

Modernes Handelsmanagement

Eine Einführung in die Handelslehre

Bearbeitet von
Prof. Dr. Thomas Rudolph

3., überarbeitete Auflage 2013. Buch. 261 S. Gebunden

ISBN 978 3 7910 3304 4

Format (B x L): 17 x 24 cm

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Marketing, Handelsmanagement](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

978-3-7910-3304-4 Rudolph, Modernes Handelsmanagement/3., überarbeitete Auflage
© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER
POESCHEL

1

Grundlagen und Prozesskompetenz

Lernziele

Leitfrage: Was versteht man unter einer Handelstätigkeit?

- ▶ Welches sind die wesentlichen Merkmale einer Handelstätigkeit?
- ▶ Weshalb lässt sich der Handel nur unzureichend im institutionellen Sinne definieren?

Leitfrage: Welche historischen Entwicklungen prägen den Handel?

- ▶ Welche Handelsepochen sind zu unterscheiden?
- ▶ Wie lassen sich diese Handelsepochen charakterisieren?

Leitfrage: Welchen Anforderungen müssen Handelsunternehmen in Zukunft gerecht werden?

- ▶ Welche Kräfte bewirken fortlaufende Veränderungen in den Leistungserstellungsprozessen und Markterscheinungsformen?
- ▶ Welche Markterscheinungsformen werden die Handelslandschaft in der Zukunft prägen?

Leitfrage: Welche Rolle spielen Kompetenzen im Wertschöpfungsprozess von Handelsunternehmen?

1.1 Grundlagen für das Handelsmanagement im 21. Jahrhundert

Wal-Mart befindet sich im Jahr 2012 auf Platz 3 des Fortune Global 500 Ranking – mit einem erzielten Jahresumsatz von 446,9 Milliarden Dollar (CNN Money 2013a). Wal-Mart ist ein **klassisches Handelsunternehmen**. Es wurde 1962 von Sam Walton gegründet. Im Jahre 1970 gab es erst 38 Verkaufsstellen. Danach expandierte Wal-Mart sehr schnell (Collins 2001) auf mittlerweile 4.637 Standorte in den USA und zusätzliche 6.155 internationale Standorte (Walmart 2013a, Walmart 2013b). Die drei umsatzstärksten europäischen Handelsunternehmen im Jahr 2012 waren Carrefour (76,8 Milliarden Euro), Tesco (84,4 Milliarden Euro) und die Metro Group (66,7 Milliarden) (Carrefour 2013, Tesco 2013, Metro Group 2013). Im Gegensatz zu vielen amerikanischen Unternehmen weisen große Handelsunternehmen in Europa einen vergleichsweise hohen **Internationalisierungsgrad** auf. Beispielsweise erzielte die Metro Group 2012 mit über 61 Prozent den Großteil ihres Umsatzes im Ausland und auch Carrefour erwirtschaftete mehr als die Hälfte seines Umsatzes außerhalb des französischen Heimatmarktes (Metro Group 2013, Carrefour 2013).

Doch die Welt des Handels erfährt mit dem Internet einen erheblichen Wandel. **Neue Handelskonzepte** wie z.B. Amazon mit einem Netto-Jahresumsatz 2012 von

Die größten Handelsunternehmen der Welt

Neue Handelskonzepte und Distributionskanäle

61,1 Milliarden Dollar oder eBay (14,0 Milliarden Dollar Vermittlungsumsatz im Jahr 2012) spielen eine zunehmend wichtigere Rolle (CNN Money 2013b, 2013c). Amazon steigerte allein im Jahr 2012 den Umsatz um 28,8 Prozent. Im stationären Handel sind solche Wachstumsraten nahezu unmöglich, weil Umsatzwachstum in der Regel über zusätzliche Verkaufsstellen erfolgt, die hohe Investitionen erfordern. Daher arbeiten fast alle bedeutsamen stationären Händler auch mit **Online-Distributionskanälen**. Sie verlinken ihr stationäres Geschäft mit dem Internet, wo Kunden zusätzliche Informationen erhalten, Ware bestellen oder Serviceleistungen wie z. B. den Reparaturservice in Anspruch nehmen. Cross-Channel-Management entspricht dem Kundenwunsch, sowohl stationär als auch online einzukaufen. Manager versuchen deshalb im Zuge eines erfolgreichen Cross-Channel-Managements, den Vertrieb über stationäre Verkaufsstellen mit dem Online-Vertrieb über Computer, Tablets und Smartphones aufeinander abzustimmen. Jeder Vertriebskanal muss im Zuge dieser Abstimmung einen Mehrwert stiften (vgl. Emrich/Rudolph 2011). Die Facettenvielfalt des Handels zeigt sich darüber hinaus im Rohstoff-Großhandel. Der 1974 gegründete und in der Schweiz ansässige Rohstoff-Großhändler Glencore, welcher im Jahr 2012 einen Umsatz von 214,4 Milliarden Dollar erwirtschaften konnte, handelt in erster Linie mit Metallen, Rohöl, Kohle, Mineralen und landwirtschaftlichen Produkten (Glencore 2013). Er vermittelt zwischen Rohstoffproduzenten und verschiedenen Industrien wie z. B. Automobil, Energie und Metallverarbeitung. Glencore gleicht dabei die Rohstoffnachfrage durch ein entsprechendes Rohstoffangebot aus, organisiert die Fracht und übernimmt die Finanzierung. Darüber hinaus ist Glencore in den vergangenen Jahren verstärkt in die Produktion eingestiegen und damit weit mehr als im Großhandel tätig.

Funktionsausweitung bei vielen Handelsbetrieben

Dieser **Trend der Funktionsausweitung** lässt sich bei vielen Handelsbetrieben beobachten. Viele Handelsunternehmen überbrücken nicht mehr allein die Lücke zwischen Produktion und Konsumtion. Mittlerweile produzieren Handelsorganisationen und auch klassische Produktionsbetriebe treiben Handel. Vor dem Hintergrund dieser dynamischen Entwicklung erscheint es notwendig, zu Beginn dieses Buches die Frage nach dem Wesen des Handels zu stellen. Dazu gilt es Antworten auf die folgenden sechs Fragen zu finden:

1. Welche Bedeutung kommt dem Handel zu?
2. Was ist Handel?
3. Welche Handelsepochen sind zu unterscheiden?
4. Was treibt den Handel zu fortlaufenden Veränderungen an?
5. Was sind typische Merkmale einer Handelstätigkeit?
6. Welche Markterscheinungsformen sind in der Zukunft zu beachten?

Die anschließenden Kapitel beantworten diese Fragen.

1.1.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung und Rolle der Handelstätigkeit

Der Handel erfüllt in jeder Volkswirtschaft eine zentrale Rolle.

In jeder Volkswirtschaft spielt der Handel eine wichtige Rolle. Sei es im Außenhandel mit anderen Volkswirtschaften oder im Binnenhandel, der den Austausch von Gütern zwischen gewerblichen Anbietern und Endkonsumenten innerhalb der Landesgrenzen

zen umfasst. In Deutschland trägt der Handel einen Anteil von gut 10 Prozent zur gesamten Bruttowertschöpfung bei. Die Bedeutung des Handels zeigt sich in der aktuellen Wirtschaftspolitik. Um einen wirtschaftlichen Abschwung in den USA zu vermeiden, senkte die amerikanische Regierung im Frühjahr 2008 die Steuern für Privatpersonen und startete 2009 Billionen schwere Konjunkturprogramme. Zeitverzögert flossen die höheren Nettoeinkommen in den privaten Konsum, was sich nach der Theorie der Volkswirtschaftslehre auf die Beschäftigung zumindest kurzfristig positiv auswirken und damit nicht zuletzt auch die Sozialversicherungssysteme entlasten sollte (Bofinger 2006).

Mit der zunehmenden Wettbewerbsintensität gewinnt der Einzelhandel als **Schnittstelle zum Endkonsumenten** an Bedeutung. Das dort gewonnene Markt- und Kundenwissen beeinflusst zunehmend vorgelagerte Wertschöpfungsprozesse in der Produktion und im Großhandel. Der Bedeutungszuwachs der Handelstätigkeit zwischen Produktion und Konsum lässt sich anhand verschiedener Indikatoren ablesen:

- ▶ 2012 arbeiteten 10,3 Prozent aller Beschäftigten in den USA im Handel. In den deutschsprachigen Ländern lag dieser Anteil 2012 ähnlich hoch (Deutschland = 5,7 %, Österreich = 6,6 % und Schweiz = 7,3 %). Er hat in den vergangenen Jahren zugenommen (vgl. Euromonitor 2013).
- ▶ Auch konnte der Handel im Vergleich zur Markenartikelindustrie seine Marktstellung festigen. Der Sortimentsanteil an Eigenmarken, also an Produkten, die der Handel in eigenem Namen verkauft und damit oft auch produziert, hat europaweit zugenommen. So stieg z. B. im Bereich verpackter Nahrung der anteilige Umsatz von Eigenmarken in Westeuropa von 23,4 Prozent im Jahr 2006 auf 25,4 Prozent im Jahr 2012 (Euromonitor 2013). Spitzenreiter ist die Schweiz. Dort stieg der Eigenmarkenanteil von 41,9 Prozent im Jahr 2006 auf 43,7 Prozent im Jahr 2012 (Euromonitor 2013).
- ▶ Der Online-Handel gilt als eine der wichtigen Wachstumsbranchen in Westeuropa. So stieg laut Bundesverband des Deutschen Versandhandels (BVH) in Deutschland das Umsatzvolumen im Online-Handel mit Waren von 2011 auf 2012 um 27,2 Prozent und erreichte ca. 27,6 Milliarden Euro. Auch für digitale Dienstleistungen kann 2012 eine Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr von ca. 21 Prozent auf 9,7 Milliarden Euro verzeichnet werden (BVH 2013).
- ▶ Kundeninformationen (z. B. aus Scannerdaten und Kundenkarten) gewinnen an Bedeutung und erhöhen den Einfluss der Unternehmen, die über ein solches Kundenwissen verfügen (Zentes et al. 2007).
- ▶ Viele Autoren gehen davon aus, dass Serviceleistungen künftig eine entscheidende Ressource im Wettbewerb darstellen. Aufgrund ihrer Nähe zu Kunden würde eine solche Entwicklung Handelsunternehmen besonders begünstigen (Lusch et al. 2007).

Die Handelstätigkeit zwischen Produktion und Konsum wird immer bedeutsamer.

Diese wenigen Beispiele unterstreichen die Rolle des Handels als Wirtschaftsmotor. Ohne Handel kann unsere Wirtschaft nicht funktionieren.

1.1.2 Der Begriff Handel

Güterverteilung und Losaufspaltung als Leistungen des Handels

Handelsunternehmen agieren gemäß der klassischen Handelsdefinitionen in der Wertschöpfungskette als **Intermediäre**, sie übernehmen eine Überbrückungsfunktion zwischen Produktion und Konsum (Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 1). Ihre Existenz im Wirtschaftskreislauf beruht auf verschiedenen unternehmerischen Leistungen. Ein wesentliches Merkmal der unternehmerischen Leistung besteht im **Verteilen von Gütern** (Mulhern 1997, S. 103; Ellis/Kelley 1992, S. 383). Dabei kann es sich um Lebensmittel, Möbel, Hotelzimmer, Musiktitel, Aktien, Versicherungen, chemische Produkte, Maschinen, Computer, Autos etc. handeln. Diese Güter, so die klassische Auffassung vom Handel, werden von Produzenten produziert und vom Handel ohne maßgebliche Veränderungen weiterverkauft (Oberparleitner 1955). Der Begriff Einzelhandel weist auf eine weitere wichtige Funktion des Handels hin; er teilt die in großen Mengen eingekauften Güter bedürfnisgerecht in kleinen Einheiten den Endkonsumenten zu (Davies 1993, S. 3). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von **Losaufspaltung**.

Handelsunternehmen lassen sich in Unternehmen des **Groß- und Einzelhandels** aufteilen. Im Gegensatz zum Großhandel verkauft der Einzelhandel (in der Schweiz als Detailhandel bezeichnet) Güter und Dienstleistungen direkt an Endkonsumenten. Großhändler bzw. Grossisten kaufen Waren- und Dienstleistungen von verschiedenen Produzenten oder Lieferanten und verkaufen diese an Weiterverkäufer oder Weiterverarbeiter. Der Großhandel begründet seine Rolle in der Wirtschaft durch seine Markterschließungsfunktion, indem er dem Hersteller hilft, den richtigen Absatzmarkt zu finden.

Die wirtschaftliche Dynamik löst **Veränderungen im Distributionsprozess** aus. Am Beispiel des Großhandels lässt sich das Aufkommen neuer Distributionsformen (Intermediation) und das Ausschalten nicht mehr wettbewerbsfähiger Distributionsformen (Disintermediation) veranschaulichen. Während auf nationalen Märkten der klassische, stationäre Großhandel aufgrund zunehmender Konzentration und Markttransparenz leicht an Bedeutung verliert, gewinnt dieser in Form von elektronischen Marktplätzen im internationalen Handelsgeschäft. Mit der Globalisierung von Handelsmärkten steigen räumliche und kulturelle Distanzen zwischen Produzenten und Einzelhändlern. Die neuen Erscheinungsformen des Großhandels helfen, diese Distanzen zu reduzieren, Märkte effizienter zu gestalten und damit Transaktionskosten zu reduzieren (Picot 1986, S. 1 ff.).

Diese klassische und in vielen Lehrbüchern vorgetragene Rollenverteilung zwischen Produzenten, Großhandel und Einzelhandel verliert jedoch zunehmend an Bedeutung (siehe Abbildung 1-1). Auch besteht die Wertschöpfung des Handels nicht mehr allein im klassischen Warenhandel. Es kommt zunehmend zu einer **Funktionsausweitung**, die eine eindeutige Zuordnung erschwert. Einige wenige Beispiele verdeutlichen diese Entwicklung:

- ▶ Ursprünglich als Einzelhändler gegründete Unternehmen wie z. B. Tchibo oder Migros sind heute auch im Großhandel und in der Produktion von Konsumgütern tätig. Zusätzlich bieten diese Mischkonzerne Dienstleistungen an, wie z. B. den Verkauf von Versicherungen und Bankdienstleistungen.

Veränderung der Distributionsformen: Intermediation und Disintermediation

Beispiele für eine Funktionsausweitung des Handels

- ▶ Ursprünglich als Hersteller von Konsumgütern gegründete Unternehmen wie z. B. Adidas, Sony, Apple und Puma betreiben heute eigene Verkaufsstellen und übernehmen Handelsaufgaben.
- ▶ Produktions- und Verkaufsketten wie z. B. Zara, Mango oder H&M sind vertikal integriert, d. h. sie übernehmen von der Produktion bis zum Verkauf alle Wertschöpfungsaufgaben selbst.
- ▶ Energieunternehmen wie z. B. Exxon Mobil, BP und Shell Royal Dutch sind Erdöl-förderer, Großhändler und Einzelhändler mit tausenden von Tankstellen-Shops.
- ▶ Unternehmen der Telekommunikationsbranche wie z. B. Vodafone, Telecom oder Swisscom unterbreiten ein breites Spektrum an Dienstleistungen. Auch hier sind es tausende Verkaufs- und Dienstleistungscenter, welche das Leistungsangebot den Endkonsumenten näher bringen.
- ▶ Mit Auktionsplattformen wie z. B. eBay und Ricardo werden selbst Endkonsumenten zu Händlern und Web-2.0-Applikationen machen Konsumenten zu Prosumenten, die Meinungen aktiv abgeben und Produktionsprozesse direkt mitgestalten.

Was sich in den Firmenbezeichnungen schon längst vollzogen hat, hinkt in unserer Umgangssprache hinterher. Alle zuvor genannten Unternehmen wählen eine Firmenbezeichnung, die keine Zuordnung zu den in Abbildung 1-1 vorgestellten Distributionsstufen mehr zulässt. BP bezeichnet sich als Energieunternehmen, Telecom als Unternehmen der Telekommunikationsbranche und Zara wählt die Bezeichnung einer Produktions- und Verkaufskette. Letztere Bezeichnung unterstreicht die hohe Vernetzung unserer Wirtschaft. Unternehmen sind nicht mehr losgelöste Einzelakteure, sondern »vernetzen« sich immer stärker über **mehrere Distributionsstufen** hinweg.

Infolge dieser Entwicklung fällt es immer schwerer, Unternehmungen einer Distributionsstufe zuzuordnen und damit deren Rolle in der Wirtschaft als Produzent, Großhändler oder Einzelhändler eindeutig festzulegen. Es macht daher auch immer weniger Sinn, den Handel im institutionellen Sinne definieren zu wollen. Wir müssten im institutionellen Sinne beispielsweise von produzierenden Großhändlern, handeltreibenden Produzenten und produzierenden Konsumenten sprechen. Diese Bezeichnungen klingen jedoch schwerfällig und bringen keine begriffliche Klarheit. Der Handel als Branche im Sinne klar abgrenzbarer Institutionen verliert an Bedeutung.

Das Wesen des Handels besteht in einer arbeitsteiligen Wirtschaft viel eher in der Handelstätigkeit als solchen. Unternehmen handeln mit Gütern und Dienstleistungen, unabhängig von deren institutionellen Bezeichnung als Händler, Hersteller oder

**Handel als abgrenzbare
Institution verliert
an Bedeutung**

**Die Handelstätigkeit
als zentrales Merkmal**

Abb. 1-1

Klassische Distributionsstufen



Non-Profit-Organisation. Dieses Buch wendet sich an alle Unternehmen, die einer Handelstätigkeit nachgehen oder diese anstreben, wozu auch klassische Handelsunternehmen zählen. Wir bezeichnen diese Unternehmen aus pragmatischen Gründen mit den geläufigen Bezeichnungen »Händler« und »Handelsunternehmen« (evtl. Handelsakteure). Im Englischen würde man besser von »Firms in Retailing« sprechen, also von Unternehmen, die einer Handelstätigkeit nachgehen. Da dieser Begriff umständlich und lang klingt, soll es bei dem etablierten Begriff »Händler« bleiben. Dieser »Händler« kann aber neben seiner Handelstätigkeit noch andere Funktionen in der Wertschöpfungskette übernehmen. Im Zentrum dieses Buches steht somit nicht der Handel als Institution, sondern die Handelstätigkeit als solche, welche in Kapitel 1.1.5 näher charakterisiert ist.

1.1.3 Handelsepochen und treibende Kräfte

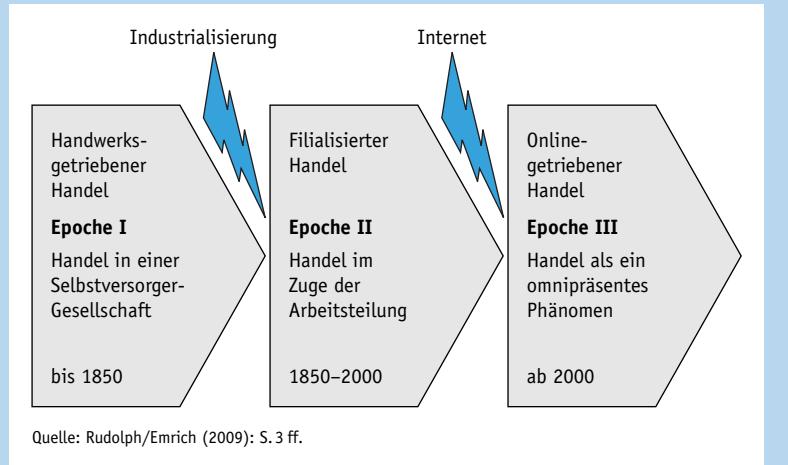
Die Handelsepochen

Veränderungen der Markt-
erscheinungsformen
und der Handelstätigkeit

Betrachten wir die Menschheitsgeschichte, so hat der Handel den Menschen von der biologischen zu einer primär kulturellen Evolution begleitet. In den vergangenen zwei Jahrhunderten haben besonders große Veränderungen in den Markterscheinungsformen des Handels, aber auch in der Handelstätigkeit als solcher stattgefunden (Haupt 2003). Wir unterscheiden drei Handelsepochen (Rudolph/Emrich 2009, S. 11). Den Übergang von der ersten zur zweiten Epoche löste die **Industrielle Revolution** aus. Die aufkommende Industrielle Revolution Ende des 18. Jahrhunderts veränderte mit den neu entstehenden Fabrikationsmethoden der Massenproduktion das bis dahin entstandene Wirtschaftssystem nachhaltig. Es kam zu einem beschleu-

Abb. 1-2

Epochen des Handels



nigten evolutionären Prozess im Einzelhandel (z.B. Hollander 1960). Ein zweiter grundlegender Wechsel – von der zweiten zur dritten Epoche – kündigt sich für den Handel vor wenigen Jahren mit der steigenden **Verbreitung des Internets** an.

Bis etwa zur zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts war die Handelslandschaft in Kontinentaleuropa stark vom gewerblichen Handwerkshandel geprägt. Da sich der Großteil der Menschen in der ständischen Gesellschaft selbst versorgte, existierte der »Verbraucher« im heutigen Sinne noch nicht. Zum Handel trafen sich gewerbliche Erzeuger und Groß- wie auch Kleinabnehmer auf Wochen- und Jahrmärkten, die nur zu festgelegten Zeiten an bestimmten Orten stattfanden. Einzel- und Großhandel waren noch nicht voneinander getrennt. In größeren Ortschaften verkauften Handwerker ihre Produkte zumeist direkt von ihrer Produktionsstätte bzw. ihrem Lagerraum an Stammkunden der Umgebung. Sortimente waren durch Zünfte organisiert und schwankten stark in ihren Beständen. Der persönliche Kontakt des Geschäftsinhabers zu seinen Kunden schuf ein starkes Beziehungsnetzwerk, in dem der Verkauf auf Kredit üblich wurde.

Parallel zur Industriellen Revolution begannen Kleinhändler um 1850 für die städtische Bevölkerung attraktive Verkaufsräume zu gestalten. In den schnell wachsenden Städten traten sie in Wettbewerb um die regelmäßigen Gehälter der Arbeiterschaft. Der Preis rückte stärker in den Vordergrund der Kaufentscheidung. Warenhäuser mit ihren breit angelegten Sortimenten lockten neue Käufer auch aus entfernteren Gebieten in die Handelszentren. Erfolgreiche Händler gründeten Filialen in den aufkommenden Städten und bald auch in ländlichen Regionen, die sie von Zentrallagern aus belieferten. Einzel-, Großhandel und Industrie spezialisierten sich immer stärker, sodass eine Vielzahl unterschiedlicher Betriebstypen die steigende Massennachfrage bediente.

Während der stationäre Handel (Handel in Verkaufsstellen) Ende des 20. Jahrhunderts sein Wachstum vor allem durch Auslandsexpansionen fortsetzte, schuf ab dem Jahr 2000 der Online-Handel neue Wachstumsimpulse. So sind Unternehmen aller Sektoren in dieser dritten Handelsepoche zunehmend herausgefordert, Konsumenten situationsgerecht über unterschiedliche Informations- und Vertriebskanäle anzusprechen (siehe Kapitel 1.1.5).

Die treibenden Kräfte

Für die Handelsentwicklung sind vier treibende Kräfte verantwortlich. Diese lösen Veränderungen in den Leistungserstellungsprozessen und den Markterscheinungsformen aus.

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien bilden den Haupttreiber. Sie haben die Zusammenarbeit aller Akteure entlang der Wertschöpfungskette und innerhalb der einzelnen Stufen revolutioniert. Die rasante Technologieentwicklung der vergangenen Jahre löste beispielsweise neue Distributionskanäle (Virtualisierung des Handels) und innovative Marketingkonzepte (Efficient Consumer Response) aus. Neben Profilierungsoptionen bieten neue Technologien auch ein beträchtliches Rationalisierungspotenzial. So ist es vielen Unternehmen gelungen, Prozesskosten in der Logistik und im Datenaustausch durch den Computereinsatz erheblich zu senken.

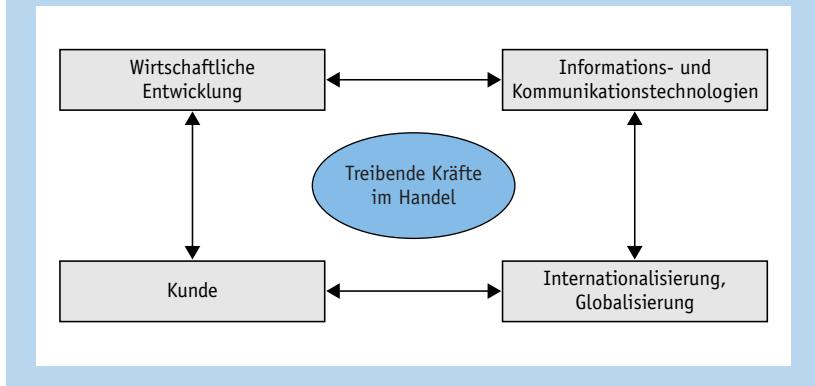
Der vom Handwerk
getriebene Handel (bis 1850)

Der filialierte Handel
(1850–2000)

Der Online-Handel
(2000 bis heute)

Neue Informations-
und Kommunikations-
technologien verändern
die Zusammenarbeit.

Abb. 1-3

Treibende Kräfte im Handel

Permanenter Wandel
im Kundenverhalten

Marktliberalisierung
und Globalisierung

Wirtschaftliche Entwicklung

Soziodemographische Veränderungen sowie das sich permanent wandelnde Einkaufsverhalten vieler Konsumenten erhöhen die Anforderungen an Handelsunternehmen und erfordern ständige Anpassungen im Handelsangebot. Eine alternde Gesellschaft, die Zunahme an Single-Haushalten und die zunehmende Vertrautheit mit dem Internet sind nur drei Einflussfaktoren, welche in vielen europäischen Ländern einen Wandel im Konsumverhalten bewirken. Aber auch nationale Vorlieben spielen eine große Rolle. So favorisieren beispielsweise viele Spanier und Italiener noch heute den traditionellen Marktplatz als Ort des Lebensmitteleinkaufs.

Stagnierende Handelsumsätze drängen in vielen westeuropäischen Ländern Handelsunternehmen zur Expansion in ausländische Märkte. Beschleunigt wird dieser Internationalisierungstrend durch die Marktliberalisierung im Rahmen der europäischen Integration oder des GATT-/WTO-Abkommens. Auch rechtliche Rahmenbedingungen, wie z. B. Bauvorschriften, Umweltschutzbestimmungen oder das Kartellrecht, beeinflussen den Veränderungsprozess erheblich. So stieg anfangs der 1970er-Jahre mit der Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand in Deutschland die Wettbewerbsintensität. Ähnliche Auswirkung zeigen heute die Internationalisierungsbemühungen vieler Hard-Discounter.

Die weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrisen beeinflussen den Handel stark. Beispielsweise brach der Autohandel nach der Wirtschaftskrise 2008/2009 um 40% ein (Statista 2013a). Bereits 2010 übertraf diese Handelsbranche den Umsatz vor der Krise und erreichte 2011 das beste Jahr aller Zeiten (Zeit Online 2012). Nur zwei Jahre später sinken die Umsätze im Europäischen Automobilhandel erneut (Spiegel Online 2013). Das Beispiel verdeutlicht den enormen Einfluss der wirtschaftlichen Entwicklung auf den Handel. Auslöser der Handelsveränderung ist dann die Wirtschaftskrise und weniger der Kunde und sein Verhalten an sich. In Zeiten der wirtschaftlichen Stabilität besitzt diese vierte treibende Kraft kaum Einfluss auf die Handelsentwicklung. In Zeiten eines wirtschaftlichen Abschwungs gewinnen gewöhnlich Discounter, weil der Spardruck in der Bevölkerung wächst (Colla 2003, Rudolph/Schweizer 2006).

Die vier treibenden Kräfte fordern Händler dazu auf, Marktveränderungen aktiv zu beobachten und darauf schnell zu reagieren.

1.1.4 Wandel in den Markterscheinungsformen

Die in Kapitel 1.1.3 angesprochenen treibenden Kräfte fordern Unternehmen dazu auf, ihre Rolle im Wertschöpfungsprozess zu überdenken. Unternehmen, die einer Handelstätigkeit nachgehen, müssen fortlaufend ihre Handelsformate bzw. Markterscheinungsformen optimieren. Handelsmanager sprechen auch von sogenannten Betriebsformen, welche Endkonsumenten als Orte des Waren- und Dienstleistungsangebotes wahrnehmen. Das nachfolgende Beispiel illustriert den Betriebsformenwandel im Handel mit Spielwaren.

Die wachsende Dynamik und zunehmende Vielfalt an möglichen Betriebsformen und Distributionskanälen verlangt nach einer sorgfältigen Auswahl der **Distributionspartner**. Noch vor wenigen Jahren distribuierten Spielwarenhersteller ihre Produkte überwiegend über den Großhandel, welcher wiederum an den Einzelhandel lieferte. Genossenschaftlich organisierte Verbundgruppen übernahmen im Auftrag von selbstständigen Einzelhändlern teilweise die Großhandelsfunktion. Zusätzlich erbrachten diese Verbundgruppen Serviceleistungen wie z. B. das Erstellen von Marketingkonzepten, die Garantie für die Zahlungsfähigkeit des Schuldners (Delkredere) sowie den Aufbau leistungsfähiger Warenwirtschaftssysteme. Diese Form der Warenverteilung hat sich über mehr als 50 Jahre erfolgreich am Markt bewährt. Mit dem Aufkommen von Spielwarenfamilisten, z. B. dem amerikanischen Fachmarktanbieter TOYS »R« US, verlor die Wertschöpfungsgemeinschaft zwischen Großhandel und Facheinzelhandel Marktanteile. Denn die Spielwarenfamilisten kaufen in der Regel direkt beim Hersteller zu günstigeren Konditionen ein.

Es entstanden neue strategische Partnerschaften zur Bündelung von Verkaufsaktivitäten, beispielsweise kooperierte Amazon mit anderen Händlern wie Target, eToys und Discovery Channel Store, nachdem die ambitionierte, in der Dot.com-Ära begründete Partnerschaft mit TOYS »R« US scheiterte. Zudem ergänzten branchenfremde Unternehmen ihre Sortimente, wie z. B. der Buchhändler Barnes & Nobles, mit Videospiele. Auch eröffneten Hersteller eigene Shop-in-Shop-Konzepte oder Mono-Label-Stores, wie z. B. Steiff (www.steiff-galerie.de). Dabei half den Herstellern das Internet. So verkauft Mattel über die Website www.americangirl.com Puppen und Accessoires direkt an Endkonsumenten. Ebenso verkaufen Hersteller vermehrt Neuware auf Auktionsplattformen, wie z. B. eBay.

Das größte Wachstum in der Spielwarenbranche erzielen Software-basierte-Spiele. Während der Umsatz mit sogenannten Spielkonsolen wie der Xbox und der Wii deutlich zurückging, stieg der Absatz von mobilen »Games« 2012 rasant an. 2012 wurden in Deutschland beispielsweise knapp 74 Mio. Spiele für PC, stationäre und mobile Konsolen, Smartphones und Tablets verkauft (Statista 2013b), wobei mobile Geräte mit Internetverbindung das größte Wachstum aufweisen (Scharrenbroch 2012).

Aufgrund sinkender Margen beim Verkauf von Spielen, ist der Verkauf virtueller Zusatzinhalte (auch Item-Selling genannt) als innovatives Geschäftsmodell beson-

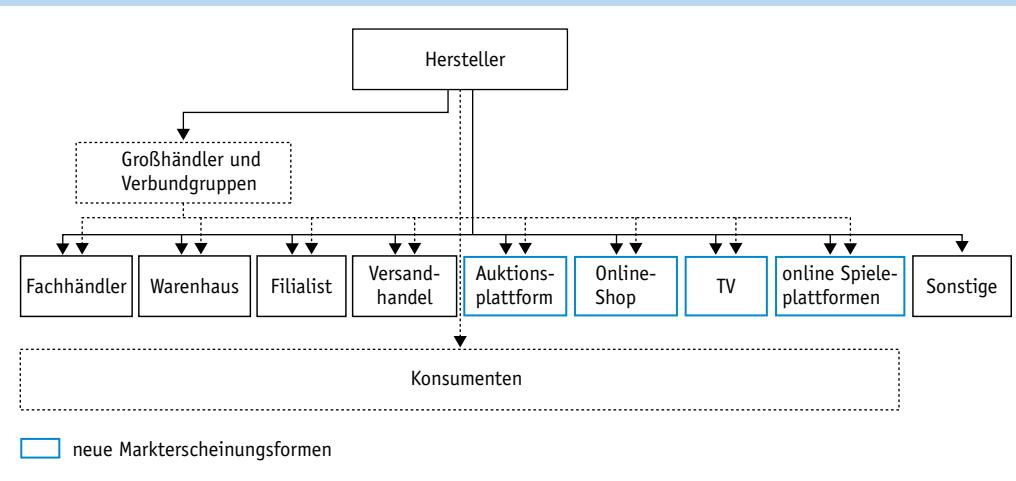
Bisherige Distribution von Spielwaren

Verkaufsaktivitäten werden über strategische Partnerschaften gebündelt.

Online-Vertriebskanäle

Abb. 1-4

Unterschiedliche Markterscheinungsformen im Handel



ders Erfolg versprechend. Dabei werden die Spiele an sich gratis oder sehr günstig angeboten. Der Spieler kann im Spielverlauf Zusatzausstattungen kostenpflichtig erwerben. »Item-Selling« führte 2012 zu einem durchschnittlichen Umsatz von 48,3 Euro pro Person (Bundesverband Interaktive Unterhaltungssoftware (BIU) 2013).

Neben den in Abbildung 1-4 aufgeführten Markterscheinungsformen werden Spielwaren auch auf Jahrmärkten und an Automaten verkauft. Sie lassen sich der Kategorie »Sonstige« zuordnen. Zu den Markterscheinungsformen der Zukunft zählen Spieleplattformen im Internet. Auch vermieten TV-Sender Computerspiele gegen Gebühr, ähnlich zum Pay-TV-Vertriebsmodell. Dies kommt einer langsamen, aber kontinuierlichen Desintermediation (Ausschaltung) des klassischen Spielwarenhandels für den Verkauf von Computerspielen gleich.

Der geschilderte hochdynamische Wandel deutet auf eine große Vielfalt an Einkaufsmöglichkeiten für Endkonsumenten hin. Die Anwenderfreundlichkeit neuer Technologien bestimmt in großem Maße, wie schnell internetbasierte Verkaufsstellen stationäre Betriebsformen verdrängen. Allerdings reicht der bloße Einsatz von Technologie nicht aus. TV-Sender, Betreiber von Online-Shops für Computer-spiele wie z. B. der Softwarehersteller Nintendo, aber auch Sony als Spielkonso- len-Hersteller und Betreiber von stationären Verkaufsstellen, müssen das Wesen einer erfolgreichen Handelstätigkeit verstehen. Dementsprechend gewinnt nicht der Handel als Institution weiter an Bedeutung, sondern eher die Handelstätig- keit als solche.

Die Handelstätigkeit
als solche gewinnt
an Bedeutung.

1.1.5 Leistungen des Einzelhandels und konstitutive Merkmale der Handelstätigkeit

Dieses Kapitel charakterisiert die Handelstätigkeit als solche und nimmt dabei eine betriebswirtschaftliche Perspektive ein. Im Mittelpunkt steht die Erklärung unterschiedlicher Handelsleistungen gegenüber Kunden und die Beschreibung von konstituierenden Merkmalen einer Handelstätigkeit. Für die volkswirtschaftliche Perspektive, welche die Leistungen des Handels als Funktionen gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen definiert, verweisen wir den interessierten Leser auf die angegebene Vertiefungsliteratur.

Wer die wesentlichen Leistungen des Handels beschreiben will, muss sich mit dessen Wertschöpfung befassen. Wie mühsam wäre es doch, wenn wir unseren täglichen Lebensmitteleinkauf nicht an einem Ort, sondern nacheinander im Geflügelbetrieb, beim Kartoffelbauern, Milchbauern, Metzger und Gemüsehändler tätigen müssten. Der Supermarkt bündelt Waren und Dienstleistungen und hilft uns Zeit zu sparen. Auch sinken die Kosten der Produzenten, weil Supermärkte Angebot und Nachfrage kostenminimal zusammenbringen. Eine wesentliche Kernleistung des Handels besteht somit im Zusammenstellen eines attraktiven Warenangebotes (Coughlan et. al. 2001, S. 5). Wie bereits in Kapitel 1.1 gezeigt, ergänzen Händler mittlerweile die originäre Leistung bzw. Funktion einer Handelstätigkeit, die Warenhandelsfunktion, um weitere Leistungen. Etliche dieser in Abbildung 1-5 aufgelisteten Leistungen dienen nicht nur der Reduktion von Transaktionskosten. Beispielsweise veredeln Handelsunternehmen im Zuge von Eigenmarken-Programmen eingekaufte Waren und ergänzen diese um Verbundleistungen, wie z. B. Reparaturdienste, die aus Kundensicht einen erheblichen Mehrwert stiften.

Abbildung 1-5 beschreibt wesentliche Handelsleistungen aus Kundensicht. Die Auflistung orientiert sich am Kaufverhaltensprozess. Dieser beginnt, wenn Kunden Interesse an einem Handelsangebot bekunden (Phase 1). In Phase 2 bemühen sich Konsumenten um eine Konkretisierung dieser Bedürfnisse. Dazu setzen sich Konsumenten mit dem Leistungsangebot näher auseinander. Sie besuchen stationäre oder Online-Verkaufsstellen. Am Anfang der dritten Phase steht der Kauf geeigneter Produkte und Dienstleistungen und anschließend deren Verwendung.

Der ersten Phase lassen sich Handelsleistungen zuordnen, die **Kundeninteresse wecken**. Dazu sind relevante Kundenbedürfnisse zu ermitteln. Mit diesem Wissen lassen sich geeignete Lieferanten auswählen und ein attraktives Sortiment zusammenstellen. Über die klassische Werbung, Werbung am Verkaufsort und die Verkaufsförderung versuchen Händler, Kunden zu informieren und zu inspirieren. Insgesamt wecken sie damit Kundeninteresse.

Die wesentlichen Handelsleistungen in Phase zwei verbessern die **Einkaufsbequemlichkeit**. In stationären Verkaufsstellen zählen Parkplätze und eine gute Erreichbarkeit dazu. Auf Online-Verkaufsplattformen soll die Navigation orientierungsfreundlich ausfallen. Die Logistik muss dafür Sorge tragen, dass genügend Ware im Lager ist, die beworbenen Produkte alle verfügbar sind und der WarenNachschub möglichst fehlerfrei gelingt. Für die Sortimentsattraktivität sorgen die Sortimentierung nach unterschiedlichen Qualitäts-, Mengen- und Preiserwartungen, attraktive

**Wertschöpfung des Handels:
ein attraktives Warenangebot
zusammenstellen**

**Handelsleistungen wecken
das Interesse der Kunden.**

**Handelsleistungen erhöhen
die Bequemlichkeit
des Einkaufs.**