Regel eine Eintrittsgebühr, zahlt jedoch keine laufenden Systemgebühren. Für die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Händler und Systemgeber bestehen differenzierte Rechtsmodelle und zahlreiche Varianten.⁵³

Partnerschaftlich geführte Systemflächen einer Marke werden als sichtbar abgegrenzte Ausschnitte von Verkaufsflächen von großflächigen Dachgeschäften des Ladeneinzelhandels primär in Warenhäusern, Kaufhäusern und großflächigen Fachgeschäften betrieben⁵⁴. Aufgrund ihrer begrenzten Fläche wird meist nur ein stark konzentriertes Sortiment angeboten. Für Markenanbieter besteht der Vorteil, dass die Markenware unter der Systemmarke herausgehoben und mit einem dem Storebrand der Verkaufsstelle vergleichbaren Auftritt an einer teilweise größeren Zahl von Standorten präsentieren wird, ohne dass es dazu einer substantiellen Investition bedarf. Der Markenanbieter kann die gegebene Grundfrequenz des Dachgeschäfts nutzen. Der Markenauftritt wird daher durch den Markenanbieter geprägt, der die Systemfläche entsprechend der Gesamtkonzeption des Markenanbieters gestaltet. Den Flächensystemen liegen Kooperationsformen zugrunde, die im Hinblick auf die Verteilung des Geschäftsrisikos und des Einsatzes der Ressourcen, die Übernahme der Steuerungsfunktion sowie die Verteilung der Wertschöpfung zwischen Systemgeber und Handelspartner ähnlichen Konzeptionen folgen wie die Monolabel-Stores⁵⁵:

- *Shop-in-the-Shops* (auch „*Shop-in-Stores*“)⁵⁶ bezeichnen ein vom Markenanbieter entwickeltes Shop-Konzept, das der Händler unter Einschluss der Möblierung übernimmt⁵⁷. Die Eigentumsübergang der Handelsware zum Händler erfolgt bei Lieferung, sodass er sie auf eigenes Risiko vermarktet⁵⁸. Da das Absatzrisiko pri-

⁵² Vgl. dazu Bellone / Matla 2010, S.14f

⁵³ Zu den verschiedenen Varianten vgl. Turban 2011, S. 158-159

⁵⁴ Vgl. Byszio 1995, S. 14 und Jackson / Shaw 2009, S. 223ff

⁵⁵ Vgl. dazu Byszio 1995, S. 8ff, Jacobs 1999, S. 1135-1141 und BTE 2010, S.18ff.

⁵⁶ Vgl. Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009, S. 96ff. Die in der Literatur benutzten Begrifflichkeiten sind nicht einheitlich. Sachlich besser ist die nur vereinzelt benutzte Bezeichnung „*Shop-in-Stores*“. Byszio bezeichnet die vom Dachgeschäft betriebenen Formen als „*shrinking-Konzept*“. Vgl. Byszio 1995, S. S.13

⁵⁷ Vgl. Langenhorst 2001, 55f

⁵⁸ Vgl. Jacobs 2004, S. 121-122. Limit-Planung und Verantwortung für den Warenbestand werden zunehmend zum Markenanbieter verlagert, wobei der Warenbestand auf Basis der Warenwirtschaftsdaten gesteuert wird.

mär beim Einzelhändler liegt, entfällt ein relativ hoher Anteil an der Wertschöpfung auf ihn.

- Bei *Concession Shops* vermietet der Händler die Verkaufsfläche an den Lieferanten, der sie eigenständig mit Ware bestückt und bewirtschaftet und das Geschäftsrisiko weitgehend alleine trägt. Das Dachgeschäft wird durch eine Miete und eine umsatzbezogene Provision vergütet, sodass es insgesamt einen geringeren Anteil an der Wertschöpfung erhält als beim Shop-in-Shop-System⁵⁹.

Der Markenanbieter hat in beiden Fällen weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Verkaufsumgebung, allerdings sind sie stärker eingeschränkt als beim Monomarken-Store. Trotz der Lieferung der Möblierung durch den Markenanbieter fällt sein Einfluss beim Shop-in-Shop-System meist geringer aus als beim Concession Shop⁶⁰.

Distanzhandelskanäle haben durch die Entstehung der Online-Shops mit der elektronischen Unterstützung der Funktionen des Bestellvorgangs eine wesentliche Aufwertung erfahren. Direkte *Monomarken-Online-Shops* sind fast durchgängig zu integralen Bestandteilen von hybriden markenfokussierten Distributionssystemen geworden. Sie werden üblicherweise direkt durch die Markenanbieter betrieben, in manchen Fällen auch im Rahmen von Portalen oder portalähnlichen Auftritten von Multimarken-Einzelhändlern⁶¹. Direkte Monomarken-Online-Shops geben dem Markenanbieter die Möglichkeit der direkten Interaktion mit dem Endverbraucher, während der Kunde durch Kanalwechsel zwischen Offline- und Online-Kanälen die Vorteile beider verknüpfen kann. Im Vordergrund stehen dabei die Optimierung der Kaufentscheidung und die Steigerung der Einkaufsbequemlichkeit. Ebenso wie Kataloge hatten sie bisher eher den Charakter eines nüchternen und neutralen „Verkaufsinstruments“, da ihre Emotionalität vergleichsweise gering ist⁶², auch wenn zunehmend Anstrengungen unternommen werden, Online-Shops emotional aufzuladen. Im Zuge der wachsenden distributiven Bedeutung des Online-Kanals unterliegen die Auftritte einer laufenden Überarbeitung. Direkte Online-Kanäle haben aber letztlich nur begrenzte Möglichkeiten, den Kunden multisensuell anzusprechen.

Mit der Evolution der markenfokussierten Distributionssysteme haben neben den Hauptkanälen weitere Kanäle in die Systeme Eingang gefunden, die spezielle Vertriebsfunktionen ausüben. Diese ergänzend zum Einsatz kommenden direkten und indirekten Transaktionskanäle weisen folgende Merkmale auf:

- Den *Flagship Stores* kommt unter den direkt betriebenen Markenstores eine Sonderstellung zu, da sie primär Kommunikationsfunktionen ausüben, in den meisten Fällen aber auch eine Distributionsfunktion besitzen. Sie finden sich vor allem im Luxus-Segment wieder, treten aber vermehrt auch im gehobenen Segment verschiedener Handelsbranchen auf. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die Marke

⁵⁹ Jacobs 2004, S. 122

⁶⁰ Kleinere Systemflächen werden auch als *Corners* bezeichnet.

⁶¹ Marken-Shop-Bereiche für Markenanbieter betreiben etwa Ebay und die Otto Group. Vgl. Rösch 2010, S.22.

⁶² Vgl. Schwitzke 2010, S.43

kommunikativ zu unterstützen⁶³. Sie sollen der Zielgruppe die Markenidentität und ihre Geschichte nahebringen⁶⁴. Markenanbieter setzen sie als „begehbare Werbung“ oder „begehbare Anzeige“ ein, um Imagebildung zu betreiben und positive Emotionen auszulösen⁶⁵. Vielfach wird dazu das gesamte Programm bzw. Sortiment einer Marke präsentiert. Der Auftritt soll einen „Leuchtturm“-Charakter annehmen und - dem Ansatz des „Retail Theatres“ folgend – eine Bühne darstellen, auf der durch Installation aufwendiger Erlebniswelten und die Demonstration spezieller Anwendungsmöglichkeiten das Sortiment in Szene gesetzt wird und dem Kunden die Möglichkeit geboten wird, die Sachleistungen des Markenanbieters auszuprobieren⁶⁶. Sie befinden sich an herausgehobenen Standorten auf Haupteinkaufsstraßen von Metropolen, wo meist auch ein normaler Verkaufsbetrieb durchgeführt wird.

- Mit *Mobile Commerce* wird die „Abwicklung von Markttransaktionen auf mobiler elektronischer Basis“ bezeichnet⁶⁷, bei der in technischer Hinsicht die konventionelle Internet-Technologie mit dem Mobilfunk verknüpft wird, indem mobile internetfähige Endgeräte in Verbindung mit öffentlichen Netzwerken als elektronisches Angebots- und Bestellmedium eingesetzt werden. Im Rahmen markenfokussierter Distributionssysteme ermöglichen vernetzte mobile Zugangsgeräte dem Kunden, die Anbahnung, Unterstützung, Abwicklung und Pflege von Leistungsaustauschbeziehungen zeitlich und örtlich flexibel durchzuführen („anytime, any-place“). Von Bedeutung sind dabei insbesondere die Local Based Services und Funktionen zur Steigerung der Convenience.
- *Outlets oder Outlet Stores* (auch Online Shops), die insbesondere in den Modebranchen einen hohen Verbreitungsgrad aufweisen, sind direkt betriebene Kanäle, die der Abschleusung von Restanten im Sinne von Überbeständen der Vorsaison, von Retouren des Produktionsprogramms und von Markenwaren zweiter Wahl unter Umgehung des Einzelhandels dienen. Endverbraucher werden durch starke Preisabschläge gegenüber dem normalen Abgabepreis angesprochen⁶⁸. Der Bedarf für Formen der Restposten-Vermarktung resultiert aus dem Anfall von Restware durch beschleunigte Innovationszyklen der Handelsware und den Einsatz neuer Kanäle, bei denen das Absatzrisiko zum Markenanbieter hin verlagert wird (insbes. durch eigenes stationäres Retailing, kooperativen Distributionssysteme wie Concession Stores und Partner Stores sowie Online Shops). Separate Outlet Stores bieten dem Markenanbieter die Möglichkeit, die Markenware ohne Störung des Vertriebs in den Hauptkanälen preisreduziert anzubieten, wobei aufgrund niedriger Betriebskosten und des Wegfalls der Handelsmarge bei der abgeschleusten Ware ein hoher Deckungsbeitrag auf die Beschaffungs- und Handlungskosten realisiert wird. Der Bedarf für entsprechende Kanäle, denen eine Ventilfunktion zugesprochen

⁶³ Vgl. Moore / Doherty 2008, S.282

⁶⁴ Vgl. dazu Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.48, 56 und Kent 2009, S 17

⁶⁵ Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.49

⁶⁶ Vgl. Schwitzke 2010, S.43. Flagship-Stores sind heute weit verbreitet. Zu den ersten Konzepten gehörten die „Nike-Town“-Standorte.

⁶⁷ Schulenburg 2008, S.5

⁶⁸ Vgl. dazu Feinen 2007, S. 41-52

wird⁶⁹, ist deutlich steigend. Neben den stationären Outlets werden verstärkt auch Online-Outlet-Kanäle eingesetzt⁷⁰.

- Weiter aktiv betrieben werden bei den meisten Markenanbietern die konventionellen indirekten Distributionskanäle, die auf rein marktbezogene Transaktionen mit wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Multimarken-Einzelhändlern basieren und zur weiteren Präsenz der Markenware in den Stammabteilungen der Betreiber von Multimarken-Stores⁷¹ sowie in den Sortimenten von Multimarken-Onlinehändlern⁷² führen. Ihnen liegt als Geschäftsmodell die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel als ein vom Handel gesteuerter Prozess zugrunde, bei dem die Beschaffung über die Vororder erfolgt und die Ware mit der Auslieferung und Bezahlung in das Eigentum und Risiko des Handelsbetriebs übergeht. Teilweise besitzt die indirekte Distribution bei den Markenanbietern nach wie vor relevante Umsatzanteile, ist aber fast durchgängig rückläufig und wird von zahlreichen Unternehmen trotz vielfach anders lautender Beteuerungen als perspektivisch auslaufend betrachtet.

Durch die Verknüpfung der Transaktionskanäle im Rahmen eines hybriden markenfokussierten Distributionsystems entsteht ein Multi-Channel-Retailing-System, das konsequent und umfassend auf verschiedene marktgängige Kontaktprinzipien zum Endverbraucher zurückgreift. Für den Kunden resultiert daraus der spezifische informationsökonomische Mehrwert, der es ihm ermöglicht seine Kaufentscheidung durch den Wechsel und die Kombination verschiedener Kanäle zu optimieren und seine Bequemlichkeit zu verbessern. Der Markenanbieter verbindet dabei häufig zahlreiche Formen des Marktauftritts und unterschiedliche Steuerungsformen miteinander. Dabei findet auf der Ebene der horizontalen Kanalstruktur nicht nur eine additive Verknüpfung von Vertriebsarten und Betriebsformen des Handels unter der Regie des Systemkopfs statt (z.B. Betriebsformen des stationären und des Distanzhandels), sondern es kann auch eine Mehrzahl von Systemformen bei der Steuerung der Verkaufsstellenetze eingesetzt werden. Als Nachteil steht dem eine hohe Komplexität des Portfolios der Transaktionskanäle gegenüber, die hohe Anforderungen an die Steuerung stellt. In Abhängigkeit von den verfolgten distributionspolitischen Zielsetzungen bestehen verschiedene Optionen der Systemgestaltung:

- Der Einsatz der vollen Bandbreite der distributionspolitischen Konzeptionen im Sinne einer „Allkanal-Strategie“ ermöglicht vor allem in seinen besonders evolvierten Ausprägungen einen bisher nicht gekannten Grad von Einkaufsoptionen für Kunden und damit der Ausschöpfung gegebener Marktpotenziale. Damit wird eine maximale Steigerung der Käuferreichweite im Sinne einer Penetrationsstrategie ermöglicht⁷³.

⁶⁹ Vgl. dazu Feinen 2007, S.184

⁷⁰ Dazu zählen sowohl eigene Online-Outlet Kanäle als auch die Nutzung von Shopping-Clubs Dritter.

⁷¹ Darunter fallen zum einen die Kauf- und Warenhäuser, zum anderen der meist mittelständische Multi-Marken-Fachhandel.

⁷² Dazu zählen etwa die Online-Warenhäuser mit branchenübergreifenden Universalsortimenten wie „Amazon.com“, die Online-Mode-Kaufhäuser mit breit aufgestellten Multi-Label- und Own-Label-Angeboten wie „Asos“ sowie die Online-Multimarken-Spezialanbieter wie „Mirapodo“ und „Zalando“.

⁷³ Heinemann 2008, S.39

- Der selektive Einsatz ausgewählter Distributionstypen mit einem hohen Maß der Eigenkontrolle des Markenauftritts ermöglicht die Entwicklung spezifischer distributionspolitischer Konzepte zur Ansprache besonderer Zielgruppen. Dies ist etwa der Fall im Luxussegment, in dem in besonders hohem Maße auf Formen der gesicherten und der kontrollierten Distribution zurückgegriffen wird⁷⁴.

Die Dynamik der hybriden markenfokussierten Distributionssysteme bestimmt die Entwicklung der Geschäftsmodelle in den Non-Food-Branchen in zunehmendem Maße. Das Portfolio aus gesicherten, vertikal-kooperativen und indirekten Distributionsformen auf der einen Seite sowie von Monolabel-Stores, Flächensystemen und Online-Shops auf der anderen Seite eröffnet auch Intermediären neue attraktive Geschäftsmöglichkeiten und deckt Bedarfsstrukturen von Endverbrauchern sehr umfassend ab. Zugleich erschließen sich neue Formen der Arbeitsteilung:

- Markenanbieter betreiben in Eigenregie primär großflächige Stores⁷⁵, Flagship-Stores, Marken-Online-Shops und Outlet-Stores, für die zum einen eine entsprechende Kapitalkraft erforderlich ist und denen zum anderen eine strategische Rolle zukommt, sodass Funktionen wie die Ansprache der hybriden Kunden, der Steuerung der systemübergreifenden Markenkommunikation und der Abschleusung von Restanten unmittelbar in der Hand der Markenanbieter liegen sollten.
- Kooperativ betriebene Monomarken-Stores und verschiedene Typen von Vertragsflächen auf der Verkaufsfläche von Dachgeschäften sichern eine ausreichende Distributionsdichte in der Fläche und senken den Kapitalbedarf. Die klassische indirekte Distribution kann zudem im Rahmen von Abschöpfungsstrategien weiter betrieben werden.

Die Gestaltung der hybriden vertikalen Distributionssysteme zeigt in Abhängigkeit von den individuellen Geschäftsmodellen eine erhebliche Variationsbreite. Vereinzelt wird etwa auf bestimmte Kanäle oder Distributionsformen völlig verzichtet, sodass ausschließlich partnerschaftlich-vertikale Distributionsformen oder direkt gesteuerte Distributionsformen betrieben werden. In Systemen mit sowohl gesicherten als auch vertikal-kooperativen Distributionsformen werden die direkt betriebenen Monolabel-Stores häufig gezielt ausgebaut⁷⁶, sodass die Formen der „Secured Distribution“ in Zukunft eine stärkere Stellung einnehmen werden. Online-Shops sind inzwischen zu einem unabdingbaren Bestandteil hybrider markenfokussierter Distributionssysteme geworden, da die Dynamik des Kundenverhaltens eine entsprechende Erwartungshaltung herbeigeführt hat⁷⁷. Aufgrund des vermehrten Anfalls von Restware und ihrer wirtschaftlichen Vorteile sind Outlet-Stores ebenfalls deutlich zunehmend. Die Vielfalt der eingesetzten Transaktionskanäle als auch der steigende Grad der Vertikalisierung bieten den Systemgebern ein breites Spektrum von Optionen der unternehmens-individuellen Ausgestaltung und eröffnen zugleich Möglichkeiten der systeminternen Arbeitsteilung. Durch die Spezialisierung der einzelnen Kanäle kann die Funktionserfüllung optimiert und das Risiko wechselseitiger Störeffekte vermindert werden.

⁷⁴ Lasslop 2005, S. 486

⁷⁵ Dies gilt etwa für Esprit. Vgl. Müller / Ott 2007, S. 20

⁷⁶ Vgl. Probe 2008, S.74 und Probe 2010, S. 16

⁷⁷ Vgl. Erlinger 2009, S. 34

Markenfokussierte Distributionssysteme sind in Marktsegmenten anzutreffen, die vom Luxussegment bis zum mittleren Marktsegment reichen. Zugleich wächst die Zahl der Handelsbranchen mit entsprechenden Systemen⁷⁸. In der Modebranche zeigen vertikale Markenanbieter einen beschleunigten Vertriebsausbau und ein rasches Wachstum⁷⁹. Ihre Verbreitung hat in einzelnen Marktsegmenten dazu geführt, dass die indirekte Distribution über Multi-Marken-Einzelhändler deutlich relativiert wurde⁸⁰. Folgewirkungen zeigen sich auch für die institutionelle Infrastruktur der Distribution auf den Konsumgütermärkten. Da Markenanbieter mit hybriden markenfokussierten Distributionssystemen für die Transaktionen mit den Anschlussbetrieben primär interne Veranstaltungen – meist die eigenen Showrooms - nutzen, sehen sich Konsumgüter- und Modemessen einem zunehmenden Funktionsverlust gegenüber, was zur Krise und zur Einstellung verschiedener Messeveranstaltungen wesentlich beigetragen hat⁸¹.

3 Implikationen der Systemgestaltung und Herausforderungen der hybriden Distributionssysteme

Vertikal strukturierte Markenanbieter mit hybriden Distributionssystemen entstanden überwiegend aus der Erweiterung der Wertschöpfungskette von nicht vertikalen Unternehmen, die je nach Ausgangspunkt des Prozesses in Richtung auf vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen erfolgt. Neben den vertikalen Anbietern, die diesen Prozess bereits abgeschlossen haben⁸², lassen sich vertikalisierende Hersteller- und Handelsunternehmen feststellen, die dabei sind eine vertikale Wertschöpfungskette aufzubauen und sich dabei in verschiedenen Stadien dieses Prozesses befinden. Die Vertikalisierung ist dabei ein meist stufenweise sich vollziehender Vorgang, dem eine Zergliederung und Neuzusammensetzung der Wertschöpfungskette im Sinne eines Prozess-Reengineering zugrunde liegt⁸³.

Der Aufbau entsprechender Geschäftsmodelle mit ihren drei Teilkomponenten des Systemmarkenauftritts, der vertikalen Wertschöpfungskette und der Vertriebskanalvielfalt bietet verschiedenen Arten von Marktteilnehmern im Non-Food-Konsumgütersektor Vorteile bei der Bewältigung der Herausforderungen, denen sie sich mit ihren Geschäftsmodellen aktuell gegenüber sehen⁸⁴:

- Für *Markenartikelhersteller der Non-Food-Konsumgüterindustrie* ebenso wie für *Markenanbieter ohne eigene Herstellerfunktion*, die sich beim Multilabel-

⁷⁸ Vgl. dazu Turban 2009, S. 27ff.

⁷⁹ vgl. dazu Jacobs 2004, S.113, Mönnich 2006 und Janz / Swoboda 2007, S.25-26, S.70, bei denen die Marktentwicklung vertikaler und nicht-vertikaler Retailer in der Fashion-Branche miteinander verglichen wird.

⁸⁰ Exemplarisch wurde dies an der Geschäftsaufgabe des führenden Luxusmode-Traditionsgeschäfts Eickhoff auf der Königsallee in Düsseldorf im November 2013 deutlich, die der Inhaber Albert Eickhoff mit der Beendigung der Zusammenarbeit führender Modemarken begründete. Ähnliche Entwicklungen sind bei anderen Unternehmen in deutschen Großstädten und international zu verzeichnen. Vgl. dazu Allstädt et al. 2013, S.20

⁸¹ Siehe etwa die Einstellung von Messeveranstaltungen wie der „Igedo“ und der „CPD“ in Düsseldorf sowie der „Herrenmodewoche“ in Köln.

⁸² Vgl. Zentes 2012, S.89

⁸³ Vgl. Turban 2011, S.149

⁸⁴ Vgl. Turban 2009, S.62-65

Einzelhandel als Hauptzielgruppe sowohl einem deutlich abschmelzenden Nachfragesegment als auch einem wachsendem Marktwiderstand gegenübersehen, ermöglicht der Aufbau der Direktdistribution – von Zentes als “absatzmarktorientiertes In-sourcing“ bezeichnet⁸⁵ - die Erschließung von alternativen Absatzkanäle, sodass sie den selbstständigen Einzelhandel bei der Ansprache der Endverbraucher im Form einer Disintermediation umgehen können. Direkte Distributionsformen ebenso wie kooperative Distributionssysteme, die der Kontrolle des Markenanbieters unterliegen, können ihre Präsenz in der Endverbraucherdistribution nachhaltig sichern⁸⁶. Die Internalisierung von Funktionen verlagert zudem das Schnittstellenmanagement nach innen und führt zu einer Senkung der Transaktionskosten sowie zum Entfall von Handelsmargen, sodass sich Wertschöpfungsvorteile eröffnen können⁸⁷. Der eigenständige und selbst gestaltete Marktauftritt unter der eigenen Systemmarke führt durch den direkten Kontakt zum Kunden zu einer besseren Information über das Kundenverhalten. Zugleich sichert es einen höheren Aufmerksamkeitswert und kann damit die Orientierungsfunktion und das Profil der Marke stärken. Durch einen besser kontrollierten Markenauftritt und eine adäquate Gestaltung des Verkaufsumfelds kann die Zielgruppenansprache stärker fokussiert werden. Für Markenartikelanbieter bieten hybride Distributionssysteme somit neue Optionen in der Warendistribution an Endverbraucher, die zudem zumindest übergangsweise mit den bestehenden Formen der indirekten Distribution kombinierbar sind.

- Da der *Multilabel-Non-Food-Einzelhandel* einem wachsenden horizontalen Verdrängungswettbewerb ausgesetzt ist, der sich vor allem über die Flexibilität und die Reaktionsgeschwindigkeit auf Nachfrageveränderungen vollzieht, bietet das neue Geschäftsmodell diesen Unternehmen die Möglichkeit, durch den Ausbau der Kontrolle über die Vorstufen die Kreativität und Leistungsfähigkeit in der Produktentwicklung zu verbessern und die Reaktionsfähigkeit zu beschleunigen⁸⁸. Vertikal aufgestellte Einzelhandelsunternehmen können die Produktgestaltung besser und rascher an den Kundenbedarf anpassen als Multi-Marken-Einzelhändler ohne eigene Kreativitätsabteilung⁸⁹. Die Vertikalisierung führt zudem zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit der Supply Chain. Der integrierte Markenauftritt auf Sortiments- und Storeebene führt zu einer besseren Profilierung und einer stärkeren Wahrnehmung im Markenwettbewerb⁹⁰. Zudem eröffnen sich neue Optionen in der Distribution durch Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Intermediären beim Betrieb von Partner-Stores. Für Einzelhändler bieten hybride Distributionssysteme somit vor allem Vorteile hinsichtlich der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Beschleunigung und Optimierung der warenwirtschaftlichen Prozesse und damit der Reaktionsfähigkeit auf Änderungen der Nachfrage.

Beide Gruppen von Marktteilnehmern der Non-Food-Konsumgüterbranche können somit aus einem Wechsel des Geschäftsmodells zu einem hybriden vertikalen Distributionssystem Vorteile ziehen und ihre Wettbewerbssituation angesichts wachsender

⁸⁵ Vgl. Zentes 2012, S. 89

⁸⁶ Vgl. Kilian 2008, S. 189ff

⁸⁷ Vgl. Pietersen 2008, S. 46

⁸⁸ Vgl. dazu Schwertfeger 2007, S. 54

⁸⁹ Vgl. Kilian 2008, S. 189ff

⁹⁰ Vgl. Schobesberger 2007, S. 30

Marktwiderstände verbessern. Markenartikelherstellern bietet sich die Option, durch den Aufbau einer gesicherten und/oder kontrollierten Einzelhandelsstufe zu einer eigenständigen Bearbeitung von Endverbrauchermärkten überzugehen (Beispiel: Hugo Boss AG), Multi-Marken-Einzelhandelsunternehmen können hingegen durch die Entwicklung einer System- oder Netzmarke und die Übernahme von Designfunktion und Fertigungssteuerung Voraussetzungen schaffen, um ihre Zielgruppe besser anzusprechen, ihre Marktstellung zu stärken und ihre Prozesse deutlich zu beschleunigen (Beispiel: H&M). Für beide Ausgangsmodelle kann durch ein entsprechendes Business-Reengineering der Distributionsgrad verbessert sowie Markt- und Nachahmungsrisiken reduziert werden⁹¹. Inzwischen ist zudem eine wachsende Zahl von Unternehmen zu verzeichnen, die seit ihrer Gründung sowohl Hersteller als auch Händler sind und damit als „born verticals“⁹² (Beispiel: Mango) die Wettbewerbsvorteile des Systems erfolgreich ausschöpfen.

Die Verknüpfung der verschiedenen Systemkomponenten und ihre integrierte Steuerung hat in der Konsequenz auf verschiedenen Wegen zur Herausbildung eines neuartigen vertikal ausgerichteten Unternehmenstypus geführt, der in der Lage ist, die Endverbraucherzielgruppen auf Basis des eigengesteuerten Markenauftritts und seiner systematischen Inszenierung intensiver und emotionaler anzusprechen, als dies bei klassisch aufgestellten Markenartikelherstellern oder Multimarken-Einzelhändler der Fall war:

- Die Verknüpfung der Markenauftritte in der Form der Systemmarke ermöglichen neben einer Steigerung des Aufmerksamkeitsgrades eine bessere Vermittlung des Markenwerts und eine systematische Inszenierung des gesamten Markenauftritts. Der Markenanbieter hat aufgrund seiner Hoheit über den PoS die Möglichkeit, die Markenpositionierung ganzheitlich zu steuern. Vor allem für die Kommunikation von Werten, Emotionen und Zusatzfunktionen der Marke bestehen völlig neue Optionen⁹³.
- Produktentwicklung und Kreativität als Kompetenzfeld erfahren bei diesen Markenanbietern durch den Aufbau neuer, allerdings branchenspezifisch unterschiedlich gesteuerter Systemlösungen eine deutliche Stärkung.
- Durch den parallelen Einsatz mehrerer Transaktionskanäle mit unterschiedlichen Merkmalen erhöht sich die Zahl der potenziellen kommunikativen Touchpoints des Markenauftritts zum Kunden.
- Die Kanalvielfalt ermöglicht Distributionsfunktionen arbeitsteilig und differenziert wahrzunehmen, etwa durch die Verteilung von Funktionen auf verschiedene Kanäle wie der Kundenansprache von Zielgruppen mit unterschiedlichen Präferenzen, des Tests von neuen Sachleistungen oder der Abschleusung von Restware.

Die Steuerung hybrider markenfokussierter Distributionssysteme stellt umgekehrt aufgrund ihrer Komplexität auch eine große Herausforderung dar. Der parallele Einsatz von direkten und kooperativ-vertikal geführten Distributionskanälen beinhaltet ein erhebliches Potenzial für interne Ziel- und Instrumental-Konflikte, die aus der Literatur über

⁹¹ Vgl. Wirtz 2008, S.72

⁹² Vgl. Zentes 2012, S.90

⁹³ vgl. Kilian 2008, S.189

Franchise- und Multi-Channel-Systeme bekannt sind⁹⁴. Diese Konflikte können zwischen direkt betriebenen und kooperativ geführten Monolabel-Stores, zwischen Marken-Online-Shops und stationären Monolabel-Stores sowie zwischen Outlet-Stores und den anderen Distributionskanälen erwachsen. Zum anderen ergeben sich zusätzliche externe Konfliktdimensionen mit anderen Marktteilnehmern⁹⁵.

Die hohe Distributionsvielfalt und das ausgeprägte Potenzial für systeminterne Kanal-konflikte haben einen ausgeprägten Abstimmungs- und Koordinationsbedarf zwischen den Kanälen zur Folge. Dieser Abstimmungsbedarf zur Vermeidung von Inkongruenzen ist umso größer, je mehr die Kanäle miteinander integriert sind. Die Abstimmung selbst wird sich zudem umso aufwendiger gestalten, je stärker Intermediäre als Absatzmittler in die Distribution eingeschaltet sind. Wird die indirekte Distribution über Handelsvertreter und Vororder beibehalten, besteht eine besonders ausgeprägte Komplexität des Vertriebssystems, da sich die Prozessgestaltung in beiden Distributionssystemen grundlegend unterscheidet⁹⁶.

4 Internationalisierung der hybriden Distributionssysteme

Die absatzseitige Internationalisierung der größeren Einzelhandelsunternehmen hat seit den 90er Jahren eine dynamische Entwicklung erlebt, woran der Non-Food-Einzelhandel einen besonders großen Anteil hatte⁹⁷. Nach der Zahl der international tätigen Einzelhandelsunternehmen als auch der Zahl der jeweils erschlossenen Ländermärkte ist der Internationalisierungsgrad höher als beim Einzelhandel mit Gütern des täglichen Bedarfs⁹⁸. Der auf größerer Basis aber erst relativ spät erfolgte Eintritt des Einzelhandels in internationale Märkte ist neben der traditionell primär kleinbetrieblichen Dimension der Unternehmen und den Wachstumschancen auf den Inlandsmärkten vor allem darauf zurückzuführen, dass international tätige Einzelhandelsunternehmen bei der Erschießung von Auslandsmärkten traditionell relativ hohe Hürden überwinden mussten. Neben der Dezentralität der Marktbearbeitung und kulturellen Barrieren beziehen sich diese vor allem darauf, dass sie an dem vom Kunden präferierten Einkaufsort institutionell präsent sein müssen, was im bisher dominierenden Ladeneinzelhandel mit dem Aufbau von Verkaufsstellenetzen und einer Logistik einher geht, sodass vor Aufnahme des Geschäftsbetriebs meist Direktinvestitionen im Zielland getätigt werden müssen⁹⁹.

Ein verbreiteter analytischer Ansatz zur Erklärung von Auslandsinvestitionen von Unternehmen ist das OLI-Paradigma von John Dunning, das Höhe und Struktur internationaler Wertschöpfungsaktivitäten als abhängig von eigentümerspezifischen, standortbezogenen und internalisierungsspezifischen Vorteilen gegenüber den Wettbewerbern im Zielland betrachtet¹⁰⁰. *Eigentümerspezifische Vorteile* resultieren aus dem Besitz oder

⁹⁴ Vgl. Küster 2000, S. 113ff und Wirtz / Defren 2007, S. 21-23

⁹⁵ So werden Konsumgüterhersteller, die die indirekte Distribution durch die direkte ergänzen, zu „Wettbewerbern ihrer direkten Kunden“. Siehe Zentes 2012, S.89

⁹⁶ Vgl. Probe 2011, S. 28

⁹⁷ Schwarz 2009, S.2-3

⁹⁸ Vgl. Alexander / Doherty 2010, S.101

⁹⁹ Vgl. Dawson / Mukoyama 2006, S. 19

¹⁰⁰ Vgl. Dunning /Lundan 2008, S. 99ff

dem Zugang zu immateriellen Vermögenswerten, die Unternehmen in den Stand versetzen eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts herbeizuführen. *Internalisierungsvorteile* sind gegeben, wenn das Unternehmen aufgrund eigener Kompetenzen davon ausgeht, dass es vorteilhaft ist, diese immateriellen Vermögenswerte auf dem Zielmarkt selbst zu nutzen, anstatt sie zu veräußern oder anderen Unternehmen durch Lizenz zugänglich zu machen. *Standortvorteile* bezogen auf Auslandsmärkte liegen vor, wenn die Nutzung der eigentümerspezifischen Vorteile im Zielland durch Internalisierung in Form von Direktinvestitionen als besonders aussichtsreich erscheint. Auslandsinvestitionen von Unternehmen sind nach Dunning dann vorteilhaft, wenn die oben genannten Vorteile simultan vorliegen und ihre Nutzung mit den langfristigen Zielen der Gesellschafter und den Strategien der Kapitalgeber vereinbar sind¹⁰¹.

Die Übertragbarkeit dieses in verschiedener Hinsicht vom produzierenden Sektor geprägten Ansatzes auf die Internationalisierung des Einzelhandels war Gegenstand langer Kontroversen in der Handelsforschung¹⁰². Da die Internationalisierung im Einzelhandel in hohem Maße mit Direktinvestitionen verbunden ist, sind grundsätzlich weitreichende Parallelen zum produzierenden Sektor vorhanden, allerdings weist der Wertschöpfungsprozess im Einzelhandel besondere Merkmale auf¹⁰³. Stellt man jedoch einen Vergleich zwischen den hier betrachteten vertikal aufgestellten Markenanbietern mit hybriden markenfokussierten Distributionssystemen und dem klassischen Einzelhandel her, zeigen sich hinsichtlich des Wertschöpfungsprozesses stärkere Affinitäten zu Markenartikelherstellern, da sie sowohl die Funktionen des Markenaufbaus und der Markensteuerung als auch die der Produktentwicklung und der Fertigungssteuerung übernehmen. Legt man daher das OLI-Paradigma von Dunning zugrunde, stellen sich im Hinblick auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bei der Erschließung von Auslandsmärkten ähnliche Herausforderungen wie bei der Markenartikelindustrie.

Für den Non-Food-Einzelhandel - und insbesondere die Markenanbieter der Non-Food-Konsumgüterbranchen mit hybriden Distributionssystemen – ist ein hoher absatzseitiger Internationalisierungsgrad kennzeichnend, der allerdings in der Handelsforschung weit weniger Aufmerksamkeit gefunden hat als die wachsende Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel¹⁰⁴. Da zahlreiche der neuen Markenanbieter – vor allem in der Bekleidungs- und der Luxusgüterbranche - eine sukzessive Transformation von einem Unternehmen mit Fertigungsschwerpunkt zu einem Unternehmen mit zusätzlichem Einzelhandelsschwerpunkt erfahren haben und in ihrem Auftritt besonders die modische Kreativität und die Marke Aufmerksamkeit findet, wurde ihr Einzelhandels-Charakter oft nur am Rande wahrgenommen.

Die Internationalisierung in den Non-Food-Branchen ist zugleich durch eine Reihe von Besonderheiten bestimmt. Aufgrund der Verwendungsmerkmale der Sachleistungen sind diese in besonderem Maße durch den immateriellen Zusatznutzen bestimmt, der aus dem Image erwächst, der an den Nutzer übertragen wird. Während dabei früher – vor allem in

¹⁰¹ Vgl. Dunning / Lundan 2008, S. 99-100

¹⁰² Vgl. Alexander / Doherty 2009, S. 42-43, 56

¹⁰³ Vgl. Dawson / Mukoyama 2006, S. 17ff

¹⁰⁴ Vgl. Alexander / Doherty 2009, S.101. Die Autoren kennzeichnen die Internationalisierung als „quieter (revolution), but ... none the less as important“.

den Mode- und Luxus-Branchen – Stil und Kreativität im Zentrum standen, hat sich der Schwerpunkt auf die Fokussierung der Marke und ihre kommunikative Steuerung verlagert¹⁰⁵. Der heutige verbreitete Marken- und Marketingfokus hat zudem dazu geführt, dass die Internationalisierung des Einzelhandels als Internationalisierung der Marke betrachtet wird, sodass Einzelhandelsmanager verstärkt die Funktion von Brandmanagern übernommen haben¹⁰⁶. Der Internationalisierungsprozess des Einzelhandels im Non-Food-Sektor wurde daher zunehmend als Prozess der Internationalisierung der Marke durch Marken-Stores gesehen. Im Gegensatz zur Internationalisierung des Einzelhandels in der Food-Branche, der primär auf innovative Einzelhandelstechnologien und innovative Betriebstypen zurückgreift und maßgeblich durch deren Innovationsgrad im Zielmarkt bestimmt wird, wird in den Non-Food-Branchen auf der Einzelhandelsstufe überwiegend ein Mix aus konventionellen und innovativen Betriebsformen eingesetzt, wobei sich die Wettbewerbsvorteile primär aus dem Markenauftritt in der Verkaufsstätte und der Präsentation des Sortiments ergeben.

Die Markenanbieter der Non-Food-Konsumgüterbranche mit hybriden Distributionssystemen sind in besonderem Maße international aufgestellt und weisen vielfach einen überdurchschnittlich hohen Internationalisierungsgrad auf, der sie zu einem Treiber der Internationalisierung des Non-Food-Einzelhandels hat werden lassen. Aufgrund der Nutzung sowohl mehrerer Betriebsformen als auch direkter und indirekter Distributionsformen bei der internationalen Markterschließung sind sie in der Lage, sich an der Schnittstelle zum Konsumenten ausgesprochen differenziert aufzustellen. In den hochwertigen Segmenten spielt dabei die Kommunikation der Marke durch Flagship-Stores in herausgehobenen Geschäftslagen der Metropolen eine zentrale Rolle¹⁰⁷.

Stellenwert und Form der Internationalisierung von Markenanbietern mit hybriden markenfokussierten Distributionssystemen seien nachfolgend an vier Fallbeispielen von Unternehmen aus zwei verschiedenen Handelsbranchen und drei verschiedenen Ländern verdeutlicht, die entsprechende Geschäftsmodellen entwickelt haben. Dabei handelt es sich um die Modeanbieter „Mango“, „Hugo Boss“ und „Gerry Weber“ und den Schuhanbieter „Ecco“. Die Kerndaten zu den Unternehmen sind in der Tab.1 zusammengefasst und werden anschließend übergreifend ausgewertet, auch wenn Zahl und Auswahl der Unternehmen keine repräsentativen Aussagen zulässt. In Anschluss werden die Merkmale der Unternehmen kurz dargestellt.

¹⁰⁵ Vgl. dazu Tungate 2008

¹⁰⁶ Vgl. Alexander / Doherty 2009, S. 102

¹⁰⁷ Vgl. Moore / Doherty 2007

Abb.1: Umsatz- und Betriebsstätten ausgewählter Unternehmen mit hybrider markenfo-
kussierter Distribution

	Mango [E]	HugoBoss [D]	Gerry Weber[D]	Ecco [DK]
<i>Umsatz 2012 (in Mio.€)</i>	1.700	2.346	852 (2011/12)	1.080
<i>Umsatzzuwachs zu 2008 in %</i>	54,5	28,6	43,4	50
<i>Zahl der Länder- märkte 2013</i>	109	➤ 80	62	95
<i>Auslandsumsatz 2013 (in Mio.€)</i>	1.430	1.936	311 (2011/12)	ca. 1.030
<i>Auslandsumsatz- anteil2013 (in %)</i>	84	82,5	39 (2011/12)	> 90
<i>Zahl der Marken- Stores im Inland 2013</i>	k.A.	k.A.	479	ca. 50
<i>Zahl der Marken- Stores im Ausland 2013</i>	k.A.	k.A.	376	1.050
<i>Zahl der Marken- Stores insgesamt 2013</i>	2.598	1.628	855	1.095
<i>Franchising und indi- rekte Distr.: Anteil nach Stores/ nach Umsatz (in%)</i>	60 / 36	60 /48	63 (Stores)	72,2 (Stores)
<i>Distanzkanäle</i>	Katalog und Online Shop mangoshop.com	Online Shops in 7 Ländern	Online Shops in 13 Ländern	Online Shops in 12 Ländern
<i>Flächensysteme</i>	Shop-in-Shops	412 Shop-in- Shops (Partner und Concessions)	2.767 Shop-in- Shops	14.000 Shop-in-shops and shop points
<i>Flagship-Stores</i>	Mega Stores	25	HoGW	--
<i>Outlet-Stores</i>	mangoout- let.com	Outlet Stores in zahlreichen Län- dern	19	Outlet-online- shop

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus den Geschäftsberichten und Homepages der Unternehmen

Die **Mango-Gruppe**¹⁰⁸ ist ein vertikaler Modeanbieter mit Sitz in Palau de Plegamans in Katalonien (Spanien), der von der Mango MNG Holding S.L.U. gesteuert wird und bereits seit seiner Entstehung 1984 das Geschäftsmodell anwendet. Die Internationalisierung startete bereits 1992. Mango führt im Schwerpunkt ein weltweit weitgehend einheitliches Sortiment qualitativ anspruchsvoller modischer Bekleidung für die moderne und selbstbewusste junge Frau im mittleren Preissegment, das nachfolgend schrittweise auf Männermode, Kindermode, Bademode und Accessoires erweitert wurde. Das Sortiment wird länderspezifisch angepasst. Der Markenauftritt erfolgt unter der Sortiments-

¹⁰⁸ Die nachfolgenden Unternehmensdaten sind dem Sustainability Report 2012 des Unternehmens entnommen. Siehe Mango 2013.

marke „Mango“, die inzwischen durch die Submarken „He by Mango“, „Mango Touch“, „Mango Kids“ sowie „Mango Sports and Intimates“ ergänzt wurde. Die Designentwicklung erfolgt zentral im „El Hangar Design Center“, das für sich in Anspruch nimmt, das größte Design-Center in Europa darzustellen. Mango betreibt seit 2008 ein zentrales Logistik-Zentrum in Parets de Vallés sowie regionale Logistik-Zentren, aus denen die Belieferung der Verkaufsstellen erfolgt. Die Fertigung erfolgt durch mehr als 250 Lieferanten in 53 Ländern, die einem Controlling nach CSR-Standards unterliegen.

In der Distribution wird Wert auf Eigenständigkeit gelegt, sodass keine Zusammenarbeit mit Vertriebsgesellschaften erfolgt. Kernelement des im Ausland über Tochtergesellschaften gesteuerten Distributionsnetzes sind die weltweit nahezu einheitlich gestalteten Mango-Stores, auf deren Design große Sorgfalt verwandt wird. Die Stores befinden sich in den Haupt-Einkaufsstraßen der Zielorte und sind nach Submarken differenziert. Mango erlöste 2012 84% des Umsatzes im Ausland und ist auf allen fünf Kontinenten mit eigenen Stores vertreten. Ziel ist, in allen wichtigen Städten der Welt präsent zu sein. Von den zum 31.12.2012 bestehenden 2.598 Monolabel-Stores waren 902 eigene Stores und 1.696 Franchise-Stores, allerdings wurde mit einem Anteil von 64% der überwiegende Teil des Umsatzes über das eigene Retailing erzielt. Dieser Anteil hat zudem laufend zugenommen. Inzwischen verlagert sich der Fokus auf die Errichtung eigengesteuerter „Mega-Stores“ unter Einschluss aller Submarken¹⁰⁹, die eine dem Flagship-Store vergleichbare Funktion ausüben, auch wenn sie stark vertriebsorientiert ausgerichtet sind. In Emerging Countries und in Entwicklungsländern werden primär Franchise-Stores eingesetzt¹¹⁰. Zusätzlich werden Shop-in-Shops und Online-Outlet-Shops betrieben.

Die **Hugo Boss AG**¹¹¹ ist aus einem traditionell aufgestellten BekleidungsHersteller hervorgegangen und heute einer der führenden vertikalen Markenanbieter im Premium- und Luxus-Segment für Damen- und Herrenmode. Neben hochwertiger Konfektionsmode, Abendbekleidung, Sportswear und Accessoires wird ein großes Spektrum an Lizenzprodukten vertrieben. Neben der Kernmarke „Boss“ werden die Submarken „BOSS Orange“, „Boss Green“ und „Hugo“ eingesetzt. Design und Produktentwicklung erfolgen ausschließlich intern, die Fertigung findet mittlerweile primär in externen Fertigungsstätten in Ländern in Osteuropa und Asien statt, ein signifikanter Teil auch weiter in eigenen Fertigungsstätten. Neben den kommunikativ ausgerichteten Auftritten der Flagship- und Monolabel-Stores wird zur Markenkommunikation nach wie vor in großem Umfang klassische Werbung eingesetzt.

Hugo Boss ist auf allen fünf Kontinenten mit eigenen Stores vertreten und erzielte 2012 82,5% des Umsatzes im Ausland. Auf Asien und Amerika entfielen 39% des Umsatzes, wobei diese beiden Ländergruppen starke Zuwächse zeigen¹¹². In der Distribution wird unterschieden zwischen dem Großhandelskanal, der die indirekte Distribution an Multilabel-Einzelhändler und die Franchising-Stores einschließt, und den eigenen Retail-Kanälen. Die Zahl der externen Multimarken-Verkaufspunkte ist rückläufig, während

¹⁰⁹ Vgl. Damm 2013, S. 26

¹¹⁰ Vgl. Martínez 2013, S.68

¹¹¹ Die nachfolgenden Unternehmensdaten sind dem Hugo Boss Geschäftsbericht 2012 entnommen. Siehe Hugo Boss 2013.

¹¹² Hugo Boss 2013, S.66

die Zahl der Monolabel-Stores kontinuierlich wächst. Franchise-Partner betrieben 2012 1.200 Monolabel-Stores und Shop-in-Shops. Das eigene Retailing, das inzwischen mehr als 50% des Umsatzes erzielt, wird international forciert ausgebaut. Franchise-Stores werden verstärkt in das eigene Verkaufstellennetz übernommen. Auf die weltweit 489 eigenen DOS (freistehende Monolabel-Stores), die den wichtigsten Wachstumspol darstellen, entfiel 2012 ein Umsatz von 758 Mio. € während ihre Zahl in Deutschland bisher gering ist. Hinzu kommen Flagship-Stores und Shop-in-Shops, die ebenfalls in einer wachsenden Zahl von Ländern betrieben werden. Outlet-Stores wurden weltweit in großer Zahl eröffnet - allen voran die Outlet-City am Stammsitz in Metzingen - und erzielten 2012 einen Umsatz von 343 Mio. € was fast 30% des eigenen Retail-Umsatzes ausmacht. Der Sales-Bereich im Online-Shop übernimmt zusätzliche Outlet-Funktionen. Mit eigenen Online Stores wurde 2012 in sieben Ländern ein Umsatz von 49 Mio. € erzielt; sie werden quantitativ und qualitativ ausgebaut.

Die *Gerry Weber International AG*¹¹³ mit Sitz in Halle / Westfalen ist ein vertikal aufgestellter Marken-Anbieter von Damen- und Herrenmode im mittel-hohen Marktsegment, der aus einem Markenhersteller für Damenoberbekleidung hervorging. Bei der Damenmode wird heute das „Modern Woman“-Segment bedient¹¹⁴. Das markenfokussierte Lifestyle-Unternehmen führt zusätzlich mehrere Lizenzlinien (Taschen, Brillen, Schmuck, Schuhe). Neben der Kernmarke „Gerry Weber“ werden zusätzliche Kollektionen unter den Submarken „Gerry Weber Edition“, „G.W.“ sowie „Samoon und Taifun by Gerry Weber“ betrieben. Design und Entwicklung der Schnittdaten erfolgen intern. Der eigentliche Fertigungsprozess wurde vollständig externalisiert und an in Osteuropa und Asien tätigen Produzenten übertragen, die im Rahmen einer internationalen Auftragsfertigung tätig sind.

Die Distribution erfolgt über die Kanäle Wholesale und eigenes Retailing. Der Bereich Wholesale, auf den im Geschäftsjahr 2011/12 63% des Umsatzes entfiel, umfasst die indirekte Distribution über Handelspartner, das Franchisegeschäft und Shop-in-Shops, während das eigene Retailing, auf das 37% des Umsatzes entfiel, aus den in Eigenregie geführten Monolabel-Stores sowie den in Form von Concessions betriebenen Verkaufsf lächen, den Online Stores und den Outlet-Stores besteht¹¹⁵. Das eigene Retail-Geschäft, das seit 1999 besteht, ist absolut und anteilmäßig wachsend und soll sukzessive weiter ausgebaut werden. Die Monolabel-Stores werden neben der Kernmarke unter den Submarken betrieben. Die „Houses of Gerry Weber“(HoGW) führen hingegen das vollständige Sortiment unter Einschluss der Submarken und haben eine entsprechend größere Verkaufsfläche. Monolabel Stores und HoGW werden auch im Franchise-Modell betrieben. Die Distributionskanäle im In- und Ausland sind identisch. Gerry Weber ist inzwischen in 62 Ländern vertreten (im Ausland bestehen allein 116 eigene HoGW und 205 im Franchising)¹¹⁶. Nach dem starken Ausbau des Verkaufstellennetzes im Inland verlagert sich das Wachstum primär auf die anderen europäischen Länder und in Übersee. Dabei übernimmt Gerry Weber auch Verkaufsstellen von den Franchise-Nehmern.

¹¹³ Die nachfolgenden Unternehmensdaten sind dem Gerry Weber Geschäftsbericht 2012 entnommen. Siehe Gerry Weber 2013.

¹¹⁴ Vgl. Werner 2011, S.42

¹¹⁵ Gerry Weber 2013, S.50

¹¹⁶ Gerry Weber 2013, S. 50

Die *Ecco SKO A/S*¹¹⁷ mit Sitz in Bredebro (Dänemark) ist ein 1963 gegründetes vertikal aufgestelltes Unternehmen der Schuhbranche, das Damen-, Herren- und Kinderschuhe herstellt. Es verfügt über ein Netzwerk von Schuhfabriken und Betrieben der Vorstufen in zahlreichen Ländern der Welt. Ecco betreibt ein eigenes Design-Center in Dänemark und ein Zentrum für Produktentwicklung in Portugal. Die Fertigung erfolgt unter der Eigenmarke Ecco.

Die Distribution ist inzwischen zweigeteilt. Zum einen besteht eine indirekt Distribution über den Multimarken-Schuheinzelnhandel im Ordergeschäft, wobei Ecco nach eigenen Angaben 2012 in den Sortimenten von weltweit über 14.000 Multimarken-Schuh-Fachgeschäften vertreten war. Flächensysteme in Form von Shop-in-the-Shops gewinnen an Bedeutung. Seit 1991 wird zudem ein Verkaufstellennetz unter dem Storebrand Ecco errichtet. 2012 betrieb Ecco 1.095 Monomarken-Stores, wovon über 70% Franchising-Stores waren. Die Monomarken-Verkaufsstellen - vor allem die selbst betriebenen Stores - werden vorrangig ausgebaut¹¹⁸. 2009 wurde der erste eigene Online-Shop eröffnet, inzwischen ist ihre Zahl auf 12 angewachsen. Ecco verfügt inzwischen über ein Vertriebsnetz, das sich auf 95 Länder erstreckt. 2012 entfielen von den 1.095 Monolabel-Stores 861 auf die Region Europa/Naher Osten/Afrika, 147 auf die Region Asien/Pazifischer Raum und 81 auf Nordamerika. Die weltweite Diversifizierung der Absatzmärkte verstärkt sich¹¹⁹. China ist inzwischen der zweit-wichtigste Absatzmarkt¹²⁰.

Eine Auswertung der vier Fallbeispiele der Markenanbieter mit hybriden Distributionssystemen aus der Non-Food-Konsumgüterbranche lässt folgende Gemeinsamkeiten erkennen:

- Die Unternehmen sind sehr umsatzstark und weisen gleichzeitig ein weit überdurchschnittliches Umsatzwachstum auf.
- Die Unternehmen erzielen einen sehr hohen Anteil ihres Umsatzes auf ausländischen Märkten und sind gleichzeitig in einer für Einzelhandelsunternehmen ungewöhnlich hohen Zahl von Auslandsmärkten vertreten.
- Die Bearbeitung von Inlands- ebenso wie von Auslandsmärkten erfolgt zunehmend auf der Basis einer Systemmarken-Strategie, bei der Sortimentsmarke und Storebrand miteinander verknüpft sind. In Zeitverlauf werden die Marken durch Submarken differenziert.
- Für ihre Auslandsmarktbearbeitung nutzen sie sowohl indirekte als auch direkte Distributionskanäle, wobei im direkten Kanal auf der Basis des Markenansatzes sowohl eigene Monolabel-Stores, Flächensysteme, Online-Shops als auch Outlet-Stores eingesetzt werden. Flagship-Stores bestehen primär in höherwertigen Marktsegmenten. Franchise-Stores sind nach der Zahl der Verkaufsstellen bei den Monolabel-Stores vorherrschend, allerdings sind die direkten Monolabel-Stores auf Umsatzbasis deutlich erfolgreicher.

¹¹⁷ Die nachfolgenden Unternehmensdaten entstammen dem Geschäftsbericht 2012. Siehe Ecco 2013

¹¹⁸ Juric / Müller 2008, S. 24

¹¹⁹ Ecco 2013, S.18

¹²⁰ Ecco 2013, S.21

- Die Unternehmen bauen die direkten Distributionskanäle stark aus und übernehmen dabei verschiedentlich Franchise-Stores in Eigenregie.

Die Markenanbieter der Non-Food-Konsumgüterbranche mit hybriden Distributionssystemen sind verstärkt auf den Emerging Markets präsent. Zu diesen Ländern zählt Russland, dessen Markt sich ungeachtet institutioneller Barrieren¹²¹ und eines hohen Risikogehalts als überdurchschnittlich aufnahmefähig für markenfokussierte Angebotssysteme erweist. Bei den vier ausgewählten Unternehmen konnte für 2012 folgende Marktpräsenz festgestellt werden:

Abb.2: Marktpräsenz der ausgewählten Unternehmen in Russland 2012¹²²

Marke	Zahl der Monolabel-Stores (insg.)	davon: DOS	Franchising	Landesspezifische Online-Shops
Mango	119	34	85	---
Hugo Boss	31	1	30	---
Gerry Weber	45	-	45	---
Ecco	186	-	186	ecco-shoes.ru

Quelle: Geschäftsberichte und Homepages der Unternehmen

Folgende Merkmale sind festzustellen:

- Die vier ausgewählten Unternehmen bearbeiten den russischen Markt mit einer beträchtlichen Zahl von Monomarken-Stores.
- Die Monolabel-Stores werden weit überwiegend in der Systemform Franchising betrieben; die Zahl der eigenen Monolabel-Stores war 2012 recht gering.
- Direkte Online-Kanäle werden bisher nur von zwei der vier Unternehmen betrieben.

Da sich die Distribution primär auf Franchising mit inländischen Partnern stützt, wird in Russland bisher eine relativ risikoadverse Form der Marktbearbeitung präferiert. Lediglich Mango betreibt in nennenswertem Umfang eigene Stores. Einen Online-Kanal unterhält nur der Schuh-Hersteller Ecco.

Die Markenanbieter mit hybriden markenfokussierten Distributionssystemen weisen daher insgesamt einen hohen Internationalisierungsgrad auf, was sich sowohl an der ungewöhnlich großen Zahl der erschlossenen Ländermärkte als auch an der relativ hohen Zahl grenzüberschreitend betriebener Verkaufsstellen ablesen lässt. Die Dynamik wird an dem besonders raschen Ausbau ihres Vertriebsnetzes deutlich, was bei den untersuchten Unternehmen in relativ kurzer Zeit zu einem hohen Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamterlös geführt hat. Am Beispiel Russland wird deutlich, dass die Art der Ländermarktbearbeitung den spezifischen Gegebenheiten angepasst wird. Insgesamt zeigt sich die Dynamik des Auslandswachstums bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen weiter ungebrochen. Das Geschäftsmodell wurde inzwischen international von zahlreichen weiteren Unternehmen adaptiert. Besonders ausgeprägt ist die Präsenz im Lu-

¹²¹ Vgl. Probe 2013, S.28

¹²² Daten zu Ecco www.ecco-shoes-ru, Zugriff am 10.2.14

xussegment, aber auch im gehobenen und im mittleren Segment ist ihre Marktbedeutung zunehmend¹²³.

Die spezifischen Wettbewerbsvorteile, die den nachhaltigen Erfolg dieser Geschäftsmodelle im internationalen Einzelhandel der Non-Food-Konsumgüterbranchen bewirkt haben, lassen sich ausgehend von der Taxonomie der Wettbewerbsvorteile der Auslandsinvestitionen von Dunning näher eingrenzen¹²⁴. Folgende Aussagen lassen sich dazu treffen:

- Die *eigentumsrechtsspezifischen Vorteile* resultieren aus dem exklusiven Besitz spezifischer Ressourcen eines Unternehmens gegenüber Wettbewerbern aus dem Zielland („asset-based“) oder aus einem relativ fortgeschrittenen Knowhow über Prozesse und Abläufe („transaction-based“)¹²⁵. Die spezifischen Ressourcen vertikaler Markenanbieter bestehen zum einen aus leistungsfähigen innovativen Produkten und Sortimenten, die sich im Ausgangsland als erfolgreich erwiesen haben und deren Erfolg sich kulturneutral auf andere Märkte übertragen lässt. Die auf einer Systemmarke basierende Markenkonzeption und die Markenkommunikation über Monolabel-Stores stellen ein standardisierungsfähiges Modell dar, das die Übertragung einer Markenidentität auf das Zielland begünstigt. Auch wenn im Zielland kein eigenes Markenimage besteht, erleichtert der store-bezogene Fokus dessen Aufbau. Die vertikale Wertschöpfungskette hilft zudem, die Marktversorgung auf dem neuen Zielmarkt vergleichsweise problemlos in die eigene Supply Chain zu integrieren. Die Möglichkeit der Nutzung einer bestehenden Leistungsstruktur aus dem Ausgangsland, die vom Markenauftritt über das Produkt und die Marketingkonzeption bis hin zur Supply Chain und zum Beschaffungsnetzwerk reicht, und ihre weitgehend unveränderte Übertragung auf Zielmärkte stellen einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar.
- *Standortspezifische Vorteile* im Gastland resultieren aus den Marktpotentialen, die für die Markterschließung auf Basis der verfolgten Unternehmensstrategien auf den Zielmärkten bestehen. Produktbezogene Alleinstellungsmerkmale in Verbindung mit einem Markenimage schaffen landesbezogen differenzierte Marktpotenziale, die von Faktoren wie der Größe des Marktes, dem kulturellen Differenzierungsgrad, der Reaktion der Wettbewerber und institutionellen Faktoren wie Infrastruktur und Regulierung abhängen¹²⁶. Aufgrund des hohen Standardisierungsgrads der vertriebenen Sachleistungen und des bestehenden Geschäftsmodells in seinen verschiedenen Komponenten oder zumindest von wesentlichen Teilen hiervon kann der Markenanbieter durch die Markteintritte auf neue Auslandsmärkte durchgängig Kostendegressionseffekte erzielen, die durch die fortgesetzte Expansion zu zusätzlichen Kumulationseffekten führen. Dafür eignen sich auch stark spezialisierte Sortimente, für die pro Land nur ein Potenzial für wenige Standorte besteht.
- *Internalisierungsspezifische Vorteile* durch die eigene direkte Marktbearbeitung sind im Einzelhandel und bei den vertikalen Markenanbietern besonders ausgeprägt. Da eine indirekte Marktbearbeitung im Einzelhandel kaum möglich ist und

¹²³ Beispiele sind die deutschen Unternehmen S.Oliver, MarcO'Polo und Marc Cain und das italienische Unternehmen Calzedonia SpA.

¹²⁴ Vgl. Dunning 2008, S. 101-102

¹²⁵ Vgl. Sternquist 2007, S. 49-50

¹²⁶ Vgl. dazu Sternquist 2007, S.52-55

sich alternativ nur kooperative Zwischenformen wie Franchising oder Flächensysteme anbieten, ist die direkte Bearbeitung von Auslandsmärkten in Verbindung mit Investitionen die naheliegende Option. Wettbewerbsvorteile resultieren in diesem Fall aus der ungeteilten Nutzung der erzielten Wertschöpfung und der Kontrolle über das Knowhow, die das Risiko ihres ungewollten Abflusses begrenzt. Als Nachteil stehen der Markteintrittsform durch eigenes Retailing allerdings der hohe Kapitaleinsatz und das hohe Risiko gegenüber. Diese Risiken lassen sich länderbezogen durch die Optionen der Controlled Distribution vermeiden. Die vertikalen Markenanbieter mit hybriden markenfokussierten Distributionssystemen haben zudem den unabweisbaren Vorteil, dass sie die direkte Marktbearbeitung stufenweise entwickeln und ausbauen können, indem sie zunächst eher kapitalsparende Mischsysteme mit einem hohen Anteil von indirekter Distribution und Franchising einsetzen und in der Nachfolge die direkten Kanäle schrittweise ausbauen. Die Internalisierung kann daher sukzessive erfolgen und je nach den Gegebenheiten des Ländermarkts variiert werden.

Die Betrachtung macht deutlich, dass die Systemvorteile, die für den Erfolg im Ursprungsland kennzeichnend sind, auch für die internationalen Märkte bestimmend sind und die Internationalisierung sogar geeignet ist, diese noch weiter zu verstärken. Eine international ausgerichtete Produkt- und Sortimentspolitik trifft im Handel mit Gütern des mittelfristigen Bedarfs in der Regel auf relativ geringe kulturspezifische Barrieren, sodass eine homogene Systemstrategie anwendbar wird. International in hohem Maße einheitliche Markensortimente mit hohem Standardisierungsgrad eröffnen daher hohe Potenziale für Skaleneffekte in der Fertigung, was wesentlich durch eine eigengesteuerte Produktion unterstützt wird. Die Erschließung weiterer Auslandsmärkte kann daher durch die damit verbundenen Mengeneffekte Potenziale für eine Steigerung der Skaleneffekte erschließen.

Die Markenkommunikation in den Auslandsmärkten wird maßgebend erleichtert dadurch, dass der Markenaufbau in den Zielmärkten ausgehend von der Markenidentität und dem Markenimage im Ursprungsmarkt im Schwerpunkt über den institutionellen Marktauftritt über Monolabel-Stores mit Ergänzung durch Flagship-Stores und Web-Shops stattfindet. Sie unterliegt damit sehr weitgehend der Kontrolle durch den Markenanbieter, der damit die Kunden direkt bearbeitet und weitreichende Möglichkeiten hat, Erfahrungs- und Lernkurveneffekte in der Marktbearbeitung zu nutzen.

Das hybride markenfokussierte Distributionssystem ermöglicht im Zusammenhang mit dem Systemmarkenansatz eine direkte Steuerung bzw. Kontrolle der Einzelhandelsstufe. Die Kanalvielfalt der hybriden markenfokussierten Distributionssysteme eröffnet zudem ein hohes Maß an Flexibilität für die Anpassung der Kanalstruktur auf der Einzelhandelsstufe an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Auslandsmärkte. Dabei kann das Kanalportfolio auf Länderebene sowohl auf die länderspezifische Marktgängigkeit als auch auf die länderspezifische Risikostruktur abgestellt werden. Bisher hat das Distributionsnetz meist folgende Merkmale:

- In reifen Ländermärkten mit niedrigen Eintrittsbarrieren und relativ geringen Marktrisiko sowie geringer kultureller Distanz zum Ursprungsland erfolgt der Aufbau der stationären Distribution auf der Einzelhandelsstufe meist in relativ hohem Maße

über eigengesteuerte Verkaufsstellennetze (z.B. in westeuropäischen Ländern), was in der Aufbauphase hohe spezifische Investitionen, einen starken Einsatz personeller Ressourcen und einen entsprechend hohen Finanzierungsbedarf erfordert. Der Anteil der direkten Distribution auf der Einzelhandelsstufe fällt meist relativ hoch aus und führt zu einem hohen Eigenanteil an der Wertschöpfung.

- Der Distributionsaufbau in Ländermärkten mit höheren Markteintrittsbarrieren aufgrund rechtlicher oder administrativer Hindernisse sowie eines höheren Markt- und Länderrisikos oder einer stärkeren kulturellen Distanz zum Ursprungsland findet primär über kooperativ-vertikale Monolabel-Store-Netze auf Basis von Franchising- und Partnerstore-Systemen statt (z.B. in Russland, Brasilien, China, Indien). Die Vielfalt der möglichen Steuerungsformen im Hinblick auf die rechtliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen erlaubt zudem eine noch weitergehende Anpassung an die Besonderheiten der Ländermärkte:
 - Klassische Franchise-Systeme können eingesetzt werden, wenn ein strikteres Monitoring erfolgen soll. Zugleich eröffnet das Auslandsfranchising neben den direkten Formen auch indirekte Formen der Internationalisierung, denen verschiedene Optionen der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern zugrunde liegen (z.B. durch Masterfranchising, Joint Ventures oder Area-Development-Verträge)¹²⁷.
 - Partnerstore-Systeme mit einer differenzierteren Gestaltung der Aufgaben- und Risikoteilung zwischen Systemgeber und Absatzmittler können in Ländern Einsatz finden, in denen flexiblere Steuerungssysteme erforderlich sind. Die übliche zeitliche Befristung der Franchise-Verträge ermöglicht nachfolgend eine Umstellung auf eigenes Retailing.
- Zugleich hat die Dynamik der internationalen Rahmenbedingungen dazu geführt, dass die Risikostruktur der Emerging Markets laufend neu bewertet wird, sodass - zumindest bisher - in Ländern wie Russland oder China auch direktes Retailing eingesetzt wird¹²⁸.
- Direkte Marken-Online-Shops in den Zielmärkten eröffnen Optionen für eine Beschleunigung der Markterschließung bei zugleich geringem Risiko, da der Markteintritt mit der Freischaltung des Web-Shops für das Zielland eine flächendeckende Wirkung entfaltet und nachfolgend eine Differenzierung der länderspezifischen Marktbearbeitung möglich ist (z.B. durch länderspezifische Auftritte in der jeweiligen Landessprache und eine kulturspezifische Adaption des Auftritts). Der schrittweise Aufbau von Multi-Channel-Retailing-Systemen bietet dem Kunden zudem einen Zusatznutzen durch die Nutzung der Vorteile des Kanalwechsels während und zwischen den Kaufentscheidungsprozessen.
 - In Ländermärkten mit einem weiter stabilen Kauf- und Warenhaussektor können eigenbewirtschaftete Systemflächen auf den Verkaufsflächen der Dachgeschäfte eingesetzt werden, sodass der Anteil selbst betriebener Monolabel-Store-Filialsysteme sowie kooperativer Franchising- und Partnerstore-Systeme in diesen Ländern insgesamt niedriger ausfällt (z.B. in den USA, Japan, Großbritannien)¹²⁹.

¹²⁷ Vgl. Schulz / Wessels 2009, S.576ff

¹²⁸ Vgl. etwa die Markteintrittsstrategie von Mango in Russland.

¹²⁹ Vgl. Byszio 1995, S.56-57

- In Ländermärkten ohne einen maßgebenden Warenhaussektor, aber hohen Marktanteilen von Shopping-Centern am Einzelhandelsmarkt bestehen gute Voraussetzungen für einen schnellen Aufbau von Monolabel-Store-Systemen (z.B. in Russland und den VAE), da Shopping-Center die zeitnahe Errichtung von Verkaufsstellennetzen auf Mietbasis auch in Ländern ermöglichen, die nur in begrenztem Umfang geeignete Einzelhandelsimmobilien aufweisen.
- Outlet-Stores in den Zielmärkten sowohl mit freistehenden Standorten als auch in Factory Outlet Centern sind weiter stark wachsend und bieten den vertikalen Marken Anbietern die Option, Retouren und Restwaren auch länderübergreifend mit höherem Deckungsbeitrag zu vermarkten und damit Wertschöpfungsvorteile zu erzielen¹³⁰. Inzwischen erfolgt die Abschleusung von Retouren auch verstärkt über spezielle Online-Shops.

Die auf den POS gestützte Markenkommunikation und die landesspezifische Kombination merkmalsdifferenzierter Absatzkanäle erlaubt daher den vertikalen Marken Anbietern mit hybriden markenfokussierten Distributionssystemen auf Auslandsmärkten den Aufbau spezifischer Wettbewerbsvorteile, durch die die Marktpotentiale der Zielmärkte mit hohem Wirkungsgrad ausgeschöpft werden können. Sie können somit eine breit gefächerte internationale Marktpräsenz verwirklichen, die für diese Unternehmen in besonderem Maße kennzeichnend ist. Die Vielfalt der Systeme ermöglicht eine Verknüpfung der Vorteile der Standardisierung der Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien mit der Differenzierung der Sortimente durch eine länderspezifische Anpassung. Der gekennzeichnete Typus von Marken Anbietern hat daher Geschäftsmodelle entwickelt, die bei der absatzseitigen Internationalisierung des Non-Food-Einzelhandels mit offensichtlichem Erfolg eingesetzt werden können.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die vertikalen Marken Anbieter mit markenfokussierten Distributionssystemen bestimmen seit Mitte der 90er Jahre die Dynamik in den Non-Food-Konsumgüterbranchen national und international zunehmend. Ihr Erfolg führt nicht nur dazu, dass die ursprünglichen Pioniere eine wachsende Zahl von Nachahmern finden, sondern die Entwicklungsdynamik entfaltet ihrerseits eine Verdrängungswirkung gegenüber den verbleibenden konventionell aufgestellten Marktteilnehmern.

Die Erfolge der Marken Anbieter mit hybriden Distributionssystemen beruhen primär auf folgenden spezifischen Wettbewerbsvorteilen:

- Mit ihren multiplen Transaktionskanälen erreichen sie an der Schnittstelle zum Kunden eine ausgeprägte Funktionsvielfalt, sodass Zielgruppen und Kundenbedürfnisse differenziert und arbeitsteilig angesprochen werden können. Dies sichert die Befriedigung der Bedürfnisse erlebnisorientierter Kunden des stationären Einzelhandels ebenso wie der von Kunden, die durch Nutzung von Online-Kanälen einen bequemen Warenbezug suchen.
- Die Markenkommunikation stützt sich primär auf die stationären Monomarken Stores, die als „begehbare Werbung“ den Bekanntheitsgrad und das Markenimage

¹³⁰ Vgl. Nowicki / Probe 2013, S.18

steigern helfen, sodass die Abhängigkeit von der an Wirksamkeit verlierenden klassischen Werbung abnimmt.

- Die Vertikalisierung bietet ein hohes Maß an Kontrolle über die Unternehmensprozesse, ermöglicht mit ihrer Beschleunigung eine rasche Reaktion auf Marktveränderungen und eröffnet Potenziale für eine Senkung von Transaktionskosten.
- Der Systemansatz erschließt Ressourcen für die Besetzung auch von nicht kostendeckenden Standorten mit Prestigewirkung, die helfen können Image und Bekanntheitsgrad zu weiter steigern, was anders aufgestellten Vertriebssystemen aus wirtschaftlichen Gründen weitgehend verwehrt bleibt.
- Die kooperativen Distributionssysteme in Gestalt des Franchisesystems und der Partner-Stores ermöglichen eine Verdichtung des stationären Verkaufstellennetzes in der Fläche bei gleichzeitiger Begrenzung von Kapitaleinsatz und Risiko.
- Die Systemflächen auf der Verkaufsfläche von Dachgeschäften und die traditionelle indirekte Distribution bieten Optionen zur weiteren Nutzung zusätzlicher Umsatzpotentiale.
- Outlet-Stores eröffnen Möglichkeiten, Retouren und Restwaren mit Ertragspotenzial abzuschleusen.

Der wachsende Stellenwert der markenfokussierten Distributionssysteme im Non-Food-Bereich ergibt sich nicht zuletzt aus den Erfolgen, die bei der Erschließung eines breiten Spektrums internationaler Märkte eingetreten sind. Die Systeme sind – wie aus den obigen Unternehmensbeispielen deutlich wird – in herausgehobener Weise international aufgestellt und erzielen große Teile ihres Umsatzes außerhalb des jeweiligen Ursprungslands, vielfach in einem breiten Spektrum von Ländermärkten. Ihren Erfolgen liegen primär folgende Wettbewerbsvorteile zugrunde:

- Es gelingt ihnen, die im Inland erzielten Wettbewerbsvorteile auf Auslandsmärkte zu übertragen und damit den im Inland erzielten Markterfolg auch international zum Tragen bringen.
- Die Internationalisierung ermöglicht ihnen, die im Inland erzielten Kostendegressionseffekte in Form der „economies of scale“ und der „economies of replication“ weiter zu steigern und damit spezifische Internationalisierungsvorteile zu erschließen.
- Die Vielfalt der Distributionssysteme ermöglicht einen flexiblen und nach Ländermärkten differenzierten Kanal- und Systemeinsatz. Je nach Risikograd des Marktes und je nach verfügbaren Ressourcen besteht die Option, stationäre Kanäle auf der Einzelhandelsstufe in direkter oder kooperativer Form zu betreiben.
- Die Potenziale für eine internationale Vernetzung der Marktbearbeitung sind aufgrund der ausgeprägten Homogenität der international vertriebenen Sachleistungen hoch. Beispiele sind die Synergieeffekte, die aus der grenzüberschreitenden Warenlagerung auf Basis effizienter logistischer Systeme resultieren.

Unter den vertikalen Markenanbietern mit markenfokussierten Distributionssystemen befindet sich eine wachsende Zahl von Unternehmen, die zu der Gruppe der Einzelhandelsunternehmen zählen, die den höchsten bisher gemessenen Grad der absatzbezogenen Internationalisierung erreicht haben. Sie zählen zu den ersten Einzelhandelsorganisationen, die einer effektiv globalen Marktabdeckung nahe kommen.

Literaturverzeichnis

1. Beiträge aus der Fachliteratur

- [Ahlert 1999] Ahlert, Dieter (1999), Vertikalisierung in der Distribution, in: Beisheim, Otto (Hrsg.), Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven, München, S.333-350
- [Ahlert / Blut / Michaelis 2007] Ahlert, Dieter / Blut, Markus / Michaelis, Manuel (2007), Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Marketings, in: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.), Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, S. 273-296
- [Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009] Ahlert, Dieter / Große-Bölting, Kristin / Heinemann, Gerrit (2009), Handelsmanagement in der Textilwirtschaft. Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften, Frankfurt/M.
- [Ahlert / Kenning 2007] Ahlert, Dieter / Kenning, Peter (2007), Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben, Heidelberg New York
- [Alexander / Doherty 2009] Alexander, Nicholas / Doherty, Anne Marie (2009), International Retailing, Oxford (2.A)
- [Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006] Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.) (2006), Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution, Köln (5.Ausgabe)
- [Barth 2008] Barth, Matthias (2008), Flagship-Stores. Zur Synthese von Marke und Architektur, in: Herbrand, Nicolai Oliver (Hrgr.), Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. Innovative Strategien und Erfolgsmodells erlebnisorientierter Begegnungskommunikation, Stuttgart, S.405-414
- [Bellone / Matla 2010] Bellone, Veronika / Matla, Thomas (2010), Praxisbuch Franchising: Konzeptaufbau und Markenführung, München
- [Bruhn / Ahlers 2007] Bruhn, Manfred / Ahlers, Grit Mareike (2007), Customer Touch Points – Aufgaben und Vorgehensweisen einer Multi-Channel-Kommunikation, in: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.), Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, S.393-422
- [Bundschuh 2005] Bundschuh, Bernd J. (2005), Wertorientiertes Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden
- [Byszio 1995] Byszio, Ulrich (1995), Erfolg mit Shop-in-the-Shop. Praxisorientierte Konzepte für Shop-in-the-Shop-Betreiber in Waren- und Kaufhäusern, Frankfurt a.M.
- [BTE 2010] BTE (2010), Der Erfolg vertikaler Flächenkonzepte, Köln
- [Cliquet / Croizean 2002] Cliquet, Gérard / Croizean, Jean-Philippe (2002), Towards plural forms, franchising / company-owned systems, in the French cosmetics retail industry, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Bd. 30/Nr. 5, S.238-250
- [Coase 1937] Coase, Ronald H. (1937), The Nature of the Firm, in: *Economica*, November, 1937, S. 386-405

- [Dawson / Mukoyama 2007] Dawson, John / Mukoyama, Masao (2006), The increase in international activity by retailers, in: Dawson, John / Larke, Roy / Mukoyama, Masao (Hrsg.), Strategic Issues in International Retailing, London / New York 2006, S.1-30
- [Dudenhöffer 2005] Dudenhöffer, Ferdinand (2005), Systemmarken – Vernetzung produktnaher Angebote um Marken, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden (4. A.), S.549-569
- [Dunning / Lundan 2008] Dunning, John.H. / Lundan, Sarianna M. (2008), Multinational Enterprises and the Global Economy, Cheltenham / Northampton (2.A.)
- [Ergenzinger / Bamert 2010] Ergenzinger, Rudolf / Bamert, Thomas (2010), Multichannel-Management als Antwort auf die Entwicklung des Kaufverhaltens, in: Ahlert, Dieter / Kenning, Peter et. al. (Hrsg.), Multi-Channel-Management. Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011, Frankfurt/M., S.14-35
- [Esch 2010] Esch, Franz-Rudolf (2010), Strategie und Technik der Markenführung, München (6.A.)
- [Feinen 2007] Feinen, Thomas P.J. (2007), Factory Outlet Stores. Status Quo, Perspektiven und Implikationen für die Hersteller-Handel-Beziehung, Frankfurt a.M.
- [Haar 2011] Haar, Alfred (2011), Strategien für die Zukunft, in: Haar, Alfred / Hachmeister + Partner (Hrsg.), Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: Von den Besten lernen, Frankfurt a. M., S.1-22
- [Hauf 2011] Hauf, Michael (2011), Visual Brand Management – Der Aufbau starker Marken am Point of Sale, in: Haar, Alfred / Hachmeister + Partner (Hrsg.), Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: Von den Besten lernen, Frankfurt a. M., S.81-95
- [Häusel 2012] Häusel, Hans-Georg (2012), Ladengestaltung: Wie man emotionale PoS-Welten inszeniert, in: Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk / Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.), Handbuch Handel, Wiesbaden (2.A.), S. 631-644
- [Heinemann 2008] Heinemann, Gerrit (2008), Multi-Channel-Handel: Erfolgsfaktoren und Best Practices, Wiesbaden
- [Hurth 1998] Hurth, Joachim (1998), Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel, Frankfurt a.M.
- [Jacobs 2004] Jacobs, Siegfried (2004), Die Vertikalisierung der textilen Wertschöpfungskette, in: Knecht, Petra (Hrsg.), Jahrbuch 2004, Textil, Bekleidung, Handel, Berlin, S.113-126
- [Jackson / Shaw 2009] Jackson, Tim / Shaw, David (2009), Fashion Marketing, Houndsmills
- [Janz / Swoboda 2007] Janz, Markus / Swoboda, Bernhard (2007), Vertikales Retail-Management in der Fashion-Branche. Konzepte Benchmarks Praxisbeispiele, Frankfurt/M.
- [Kent 2009] Kent, Tony (2009), Concept of Flagships, in: Kent, Tony / Brown, Reva (Hrsg.), Flagship Marketing. Concepts and Places, Abingdon / New York, S. 8-19

- [Kilian 2008] Kilian, Karsten (2008), Vertikalisierung von Markenherstellern als Basis inszenierter Markenerlebnisse, in: Meyer, Henning (Hrsg.), Markenmanagement 2008/09. Jahrbuch für Strategie und Praxis der Markenführung, Frankfurt/M., S.181-206
- [Küster 2000] Küster, Martin (2000), Opportunismus und Motivation in Franchise- und Vertragshändlersystemen, Stuttgart
- [Kunkel 2004] Kunkel, Michael (2004), Vertikales Prozessmanagement im Retail-Loop – Schnellere, flexiblere und kostengünstigere Wertschöpfung über die ganze Prozesskette am Beispiel des Fashionhandels, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.), Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, Wiesbaden, (2.A.), S.357-375
- [Langenhorst 2001] Langenhorst, Inga (2001), Shop-Logistik in der Bekleidungsbranche, Frankfurt/M.
- [Lasslop 2005] Lasslop, Ingo (2005), Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.), Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, S.469-497
- [Moore / Doherty 2008] Moore, Christopher M. / Doherty, Anne Marie (2008), The international flagship stores of luxury fashion retailers, in: Hines, Tony und Bruce, Margaret (Hrsg.), Fashion Marketing. Contemporary Issues, Oxford / Burlington, S.277-296
- [Neidhart 2007, 1] Neidhart, Michael (2007), Wahl von Markenartikeln und Channel-Brands bei vertikalen Distributionskonzepten, Hamburg
- [Neidhart 2007,2] Neidhart, Michael (2007), Die Bedeutung von vertikalen Distributionskonzepten für den Auf- und Ausbau von starken Markenartikeln und Channel-Brands, in: Zentes, Joachim (Hrsg.), Faszination Handel – 50 Jahre Saarbrücker Handelsforschung, Frankfurt/M., S.377-400
- [Pietersen 2008] Pietersen, Frank (2008), Handel in Deutschland – Status quo, Strategien, Perspektiven, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.), Retail Business in Deutschland. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, Wiesbaden (2.A.), S. 33-70
- [Schobesberger 2007] Schobesberger, Andreas (2007), Multichannel-Retailing im Einzelhandel. Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, Berlin
- [Schröder 2012] Schröder, Hendryk (2012), Handelsmarketing. Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops, Wiesbaden (2.A.)
- [Schulenburg 2008] Schulenburg, Hilke (2008), Die Zukunft des Mobile Commerce, Hamburg
- [Schulz / Wessels 2009] Schulz, Albrecht / Wessels, Andrea Maria (2009), Internationale Franchisesysteme, in: Nebel, Jürgen / Schulz, Albrecht et al. (Hrsg.), Das Franchise System. Handbuch für Franchisenehmer und Franchisegeber, München, S. 576-581
- [Schwarz 2009] Schwarz, Sandra (2009), Muster erfolgreicher Internationalisierung von Handelsunternehmen, Wiesbaden

- [Schwertfeger 2007] Schwertfeger, Roland (2007), Vertikalisierung. Ein Weg mit Chancen und Risiken, in: Hämmerling, Anette (Hrsg.), Kompendium der Schuhwirtschaft, Jahrbuch für Handel, Industrie und Dienstleister, Frankfurt/M., S. 54-61
- [Schwertfeger / Leischnig / Enke 2012] Schwertfeger, Marko / Leischnig, Alexander / Enke, Margit (2012), Kauf- und Warenhäuser – Historie, Status Quo und künftige Entwicklungen, in: Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk / Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.), Handbuch Handel, Wiesbaden (2.A.), S. 309-328
- [Schwitzke 2010] Schwitzke, Karl (2010), „Der Laden wird zum Treffpunkt“, in: TextilWirtschaft, Nr. 42/2010, S.43
- [Skimutis 2005] Skimutis, Andrea (2005), Zur Kompatibilität von Marken- und Vertriebsmanagement in der Konsumgüterindustrie, Duisburg
- [Sternquist 2007] Sternquist, Brenda (2007), International Retailing, New York (2.A.)
- [Sturgeon et al. 2011] Sturgeon, Timothy / Humphrey, John / Gereffi, Gary (2011), Making the Global Supply Base, in: Hamilton, Gary G. et al. (Hrsg.), The Market Makers. How Retailers are Reshaping the Global Economy, Oxford
- [Tungate 2010] Tungate, Mark (2010), Fashion Brands. Branding Style from Armani to Zara, London
- [Turban 2009] Turban, Manfred (2009), Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen. Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf, Ausgabe 12 / Oktober 2009, Düsseldorf, Online-Publikation unter URL <http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/587>
- [Turban 2010] Turban, Manfred (2010), Markenfokussierte vertikale Distributionssysteme, in: wisu. Das Wirtschaftsstudium, Nr. 4/2010, S. 498-502
- [Turban 2011] Turban, Manfred (2011), Markenfokussierte Distributionssysteme von vertikal aufgestellten Markenanbietern in Non-Food-Konsumgüterbranchen, in: Kalmring, Dirk / Bleuel, Hans-H. und Groth, Claus (Hrsg.), Düsseldorfer Schriften zur Wirtschaftswissenschaft 2011, Lohmar – Köln, S.135-187
- [Williamson 1985] Williamson, Oliver E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, London-New York
- [Wirtz 2008] Wirtz, Bernd W. (2008), Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden
- [Wirtz / Defren 2007] Wirtz, Bernd W. und Defren, Timo (2007), Akteursbeziehungen, Konflikte und Lösungsansätze im Multi-Channel-Marketing, in: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.), Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, S.9-31
- [Wöss 2011] Wöss, Max (2011), Wie aus Läden Marken werden, in: Umdasch-Shop-Academy (Hrsg.), Ldenbau-Lexikon, Ladenmarketing, München, S.284-289

[Zentes / Neidhart 2006] Zentes, Joachim / Neidhart, Michael (2006), Secured and Controlled Distribution – Die Industrie als Einzelhändler, in: Zentes, Joachim (Hrsg.), Handbuch Handel, Wiesbaden, S. 275-297

[Zentes 2012] Zentes, Joachim (2012), Vertikale Integration, in: Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk / Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.), Handbuch Handel, Wiesbaden (2.A.), S. 89-101

2. Beiträge aus Branchenpublikationen

[Allstädt et al. 2013] Allstädt, Gudrun et al. (2013), Kö ohne König, in: TextilWirtschaft, Nr.46/2013, S.26

[BTE 2010] BTE (2010), Der Erfolg vertikaler Flächenkonzepte, Köln

[Damm 2013] Damm, Janine (2013), Mango machts mit Mega-Stores, in: TextilWirtschaft, Nr.22/2013, S.26

[Erlinger 2009] Erlinger, Matthias (2009), „Das Internet duldet keine Verschnaufpause“ in: TextilWirtschaft, Nr. 27/2009, S.34

[Juric / Müller 2008] Juric, Jelena / Müller, Jürgen (2008), Economisch, in: TextilWirtschaft, Nr. 43/2008, S. 24

[Müller / Ott 2007] Müller, Jürgen / Ott, Martin (2007), Esprit: „Mach mich groß oder wirf mich raus“, in: TextilWirtschaft, 3.5.2007, S.20

[Mönnich 2006] Mönnich, Julia (2006), Mehrwert mit der Fläche, in: TextilWirtschaft, 22.11.2007, S.48

[Novicki / Probe 2013] Novicki, Jörg / Probe, Anja (2013), Fokus FOC, in: TextilWirtschaft, Nr.47/2012, S.18

[Ott / Probe 2012] Ott, Martin / Probe, Anja (2012), Anders als die Anderen, in: TextilWirtschaft, Nr.45/2012, S.38

[Probe 2008] Probe, Anja (2008), In guten wie in schlechten Zeiten, in: TextilWirtschaft, Nr. 20/2008, S.77

[Probe 2010] Probe, Anja (2010), Die Stimmung hellt sich auf, in: TextilWirtschaft, Nr.39/2010, S.16

[Probe 2011] Probe, Anja (2011), „Wir müssen das System leben“, in: TextilWirtschaft, Nr.13/2011, S.28

[Probe 2013] Probe, Anja (2013), Gute Chancen für die Mitte, in: TextilWirtschaft, Nr.37/2013, S.28

[Süß 2009] Süß, Thomas (2009), Neue Modelle der Risikoaufteilung, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 35 / 2009, S. 47

[Werner 2011] Werner, Michael (2011), Gerry Webers neue Welt, in: TextilWirtschaft, Nr.5/2011, S.42

[Wöss 2011] Wöss, Max (2011), Wie aus Läden Marken werden, in: Umdasch Shop Academy (Hsgr.), Ladenbau-Lexikon, Ladenmarketing, München, S.284-289

3. Beiträge aus Internet-Quellen

www.company.mango.com, Zugriff am 9.2.2014

[www.group.hugoboss.de/files/investor relations/Group Strategy](http://www.group.hugoboss.de/files/investor%20relations/Group%20Strategy), Zugriff am 9.2.2014

4. Weitere Hochschulschriften

[Martínez 2013] Martínez, Raquel Martínez (2013), Análiz de la Estrategía de la Internacionalización: Estudio de Mango MNG Holding, SLU (Grupo Mango), Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid, Soria 2013

5. Geschäftsberichte und Unternehmenspräsentationen

[Ecco 2013] Ecco (2013) Annual Report 2012, Bredebro

[Gerry Weber 2013], Gerry Weber (2013), Geschäftsbericht 2011/12, Halle

[Hugo Boss 2012] Hugo Boss (2013), Geschäftsbericht 2012, Metzingen

[Mango 2013] Mango (2013), Sustainability Report 2012, Palau de Plegamans

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

ISSN 1866-2722

Bisher erschienen:

Ausgabe 29

Khabyuk, Olexiy:

Chancen einer deutsch-russischen wissenschaftlichen Zusammenarbeit am Beispiel der Medienökonomie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/854/>

Ausgabe 28

Turban, Manfred:

Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/853/>

Ausgabe 27

Fischer, Peter C.:

Globalisierung und Recht: Auswirkungen der Globalisierung auf die Praxis grenzüberschreitender Transaktionen aus deutscher Perspektive

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/852/>

Ausgabe 26

Albers, Felicitas G.:

Unternehmensziele und Compliance

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/851/>

Ausgabe 25

Bleuel, Hans-H.:

Ökonomische Wechselkursrisiken: Relevanz, Bestimmung und Steuerung im russisch-deutschen Geschäftsverkehr

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/850/>

Ausgabe 24

Funk, Lothar:

Varianten von Marktwirtschaften: Lehren für Russland

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/856/>

Ausgabe 23

Agnese, Pablo:

Offshoring and Productivity Revisited: A Time-Series Analysis

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2013/799/>

Ausgabe 22

Ziehe, Nikola; Stevens, Sarah:

Erfolgreiche Interaktion mit Digital Natives im Social Commerce: Eine theoretische und explorative Analyse von Erfolgsfaktoren in der Kunden-Kunden-Kommunikation

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/754/>

Ausgabe 21

Kalka, Regine; Schmidt, Katharina Juliana:

Identitätsorientierte Markenführung im Dienstleistungsbereich am Beispiel der Versicherungsbranche: Eine explorative Studie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/721/>

Ausgabe 20

Weinert, Stephan:

Diversity der DAX30-Vorstände: Anspruch und Wirklichkeit

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/718/>

Ausgabe 19

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander; Günther, Janina; Mollekopf, Katrin:

Kommunikationscontrolling von Digital Signage : Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von Point-of-Sale-Bildschirmmedien

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/666/>

Ausgabe 18

Kalka, Regine; Lux, Dorothee:

Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen: Eine explorative empirische Untersuchung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/661/>

Ausgabe 17

Ziehe, Nikola; Stoll, Raina:

Die Wirkung von Kundenbindungsmaßnahmen auf das Einkaufsverhalten im Einzelhandel: Treueprogramme versus Kundenkarten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/658/>

Ausgabe 16

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian; Janßen, Bernd; Sadrieh, Karim:

Angebot und Nutzung von Videos in Online-Shops: Ein Forschungsprogramm zur multimedialen Bewegtbildkommunikation im Electronic Commerce

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/655/>

Ausgabe 15

Funk, Lothar:

Die europäische Flexicurity-Strategie: Ein Überblick zu wichtigen Vor- und Nachteilen

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/653/>

Ausgabe 14

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander:

Video-Content auf Youtube-Kanälen von TV-Sendern am Beispiel von ARD, BBC und Deutsche Welle: Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von redaktionellen Video-Inhalten

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/652/>

Ausgabe 13

Nicodemus, Gerd:

The Option Value of Investments in Energy-Efficient and Renewable Energy Technologies

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/647/>

Ausgabe 12

Turban, Manfred:

Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen: Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/587/>

Ausgabe 11

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian:

Nutzung und Wirkung von Video-Content in Online-Jobbörsen: Erkenntnisse einer explorativen Studie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/531/>

Ausgabe 10

Albers, Felicitas; Pagel, Sven; Peters, Horst:

Wahrnehmung und Image der Rheinbahn AG im Bewusstsein der Öffentlichkeit

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/530/>

Ausgabe 9

Gerhards, Claudia:

Branded Entertainment im TV: Ein Bestimmungsversuch aus Sicht der Systemtheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie und Handlungsempfehlungen für das Schnittstellenmanagement

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/518/>

Ausgabe 8

Bleuel, Hans-H.:

The German Banking System and the Global Financial Crisis: Causes, Developments and Policy Responses

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/511/>

Ausgabe 7

Kalka, Regine; Krähling, Sabrina:

Multimediale Public Relations bei Messegesellschaften

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/509/>

Ausgabe 6

Albers, Felicitas:

Compliance der Compliance: Elektronische Analyseverfahren personenbezogener Daten zur Prävention und Aufdeckung geschäftsschädigender Handlungen in Unternehmen. Diskurs aus Anlass des sogenannten ‚Datenskandals‘ der Deutsche Bahn AG

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/508/>

Ausgabe 5

Markowski, N.; Grosser, K.; Kuhl, R.:

Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/493/>

Ausgabe 4

Quack, Helmut:

Der Einsatz der multidimensionalen Skalierung (MDS) im nationalen und internationalen Marketing;

Teil 1: Mathematische, empirische und auswertungsbezogene Vorgehensweise

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/486/>

Ausgabe 3

Turban, Manfred; Wolf, Julia:

Absatzbezogene Strategien der Internationalisierung des Lebensmittel-Discountmarkts bei Aldi und Lidl im Vergleich

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source_opus=475

Ausgabe 2

Bleuel, Hans-H.:

Ein Analyseraster zur Bestimmung langfristiger Wechselkursrisiken von Unternehmen - dargestellt am Beispiel der US-Dollar-Abwertung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/439/>

Ausgabe 1

Turban, Manfred:

Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source_opus=414

