

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG UND PRAXIS

Begründet durch Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Wilhelm Hasenack · Fortgeführt von Prof. Dr. Günter Sieben
Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hering · Prof. Dr. Manfred Jürgen Matschke · Prof. Dr. Michael Olbrich · Prof. Dr. Lutz Richter

BFUP

1 | 2026

Januar/Februar
www.bfup.de

ISSN 0340-5370
gelistet im SSCI

SCHWERPUNKTTHEMA

Aktuelle Herausforderungen des Handelsmanagements und -controllings

mit Beiträgen zum Thema von

Wolfgang Bohlen

Generationenmanagement: Darstellung und Diskussion von Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität – Implikationen für den Handel

Christopher Schraml, Matthias Eggenschwiler and Thomas Rudolph

Inspiring Customers Early: How Social Online Touchpoints in the Pre-Purchase Phase Drive Customer Inspiration and Purchase Decisions

David Winkelmann, Charlotte Köhler und Hermann Jahnke

Datengetriebene Auftragserfüllung im digitalen Lebensmitteleinzelhandel: Disposition, Kommissionierung und Auslieferung

Heinz Ahn, Marcel Clermont, Daniel Hoppe und Carolin Ladda

Messung der Effizienz von Verkaufsstellen des stationären Handels mit Methoden des multi-faktoriellen Benchmarking? Eine fallstudienbasierte Analyse



Finanzieller
Klimabeitrag*

► **nwb**

Inhaltsverzeichnis

- Vorwort der Herausgeber 1
- Beiträge zum Thema
 - Generationenmanagement: Darstellung und Diskussion von Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität – Implikationen für den Handel**
Von Prof. Dr. Wolfgang Bohlen, AKAD Hochschule Stuttgart 3
 - Inspiring Customers Early: How Social Online Touchpoints in the Pre-Purchase Phase Drive Customer Inspiration and Purchase Decisions**
By Dr. des. Christopher Schraml, Dr. Matthias Eggenschwiler and Prof. Dr. Thomas Rudolph, University of St. Gallen 20
 - Datengetriebene Auftragserfüllung im digitalen Lebensmitteleinzelhandel: Disposition, Kommissionierung und Auslieferung**
Von Dr. David Winkelmann, Universität Bielefeld, Prof. Dr. Charlotte Köhler, Europa-Universität Viadrina, und Univ.-Prof. Dr. Hermann Jahnke, Universität Bielefeld 41
 - Messung der Effizienz von Verkaufsstellen des stationären Handels mit Methoden des multi-faktoriellen Benchmarking? Eine fallstudienbasierte Analyse**
Von Prof. Dr. Heinz Ahn, Technische Universität Braunschweig, Prof. Dr. Marcel Clermont, Duale Hochschule Gera-Eisenach, Prof. Dr. Daniel Hoppe, Duale Hochschule Gera-Eisenach, und Carolin Ladda, Technische Universität Braunschweig 64
- Mitteilung 82

Wolfgang Bohlen

Seite 3

Generationenmanagement: Darstellung und Diskussion von Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität – Implikationen für den Handel

Mitarbeitende aus unterschiedlichen Generationen arbeiten in Unternehmen zunehmend zusammen. Dies beinhaltet Chancen und Risiken im Arbeitsprozess. Die Gestaltung einer erfolgreichen Zusammenarbeit der unterschiedlichen Generationen wird als Generationenmanagement bezeichnet. Dieser Bereich des Personalmanagements stellt ein junges Forschungsfeld mit umfassenden Auswirkungen, z. B. auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, dar. Ein erfolgreiches Generationenmanagement kann die Mitarbeiterbindung verbessern und die Arbeitgeberattraktivität erhöhen, was in Zeiten des Fachkräftemangels sehr bedeutend ist und strategische Relevanz hat. Ausgewählte Ergebnisse aus Studien, in Verbindung mit einer Aufbereitung des aktuellen Forschungsstands, liefern Handlungsempfehlungen für die Gestaltung eines Generationenmanagements in Unternehmen. Hieraus leiten sich unterschiedliche Implikationen für den Handel ab.

Presentation and discussion of measures to improve employee retention and to increase employer attractiveness in the context of generational management – implications for trading companies

Employees from different generations are increasingly working together in companies. This includes opportunities and risks in the work process. Creating successful collaboration between different generations is known as generation management. This area of human resources management represents an emerging field of research with high impact, for example, on the competitiveness of companies. Successful generation management can improve employee retention and increase employer attractiveness, which is very important in times of skilled labour shortage and has a strategic relevance. Selected results from studies, in conjunction with an overview of the current state of research, provide recommendations for action for the design of generation management in companies. This has many implications for trading companies.

Christopher Schraml, Matthias Eggenschwiler und
Thomas Rudolph

Seite 20

Inspiring Customers Early: How Social Online Touchpoints in the Pre-Purchase Phase Drive Customer Inspiration and Purchase Decisions

Inspiring customers is a powerful strategy for retailers to increase basket values and unplanned purchases. Based on Social Impact Theory and Shopping Goal Theory, this article examines how the socialness of the pre-purchase journey influences customer inspiration and purchase behavior. Analyzing 1,391 customer journeys, we find that higher socialness of the pre-purchase phase significantly boosts customer inspiration, but only when the touchpoints used are primarily online. Customers who feel more inspired through social touchpoints spend more (+7.3 %) and make unplanned purchases more frequently (+24.5 %). These findings highlight the opportunities for management to leverage targeted online touchpoint strategies in the pre-purchase phase to drive customer inspiration. To unlock this potential, companies should stra-

tegically realign their customer journey and omnichannel management with the goal of fostering customer inspiration.

Früh inspirieren: Die Wirkung sozialer Online-Touchpoints in der Vorkaufphase auf Kundeninspiration und Kaufverhalten

Kunden zu inspirieren ist eine wirkungsvolle Strategie für Händler, um den Warenkorbwert und ungeplante Käufe zu steigern. Basierend auf der Social Impact Theory und der Shopping Goal Theory untersucht dieser Artikel, wie die Nutzung sozialer Online-Kontaktpunkte in der Vorkaufphase die Kundeninspiration und das Kaufverhalten beeinflussen. Die Analyse von 1.391 Customer Journeys zeigt, dass eine höhere soziale Ausprägung der Vorkaufphase die Inspiration von Kunden deutlich erhöht – jedoch nur, wenn diese Kontaktpunkte überwiegend online genutzt werden. Kunden, welche durch soziale Kontaktpunkte eine höhere Inspiration verspüren, geben mehr aus (+7,3 %) und tätigen häufiger ungeplante Käufe (+24,5 %). Diese Ergebnisse deuten auf die Möglichkeiten für die Unternehmensführung hin, welche durch ein gezieltes Online-Kontaktpunkt Management in der Vorkaufphase zur Kundeninspiration bewirken kann. Um diese Potentiale zu heben, sollten Unternehmen ihr Customer Journey und Omnichannel Management strategisch neu auf das Ziel der Kundeninspiration ausrichten.

David Winkelmann, Charlotte Köhler und Hermann Jahnke

Seite 41

Datengetriebene Auftragserfüllung im digitalen Lebensmitteleinzelhandel: Disposition, Kommissionierung und Auslieferung

Der Erfüllungsprozess im digitalen Lebensmitteleinzelhandel stellt Anbieter vor komplexe Herausforderungen. Dieser Beitrag beleuchtet zentrale Entscheidungsprobleme in den drei Phasen der Auftragserfüllung – Disposition, Kommissionierung und Auslieferung – und analysiert deren Besonderheiten sowie ihr Zusammenspiel mit der Auftragsannahme. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie datengetriebene Ansätze zur Leistungsfähigkeit des Erfüllungsprozesses und zur Profitabilität beitragen können. Die Analyse folgt einer betriebswirtschaftlich-analytischen Perspektive und verbindet die theoretische Einordnung mit praxisnahen Handlungsperspektiven.

Data-Driven Fulfilment in Electronic Grocery Retail: Inventory Planning, Order Picking, and Delivery

Order fulfilment in online grocery retail presents providers with complex challenges. This paper examines key decision problems across the three core phases of order fulfilment – replenishment, picking, and delivery – and analyses their specific characteristics as well as their interplay with order acceptance. The focus lies on how data-driven approaches can enhance the performance of the fulfilment process and profitability in retailing. The analysis follows a managerial and analytical perspective, combining theoretical insights with practical implications.

*Heinz Ahn, Marcel Clermont, Daniel Hoppe und
Carolyn Ladda*

Seite 64

Messung der Effizienz von Verkaufsstellen des stationären Handels mit Methoden des multi-faktoriellen Benchmarkings? Eine fallstudienbasierte Analyse

Der Beitrag untersucht die Plausibilität einer multi-faktoriellen Effizienzmessung von Verkaufsstellen im stationären Lebensmitteleinzelhandel anhand realer Unternehmensdaten. Hierzu werden zwei Best-Practice-Frontier-Verfahren herangezogen, die Data Envelopment Analysis (DEA) und die Corrected Normalized Additive Analysis (CNAA⁺). Diese Verfahren ermöglichen eine simultane Bewertung mehrerer Input- und Outputgrößen ohne deren vorherige Monetarisierung. Die Ergebnisse zeigen, dass beide Methoden plausible und weitgehend sogar recht ähnliche Effizienzgrade schätzen. Während die CNAA⁺ einfacher anzuwenden ist, bietet die DEA zusätzlich Möglichkeiten zur Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen. Beide Verfahren stellen damit eine praxisnahe und methodisch tragfähige Grundlage für ein kennzahlenbasiertes Handelscontrolling dar, insb. in komplexen Entscheidungssituationen, in denen klassische rein monetäre Kennzahlen an ihre Grenzen stoßen.

Measuring the efficiency of brick-and-mortar retail stores using multi-factorial benchmarking methods? A case study-based analysis

The paper analyses the plausibility of a multi-factorial efficiency measurement of brick-and-mortar grocery retail stores using real company data. For this purpose, two best-practice-frontier methods are applied, the Data Envelopment Analysis (DEA) and the Corrected Normalised Additive Analysis (CNAA⁺). Both approaches enable the simultaneous evaluation of multiple input and output variables without requiring prior monetization. The results show that both methods estimate plausible and largely similar efficiency scores. While the CNAA⁺ is less complex to implement, the DEA offers additional possibilities for deriving practical managerial recommendations. Therefore, both methods represent a practical and methodologically robust foundation for KPI-based retail controlling, particularly in complex decision-making situations where traditional performance indicators prove insufficient.

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.

Zertifiziert mit dem Umweltzeichen Blauer Engel.

Um eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten, verwenden wir in Fachtexten in der Regel geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen.

Selbstverständlich sind damit alle Menschen gleichermaßen gemeint.

Die bestimmungsgemäße Handhabung dieses Produkts stellt kein Risiko für die Gesundheit oder Sicherheit im Sinne der Verordnung über die allgemeine Produktsicherheit (EU) 2023/988 (GPSR) dar.

NWB Verlag GmbH & Co. KG

Eschstr. 22

44629 Herne

service@nwb.de

Versand:

Erfolgt GoGreen mit unserem Versandpartner – Deutsche Post

*** Titelseite - Finanzieller Klimabeitrag =**

Druckprodukt mit finanziellem



Klimabeitrag

ClimatePartner.com/16605-2105-1001

NWB Verlag GmbH & Co. KG · AG Bochum HRA 5124 · **Geschäftsführung:** Dr. Ludger Kleyboldt, Mark Liedtke · Eschstr. 22 · 44629 Herne, Fon 02323.141-900, Fax 02323.141-123, Internet: www.nwb.de. Bankverbindung: Postbank Dortmund (IBAN DE69 4401 0046 0064 0694 67, BIC PBNKDEFF). **Herausgeber:** Prof. Dr. Thomas Hering, Hagen/Westfalen; Prof. Dr. Manfred Jürgen Matschke, Greifswald; Prof. Dr. Michael Olbrich, Saarbrücken; Prof. Dr. Lutz Richter, Trier. Schriftleitung: AOR PD Dr. Christian Toll, FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Investitionstheorie und Unternehmensbewertung, Universitätsstr. 11, 58097 Hagen/Westfalen, Fon 02331.987-4024. **Verantwortlich für Anzeigen:** Ute Sellenriek. **Anzeigenabteilung:** Patrick Schade, Fon 02323.141-387; Miriam Fabian, Fon 02323.141-172; Susanna Marazzotta, Fon 02323.141-378; Rica Rüthing, Fon 02323.141-179; Fax 02323.141-919, E-Mail: anzeigen@nwb.de. **Anzeigenpreisliste:** Nr. 37. **Erscheinungsweise:** jährlich 6 Hefte; Jahresbezugspreis (im Voraus fällig): € 278,13 (D) zzgl. gesetzl. MwSt. (€ 297,60 (D) inkl. MwSt.); für in Ausbildung befindliche Personen (ab Vorlage der Bescheinigung) € 180,56 (D) zzgl. gesetzl. MwSt. (€ 193,20 (D) inkl. MwSt.). Die Preise verstehen sich zzgl. € 18,00 Versandkosten im Jahr (inkl. MwSt.) im Inland; zzgl. € 36,00 Versandkosten im Jahr (inkl. MwSt.) im Ausland. Kündigung: vier Wochen zum Jahresende. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages unzulässig.

Besprechungsexemplare neu erschienener Werke sind unmittelbar dem NWB Verlag einzureichen. Die Auswahl der zu rezensierenden Exemplare behält sich die Schriftleitung vor. Annahme nur von Originalaufsätzen, die ausschließlich dem Verlag zur Alleinverwertung in allen Medien (einschließlich Datenbanken) angeboten werden. Alle Manuskripte werden „doppelt blind“ begutachtet. Ein Informationsblatt mit Hinweisen für die Autoren kann bei der Schriftleitung angefordert oder unter www.bfup.de eingesehen werden.

Satz: Röser MEDIA GmbH & Co. KG, Karlsruhe
Druck: Kern GmbH, Bexbach

78. Jahrgang
ISSN 0340-5370