

Joachim Zentes (Hrsg.)

Handbuch Handel

Joachim Zentes (Hrsg.)

Handbuch Handel

Strategien – Perspektiven –
Internationaler Wettbewerb



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Univ.-Prof. Dr. Joachim Zentes ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management sowie Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.). Weiterhin ist er Direktor des Europa-Instituts, Sektion Wirtschaftswissenschaft, der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

1. Auflage Januar 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Roscher / Renate Schilling

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt am Main

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-409-14298-3

Vorwort des Herausgebers

Bruno Tietz sprach plakativ von der „Wiederkehr der Händlergesellschaft“ in einem seiner letzten Bücher (Zukunftsstrategien für Handelsunternehmen, Deutscher Fachverlag, Frankfurt a.M. 1993); er zeigte in diesem Buch in überzeugender Weise auf, dass „Handel“ zur dominanten Betätigungsform in einer zunehmend dienstleistungsorientierten Wirtschaft wird. Nicht nur institutionelle Handelsunternehmen, so Unternehmen des Großhandels (einschließlich des Außenhandels) und des Einzelhandels, sondern zunehmend auch Industrieunternehmen sind durch Handelsaktivitäten charakterisiert. Neben den seit langer Zeit praktizierten Handelsaktivitäten in Form des Zukaufs von Fertigprodukten zur Arrondierung des eigenen Produktionsprogramms („Handelsware“) zeigen insbesondere die sich gegenwärtig verstärkt abzeichnenden Tendenzen der absatzmarktorientierten Vertikalisierung, dass die sektoralen Grenzen fließender werden.

Mit der faszinierenden Welt des Handels beschäftigt sich das vorliegende Sammelwerk. Dabei steht die klassische institutionelle Perspektive des Handels und hier wiederum die des Einzelhandels im Vordergrund. Die angesprochene zunehmende Handelstätigkeit der Industrie wird ebenso behandelt wie ausgewählte Aspekte des Großhandels.

In dem Sammelwerk werden zunächst Erscheinungsformen des Handels, Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren diskutiert (Erstes Kapitel). Hierzu zählen die Charakterisierung der Dynamik des Handels, des wettbewerblichen und technologischen Umfeldes sowie des Spannungsfeldes zwischen staatlicher Deregulierung und marktlicher Koordination. Den nationalen und regionalen Strukturen und Besonderheiten des Handels ist in umfassender Form das Zweite Kapitel gewidmet.

Im Dritten Kapitel werden grundlegende strategische Stoßrichtungen und Konzepte erörtert, so die Fragen der Kooperation, der Vertikalisierung, der Internationalisierung sowie die Wachstumsoption Filialisierung. Das breite Spektrum der heutigen und künftigen Betriebs- und Vertriebstypen („Formate“) des Handels wird im Vierten Kapitel thematisiert. Dieses reicht von eher traditionellen Fachgeschäften über moderne Convenience-Stores bis hin zu Internet-Vertriebskanälen sowie ihrer kombinativen Realisierung in Form des Multi-Channel-Retailing.

Das Charakteristikum der Handelsunternehmen, ihre zweiseitige Marktorientiertheit, prägt das Fünfte und Sechste Kapitel. Im Mittelpunkt des Fünften Kapitels steht das Handelsmarketing, also die absatzmarktorientierte Perspektive. Hierzu gehören einerseits strategische Fragen wie Retail-Branding, Customer-Relationship-Management und Category-Management und andererseits Fragen des operativen Marketing, so

Ladengestaltung, PoS-Marketing und Handelswerbung. Im Sechsten Kapitel tritt die beschaffungsmarktorientierte Perspektive in den Mittelpunkt. Neben Fragen der Internationalisierung der Beschaffung, des E-Procurement und Supplier-Relationship-Managements treten neue logistische Konzepte, die eine zunehmende Bedeutung im Handelsmanagement einnehmen, so das Supply-Chain-Management.

Die spezifischen Ausprägungsformen des Managements im Handel werden im Siebenten Kapitel erörtert, so Fragen der Organisation, des Human-Resource-Managements, des Controlling und der IT-Systeme.

Da die Entwicklung des Handels, insbesondere des Einzelhandels, nicht losgelöst von der Entwicklung der Innenstädte gesehen werden kann, werden auch diese gesellschaftspolitischen sowie wettbewerbs- und raumordnungspolitischen Fragen im abschließenden Achten Kapitel aufgegriffen, so die Konzepte des Stadt- bzw. Citymarketing und die neueren Konzepte der Business-Improvement-Districts.

Trotz des gewählten breiten Ansatzes, der viele Facetten des Handels abdeckt, ist das Sammelwerk sicherlich nicht in der Lage, das Feld des Handels vollständig zu bearbeiten. So werden einzelne Bereiche, so der Großhandel, nur ansatzweise bzw. in ausgewählten Fragestellungen behandelt. Hier ist sicherlich ein Ansatzpunkt für ein eigenes Werk gegeben, das der Bedeutung dieses Wirtschaftsbereiches gerecht wird.

Der Herausgeber ist für Anregungen, Verbesserungsvorschläge oder sonstige Kommentare stets offen und bedankt sich hierfür bereits im Voraus. Richten Sie diese bitte an das H.I.M.A. (Institut für Handel & Internationales Marketing) an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken: hima@mx.uni-saarland.de.

Bei der Entstehung dieses Sammelwerkes ist der Herausgeber vielen Personen zu Dank verpflichtet. Mein Dank gilt vor allem den Autoren, die in großer Zahl bereit waren, Beiträge für das Sammelwerk zu erarbeiten. Ohne ihre breite Unterstützung wäre die Entstehung dieses Sammelbandes nicht möglich gewesen. Für dessen redaktionelle Fertigstellung danke ich Herrn Dipl.-Kfm. Markus Lehnert, der unterstützt von Herrn Jonas Bastian und Herrn Matthias Schu die Durchführung der Redaktions- und Layoutarbeiten übernahm. Nicht zuletzt danke ich Frau Barbara Roscher und Frau Renate Schilling vom Verlag Dr. Th. Gabler für die gewohnt sehr angenehme Zusammenarbeit und die wie immer überaus professionelle Betreuung dieses Sammelwerkes.

Saarbrücken, im Herbst 2005

JOACHIM ZENTES

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers V

Erstes Kapitel: Erscheinungsformen, Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren

- I. *Joachim Zentes*
Dynamik des Handels – Perspektiven und Zukunftsstrategien 3
- II. *Ulrich Eggert*
Wettbewerbliches Umfeld – Konsumenten, Lieferanten, Konkurrenten..... 23
- III. *Holger Wenzel*
Der Handel im Spannungsfeld – Zwischen staatlicher Deregulierung
und marktwirtschaftlicher Regulierung..... 49
- IV. *Bernd Hallier*
Technologisches Umfeld – IT als Entwicklungstreiber 71

Zweites Kapitel: Nationale und regionale Strukturen und Besonderheiten

- I. *Uwe Christian Täger*
Strukturen und Entwicklungstendenzen im deutschen Distributionssystem..... 89
- II. *Gérard Cliquet*
Retailing in Western Europe – Structures and Development Trends..... 111
- III. *Steve Burt*
Retailing in Eastern Europe – Emerging Markets within the European Union .. 139
- IV. *Constantin Hilt/Lambert Scheer*
Handel in Nordamerika – Rahmenbedingungen, Entwicklungstendenzen
und Perspektiven 161

V.	<i>Gerhard Hausruckinger/Kristina Dengler/Patrick Müller-Sarmiento</i> Handel in Südamerika – Strukturen und Entwicklungstendenzen	183
VI.	<i>Peter Schäfer</i> Handel in Japan – Strukturen und Entwicklungstendenzen.....	209
VII.	<i>Gerd Bovensiepen/Stephanie Rumpff</i> Handel in asiatischen Emerging Markets: Paradiesische Gegebenheiten?	233

Drittes Kapitel: Strategische Stoßrichtungen und Konzepte

I.	<i>Joachim Siebert/Ludwig Veltmann</i> Horizontale Kooperation als Wettbewerbsstrategie – Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen.....	259
II.	<i>Joachim Zentes/Michael Neidhart</i> Secured und Controlled Distribution – Die Industrie als Einzelhändler.....	275
III.	<i>Torben Leif Brodersen</i> Franchising als Wachstumsstrategie – Modernes Partnership-for-Profit	299
IV.	<i>Michael Lingenfelder</i> Internationalisierung als Wachstumsstrategie – Potenziale und Strategien.....	321
V.	<i>Dirk Möhlenbruch</i> Wachstumsstrategien durch Filialisierung im Einzelhandel	337

Viertes Kapitel: Betriebs- und Vertriebstypen

I.	<i>Andreas Kaapke</i> Fachgeschäfte und Fachmärkte – Erscheinungsformen und künftige Entwicklung	361
II.	<i>Wolfgang Twardawa</i> Die Rolle der Discounter im deutschen LEH – Marken und Handelsmarken im Wettbewerb der Vertriebskanäle für Konsumgüter	377

III.	<i>Bernhard Swoboda/Sandra Schwarz</i> Convenience-Stores – Internationale Entwicklung und Käuferverhalten in Deutschland	395
IV.	<i>Bernd W. Wirtz/Nadine Sammerl</i> Versandhandel – Erscheinungsformen und künftige Entwicklung	423
V.	<i>Fred Otto</i> Supermärkte, Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser – Erscheinungsformen und künftige Entwicklung	441
VI.	<i>Lovro Mandac</i> Kauf- und Warenhäuser – Erscheinungsformen und künftige Entwicklung	453
VII.	<i>Alexander Otto</i> Shopping-Center – Erscheinungsformen und künftige Entwicklung	481
VIII.	<i>Hanna Schramm-Klein</i> Multi-Channel-Retailing – Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren	501

Fünftes Kapitel: Handelsmarketing

I.	<i>Dirk Morschett</i> Retail-Branding – Strategischer Rahmen für das Handelsmarketing	525
II.	<i>Hans-Peter Liebmann/Elke Gruber</i> Customer-Relationship-Management – Neuere Ansätze der Kundenpolitik	547
III.	<i>Hendrik Schröder/Andreas Rödl</i> Category-Management – Kooperative Sortimentspolitik	567
IV.	<i>Hermann Diller/Sabine Anselstetter</i> Preis- und Sonderangebotspolitik – Formen und Erfolgsfaktoren	597
V.	<i>Manfred Bruhn</i> Handelsmarken – Erscheinungsformen, Potenziale und strategische Stoßrichtungen	631
VI.	<i>Peter Weinberg/Guido Purper</i> Ladengestaltung – Grundlagen und Konzepte	657

VII. *Andrea Gröppel-Klein*
Point-of-Sale-Marketing 671

VIII. *Thomas Foscht/Thomas Angerer*
Handelswerbung – Strategien und Instrumente 693

Sechstes Kapitel: Beschaffungs- und Supply-Chain-Management

I. *Thomas Rudolph/Joëlle Loos*
Internationalisierung der Beschaffung – Die zunehmende Bedeutung
des Multi-Channel-Sourcing 717

II. *Michael Eßig*
Electronic Procurement – Konzeption und Anwendung 735

III. *Waldemar Toporowski/Stephan Zielke*
Supplier-Relationship-Management 759

IV. *Dirk Seifert*
Konzepte des Supply-Chain-Managements – CPFR als
unternehmensübergreifende Lösung 781

V. *Michael J. Kolodziej*
Logistik im Kontext händlerischer Leistung 795

VI. *Wolfgang Prümper/Jörg Pohl/Jack Thoms*
Beschaffungslogistik im Handel – Innovationen in Prozessen, Strukturen
und Organisationen 809

Siebentes Kapitel: Corporate Management

I. *Roland Mattmüller/Ralph Tunder*
Organisationsformen – Primär- und Sekundärorganisation 829

II. *Peter Keller*
Human-Resource-Management – Personal als Erfolgsfaktor 851

III. *Joachim Hurth*
Controlling im Handel 873

IV.	<i>Michael Neidhart/Dirk Morschett/Henryk Biesiada</i> Retail-Performance-Measurement – Neuere Controllingkonzepte zur Messung der Performance in Handelsunternehmen.....	895
V.	<i>Joachim Hertel</i> IT-gestützte Warenwirtschaftssysteme – Basis des modernen Handelsmanagements.....	919
VI.	<i>Markus Lehnert/Guido Hüffer</i> IT-gestütztes Category-Management – Status quo und Entwicklungstendenzen.....	943

Achtes Kapitel: Handel und Innenstadt

I.	<i>Paul Vogels</i> Konzepte des Stadt- und Citymarketing – Erfahrungen und Entwicklungstendenzen vor dem Hintergrund städtebaulicher und handelsstruktureller Entwicklungen	965
II.	<i>Mario S. Mensing/Meike Albers</i> Umsetzungskonzepte für erfolgreiche Vitalisierungsstrategien – Public-Private-Partnership, Business-Improvement-Districts und Quartiersmanagement.....	985
	Stichwortverzeichnis	1007

Erstes Kapitel

Erscheinungsformen, Rahmenbedingungen,

Einflussfaktoren

Joachim Zentes

Dynamik des Handels - Perspektiven und Zukunftsstrategien

1	Wandel der Erscheinungsformen des Handels.....	5
1.1	Einführung	5
1.2	Vom realen Tauschhandel zu virtuellen Transaktionen	5
1.3	Vom Großhandel zum Business-to-Business-Handel.....	6
1.4	Vom Einzelhandel zum Business-to-Consumer-Handel.....	9
1.5	Vom Tante-Emma-Laden zum Internet-Shop	10
1.6	Vom Ein-Format-Händler zum Multi-Channel-Retailer	11
1.7	Von der Branchenfokussierung zur Category-Migration	11
2	Strategische Optionen des Handels	12
2.1	Vom „verlängerten Arm“ der Industrie zur Retail-Brand	12
2.2	Vom lokalen Händler zum Global Player.....	13
2.3	Vom Einkauf zum Supply-Chain-Management	13
2.4	Vom Einzelkämpfer zum Netzwerk-Akteur	14
2.5	Von Daumenregeln zu Business-Intelligence-Tools.....	15
3	Politisch-rechtliche und gesellschaftliche Entwicklungen und ihr Einfluss auf die Handelsdynamik.....	16
3.1	Von Regulierung zu Liberalisierung	16
3.2	Vom monistischen Gewinnstreben zur ökologischen und sozialen Verantwortung.....	18
4	Ausblick	19

Literatur

Univ.-Professor Dr. Joachim Zentes ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management, Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) und Direktor des Europa-Instituts, Sektion Wirtschaftswissenschaft, der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

1 Wandel der Erscheinungsformen des Handels

1.1 Einführung

Der Handel zeichnet sich durch einen stets fortschreitenden Wandel seiner Erscheinungsformen aus; daher wird oftmals auch von der Dynamik des Handels gesprochen. Mit dieser Dynamik geht zugleich das Phänomen der „Wiederkehr der Händlergesellschaft“ (Tietz 1993c) einher, das im Vorwort dieses Sammelwerkes herausgestellt wurde. Gemeint ist damit, dass der Handel in einer zunehmend dienstleistungsorientierten Wirtschaft zur dominanten Betätigungsform wird.

Die einzelnen Ausprägungen dieses Wandels, die zu dieser „Wiederkehr“ führen, werden im Folgenden erörtert.

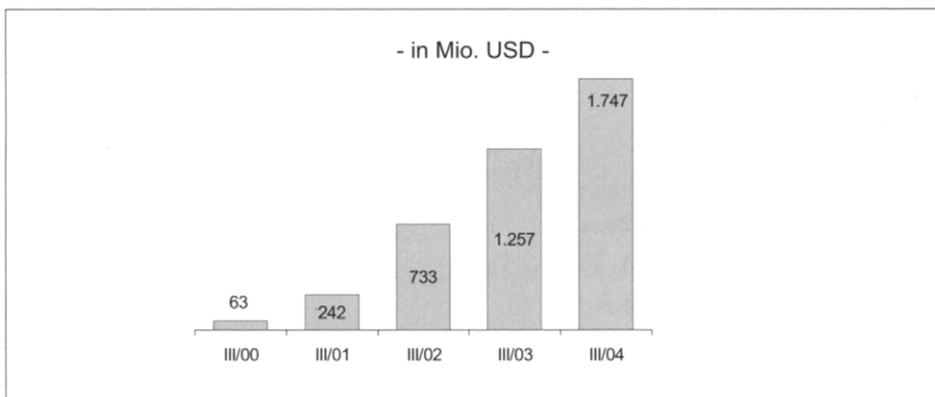
1.2 Vom realen Tauschhandel zu virtuellen Transaktionen

Handel ist einer der ersten organisierten und wichtigsten Vorgänge in der Lebensgestaltung der Menschen. „Lange vor jeder staatlichen Organisation war der Handel organisiert, und zwar als Tauschhandel und hier in der Form des stummen Handels“ (Tietz 1993a, S. 52). Diesen stummen Handel gab es nach Herodot noch 450 v. Chr., so zwischen Karthagern und Afrikanern (Tietz 1993a, S. 52): „Wenn die Karthager dort angekommen sind, laden sie ihre Waren aus und legen sie nebeneinander an den Strand. Dann steigen sie wieder in die Schiffe und zünden ein Feuer an. Sobald die Eingeborenen den Rauch sehen, kommen sie ans Meer, legen als Preis für die Waren Gold hin und ziehen sich wieder weit zurück. Nun steigen die Karthager aus, um nachzuschauen, und wenn das Gold dem Werte der Waren gleichkommt, nehmen sie es und fahren ab. Wenn es aber nicht genug ist, steigen sie wieder in die Schiffe und warten. Die Eingeborenen kommen dann wieder und legen Gold dazu, bis jene zufrieden gestellt sind. Keiner schädigt den anderen: die Karthager rühren das Gold nicht eher an, als bis es den Waren gleichwertig ist, und jene rühren die Waren nicht eher an, als bis die Karthager das Gold genommen haben“ (Sédillot 1966, S. 68f.).

Diese und andere Formen des geregelten organisierten Tauschs lösten „Vorformen des Handels“ ab, wie den Krieg zwischen Stämmen und das damit verbundene Beute machen, den Raub, oder die Kontaktaufnahme zwischen Stämmen mit Geschenken und Gegengeschenken (Tietz 1993a, S. 52).

Dieser „Tausch- oder Handelstrieb“ der Menschen hörte nie auf zu existieren. Er findet sich bis heute in vielen Varianten, so in Form von Flohmärkten, Schwarzmärkten u.Ä. (Zentes/Schramm-Klein/Neidhart 2005, S. 60f.). Einen geradezu gigantischen Auftrieb erreicht diese Form des „Consumer-to-Consumer-Handels“ – heute meist als „C2C“-Handel bezeichnet – durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien wie Internet (vgl. hierzu den Beitrag von Hallier in diesem Kapitel). Herauszustellen ist in diesem Kontext die Internet-Plattform eBay (siehe *Abbildung 1*).

Abbildung 1: Entwicklung des eBay-Transaktionsvolumens in Deutschland



Quelle: eBay 2004.

1.3 Vom Großhandel zum Business-to-Business-Handel

Im betriebswirtschaftlichen Schrifttum – wie auch in der amtlichen Statistik und in Verbands- und Kammerstatistiken – wird Großhandel in einem traditionellen Verständnis – sowohl im institutionellen wie auch im funktionellen Sinne – übereinstimmend abgegrenzt (vgl. hierzu Zentes 2002). So sind nach Tietz (1993b, S. 10) Großhandlungen dadurch gekennzeichnet, „dass sie in eigenem Namen und für eigene Rechnung oder fremde Rechnung Waren kaufen und diese unverändert oder nach den üblichen Manipulationen an andere Handelsunternehmen, Weiterverarbeiter, gewerbliche Verbraucher oder behördliche Großverbraucher absetzen“. Ein weit gehend übereinstimmendes Begriffsverständnis besteht in dieser traditionellen Sichtweise auch

bzgl. des „Außenhandels“ sowie der Unterscheidung in „Produktionsgüterhandel“ und „Konsumgüterhandel“ bzw. „Produktionsverbindungshandel“ und „Konsumtionsverbindungshandel“.

Gemeinsam ist all diesen Formen bzw. Varianten des Großhandels, dass er Transaktionen zwischen Unternehmen und vergleichbaren Institutionen (z.B. Behörden, Bildungsstätten usw.) zum Gegenstand hat und damit dem Business-to-Business-Bereich, der heute meist als „B2B“-Bereich bezeichnet wird, zuzuordnen ist. Abgegrenzt wird dieser Bereich – und damit auch der Großhandel – von Transaktionen zwischen Unternehmen und privaten Verbrauchern (Konsumenten), die als Business-to-Consumer-Bereich bezeichnet werden, analog verkürzt als „B2C“-Bereich.

Kennzeichnend für den B2B-Bereich ist, dass hier Transaktionen anderen Regeln und Gesetzmäßigkeiten folgen als Interaktionen zwischen Unternehmen und Konsumenten, wenngleich sicherlich die Akteure im B2B-Bereich neben ihrer beruflichen Verkäufer- bzw. Käuferrolle auch als Konsumenten „agieren“. Dies bringt es mit sich, dass zur Erklärung und Prognose des Ablaufs von Interaktionsprozessen im B2B-Bereich einerseits spezifische Konzepte und Theorien herangezogen werden, andererseits auch auf Erkenntnisse der Konsumentenverhaltensforschung zurückgegriffen werden kann.

Tietz/Greipl haben bereits 1994 einen „neuen und erweiterten Definitionsansatz des Großhandels“ vorgestellt (Tietz/Greipl 1994, S. 293ff.; Greipl 2000, S. 146f.). Sie plädieren auf Grund „... der Verschiebung der klassischen Funktionsprofile und sektoralen Tätigkeitsschwerpunkte in Richtung Tertiärisierung“ für eine Anpassung der statistischen Abgrenzungen und der wirtschaftspolitischen Zuordnungen (Greipl 2000, S. 146). Der Großhandelssektor ist nach diesem funktionssektoralen Konzept „... der Gesamtbereich der intermediären Transaktion von Waren und Diensten“: „Der intermediäre Transaktionssektor in der Volkswirtschaft umfasst somit neben dem Großhandel i.e.S., als dem von der Warentransaktion dominierten Dienstleistungsbereich, alle Dienstleistungsbranchen, die intermediär orientiert sind und – integriert, kombiniert und komplementär in Bezug auf die Großhandelskernleistung – Serviceaufgaben im Rahmen der gewerblichen Versorgung übernehmen“ (Tietz/Greipl 1994, S. 295f.).

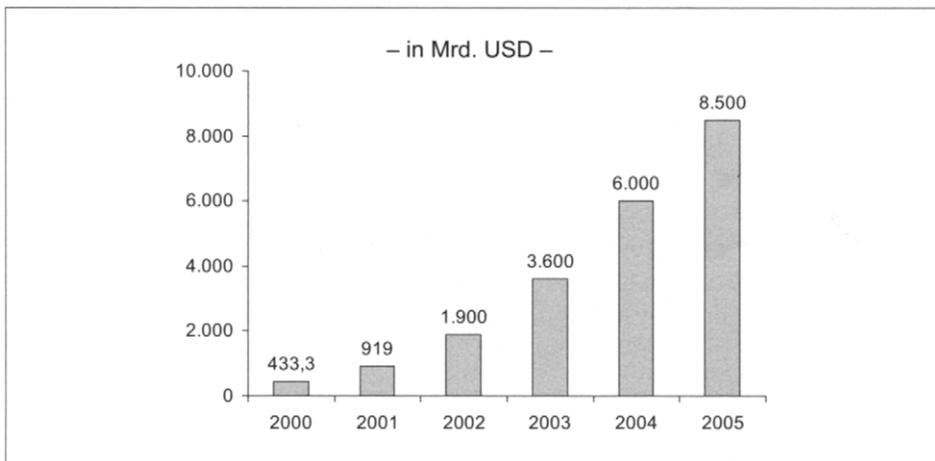
Für den Denkansatz spricht viel, da gerade die Entwicklungen der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere die Internetentwicklung, zu neuen Akteuren/Institutionen bzw. gewerblichen Dienstleistungen sowie intermediär affinen Diensten geführt hat und weiter führen wird, die in einem traditionellen institutionellen Abgrenzungsverständnis, so nach dem Schwerpunktprinzip der amtlichen Statistik, dem „Großhandel“ nicht zugeordnet werden könnten (vgl. hierzu Zentes/Swoboda/Morschett 2002). Dem funktionssektoralen Konzept folgend, sind sie jedoch dem intermediären Transaktions- und Servicebereich zuzurechnen.

In diesem Sinne wird hier von „B2B-Handel“ gesprochen, der den Großhandel im traditionellen Begriffsverständnis einschließt, aber wesentlich darüber hinausgeht. Dies gilt auch aus rechtlicher Sicht. B2B-Handel umfasst aus dieser Perspektive sowohl

den Eigenhandel, d.h. der Verkauf erfolgt „im eigenen Namen und auf eigene Rechnung“, den Kommissionshandel („im eigenen Namen und auf fremde Rechnung“) als auch den „Agenturhandel“ („in fremdem Namen und auf fremde Rechnung“) und den „Maklerhandel“.

B2B-Handel wird oftmals nur auf elektronische Transaktionen bezogen und damit nur als Teilbereich des E-Commerce betrachtet. Dieser Perspektive wird hier nicht gefolgt: Transaktionen zwischen Großhandels- und Einzelhandelsunternehmen, die in „klassischer Form“ (z.B. durch persönliche Interaktionen in Verkaufsgesprächen) ablaufen und bei denen die Übermittlung der Bestelldaten und der Rechnungsdaten in konventioneller Weise (z.B. in „Papierform“) erfolgt, werden ebenso dem B2B-Handel zugerechnet wie Transaktionen, bei denen eine personale Interaktion stattfindet, die Übertragung der Bestelldaten und/oder Rechnungsdaten jedoch über elektronischen Datenaustausch (EDI) abgewickelt wird. GleichermäÙen werden virtuelle Verkaufstätigkeiten gegenüber gewerblichen/institutionellen Abnehmern, die über einen Internet-Plattform-Anbieter ablaufen, der möglicherweise als Makler tätig wird, als eine Ausprägungsform des B2B-Handels betrachtet.

Abbildung 2: Entwicklung des weltweiten elektronischen B2B-Transaktionsvolumens



Quelle: Gartner Group 2005.

Wird nur noch auf diese virtuellen (elektronischen) Interaktionsformen Bezug genommen, so kann von „E-B2B-Handel“ gesprochen werden. E-B2B-Handel ist dennoch nicht mit „E-B2B-Commerce“ im üblichen Verständnis gleichzusetzen; er stellt nur einen Teilbereich dar. E-B2B-Commerce wird weiter gefasst; hierunter werden

i.d.R. auch die direkten elektronischen oder virtuellen Verkaufs- bzw. Vertriebsaktivitäten zwischen bspw. Herstellern und Einzelhandelsunternehmen oder Herstellern und Handwerksbetrieben subsumiert, die ohne Einschaltung von Intermediären, z.B. des (institutionellen) Großhandels, erfolgen.

Beispielhaft verdeutlicht *Abbildung 2* das Transaktionsvolumen im elektronischen Business-to-Business-Bereich (unter Einschluss des elektronischen B2B-Volumens der Industrie, d.h. des „E-B2B-Commerce“).

1.4 Vom Einzelhandel zum Business-to-Consumer-Handel

Analog zu den aufgezeigten Entwicklungen im Großhandel zeichnet sich ein Veränderungsprozess auf der Einzelhandelsebene ab. Neben den traditionellen institutionellen Einzelhandelsunternehmen treten immer wieder neue Akteure in der Wettbewerbsarena des „Verkaufs an Endverbraucher (Konsumenten)“ auf. Dies sind seit langer Zeit – um nicht zu sagen seit ihrem Bestehen – institutionelle Großhandelsunternehmen, die einen Teil ihres Umsatzes (nicht mehrheitlich) mit Endverbrauchern erzielen, wie auch Industrieunternehmen, die über Formen des Direktvertriebs, z.B. über eigene Verkaufsniederlassungen oder Außendienstmitarbeiter, unmittelbar mit den privaten Endabnehmern in Transaktionsbeziehungen stehen, oder in klassischen Formen des Fabrikverkaufs (meist nur geringe) Anteile ihres Umsatzes mit Konsumenten erwirtschaften.

Insbesondere bei den Industrieunternehmen zeichnen sich hier bedeutende Veränderungen ab, welche die Hersteller zu einem immer wichtiger werdenden Business-to-Consumer-Händler werden lassen, die unter dem Konzept der Vertikalisierung diskutiert werden (Zentes/Schramm-Klein/Neidhart 2005, S. 133ff.). Hierunter werden die absatzmarktorientierten Varianten einer verstärkten Einflussnahme auf die Vertriebskanäle verstanden, bei denen im Wesentlichen zwischen „Controlled Distribution“ und „Secured Distribution“ unterschieden wird (Zentes/Swoboda/Morschett 2005b; vgl. auch den Beitrag von Zentes/Neidhart im Dritten Kapitel).

Bei „Secured Distribution“ handelt es sich letztlich um die weitestgehende Form der Vertikalisierung, nämlich um die integrative Distribution. Diese Art der Distribution, bei welcher der Hersteller nicht nur in kommunikativer Hinsicht, sondern letztlich auch in kaufvertraglicher Hinsicht mit den privaten Endabnehmern in unmittelbarem Kontakt steht, kann über stationäre Verkaufseinheiten (z.B. Niederlassungen, Verkaufsstellen), über „mobile Einheiten“ wie Außendienstmitarbeiter oder über Formen des Versandhandels (klassische Mail Order, Internetvertrieb (virtueller Vertrieb) oder über (interaktiven) TV-Vertrieb) realisiert werden.

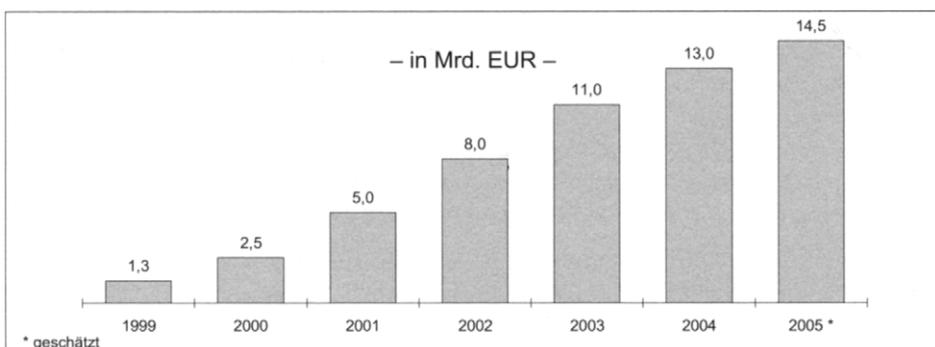
Kooperative Distributionsformen sind durch kontraktuelle Arrangements gekennzeichnet (Kontraktvertrieb), so mit Eigenhändlern, Handelsvermittlern oder Kommissionären. In diesen Kontext gehören auch „straffe“ kooperative Formen wie Franchising (vgl. hierzu den Beitrag von Brodersen im Dritten Kapitel).

1.5 Vom Tante-Emma-Laden zum Internet-Shop

Gravierende Veränderungen vollziehen sich im Handel nicht nur mit Blick auf die Akteure auf der Anbieterseite, sondern auch bzgl. der Betriebs- und Vertriebstypen, in denen Handelstransaktionen im B2B- wie B2C-Bereich realisiert werden. Maßgebliche Veränderungen haben sich dabei sowohl im stationären als auch im nicht stationären Bereich ergeben (vgl. hierzu die Beiträge im Vierten Kapitel). Zu erwähnen sind nicht nur Discounter, Fachmärkte, Convenience-Stores, die in den letzten Jahren als innovative stationäre Formate entwickelt wurden, sondern insbesondere – wie bereits erwähnt – unter dem Einfluss moderner Informations- und Kommunikationstechnologien virtuelle Shops, z.B. Internet-Shops.

Wenngleich gerade die Entwicklung des E-B2C-Commerce, um begrifflich an den Abschnitt 1.2 dieses Beitrages anzuknüpfen, langsamer verlaufen ist als von vielen geradezu euphorisch prognostiziert wurde, so zeichnet sich dennoch eine zunehmende Akzeptanz derartiger Einkaufskanäle ab (siehe *Abbildung 3*).

Abbildung 3: Entwicklung des E-B2C-Commerce



Quelle: HDE 2005.

1.6 Vom Ein-Format-Händler zum Multi-Channel-Retailer

Die skizzierten Entwicklungen im Bereich der Betriebs- und Vertriebstypen des Handels wie auch die aufgezeigten distributiven Tendenzen der Hersteller, z.B. Fabrikverkauf, Factory-Outlet-Center, Flagship-Stores, Internet-Shops, deuten auf eine zunehmende Parallelität der von Handels- und Herstellerunternehmen eingesetzten Formate bzw. Absatzkanäle hin. Insbesondere die E-Commerce-Entwicklung hat dazu beigetragen, dass sich ein Wandel von einer Monokanalpolitik zu einer Multikanalpolitik vollzogen hat. Immer mehr Handelsunternehmen praktizieren ein Multi-Channel-Retailing, in dem sie neben dem/den bewährten (stationären) Format(en) virtuelle Kanäle, so vorrangig den Vertrieb über Internet, einschalten (vgl. hierzu den Beitrag von Schramm-Klein im Vierten Kapitel).

1.7 Von der Branchenfokussierung zur Category-Migration

Die Handelsentwicklung setzt sich seit mindestens der zweiten Hälfte der achtziger Jahre über produktbezogen definierte Branchengrenzen hinweg: Traditionelle Branchengrenzen lösen sich auf (Zentes/Swoboda 1998b, S. 129ff.). Handelsstandorte mit hoher Besuchsfrequenz wie Discounter und Tankstellen „schlachten“ durch Aktionen und temporäre Angebote ursprünglich „fremde“ Produktsegmente aus. Aber auch andere Anbieter wie Baumärkte und Unterhaltungselektronik-Fachmärkte folgen diesem Modell. Das Sockelgeschäft zur Basisfrequenzgenerierung bleibt bestehen; die Rotations assortimente nehmen aber einen immer stärkeren Umsatzanteil ein.

Neben temporären Formen der Category-Migration kennzeichnen auch auf Dauer angelegte Sortimentsausweitungen das Profilierungsstreben von Handelsunternehmen. Diese Category-Diversifikation trägt gleichermaßen zu einer Wettbewerbsintensivierung bei: Neben die traditionellen Anbieter einer Branche treten neue, meist offensive, oftmals aggressive Newcomer, welche die bisherigen Spielregeln des Wettbewerbes umkehren. Derartige Category-Diversifikationen sind auch in Form der Integration von Dienstleistungsangeboten von primär oder bisher ausschließlich warenorientierten Formaten festzustellen, so Versicherungen, Kurzreisen, Telekommunikationsleistungen (auch einschließlich der materiellen Produkte wie Handys u.Ä.) (Zentes/Morschett 2004).

Begünstigt oder gar ausgelöst wird auch diese Entwicklung durch ein entsprechendes Konsumentenverhalten: Eine zunehmende Wechselbereitschaft – auf der Produkt- wie auf der Einkaufsstättenebene –, die Suche nach Abwechslung („Variety Seeking“) sind

die verhaltensbezogenen Auslöser dieser Perspektive (Zentes/Schramm-Klein/Neidhart 2005, S. 53ff.).

2 Strategische Optionen des Handels

2.1 Vom „verlängerten Arm“ der Industrie zur Retail-Brand

Parallel zu dem im vorangegangenen Abschnitt diskutierten Wandel der Erscheinungsformen des Handels vollzog sich und vollzieht sich weiterhin ein fundamentaler Wandel in der Stellung und in der Bedeutung des Handels in der Wertschöpfungskette wie gleichermaßen ein Wandel im Bewusstsein und im Selbstverständnis der Handelsunternehmen (vgl. hierzu auch die Beiträge in Dichtl/Lingenfelder 1999).

Spielte der Handel in den so genannten Wirtschaftswunderjahren, die in der Wiederaufbauphase nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst durch eine Verkäufermarktsituation gekennzeichnet waren, bis zum Auslaufen der „Preisbindung der Zweiten Hand“ eine eher passive Rolle in dem Marketing-Mix der Hersteller, so als passiver Distributionskanal, so emanzipierte sich der Handel zunehmend. Insbesondere führte das Preisbindungsverbot zu einem starken Wachstum der innovativen, preisaggressiven Betriebstypen und wirkte zugleich als Katalysator auf Konzentrationstendenzen, so durch Akquisitionen und Fusionen.

Als Folge des „erstarkten“ Handels zeichnete sich bereits in den achtziger Jahren ein fundamentaler Wandel in der Bedeutung des Handels ab. So strebte der Handel zunehmend die Marketingführerschaft in der Wertschöpfungskette an (vgl. Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 243ff. und die dort angegebene Literatur). Diese strategische Stoßrichtung führte zu einer verstärkten Profilierung am Markt, so durch Handelsmarken auf der Produkt- bzw. Sortimentsebene (Liebmann/Zentes 2001, S. 414ff.), zu einem eigenständigen kommunikativen Marktauftritt, so in der Werbung und in der Ladengestaltung, und „gipfelte“ in Retail-Branding als Ausdruck einer ganzheitlichen, eigenständigen Perspektive (vgl. hierzu die Beiträge von Bruhn, Weinberg/Purper, Gröppel-Klein, Foscht/Angerer und insbesondere Morschett im Fünften Kapitel).

Die auch weiterhin zunehmende Professionalisierung des Handelsmarketing, die auch als Gegenbewegung (im Sinne einer „balance of power“) die aufgezeigten Vertikalisierungstendenzen der Industrie ausgelöst hat, zeigt sich gleichermaßen in einer Neuorientierung der Sortimentspolitik wie auch der Kundenpolitik. Durch eine strategische Ausrichtung der Sortimentspolitik im Sinne des Category-Managements und der

Kundenpolitik im Sinne eines Customer-Relationship-Managements soll eine Alleinstellung bzw. eine Einzigartigkeit im Vergleich mit den Konkurrenten erreicht werden (vgl. hierzu die Beiträge von Schröder/Rödl und Liebmann/Gruber im Fünften Kapitel).

2.2 Vom lokalen Händler zum Global Player

Die im voran gegangenen Abschnitt skizzierte „emanzipatorische“ Entwicklung des Handels zeigt sich zugleich aus einer anderen Perspektive. War der Handel in den fünfziger und sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts vorrangig lokal oder höchstens regional orientiert, so setzte in den siebziger Jahren durch eine verstärkte Filialisierung eine Herausbildung nationaler Handelsorganisationen ein. Erst gegen Ende der siebziger Jahre begannen einige Großunternehmen des Handels mit der systematischen Erschließung von ausländischen Absatzmärkten (Lingenfelder/Lauer 1999, S. 48ff.; vgl. auch Zentes/Swoboda 1998a). Das vergleichsweise geringe Auslandsengagement deutscher Einzelhandelsunternehmen bildete dabei in Europa keineswegs eine Ausnahme: „Länderübergreifende Einzelhandelsaktivitäten gehörten in Europa bis Mitte der siebziger Jahre eher zu den Ausnahmen“ (Lingenfelder/Lauer 1999, S. 48).

Heute kann die Internationalisierung oder gar die Globalisierung des (Einzel-)Handels als eine der zentralen strategischen Stoßrichtungen eingestuft werden. Durch Filialisierung und/oder durch Mergers & Acquisitions entwickeln sich bisher regional oder national tätige Handelsunternehmen zu Global Playern, was auch im internationalen Kontext nicht nur eine Wettbewerbsverschärfung mit sich bringt, sondern auch eine zunehmende Konzentration (vgl. hierzu den Beitrag von Lingenfelder im Dritten Kapitel).

2.3 Vom Einkauf zum Supply-Chain-Management

Während ein absatzmarktorientiertes „Going International“ für Handelsunternehmen vergleichsweise neu ist, kennt der Handel eine internationale oder gar globale Beschaffungsmarktorientierung – heute meist als Global Sourcing bezeichnet – seit vielen Jahrzehnten oder gar seit vielen Jahrhunderten (Zentes/Swoboda 1998a, S. 4f.): Auf den Beschaffungsmärkten agiert der Handel als ein Global Player (vgl. hierzu auch den Beitrag von Rudolph/Loos im Sechsten Kapitel).

Dennoch zeichnen sich auch auf diesem Feld weit reichende Veränderungen ab. Sie reichen von der verstärkten Elektronisierung/Virtualisierung der Beschaffung (E-Procurement) bis zu einem Wandel von transnationalen zu relationalen Interaktionsformen mit den Lieferanten im Sinne eines Supplier-Relationship-Managements

(Bartsch 2004; vgl. auch den Beitrag von Toporowski/Zielke im Sechsten Kapitel), flankiert durch neue IT-gestützte Verfahren des Supplier-Performance-Measurements (Zentes/Knörr 2004).

Parallel zu der bereits diskutierten absatzmarktorientierten („down-stream“) Emanzipationsstrategie, die in Konzepten wie Retail-Branding mündet, zeichnet sich eine „up-stream“-orientierte Führerschaftsstrategie des Handels ab, so das Streben nach Logistikführerschaft, das mit einem verstärkten Insourcing logistischer Aktivitäten gekoppelt ist (vgl. hierzu Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 244 und die dort angegebene Literatur sowie Hertel/Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 19; vgl. auch die Beiträge von Kolodziej und Prümper/Pohl/Thoms im Sechsten Kapitel).

Moderne Logistikkonzepte werden heute – bei Industrie- wie Handelsunternehmen – nicht nur aus der unternehmensinternen Perspektive gesehen bzw. realisiert, sondern aus einer unternehmensübergreifenden Perspektive, die auf eine Gesamtsystemoptimierung im Sinne des ECR-Konzeptes abzielt. Derartige Logistikkonzepte, die letztlich zu einer Auflösung von Unternehmensgrenzen führen, werden heute meist als Supply-Chain-Management-Konzepte bezeichnet (vgl. hierzu den Beitrag von Seifert im Sechsten Kapitel); sie stellen die Grundorientierung aller modernen Lösungen im Handel dar.

Die kooperative Sichtweise, die derartigen Konzepten inhärent ist, steht dabei nicht im Widerspruch zur aufgezeigten Stoßrichtung der Logistikführerschaft. Auch unter dem steuernden Einfluss eines Akteurs lassen sich Win-Win-Situationen in einer unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette erzielen. Sicherlich besteht dabei die grundsätzliche Gefahr, dass es unter opportunistisch geprägten Machtaspekten, was nicht gleichzusetzen ist mit der koordinierenden Funktion eines fokalen Netzwerkakteurs, zu Ineffizienzen in der Wertschöpfungskette durch die nicht vollständige Ausschöpfung der Effizienzsteigerungspotenziale kommen kann.

2.4 Vom Einzelkämpfer zum Netzwerk-Akteur

Die aufgezeigten unternehmensübergreifenden Formen des Supply-Chain-Managements – in ähnlicher Form werden zunehmend auch vertikal-kooperative Konzepte des Category-Managements diskutiert – leiten über zur generellen Frage kooperativer Arrangements im Handel. So haben in den letzten Jahren nicht nur vertikal-kooperative Lösungen an Bedeutung gewonnen, sondern auch horizontale Kooperationskonzepte. Wenngleich horizontale Kooperationen, so in Form von Einkaufsgenossenschaften, eine rund 150-jährige Tradition haben (vgl. hierzu den Beitrag von Siebert/Veltmann im Dritten Kapitel), so zeichnen sich sowohl eine Zunahme derartiger Kooperationssysteme als auch eine verstärkte Intensivierung der Zusammenarbeit in diesen Systemen ab, die zugleich zu veränderten Entscheidungsprozessen und

-strukturen führt (vgl. hierzu IBB/Institut für Handel & Internationales Marketing 2003).

Zugleich zeigen sich die bereits angesprochenen Tendenzen einer zunehmenden, wettbewerbsbedingten Auslese und damit Konzentration auch auf der Ebene kooperativer Gruppierungen: „Kooperation der Kooperationen“, Akquisitionen und Fusionen sind die Folge dieses Prozesses (vgl. hierzu auch Olesch 1998).

Waren in der Vergangenheit die Initiatoren und Akteure horizontaler Kooperationen im Handel in erster Linie kleine und mittlere Unternehmen, die auf dem Weg der Kooperation einen Nachteilsausgleich anstrebten, so zeichnet sich seit einigen Jahren auch eine verstärkte Allianzbildung von Großunternehmen des Handels ab (vgl. hierzu Liebmann/Zentes 2001, S. 287ff.; Zentes/Swoboda/Morschett 2005a).

2.5 Von Daumenregeln zu Business-Intelligence-Tools

Die skizzierte Professionalisierung des Handels schlägt sich nicht nur in modernen Marketing- und Logistikkonzepten nieder, sondern auch auf der Ebene von Managementsystemen, so Organisationsformen, Human-Resource-Modellen u.Ä. (vgl. hierzu die Beiträge von Mattmüller/Tunder und Keller im Siebenten Kapitel). Voraussetzung moderner Marketing- und Logistik- sowie Managementlösungen ist die Verfügbarkeit der relevanten Daten, die über IT-Systeme, so insbesondere in Form von Warenwirtschaftssystemen, bereitgestellt werden und Verfahren oder Methoden, mit deren Hilfe Entscheidungen unterstützt werden können.

Gerade auf diesem Feld hat sich in den letzten Jahren ein fundamentaler Wandel vollzogen. Dies gilt einerseits hinsichtlich der Schaffung der infrastrukturellen Voraussetzungen (von elektronischen Artikelerfassungssystemen am Wareneingang wie an der Kasse über Datenübertragungsnetze bis zu Data-Warehouse-Lösungen) als auch andererseits bzgl. IT-gestützter Tools. Die heute im Handel bereits anzutreffenden Systeme ermöglichen nicht nur eine Perfektionierung traditioneller Controllingkonzepte, sondern auch einen Aufbau neuerer Konzepte des Performance-Managements (vgl. hierzu die Beiträge von Hurth und Neidhart/Morschett/Biesiada im Siebenten Kapitel). Gleichmaßen ermöglichen IT-gestützte Supportsysteme im Sinne moderner Business-Intelligence-Lösungen Optimierungen des Marketing-Instrumentaleinsatzes, so der Sortimentspolitik, der Preispolitik, der Werbepolitik (vgl. hierzu den Beitrag von Lehnert/Hüffer im Siebenten Kapitel).

Das Spektrum der Lösungen reicht dabei aus methodischer Sicht von traditionellen Methoden bis hin zu Methoden aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) (Zentes 2004b; Ruß/Schwaiger/Stahmer 2004). Dennoch bleibt festzuhalten, dass selbst

Verfahren der Künstlichen Intelligenz weder den „gesunden Menschenverstand“ noch Erfahrungswissen in Form eines „Bauchgefühls“ vollständig ersetzen können; Business-Intelligence-Verfahren ermöglichen jedoch eine Objektivierung und damit auch eine intersubjektive Fundierung zu treffender Entscheidungen, da in einer zunehmend komplexer werdenden Welt einfache Heuristiken alleine nicht mehr genügen.

Diese Entwicklungen ermöglichen eine Informationsdominanz des Handels gegenüber der Industrie, die das Streben nach Marketingführerschaft begünstigt, wenngleich die Informationsdominanz heute noch meist bei der Industrie liegt (Hertel/Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 18ff.).

3 Politisch-rechtliche und gesellschaftliche Entwicklungen und ihr Einfluss auf die Handelsdynamik

3.1 Von Regulierung zu Liberalisierung

Der Handel war und ist in Deutschland durch eine Vielzahl von spezifischen Gesetzen und Verordnungen in seinen Aktivitäten eingeschränkt (vgl. hierzu den Beitrag von Wenzel in diesem Kapitel). Wie bereits erwähnt, bildete die Aufhebung der „Preisbindung der Zweiten Hand“ zum 01. Januar 1974 einen Meilenstein in der Entwicklung des Handels. Einen weiteren Meilenstein stellte die Aufhebung des Rabattgesetzes und der Zugabeverordnung zum 01. August 2001 dar, die den preis- und konditionenpolitischen Handlungsspielraum innerhalb der Grenzen des nach wie vor geltenden UWG maßgeblich erweiterte und neben rabattpolitischen Instrumenten neue Formen der Kundenbindung in Form von Loyalitätsprogrammen eröffnete, wie sie bspw. bei Fluggesellschaften bereits üblich und auch zulässig waren (z.B. das „Miles & More“-Programm der Lufthansa).

Weit reichende Veränderungen haben sich gleichermaßen im Bereich der Ladenöffnungszeiten ergeben. Kaum ein handelsrelevantes Gesetz wurde über eine so lange Zeit so intensiv und kontrovers diskutiert wie das Ladenschlussgesetz; diese Diskussion, an der sich alle gesellschaftlich relevanten Gruppen stets äußerst engagiert beteiligten, hält bis heute an. Absehbar ist – diese Position wird im politischen Raum zunehmend vertreten – eine schrittweise völlige Liberalisierung im Sinne einer Aufhebung des Ladenschlussgesetzes, was zunächst Öffnungszeiten während der Nacht und mittelfristig auch an Sonn- und Feiertagen ermöglichen würde.

Vor dem Hintergrund des in Deutschland gegebenen Overstoring und der – auch demografisch bedingt – eher stagnierenden oder gar rückläufigen künftigen Einzelhandelsentwicklung ist jedoch zu fragen, ob eine weitere Liberalisierung – jedenfalls zum gegenwärtigen Zeitpunkt – zweckmäßig wäre, da damit letztlich eine Expansion der verfügbaren Kapazitäten einherginge, betrachtet man die „verfügbaren Verkaufsflächenstunden“ als Maß (Zentes 2004a).

Damit ist zugleich eine wesentliche binnenhandelspolitische Frage angesprochen, die Frage der Flächenverfügbarkeiten bzw. der Standorte. Auch in diesem Handlungsfeld war und ist der Handel stets durch raumordnungs- bzw. bauplanungsrechtliche Vorschriften eingeengt, da die Entwicklung des Handels stets mit der Entwicklung der Städte, so insbesondere der Innenstädte, der Siedlungs- und Verkehrsstrukturen eng verbunden ist (vgl. Zentes/Swoboda 1999; vgl. hierzu auch die Beiträge im Achten Kapitel).

Von besonderer Bedeutung war und ist in diesem Kontext die Baunutzungsverordnung (Bau NVO) und hier insbesondere §11 Absatz 3, der maßgeblich zur Expansion der Discounter in Deutschland beigetragen hat, ohne dies intendiert zu haben. Wenngleich in einer Situation eines bereits bestehenden Overstoring in einem enormen Ausmaß sicherlich nichts für eine „Aufweichung“ des Baurechtes spricht, etwa für die Anhebung der Grenze von 1.200 m² Geschossfläche, so sind dennoch Forderungen der Supermarktbetreiber nachzuvollziehen und zu unterstützen, die mindestens eine „flexiblere Handhabung“ der geltenden Bau NVO fordern, um einen Nachteilsausgleich gegenüber Discountern, denen 800 bis 1.200 m² Verkaufsfläche genügen, zu erzielen, da Supermärkte als Vollsortimenter ebenerdige Verkaufsflächen von mindestens 1.500 m² benötigen (Zentes/Schramm-Klein/Neidhart 2005, S. 155ff.).

Neben der Wirkung wettbewerbsrechtlicher und bauplanungsrechtlicher Vorschriften auf den Handel, bei denen sich in der Vergangenheit tendenziell eine Liberalisierung abzeichnete, eine Tendenz, die auch weiterhin zu erwarten ist, kann eine weitere Basistendenz herausgestellt werden, die neue Märkte (hier: „Handelsmärkte“) schafft und damit zum Aufkommen neuer Intermediäre, neuer Betriebs- und Vertriebstypen und zur Etablierung bestehender Betriebs- und Vertriebstypen in „neuen Branchen“ führt: sektorale Deregulierung.

Hierunter ist die (meist schrittweise) Transformation bisher protektionistisch abgeschirmter und in der Folge oftmals monopolistischer Wirtschaftsbereiche in „marktlische Strukturen“ zu verstehen. Herauszustellen sind u.a. die neuen Märkte der Transporte bzw. Verkehre, der Telekommunikation und der leitungsgebundenen Energien wie Strom und Gas (Morschett 2002). Weitere Bereiche stehen mitten in vergleichbaren Deregulierungsprozessen oder werden in den nächsten Jahren derartigen fundamentalen Transformationen unterworfen, so der Gesundheitsbereich (z.B. die Arzneimittel-distribution), die Bereiche Wasser und Entsorgung (Zentes 2002, S. 9).

Die sektorale Deregulierung bringt – wie bereits erwähnt – die Einschaltung neuer Intermediäre mit sich; so etablieren sich „Energiegroßhändler“ als neuartige B2B-Händler im liberalisierten Strommarkt (vgl. Bernuth 2002). Fundamentale Veränderungen vollziehen sich gleichermaßen in der Arzneimitteldistribution. Die bevorstehende vollständige Aufhebung des Mehrbesitzverbotes und die Aufhebung des Fremdbesitzverbotes führen u.a. zur Etablierung von Kettenapotheken (in Form von Filial- oder Franchise-Systemen), Einkaufsgemeinschaften und zur Sortimentsdiversifikation etablierter Unternehmen, so des Food- und Near-Food-Handels, durch Aufnahme von Arzneimitteln (einschließlich rezeptpflichtiger Arzneimittel). So sind in dem bereits weit gehend liberalisierten Arzneimittelmarkt in Großbritannien mehr als die Hälfte der insgesamt rund 12.000 Apotheken filialisiert (vgl. zu den veränderten Wettbewerbsstrukturen im Handel den Beitrag von Eggert in diesem Kapitel).

Als dritte Liberalisierungs- bzw. Deregulierungsperspektive mit fundamentaler Wirkung auf den Handel kann die zunehmende Öffnung von Ländern für grenzüberschreitende Transaktionen herausgestellt werden, so durch die Einbeziehung von Staaten wie China in die WTO-Abkommen oder durch die Extensivierung und Intensivierung regionaler Wirtschaftsräume wie die Europäische Union (vgl. hierzu Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 94ff.). Diese Liberalisierungsschritte eröffnen Handelsunternehmen sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite die Option einer weiter gehenden Internationalisierung oder gar Globalisierung.

3.2 Vom monistischen Gewinnstreben zur ökologischen und sozialen Verantwortung

Die im Zweiten Abschnitt dieses Beitrages angesprochene Orientierung des Handels im Sinne einer Marketing- und Logistikführerschaft, die mit einem „up-stream“- und „down-stream“-orientierten Ausbau seines Wertschöpfungsanteils einhergeht und sich u.a. in der Entwicklung und Produktion von Eigenmarken niederschlägt, ist zunehmend auch Ausdruck eines Bewusstwerdens der ökologischen und sozialen Verantwortung der Handelsunternehmen bzgl. ihres Handelns.

War in der Vergangenheit das Zielsystem meist monistisch geprägt, in dem Sinne, dass ausschließlich unternehmerische Gewinninteressen verfolgt wurden, so findet sich zunehmend eine Ausweitung im Sinne einer Stakeholder-Orientierung (vgl. hierzu Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 75ff.). In dieser Stakeholder-Orientierung drücken sich nicht nur die Beachtung der Interessen der „üblichen“ Anspruchsgruppen wie die der Lieferanten, der Kunden und der Mitarbeiter (bzw. ihrer Vertretungen) aus, sondern die der natürlichen Umwelt oder der „Menschheit“ in einem sehr weit gehenden Verständnis.

Sicherlich muss jedoch an dieser Stelle betont werden, dass auch „monistisches Gewinnstreben“ des Handels stets positive soziale Effekte hatte. Beispielsweise haben die preisaggressiven Discounter bei überdurchschnittlichen Umsatzrenditen, d.h. hohen Gewinnmargen, wesentlich zur Steigerung der realen Kaufkraft der Verbraucher beigetragen.

Wenn im Folgenden von einer verstärkten ökologischen und sozialen Verantwortung des Handels im Sinne einer „Corporate Social Responsibility“ gesprochen wird (Scholz/Zentes 2005, S. 18), dann ist damit die Ausweitung des unternehmerischen Zielsystems gemeint, d.h. die Schaffung eines pluralistischen Zielsystems, das auch mit Gewinnzielen konfligierende Ziele einschließt. Ethische Aspekte, so hinsichtlich menschlicher Arbeit (z.B. Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Arbeitslöhne, insbesondere in Entwicklungsländern), Fragen der Nachhaltigkeit und damit des Umwelt- bzw. Ressourcenschutzes, Fragen des Tierschutzes (z.B. artgerechte Aufzucht, schonende bzw. „stressfreie“ Transporte) erreichen in einem derartigen Verständnis ökologischer und sozialer Verantwortlichkeit einen Stellenwert, den bislang ökonomische Ziele wie Gewinnstreben, Sicherung der Wettbewerbsposition des Unternehmens u.Ä. allein innehatten.

Als „Pioniere“ können in diesem Kontext der deutsche Drogeriemarktbetreiber dm-drogerie markt und die Schweizer Coop herausgestellt werden. So ist bei dm-drogerie markt in der Unternehmensphilosophie verankert: „Wir sehen als Wirtschaftsgemeinschaft die ständige Herausforderung, ein Unternehmen zu gestalten, durch das wir (...) als Gemeinschaft vorbildlich in unserem Umfeld wirken wollen“.

Die Schweizer Coop, die bereits seit 1993 die ökologisch- und sozial-orientierten Kompetenzmarken-Programme „Naturaplan“, „Naturaline“ und „Max Havelaar“ (Fair-Trade-Produkte) führt, veröffentlichte 1996 ihren ersten Umweltbericht (Coop-Umweltbericht 1995) und 2004 ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht. Die dahinter stehende ethische Verantwortung des Unternehmens kommt in der Einführung zu diesem Bericht von Anton Felder (Präsident des Verwaltungsrates) und Hansueli Loosli (Vorsitzender der Geschäftsleitung) klar zum Ausdruck: „Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung fühlen sich der Nachhaltigkeit verpflichtet – dem Handeln also, das neben ökonomischen auch die ökologischen und sozialen Aspekte einbezieht“.

4 Ausblick

Wenngleich in kompetitiver werdenden Märkten das Bewusstsein für „Social Responsibility“ und die Umsetzung von ethischen Standards eher schwieriger wird, solange diesbezüglich kein Konsens bei allen Akteuren im Handel herrscht, so können dennoch dieser Wandel von monistischen zu pluralistischen Zielsystemen und die damit

verbundenen Handlungsweisen als wünschenswert eingestuft werden, weil nicht zuletzt – wie gerade die aufgezeigten Fallbeispiele dm-drogerie markt und Coop verdeutlichen – Unternehmen sich dadurch auch Wettbewerbsvorteile erarbeiten können, die ihrerseits nachhaltig, d.h. nicht einfach zu kopieren, sind: „Langfristiger Erfolg am Markt ist nur mit nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen möglich. Nachhaltigkeit gehört zum Selbstverständnis von Coop. Mit dem persönlichen Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und mit dem Einsatz unserer Geschäftspartner vollbringen wir Spitzenleistungen und erreichen nachhaltige Resultate – ökonomisch, ökologisch und sozial“ (Coop 2004).

Literatur

- BARTSCH, A. (2004): Transaktionales vs. relationales Lieferantenmanagement – Eine vergleichende Analyse, in: Zentes, J.; Biesiada, H.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Performance Leadership im Handel, Frankfurt a.M., S. 159-190.
- BERNUTH, W.B. v. (2002): Unabhängige Broker als Portfolio- und Risikomanager in der Beschaffung im Energiemarkt: Die Energy & More Energiebroker GmbH & Co. KG, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): B2B-Handel: Perspektiven des Groß- und Außenhandels, Frankfurt a.M., S. 477-502.
- COOP (2004): Nachhaltigkeit: Zahlen und Fakten zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung der Coop-Gruppe, Basel.
- DICHTL, E.; LINGENFELDER, M. (Hrsg.) (1999): Meilensteine im Handel, Frankfurt a.M.
- EBAY (2004): eBay in Deutschland – Fakten, <http://www.presse.ebay.de>.
- GARTNER GROUP (2005): Gartner Insights, <http://www.gartner.com/int>.
- GREIPL, E. (2000): Auf dem Weg in die Händlergesellschaft – Die neue strategische Position der Intermediäre, in: Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels (Hrsg.): Dem Handel verpflichtet, Berlin, S. 144-148.
- HDE (2005): Entwicklung des E-Commerce, <http://www.einzelhandel.de>
- HERTEL, J.; ZENTES, J.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2005): Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel, Berlin u.a.

- IBB; INSTITUT FÜR HANDEL & INTERNATIONALES MARKETING (H.I.M.A.) (Hrsg.) (2003): Die Zukunft der Kooperationen, Frankfurt a.M.
- LIEBMANN, H.-P.; ZENTES, J. (2001): Handelsmanagement, München.
- LINGENFELDER, M.; LAUER, A. (1999): Die Unternehmenspolitik im deutschen Einzelhandel zwischen Währungsreform und Währungsunion, in: Dichtl, E.; Lingenfelder, M. (Hrsg.): Meilensteine im deutschen Handel, Frankfurt a.M., S. 11-55.
- MORSCHETT, D. (2002): Neue B2B-Märkte durch Liberalisierung und Deregulierung, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (2002): B2B-Handel: Perspektiven des Groß- und Außenhandels, Frankfurt a.M., S. 119-145.
- OLESCH, G. (Hrsg.) (1998): Kooperation im Wandel, Frankfurt a.M.
- RUß, C.; SCHWAIGER, A.; STAHRER, B. (2004): SimMarket – Grundkonzeption und Anwendungserfahrungen, in: Zentes, J.; Biesiada, H.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Performance Leadership im Handel, Frankfurt a.M., S. 255-284.
- SCHOLZ, C.; ZENTES, J. (2005): Strategielandkarte Deutschland: von passivem Selbstmitleid zu offensiver Selbsterneuerung, Saarbrücken.
- SÉDILLOT, R. (1966): Vom Tauschhandel zum Supermarkt – Die Story der Händler und Märkte, Stuttgart.
- TIETZ, B. (1993a): Binnenhandelspolitik, 2. Aufl., München.
- TIETZ, B. (1993b): Großhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt a.M.
- TIETZ, B. (1993c): Zukunftsstrategien für Handelsunternehmen, Frankfurt a.M.
- TIETZ, B.; GREIPL, E. (1994): Das Leistungsprofil des Großhandels in Bayern, Frankfurt a.M.
- ZENTES, J. (2002): B2B-Handel: Renaissance des Großhandels, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (2002): B2B-Handel: Perspektiven des Groß- und Außenhandels, Frankfurt a.M., S. 3-31.
- ZENTES, J. (2004a): Gefragt sind konzertierte Aktionen, in: ifo Schnelldienst, 57. Jg., Nr. 21, S. 14-16.
- ZENTES, J. (2004b): Performance Leadership im Handel – Stoßrichtungen und Konzepte, in: Zentes, J.; Biesiada, H.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Performance Leadership im Handel, Frankfurt a.M., S. 11-28.
- ZENTES, J.; KNÖRR, E. (2004): SRM – Ein innovativer Ansatz zur Evaluierung von Lieferanten, in: Zentes, J.; Biesiada, H.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Performance Leadership im Handel, Frankfurt a.M., S. 191-225.

- ZENTES, J.; MORSCHETT, D. (2004): Sortimentsdiversifikation im Handel – Eine theoretische und empirische Analyse, in: Gröppel-Klein, A. (Hrsg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 159-183.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B. (1998a): Globalisierung des Handels: Rahmenbedingungen – Antriebskräfte – Strategische Konzepte, in: Zentes, J.; Swoboda, B. (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, Frankfurt a.M., S. 3-24.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B. (1998b): HandelsMonitor I/98: Trends & Visionen: Wo wird im Jahr 2005 Handel „gemacht“?, Frankfurt a.M.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B. (1999): Standort und Ladengestaltung, in: Dichtl, E.; Lingenfelder, M. (Hrsg.): Meilensteine im deutschen Handel, Frankfurt a.M., S. 89-121.
- ZENTES, J.; SCHRAMM-KLEIN, H.; MORSCHETT, D. (2004): Außenhandel und internationales Marketing, in: Zentes, J.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Außenhandel – Marketingstrategien und Managementkonzepte, Wiesbaden, S. 3-25.
- ZENTES, J.; SCHRAMM-KLEIN, H.; NEIDHART, M. (2005): HandelsMonitor 2005/06: Expansion – Konsolidierung – Rückzug, Frankfurt a.M.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hrsg.) (2002): B2B-Handel: Perspektiven des Groß- und Einzelhandels, Frankfurt a.M.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement, München.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hrsg.) (2005a): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Aufl., Wiesbaden.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (2005b): Markt, Kooperation, Integration: Asymmetrische Entwicklungen in der Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse am Beispiel der Konsumgüterindustrie, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 675-700.