

Klaus Barth | Michaela Hartmann | Hendrik Schröder

Betriebswirtschaftslehre des Handels

Klaus Barth | Michaela Hartmann |
Hendrik Schröder

Betriebswirtschaftslehre des Handels

6., überarbeitete Auflage



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

Prof. Dr. Klaus Barth ist emeritierter Universitätsprofessor. Er war Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Absatzwirtschaft und Handel, an der Universität Duisburg-Essen, Campus Duisburg.

Dr. Michaela Hartmann ist als selbstständige Managementberaterin und -trainerin und als Projektmitarbeiterin an der Universität Lüneburg tätig.

Prof. Dr. Hendrik Schröder ist Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen und Leiter des Forschungszentrums für Category Management in Essen.

1. Auflage Januar 1988

.

.

6., überarb. Auflage März 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

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: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0267-2

Vorwort zur sechsten Auflage

In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis ein zunehmendes Bedürfnis besteht, sich mit Sachverhalten des Handels auseinanderzusetzen. Getrieben wird das Interesse vor allem durch Themen wie Efficient Consumer Response, vertikale und horizontale Kooperation, Vertikalisierung in Industrie und Handel, Kundenverhalten am Point of Purchase, neue Techniken der Datengewinnung und Datenanalyse, neue Betriebstypen und neue Instrumente zur Absatzsteigerung.

Darüber hinaus hat die Handelspraxis verstärkt den Zugang zu den Hochschulen gesucht und gefunden, um dort den wissenschaftliche Nachwuchs zu rekrutieren. Veranstaltungen wie „Handel trifft Hochschule“, die der Essener Lehrstuhl für Marketing und Handel ins Leben gerufen hat, die Akademische Partnerschaft ECR Deutschland, in der sich Vertreter aus Wissenschaft und Praxis – Industrie wie Handel – zusammengefunden haben, sowie zahlreiche „Recruiting Events“ des Einzelhandels sind eindeutige Zeichen dafür, dass die Handelspraxis ihren Nachholbedarf an akademischem Nachwuchs decken will und dass sie den Austausch mit der Wissenschaft sucht.

Je mehr Wissenschaft und Praxis im Bereich des Handels aufeinander zugehen, um so mehr sind eine gemeinsam geteilte Sprache und gemeinsam geteiltes Wissen erforderlich. Diese Anforderungen müssen die Publikationen aus Wissenschaft und Praxis erfüllen. Wir möchten hier drei Beispiele nennen. Da ist erstens der Katalog E des Ausschusses für Definitionen zu Handel und Distributionen. Vertreter aus Wissenschaft, Politik, Verbänden und Handelspraxis haben in gemeinsamer Arbeit mit der 5. Auflage 2006 nach über zehnjähriger Pause den Katalog aktualisiert, der das Verständnis für bestimmte Handelsthemen und zwischen den beteiligten Parteien erleichtern soll. Der Essener Vertreter des Lehrstuhls für Marketing und Handel ist Mitglied dieses Ausschusses.

Zweitens ist das Metro-Handelslexikon zu nennen, das Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und weltweit liefert. Die aktuelle vierte Auflage stammt aus dem Jahr 2006. Ein Satz sei aus dem Vorwort zitiert: „Das Metro-Handelslexikon möchte dazu beitragen, das innovative Profil des Handels in der Öffentlichkeit zu schärfen, und zugleich ein realistisches Bild von der Vielfalt und Bedeutung dieses Wirtschaftszweigs vermitteln.“

Gemeinsam geteilte Definitionen und Fakten brauchen ihre Verankerung in einer wissenschaftlichen Basis, die dem Leser die Komplexität der relevanten Sachverhalte in verständlicher Weise näher bringt, die Strukturen und Prozesse des Handels und des Handelsmanagements erläutert, mit verschiedenen Ansätzen Erklärungen für in der Praxis zu beobachtende Phänomene liefert und schließlich Empfehlungen für die Gestaltung von Maßnahmen in der Handelspraxis aufzeigt. Diesem Anspruch will das dritte hier zu nennende Werk gerecht werden: Unser Buch „Betriebswirtschaftslehre des

Handels“, das wir nun in der sechsten Auflage vorlegen. Mit diesem Buch soll der Leser nach wie vor das sichere Gefühl haben, ein Werk in den Händen zu halten und zu lesen, das die wichtigsten Themen des Handels beleuchtet und kontinuierlich an die aktuellen Entwicklungen anpasst.

Die Überarbeitung der fünften Auflage galt vor allem der Restrukturierung und der Aktualisierung von Daten, Rechtsnormen und Quellen. Der Leser findet in der sechsten Auflage die Überarbeitung von Systematiken und die Verschlinkung der Gliederungsstruktur. Das Ergebnis der Revision ist, dass einzelne Gliederungspunkte jenen Bereichen neu zugeordnet worden sind, wo sie eine homogenere inhaltliche Einheit bilden. So ist die „Kundenzufriedenheitsanalyse“ aus der „Planung der operativen Marketingpolitik“ in das Kapitel „Handelsinformationssysteme“ aufgenommen worden, wo sie als Beispiel für „Qualitative Kenngrößen der Kundensteuerung“ steht. Vergleichbare Umplatzierungen finden sich an mehreren Stellen. Diese Arbeiten sowie die Anpassung der Abbildungen an den Zeitgeist sollen die Leserfreundlichkeit erhöhen und den Zugang zu der umfangreichen Materie erleichtern, die die „Betriebswirtschaftslehre des Handels“ zu bieten hat.

Die Umsetzung der Maßnahmen hat dieses Mal der Essener Lehrstuhl für Marketing und Handel übernommen, dem das Forschungszentrum für Category Management angeschlossen ist. Unser herzlicher Dank gilt Herrn Dipl.-Kfm. Gregor Zimmermann, Herrn Julian Mennenöh, Frau Stefanie Skowronek, Frau Doris Then und Frau Stephanie Wiehmann, die viele Tage in die Recherche aktueller Quellen, die Überarbeitung von Abbildungen, die Formatierung und das Korrekturlesen investiert haben. Wir wünschen uns im Interesse unserer Leser, dass sich dieser Aufwand gelohnt hat.

Was aber wäre dieser Aufwand wert, wenn wir nicht die Schnittstelle zum Markt hätten? In dieser Hinsicht danken wir dem Betriebswirtschaftlichen Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, für die – wieder einmal – reibungslose und konstruktive Zusammenarbeit.

Leverkusen, Hamburg und Essen

im Dezember 2006

Klaus Barth

Michaela Hartmann

Hendrik Schröder

Vorwort zur ersten Auflage

Das vorliegende Buch ist aus meinen an den Universitäten Köln und Marburg gehaltenen Lehrveranstaltungen hervorgegangen. Dabei war die Leitidee prägend, die Handelsbetriebslehre, ebenso wie die übrigen Wirtschaftszweiglehren, als eine wirtschaftszweigspezifische Konkretisierung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre anzusehen. Damit wird eine verengende, nur auf die Absatzfunktion des Handelsbetriebes gerichtete Betrachtungsweise, wie sie in der Regel in Publikationen zum Handelsmarketing zum Ausdruck kommt, ausgeweitet und folglich die komplexe Aufgabenstellung für die Unternehmungsführung im Handel als wesentlicher Strukturierungsansatz gewählt.

Um auch dem Anfänger die für das Studium des Handels notwendigen Grundeinsichten zu vermitteln, wird das Buch in einen explikativen und instrumentellen Teil gegliedert.

Im explikativen Teil erfolgt eine Einordnung des Handels und seiner Institutionen unter wirtschaftlichen und wissenschaftssystematischen Aspekten. Mit Hilfe des funktionsorientierten Forschungsansatzes werden Funktionenwandel und Ökonomisierung, der Zusammenhang zwischen Handelsfunktionen und marktpolitischen Instrumenten sowie die Handelsfunktionen als Aktionsrahmen der Betriebstypeninnovation behandelt.

Es folgen die Faktoren handelsbetrieblicher Leistungserstellung sowie eine Erläuterung der Vielfalt von Betriebsformen und Betriebstypen im Handel.

Der instrumentelle Teil ist dann ausschließlich den Gestaltungsfragen der Unternehmungsführung im Handel unter entscheidungsorientierten Aspekten gewidmet.

Nach der Ableitung eines Planungs- und Budgetierungssystems und der Diskussion adäquater Aufbauorganisationen werden Informations- und Entscheidungstechniken zur Planung der handelsbetrieblichen Absatz- und Beschaffungsprozesse erörtert. Ausführlich werden die Parameter der strategischen und operativen Marktbearbeitung sowie Controllingkonzepte unter Einschluß von Warenwirtschaftssystemen dargestellt. Allerdings bedingt die Breite der zu erörternden Fragestellungen auch eine Beschränkung und Konzentration auf grundlegende Problemfelder. Infolgedessen sollte zur Vertiefung und Ergänzung von dem weiterführenden Literaturangebot Gebrauch gemacht werden.

Zu großem Dank bin ich meinen Mitarbeitern verpflichtet, und zwar den Herren Dr. H. Büttner, Dr. D. Möhlenbruch und Dipl.-Kfm. H.-J. Theis, denen ich vielfältige Anregungen und Ergänzungen verdanke, Frau O. Claßen, die mit großer Sorgfalt und Geduld die Erstellung des Manuskriptes besorgte, sowie den Herren cand. rer. pol. R. Hartmann und R. Immel, die mich bei den Korrekturarbeiten unterstützten.

Schließlich danke ich besonders dem Betriebswirtschaftlichen Verlag Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, der die Drucklegung und Publikation in kürzester Zeit ermöglichte.

Klaus Barth

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur sechsten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage	VII

Erstes Kapitel: Wirtschaftliche und wissenschaftstheoretische Einordnung des Handels und seiner Institutionen 1

I. Standort des Binnenhandels und seiner Institutionen in der Gesamtwirtschaft 1

- A. Der Handelsbetrieb als Bestandteil des gesamtwirtschaftlichen Distributionssystems 1
- B. Gründe für einen wachsenden Anteil der Handelsleistung am Sozialprodukt 3
- C. Konzentration im Handel 6
- D. Trends 9
 - 1. Technologische Entwicklungen 9
 - 2. Wertewandel 10

II. Wissenschaftssystematische Einordnung von Handelsbetriebslehre und Handelsforschung 12

- A. Zur Geschichte der Handelsbetriebslehre 13
- B. Ansätze der Handelsforschung 15
 - 1. Institutionenorientierter Forschungsansatz 15
 - 2. Funktionenorientierter Forschungsansatz 16
 - 3. Warenorientierter Forschungsansatz 18
 - 4. Aktionsanalytischer Forschungsansatz 18
- C. Bisherige Entwicklungen und aktuelle Schwerpunkte der Handelsforschung 20
- D. Anforderungen an die Handelsforschung 22

Zweites Kapitel:	
Bestimmungsmerkmale der Handelsbetriebe	25
I. Handelsfunktionen	25
A. System der Handelsfunktionen	27
B. Funktionenwandel und Ökonomisierung	30
C. Zusammenhang zwischen Handelsfunktionen und absatz- politischem Instrumentarium	32
D. Handelsfunktionen und Leistungs politik als Aktionsrahmen für Innovationen im Handel	37
E. Ein Indikatorensystem zur Ermittlung des Innovationsbedarfs im Handel	40
II. Strukturmerkmale	41
A. Betriebsform und Betriebstyp	43
B. Warenkreis	44
C. Umsatzverfahren (Marktbearbeitungssysteme)	47
D. Standort	48
E. Abgrenzung von originären und derivativen Strukturmerkma- len	50
III. Faktoren handelsbetrieblicher Leistungserstellung	50
A. Menschliche Arbeit als Faktor der Leistungserstellung	51
1. Feststellung des Personalbedarfs	51
2. Sicherstellung einer bedarfsorientierten Personalstruktur	54
3. Leistungszentrierung durch Optimierung der Ressourcen- nutzung	57
a) Flexible Personaleinsatzkonzepte	57
b) Leistungsorientierte Entgeltsysteme	60
c) Leistungsfördernde Mitarbeiterführung	62
B. Ware als Faktor der Leistungserstellung	63
C. Sachliche Betriebsmittel als Faktoren der Leistungserstellung	70
D. Probleme der Leistungs- und Produktivitätsmessung	72

Drittes Kapitel:	
Erscheinungsformen des Binnenhandels	77
I. Methodische Grundlagen	77
A. Ansätze der Systematisierung von Erscheinungsformen des Binnenhandels	77
B. Die Bestimmung von Systematisierungsmerkmalen	81
II. Systematisierung von Betrieben im Großhandel	84
III. Systematisierung von Betrieben im Einzelhandel	88
A. Betriebstypen nach dem Residenzprinzip	90
B. Betriebstypen nach dem Domizilprinzip	96
C. Betriebstypen nach dem Treffprinzip	97
D. Betriebstypen nach dem Distanzprinzip	98
IV. Systematisierung von Vertriebslinien im Einzelhandel	105
V. Systematisierung von Systemformen im Handel	110
A. Horizontale Systemformen im Handel	111
B. Vertikale Systemformen im Handel	114
1. Die Verknüpfung von Groß- und Einzelhandelsstufe	114
2. Die Verteilung von Aufgaben zwischen Groß- und Einzelhandelsstufe	116
3. Die Verhaltensabstimmung zwischen Groß- und Einzelhandelsstufe	119

Viertes Kapitel:	
Unternehmungsführung im Handel	123
I. Strategisches Absatzmarketing	125
A. Der Prozess der strategischen Planung im Überblick	125
B. Die Situationsanalyse als informatorische Grundlage	127
1. Die Abgrenzung des Einzugsgebietes	128
2. Das Einkaufsstättenimage als Gegenstand einer verhaltenswissenschaftlichen Analyse des Absatzmarktes	129
3. Der Einsatz eines Positionierungsmodells für die Aufbereitung und Analyse der gewonnenen Marktdaten	132
a) Die Konstruktion des Imageraumes unter Einsatz multivariater Datenanalysemethoden	132
b) Die Leistungsmerkmale eines Positionierungsmodells	134
4. Die Bestimmung des Marktpotentials	137
5. Die Portfolio-Methode zur Identifikation der unternehmensinternen und -externen Bedingungs-lage	139
C. Prognosen zur Bestimmung von Entwicklungstrends	140
D. Die strategische Zielplanung	142
E. Die Strategien zur Bearbeitung von Absatzmärkten	143
1) Monosegmentstrategien	144
a) Die Strategie der Marktnischenpositionierung	144
b) Die Strategie der Positionierung in einer Versorgungslücke	145
c) Die Strategie der segmentbezogenen Marktführerschaft	146
2) Multisegmentstrategien	147
a) Die Strategie der Marktstandardisierung	147
b) Die Strategie der Marktdifferenzierung	148
3) Diversifikationsstrategien	149
F. Die Aufbauorganisation im Spiegel marktstrategischer Abhängigkeiten	153
1. Durch das Leitungsprinzip gekennzeichnete Strukturformen	155
2. Durch die Art der Zentralisation betrieblicher Aufgabenerfüllung geprägte Strukturformen	156
3. Kombinatorische Strukturformen (Duale Systeme)	159
4. Netzwerke	164

II. Operative Planung des Absatzmarketing	168
A. Sortimentspolitik	170
1. Grundlagen der Sortimentspolitik	170
2. Gliederung des Sortiments	171
3. Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der Sortiments- politik	173
4. Die Bedeutung von Verbundeffekten für die Sortimentspolitik	177
5. Operative Sortimentssteuerung	182
6. Effiziente Sortimentsgestaltung auf der Basis von Category Management	185
7. Digitalisierung und Personalisierung von elektronischen Leistungen	189
B. Preispolitik	195
1. Preispolitische Ziele	196
2. Basiskonzept der Preispolitik	198
a) Strategische Ausrichtung	198
b) Kosten- und Gewinnspekte	199
c) Wettbewerber	200
d) Nachfrager	200
3. Preisdifferenzierung als Ausdruck marktorientierter Preispolitik	204
a) Formen der Preisdifferenzierung	204
aa) Differenzierung ersten Grades	205
ab) Differenzierung zweiten Grades	206
ac) Differenzierung dritten Grades	209
b) Differenzierungsinstrumente	210
ba) Preissenkung durch Sonderpreisaktionen	211
bb) Preisnachlaß	212
4. Exkurs: Kompensationskalkulation	215
C. Absatzwerbung	220
1. Grundlagen handelsbetrieblicher Werbepolitik	221
2. Gewinnung werberelevanter Plandaten	223
3. Bestimmung der Werbeziele	224
4. Planung der Werbedurchführung	227
a) Planung der Werbesubjekte	227
b) Planung der Werbeobjekte	228
c) Planung der Werbebotschaft	229
d) Planung der Werbemittel	231
e) Planung der Werbeträger (Mediaplanung)	237

f) Planung des zeitlichen Werbeeinsatzes (Werbetiming)	244
g) Planung kooperativer Werbung	247
5. Werbebudgetierung	251
6. Werbekontrolle	253
D. Präsentationspolitik	256
1. Die akquisitorische Wirkung der Artikelplatzierung unter besonderer Berücksichtigung empirischer Untersuchungen	257
2. Komplexität der Präsentationsplanung	259
3. Heuristische Planungsverfahren	263
E. Sonderaktionenpolitik	266
III. Planung des Beschaffungsmarketing	274
A. Beschaffungsmarktforschung	274
1. Systematisierung des durch die Beschaffungsmarktforschung zu deckenden Informationsbedarfs	275
2. Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung	279
3. Geeignete Aufbereitung und Speicherung der gewonnenen Beschaffungsmarktinformationen	280
B. Grundlagen strategischer und operativer Beschaffungsplanung	281
1. Sortimentsanalyse	283
2. Lieferantenanalyse	286
C. Beschaffungspolitisches Instrumentarium	287
1. Beschaffungsprogrammpolitik	288
2. Beschaffungsmethodenpolitik	293
a) Wahl der Beschaffungswege	294
b) Beschaffungsart	296
c) Kontaktformen der Beschaffung	297
3. Kontrahierungspolitik	300
a) Probleme der Beschaffungspreisbildung	301
b) Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	307
c) Lieferservice	312
4. Beschaffungskommunikation	313
D. Entscheidungskriterien für die Aufnahme neuer Artikel	316
1. Beschaffungsverhalten in der Praxis	317
2. Ein System entscheidungsrelevanter Indikatoren für die Artikelaufnahme	318
3. Bewertungs- und Entscheidungstechniken	320

IV. Planungstechniken zur Realisierung des warenwirtschaftlichen Optimums	325
A. Ablauforganisatorische Elemente eines geschlossenen Warenwirtschaftssystems	325
B. Beschaffungs- und Bestellplanung	328
1. Optimierung der Bestellmengen	330
2. Zusammenhang von Losgrößen und Lagerkosten zur Durchsetzung von Zusatzrabatten	332
3. Lieferantenkredit und optimale Bestellmenge	333
4. Dynamische Losgrößenrechnung	335
5. Optimierung der Bestellmengen bei Verbunddisposition	339
6. Eindeckungsentscheidungen bei zu erwartenden Preiserhöhungen	343
C. Dispositions- und Lagerhaltungssysteme	345
1. Bestellpunktverfahren	346
2. Bestellrhythmusverfahren	347
3. Techniken zur Festlegung von Sicherheitsbeständen	349
4. Limitplanung	356
D. Lagerwirtschaft	360
1. Entscheidungstatbestände bei der Planung der Lagerwirtschaft	360
2. Kommissionierungstechniken	363
E. Beschaffungslogistik des Handels	366
1. Besonderheiten und Ziele der Handelslogistik	366
2. Warenbezogenes Logistikmanagement im Rahmen des ECR	367
a) Methoden der Beschaffungslogistik im Rahmen des Efficient Replenishment	368
b) Strategien zur Belieferung von Verkaufseinrichtungen und Kunden	370
c) Besonderheiten des Efficient Replenishment im Distanzhandel	372
d) Berücksichtigung von Absatzprognosen durch Efficient Replenishment	373
e) Methoden zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit einzelner Efficient Replenishment-Komponenten	373
V. Handelsinformationssysteme	375
A. Systematisierung handelsbetrieblicher Kennzahlen	375
1. Grundlagen des Controlling	375
2. Deduktion der Unternehmungs- und Bereichsziele	376
a) Bestimmung des Unternehmungszieles	376

b)	Ableitung von Bereichszielen im Rahmen eines Planungs- und Budgetierungssystems	380
3.	Quantitative Kennzahlen zur Steuerung der Warenwirtschaft	383
a)	Maßgrößen der Artikelrentabilität	384
b)	Maßnahmen zur Förderung der Artikelrentabilität	391
4.	Qualitative Kennzahlen der Kundensteuerung – Die Kundenzufriedenheitsanalyse	394
a)	Zur Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Handelsmarketing	394
b)	Verfahren und Probleme der Kundenzufriedenheitsmessung	396
c)	Beschwerdemanagement als Maßnahme der Qualitätssicherung	404
B.	Konzepte der Erfolgs- und Entscheidungsfindung	407
1.	Interne Rechnungen	409
a)	Vollkostenrechnung	410
b)	Teilkostenrechnung	412
c)	Prozeßkostenrechnung	414
2.	Vergleichsrechnungen – dargestellt am Beispiel des Betriebsvergleichs	418
a)	Methodik des Vergleichsprozesses	418
b)	Informationsgehalt	421
c)	Problematik der Repräsentativität	422
d)	Anwendungsbeispiel zum Betriebsvergleich	423
e)	Erweiterungen des traditionellen Betriebsvergleichs	426
C.	IT-basierte Konzepte zur Gewinnung und Verarbeitung von Informationen	428
1.	Basiskomponenten von Handelsinformationssystemen	428
a)	Computergestützte Warenwirtschaftssysteme	429
aa)	Aufgabenbereiche, Voraussetzungen und Formen von Warenwirtschaftssystemen	429
ab)	Module geschlossener Warenwirtschaftssysteme	431
ac)	Besonderheiten von Warenwirtschaftssystemen in mehrstufigen Handelssystemen	432
b)	Data Warehouse	433
c)	Management Support Systeme	434
ca)	On-Line Analytical Processing (OLAP)	435
cb)	Data Mining	436
2.	Integrierte Handelsinformationssysteme	437
a)	Formen integrierter Handelsinformationssysteme	437

b)	Kommunikationssysteme als Voraussetzung für integrierte Handelsinformationssysteme	438
c)	Interne Integration	439
d)	Externe Integration	440
da)	Kundenintegration durch Kartensysteme	441
db)	Kundenintegration per E-Commerce	442
dc)	Formen horizontaler Integration	443
D.	Verbesserung von Führungsentscheidungen auf der Grundlage integrierter Handelsinformationssysteme	445
1.	Marketingpolitischer Nutzen eines integrierten Handelsinformationssystems	445
a)	Fundierung sortimentspolitischer Entscheidungen	445
b)	Fundierung preispolitischer Entscheidungen	452
c)	Fundierung beeinflussungspolitischer Entscheidungen	454
ca)	Präsentationspolitische Entscheidungen	454
cb)	Werbepolitische Entscheidungen	456
d)	Fundierung des Relationship-Marketing	457
2.	Nutzen eines integrierten Handelsinformationssystems in den übrigen Unternehmungsbereichen	459
a)	Personalwirtschaftliche Aspekte	459
b)	Finanzwirtschaftliche Aspekte	461
E.	Die Balanced Scorecard - ein ganzheitliches Konzept der strategiegeleiteten Führung mit Kennzahlen	462
	Literaturverzeichnis	469

Wirtschaftliche und wissenschaftstheoretische Einordnung des Handels und seiner Institutionen

I. Standort des Binnenhandels und seiner Institutionen in der Gesamtwirtschaft

A. Der Handelsbetrieb als Bestandteil des gesamtwirtschaftlichen Distributionssystems

In einer arbeitsteilig gegliederten Volkswirtschaft fällt dem Handel die Aufgabe zu, die in räumlicher, zeitlicher, qualitativer und quantitativer Hinsicht bestehenden Spannungen zwischen den Vorgängen der Produktion und der Konsumtion auszugleichen. Diese weitgefaßte Handelsaufgabe umschließt jeglichen Austausch von Gütern und Dienstleistungen und erfaßt z.B. auch die Leistungsverwertung jener Industrie- und Landwirtschaftsbetriebe, die den Absatz ihrer Erzeugnisse selbst übernehmen.

Infolgedessen muß zwischen einem funktionalen und einem institutionalen Handelsbegriff unterschieden werden. Der *funktionale* Handelsbegriff ist mit dem Begriff Distribution identisch. Dem steht der *institutionale* Handel gegenüber, der nur jenen Teilbereich des Güteraustausches zwischen den Organisationseinheiten der Wirtschaft (Betriebe, Haushaltungen) erfaßt, der von den hierauf spezialisierten Betrieben durchgeführt wird. Dazu zählen vor allem die Groß- und Einzelhandelsbetriebe, die sich aufgrund ihrer Abnehmerkreise sowie unter Umständen auch der Absatzmenge pro Verkaufsakt unterscheiden und deren Hauptaufgabe nicht in der Gütererzeugung, sondern im Umsatz (Beschaffung und Absatz) von Waren ohne wesentliche Be- und Verarbeitung besteht. Diese Betriebe des institutionalen Handels bilden das Erkenntnisobjekt der Handelsbetriebslehre, die infolgedessen als eine auf einen bestimmten Wirtschaftszweig bezogene Konkretisierung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (neben anderen, z.B. Industriebetriebslehre, Bankbetriebslehre) zu verstehen ist.

Für die Einschaltung von Handelsbetrieben in die Distribution bieten sich zahlreiche Möglichkeiten an. Prinzipiell können sie an jeder Stelle des Distributionssystems als Verbindung zwischen den Wirtschaftsgliedern mitwirken. So können Handelsbetriebe erstens mit kollektierender Funktion an der Weiterleitung der Erzeugnisse der Urproduktion an die nachfolgenden Wirtschaftsstufen der Produktion und Konsumtion be-

teilt sein (z.B. der Aufkaufhandel im landwirtschaftlichen Bereich). Ihr Schwerpunkt liegt dabei auf der Beschaffungsseite.

Handelsbetriebe können zweitens als Bindeglieder zwischen den verschiedenen Bearbeitungs- und Verarbeitungsstufen der Produktion eingeschaltet werden. In diesem Fall spricht man vom Produktionsverbindungshandel, der noch nicht endgültig verwendungsreife Zwischenprodukte umschlägt (z.B. Werkstoffhandel).

Und schließlich können Handelsbetriebe drittens für den gewerblichen und privaten Bedarf bestimmte Fertigfabrikate von den Endproduzenten oder von vorgelagerten anderen Handelsbetrieben übernehmen, um sie einer endgültigen Verwendung zuzuführen. Man bezeichnet dies als Produktions- oder Konsumwarenhandel.

Gemäß dem funktionalen Charakter der Distributionsaufgabe lassen sich keine Gesetzmäßigkeiten für die Ein- und Ausgliederung von Handelsbetrieben in das gesamtwirtschaftliche Distributionssystem aufstellen. Das Entscheidungsproblem, ob die Distributionsaufgabe vom Produzenten selbst zu übernehmen oder an darauf spezialisierte Institutionen zu übertragen ist, reduziert sich auf die Frage nach der wirtschaftlichen Bewältigung der Handelsfunktionen. Lediglich bei Konsumwaren kommt es regelmäßig zur Einschaltung von Handelsbetrieben, da die Versorgung des privaten Verbrauchers aufgrund des hohen Grades der *Dezentralisation des Absatzes* bisher nur schwer von den Herstellern selbst durchgeführt werden konnte; allerdings schafft das Internet auch hier Vertriebsalternativen. Eine Sonderstellung nimmt das Handwerk ein, das seine Produkte zumeist direkt an die Haushaltungen absetzt und aus diesem Grunde Handwerks- handel betreibt.

Da im Handelsbetrieb keine transformatorischen Prozesse stattfinden, wenn man einmal von einigen unwesentlichen manipulierenden Funktionen wie der Sortierung, Mischung und Verpackung absieht, zählen die Handelsbetriebe zum Bereich der Dienstleistungsbetriebe. Unter Einsatz verschiedener sachlicher und personeller Produktionsfaktoren erstellen sie Handelsleistungen, die als *Kombination fremderstellter Sachleistungen mit eigenerstellten Dienstleistungen* zu verstehen sind. Die *Wertschöpfung des Handelsbetriebes* besteht dabei darin, noch nicht verwendungsreife Sachleistungen der Industrie durch Umhüllung mit handelsspezifischen Dienstleistungen einer werterhöhenden Verwendungseignung zuzuführen.

Agiert der Handelsbetrieb in einem marktwirtschaftlichen System, so stellt er sich als Handelsunternehmung dar, die sich durch die Merkmale Planungsautonomie, Marktrisiko und erwerbswirtschaftliches Prinzip auszeichnet. Demnach kann die Handelsunternehmung auf der Grundlage der gegebenen Marktsituation ihren Wirtschaftsplan selbst bestimmen, ohne daß staatliche Lenkungsbehörden Einfluß nehmen können. Dafür ist der Entscheidungsträger im Handelsbetrieb jedoch bei Strafe des Konkurses gezwungen, seine Leistungen an den Bedürfnissen des Marktes auszurichten. Er wird dabei von dem Bestreben geleitet, bei der Leistungserstellung und -verwertung einen maximalen Gewinn zu erzielen, weil der Unternehmung aus der Sicht ihrer Eigentümer im Sinne der Einkommenserzielung eine instrumentelle Funktion beizumessen ist.

Für die Handelsbetriebslehre folgt daraus, daß sie sich nicht mit solchen Aussagensystemen bescheiden kann, die eine bloße Erklärungsfunktion erfüllen (explanatorische Aussagensysteme), indem sie den Handelsbetrieb als Institution und seine Funktionen expliziert. Sie muß darüber hinaus im Sinne eines praktisch-normativen Wissenschaftsverständnisses auch Aussagensysteme mit hoher instrumenteller und prognostischer Leistungsfähigkeit bereitstellen, also Aussagensysteme, die auch der Gestaltungsfunktion der Betriebswirtschaftslehre Rechnung tragen. So liefern instrumentelle Aussagensysteme z.B. Handlungsempfehlungen für einen zweckmäßigen Einsatz marktbearbeitungspolitischer Instrumente im Hinblick auf die Erfüllung bestimmter Absatzziele. Prognostische Aussagensysteme ermöglichen dagegen z.B. Wahrscheinlichkeitschlüsse über den Lebenszyklus von Betriebstypen oder über die Entwicklung von Marktanteilen der Handelsbetriebe.

Mit der Gesamtheit dieser Aussagensysteme sollen die Entscheidungsträger in der Handelsunternehmung nicht nur in die Lage versetzt werden, die Strukturen und die Aktivitäten von Handelsbetrieben zu erläutern, sondern sie sollen auch befähigt werden, bestimmte Gestaltungsprobleme zu lösen, die z.B. die Wahl des geeigneten Betriebstyps und Standortes, die Gestaltung der handelsbetrieblichen Strukturorganisation oder Entscheidungen hinsichtlich eines zielgerechten Einsatzes des marketingpolitischen Instrumentariums betreffen. Auch sind zusätzliche Wachstumsimpulse für neue Intermediäre auf der Basis von Electronic Commerce zu erwarten. Außerdem sollen sie schließlich eine selbständige Diagnose und Therapie von Schwachstellen im Handelsbetrieb vornehmen können.

B. Gründe für einen wachsenden Anteil der Handelsleistung am Sozialprodukt

Im Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten 100 Jahre kann, und diese Feststellung gilt für alle hoch entwickelten Industrienationen, ein kontinuierliches Wachstum des Anteils der Handelsleistung am Sozialprodukt festgestellt werden. C. Clark, J. Fourastie und W. Röpke haben durch Untersuchungen nachgewiesen, daß ein Trend zur überproportionalen Steigerung des Dienstleistungsbereichs unter Einschluß des Handels, des sogenannten „tertiären Sektors“, gegenüber der Urproduktion (primärer Sektor) und der verarbeitenden Industrie (sekundärer Sektor) zu beobachten ist¹.

Für die Expansion des Handelsbereiches innerhalb des tertiären Sektors lassen sich Gründe anführen, die zum einen außerhalb und zum anderen innerhalb der Handelsbetriebe zu suchen sind. Die externen Ursachen begründen sich in einer steigenden gesamtwirtschaftlichen Nachfrage nach Handelsleistungen, die durch die dem institutiona-

1 Behrens 1972, S. 8 ff.

len Handel vor- und nachgelagerten Marktstufen - also durch Industrie und Konsumenten - induziert wird. An dieser Entwicklung wirken folgende Bedingungslagen mit:

- (1) Die steigende Produktivität in der Industrie führt zu einem *Rückgang der durchschnittlichen Arbeitszeiten*. Daraus folgt ein höheres Maß an persönlicher Freizeit, das wiederum die Nachfrage nach Dienstleistungen im weiteren Sinne stimuliert. Weitere Arbeitszeitverkürzungen, Urlaubsverlängerungen und zunehmende Telearbeit werden diesen Trend weiter verstärken.
- (2) Steigende Produktivität und Massenfertigung sind das Ergebnis *technischer Rationalisierungsprozesse*. Man kann aber erst dann auch von einer Ökonomisierung sprechen, wenn durch entsprechende Maßnahmen in der Distribution der Absatz der Mehrproduktion gesichert ist. Massenproduktion, um es schlagwortartig zu erhellen, erfordert Massendistribution. Diese Kausalität wird dadurch verständlich, daß einerseits zwar bei steigender Produktionsmenge aufgrund von Degressionseffekten die Fertigungskosten pro Erzeugniseinheit zurückgehen, andererseits steigt jedoch in der Regel die Distributionsintensität zwecks Überwindung von Marktwiderständen und damit die Distributionskostenbelastung pro Erzeugniseinheit an. Infolge steigender Absatzkosten durch Vertrieb und Werbung nimmt demzufolge der Anteil der Distributionskosten an der Gesamtkostenstruktur eines Gutes gegenüber seinen Produktionskosten einen immer größeren Anteil ein. Der Forderung nach Massendistribution wird dadurch zu entsprechen versucht, daß immer neue Betriebstypen des Handels mit rationellerer Prozeßbewirkung entstehen, um dadurch einen Beitrag zum gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsfortschritt zu leisten.
- (3) Die Anforderungen an die Quantität und Qualität der Handelsleistung werden auch durch die wachsenden *Ansprüche der Verbraucher* beeinflusst. Diese fordern zum Zwecke ihrer eigenen Beschaffungsrationalisierung breitere und tiefere Sortimenten sowie eine entsprechende Ausstattung mit Verkaufsfläche und Kundendienstleistungen, die den Einkauf erleichtern sollen (One-Stop-Shopping). Sie fordern gleichzeitig aber auch solche Geschäftstypen, die stärker auf die speziellen Bedürfnisse bestimmter Kundensegmente eingehen. Daraus folgt eine je nach Kaufanlaß unterschiedliche Inanspruchnahme von Betriebstypen und eine vagabundierende Nachfrage zwischen diesen.
- (4) Endlich hat auch eine *veränderte Bevölkerungsstruktur* zu einer Erhöhung der Distributionsaufgaben geführt. Lebten vor der Jahrhundertwende nur ca. 5 % der Bevölkerung Deutschlands in Städten, so sind dies heute rund 87 % (2001) mit entsprechenden Konsequenzen für ihre Versorgung.

Ursachen für eine relativ starke Expansion des Handelsbereiches, die innerhalb der Handelsbetriebe zu suchen sind, begründen sich vor allem auf den sehr dienstleistungsintensiven Umsatzprozessen des Handelsbetriebes, die im Vergleich zur Industrie in einem viel geringeren Umfang der Mechanisierung zugänglich sind. Erschwerend

kommt hinzu, daß vor allem die Nachfrage nach Einzelhandelsleistungen von einem in zeitlicher Hinsicht kaum zu prognostizierenden Einkaufsverhalten der Konsumenten abhängig ist. Dies führt zu einer hohen Leistungsbereitstellung von personellen und sachlichen Kapazitäten, infolgedessen aber auch zu temporären Überkapazitäten, vor allem beim Faktor „Arbeit“.

Aufgrund der Tatsache, daß weit über die Hälfte der Betriebskosten eines Handelsbetriebes durch diesen Faktor verursacht wird, hat sich das Schwergewicht handelsbetrieblicher Rationalisierung auf die Substitution von Personal durch Kapital, vor allem Raum, konzentriert. Diese Substitution wurde insbesondere durch die Einführung der *Selbstbedienung* ermöglicht, einer Form der Absatzkontaktgestaltung, die nicht nur die Beratungsfunktion reduziert, sondern auch personelle Leerkosten verhindert, weil der Arbeitseinsatz der Mitarbeiter, losgelöst von der stochastischen Entwicklung der Kundennachfrage, besser planbar wird.

Dieser für den Handelsbetrieb typische Substitutionsprozeß ist mit seinem Beitrag zum Produktivitätsfortschritt jedoch kaum mit den Rationalisierungsbemühungen im Industriebetrieb vergleichbar, die dort auf einen höheren Automatisierungsgrad der Fertigung gerichtet sind. Es handelt sich nämlich nur um eine Verlagerung der Arbeit, indem der Kunde als betriebsexterner Faktor in den betriebsinternen Prozeß der Faktorkombination integriert wird. Die Einführung der Selbstbedienung im Handelsbetrieb läßt sich demzufolge auch als Substitution des betriebsinternen Faktors „Arbeit“ durch den betriebsexternen Faktor „Kunde“ kennzeichnen. So stieg die Bruttowertschöpfung je Beschäftigten im Handel um 2,64% im Jahr 2000 bzw. 1,52% im Jahr 2001. Der Anstieg der Wertschöpfung je Erwerbstätigen im produzierenden Bereich fiel für denselben Zeitraum jedoch mit 5,68% für das Jahr 2000 bzw. 2,77% für das Jahr 2001 deutlich höher aus². Zudem ist seit 1980 eine geringere durchschnittliche jährliche Wachstumsrate im Handel festzustellen als in den siebziger Jahren. Denn während diese Wachstumsrate in den 70er Jahren nominal bei 9,7% und real bei 5,35 % lag, sank sie in den 80er Jahren auf nominal 5,53% und real 4,07% (jeweils für den Bereich Westdeutschland). In den 90er Jahren erreichte sie nur noch 1,86% nominal und 0,88% real (für den Bereich Gesamtdeutschland)³. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, daß die Möglichkeiten zur Substitution von Personal durch Kapital sowie zu Personaleinsparungen weitgehend ausgeschöpft sind und sich die Umstrukturierungsprozesse der achtziger Jahre im Handel vornehmlich auf den Unternehmungs- und dispositiven Bereich konzentrieren.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die steigende Nachfrage nach Handelsleistungen einerseits sowie die *Faktorsubstitution* von Personal durch Raum andererseits bei unterdurchschnittlicher Entwicklung des Automatisierungsgrades zu einem erheb-

2 Vgl. hierzu auch Batzer 1991, S. 32 ff. sowie <http://www.destatis.de/basis/d/vgr/vgrtab3.htm> (Stand: 09/2002)

3 Handel aktuell 2001, EHI S. 90