

## **I. HERAUSFORDERUNGEN DES FILIALISIERTEN EINZELHANDELS UNTER BERÜCKSICHTIGUNG AKTUELLER ENTWICKLUNGEN**

Nachdem die praktische Bedeutung und die Forschungsnotwendigkeit und daraus ableitend die Zielsetzung und das Vorgehen der Arbeit dargestellt wurden, widmet sich das folgende Kapitel den Grundlagen des Forschungsvorhabens, *strategische* und *organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten* für das *Management von filialisierten Handelsunternehmen* zu entwickeln. Hierzu wird in Kapitel I.1 eine *Einführung zum Forschungsgebiet Handel* und dessen Ausprägungen geschaffen, was auch eine Umfeldbetrachtung miteinschließt. Dabei wird auch eine Annäherung an die strategische Bedeutung der organisatorischen Entwicklung vollzogen. Kapitel I.2 setzt sich mit dem *filialisierten Einzelhandel als Organisationsobjekt* auseinander, indem die Grundlagen der Organisation und der dominierenden Organisationsformen im stationären Einzelhandel untersucht werden, was in die Thematik der organisatorischen Herausforderungen und der notwendigen strategischen Betrachtung der Filialproblematik überleitet.

### **I.1 Grundlagen des Handels**

Dieses Kapitel hat zum Ziel, ein *Grundverständnis des Forschungsfeldes Handel* sowie eine *Strukturierung und Einordnung* seiner Elemente vorzunehmen, um daraus für den weiteren Verlauf des eigenen Forschungsvorhabens ein definitorisches Grundgerüst zu entwickeln (Unterkapitel II.1.1). Der anschließende Teil befasst sich mit der Thematik der *Entwicklung im Handel* hinsichtlich eines sich verschärfenden Spannungsverhältnisses im Handel insbesondere durch die Umfelddeterminanten (Unterkapitel I.1.2).

#### **I.1.1 Einführung in den Untersuchungsgegenstand Handel**

Zunächst wird sich der Schaffung eines *allgemeinen Handelsverständnisses* gewidmet, welches in ein eigens diesem Forschungsvorhaben zugrundeliegenden Verständnis des Handels und seiner Einordnung überleitet. Dies ist insoweit notwendig, als eine Vielzahl nicht trennscharfer Auffassungen und Methoden in den wissenschaftlichen Betrachtungen des Handels existiert und sich eine zielführende Einteilung für die weitere Diskussion ableiten lassen soll (1). Letzteres aufgreifend befasst sich der anschließende Teil mit den *Strukturdeterminanten des Handels*, die sich in einer unüberschaubaren Fülle von neu entstandenen Betriebsformen charakterisieren lassen. Die verschiedenen Ansätze werden diskutiert und die unter absatzbe-

zogener Betrachtung und dem späteren Untersuchungshorizont dominantesten Formen des stationären Einzelhandels genauer erläutert (2). Im Anschluss daran werden die *Kernprozesse des Handels* dargestellt, die im späteren Verlauf des Forschungsvorhabens (Betrachtung der Handelsfunktionen in Kapitel II.1) vertiefend diskutiert werden. Hierbei wird die Handelsleistung anhand der *Wertschöpfungskette des Handels* untersucht und im Weiteren auf eine Abgrenzung zwischen Herstellern und Händlern und auf *Vertikalisierungstendenzen* zwischen den Handelsakteuren eingegangen (3).

### (1) Schaffung eines Handelsverständnisses

„Lange vor jeder staatlichen Organisation war der Handel organisiert, und zwar als Tauschhandel [...]“ (Tietz 1993a, S. 52).

Folglich ist nach Zentes der Handel aus geschichtlicher Sicht als einer der ersten organisierten Abläufe zwischen Akteuren zu betrachten.<sup>88</sup> In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Handelsthematik existiert eine große Anzahl verschiedener Definitionen und Systematisierungsansätze des Handels, was eine einheitliche Abgrenzung der Begrifflichkeit erschwert.<sup>89</sup> Um ein annäherndes Verständnis des Handels zu ermöglichen, ist im Folgenden auf die *funktionale* Begriffserläuterung einzugehen:

„Handel im funktionellen Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten (Handelswaren), von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen. In der Praxis wird der Begriff im Allgemeinen auf den Austausch von Sachgütern, noch häufiger auf den Austausch von beweglichen Sachgütern eingeschränkt“ (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 27).<sup>90</sup>

Barth/Hartmann/Schröder sprechen darüber hinaus dem Handel die Aufgabe zu, dass „räumliche, zeitliche, qualitative und quantitative“ Ungleichheiten oder auch Spannungen zwischen der Produktion und dem Konsum durch diesen aufgelöst werden.<sup>91</sup> Hersteller und Händler

<sup>88</sup> Vgl. Zentes (2006), S. 5. Weiterführend zur Geschichte des Handels siehe Barth (1993), Oehme (1992), S. 115ff., Schenk (1991), Zentes (2006), S. 5ff. Siehe vertiefend zur Entwicklung der Distributions- und Handelswissenschaft im Speziellen Toporowski/Zielke (2007).

<sup>89</sup> Vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski (2006), S. 7, Oehme (1992), S. 7.

<sup>90</sup> Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 135.

<sup>91</sup> Vgl. Barth/Hartmann/Schröder (2007), S. 1f., Müller-Hagedorn (2005a), S. 10f., zum absatzpolitischen Instrumentarium im Handel. Zur genaueren Erläuterung der Dimensionen des Realgüterstroms hinsichtlich der Distributionsfunktion des Handels vgl. Ahlert (1996), S. 12, Mattmüller (1997), S. 35f. Nach Lerchenmüller nimmt der Handel eine Mittlerrolle zwischen der Produktion (Einsatz von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und deren Verarbeitung) und der direkten Dienstleistung am Kunden ein, vgl. Lerchenmüller (1992), S. 15. Vgl. auch Salditt (2008), S. 4, und die Zusammenstellung der verschiedenen Systematisierungsansätze der Handelsfunktionen.

bilden somit einen Absatzkanal, der Güter<sup>92</sup> von der Produktion zum Konsumenten bereitstellt.<sup>93</sup> Tietz erweitert den Warenbegriff (Sachgüter) in der Wissenschaft:

„Handel im weiteren Sinne ist der Austausch von Waren und Diensten zwischen Wirtschaftspartnern“ (Tietz 1985, S. 4).

Folglich fallen auch Dienstleistungen, Rechte und Nominalgüter in die erweiterte Handelsauffassung.<sup>94</sup>

Neben dem Handel im funktionellen Sinn lässt sich eine Annäherung an den Handel aus einem *institutionenorientierten* Ansatz deduzieren, wonach sich empirische Erscheinungsformen des Handels subsumieren lassen:

„Handel im institutionellen Sinne – auch als Handelsunternehmung oder Handelsbetrieb bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist“ (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 27f.).

In der Struktur nach Ulrich werden die Tätigkeitsbereiche des Handels darüber hinaus in vier Elemente eingeteilt: *materiell*, *monetär*, *kommunikativ* und *sozial*.<sup>95</sup> Hinsichtlich der Klärung welche Form dominierend im Handelsgeschehen ist, kann aufgrund der großen Spannweite des Handels kein eindeutiges Bild gezeichnet werden. Sicherlich kann sowohl den materiellen als auch den immateriellen Elementen eine Kernleistung in der Handelstätigkeit zugesprochen werden.<sup>96</sup> Die Systematisierung der Handelsfunktion in der Literatur nicht weiter vertiefend wird dem praktischen Erkenntnisziel der Arbeit gefolgt und sich einer für den weiteren Untersuchungsgegenstand zielführenden Annäherung und Abgrenzung der Funktionen und Institutionen des Handels gewidmet.<sup>97</sup> Hierbei ist zuerst eine Annäherung des systematisierten Handels hinsichtlich der wirtschaftlichen Gesamtversorgung oder aus institutioneller Perspektive

<sup>92</sup> Vgl. Lerchenmüller (1992), S. 20f., zum Güterbegriff im Handel.

<sup>93</sup> Vgl. Oehme (1992), S. 8, Spork (2006), S. 40. Nach Brüne (2008), S. 9, findet keine produktionstechnische Veränderung statt. Siehe vertiefend zur Distribution und Distributionswissenschaft im Handel Toporowski/Zielke (2007), S. 24ff.; Irrgang (1993), S. 124, sieht den Händler als Absatzmittler.

<sup>94</sup> Vgl. Müller-Hagedorn (1993), S. 16. Vgl. auch Morschett (2002), S. 103, Theis (1999), S. 34f., die ein Zusammenführen von fremderstellter Sachleistung und eigener Dienstleistung in der Funktion des Handels sehen. Vgl. Tietz (1985), S. 16ff., bezüglich einer Auseinandersetzung des Waren- und Dienstleistungsbegriffs. Vgl. Arnold (2006), S. 27ff., hinsichtlich der Definition, dass ein Unternehmen dem Handel zugeordnet wird, sofern aus der Handelstätigkeit eine größere Wertschöpfung resultiert als aus einer zweiten oder folgenden sonstigen Tätigkeit.

<sup>95</sup> Vgl. Lerchenmüller (2003), S. 18. Auf materieller Ebene beschafft der Handelsbetrieb die Waren und Güter, die er auf dem Markt absetzen möchte (einschließlich Transport). Auf monetärer Ebene wird der Handelsbetrieb vom Kunden mit Nominalgütern entlohnt (zur Kostenkompensation). Die kommunikative Ebene zielt auf den Informationsaustausch mit dem Lieferanten und dem Kunden ab, was sich auf die monetäre und materielle Ebene bezieht. Unter die soziale Ebene fallen die zwischenmenschlichen Beziehungen mit Lieferanten und Kunden.

<sup>96</sup> Vgl. Lerchenmüller (2003), S. 18.

<sup>97</sup> In Kapitel II.1 der Arbeit wird sich ausführlich den Handelsfunktionen unter Betrachtung von Differenzierungskriterium gewidmet. Vgl. Salditt (2008), S. 4f. für eine Zusammenfassung der grundlegend diskutierten Handelsfunktionen.

zu betrachten (vgl. Abb. I-1). Dieser vereint den *Direktabsatz*, der sich wiederum in die Industrie und Landwirtschaft (z.B. Hersteller, Landwirte) sowie das Handwerk (z.B. Bäckereien, Konditoreien) unterteilen lässt. Darüber hinaus existiert die *Außer-Haus-Versorgung*, unter der auch eine Art der Selbstversorgung zu verstehen ist.<sup>98</sup> Im Weiteren ist der institutionelle *Großhandel* zu nennen, der wie einleitend erwähnt die Handelsmittlerrolle zwischen Hersteller und Endverbraucher darstellt, sodass er ein wichtiges vorgelagertes Glied innerhalb der Handelsstufen einnimmt.<sup>99</sup> Nach Tietz lassen sich Großhandelsbetriebe<sup>100</sup> dadurch charakterisieren,

„[...] 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“ (Tietz 1993c, S. 10).<sup>101</sup>

Der Großhandel übt somit eine Funktion als Mittler zwischen ähnlichen (gewerblichen) Unternehmungen aus, die sich in ihrer Funktion auch unter dem in der Praxis geläufigen Begriffsverständnis des *Business-to-Business (B2B)* subsumieren lassen.<sup>102</sup> Demgegenüber lässt sich der Bereich des *Einzelhandels* abgrenzen, der in der Wertschöpfungsbetrachtung in der dem Großhandel nachfolgenden Stufe zu verorten ist und direkt in Kontakt mit dem Endverbraucher steht:

„Einzelhandel im funktionellen Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten, von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an private Haushalte absetzen“ (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 46).

Folglich lassen sich Handelsunternehmen unter den Bereich von *Business-to-Consumer-(B2C-)*Transaktionen verorten.<sup>103</sup> Widmet man sich im Weiteren dem institutionellen Einzelhandel, wird zwischen *ambulantem Handel*, *Versandhandel* und *stationärem Einzelhandel* unterschieden. Unter ambulantem Handel und halbstationärem Handel lassen sich *Verkaufs-*

<sup>98</sup> Diese beiden Formen der Versorgung sind jedoch von der bisher abgeleiteten Handelsdefinition abzugrenzen, da sie u.a. auch die Herstellung der Güter beinhalten und somit keine eindeutige Handelsmittlerrolle einnehmen.

<sup>99</sup> Vgl. Barth/Hartmann/Schröder (2007), S. 44, Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 5, wonach eine Einteilung des Handels anhand der Handelsstufen/Wertschöpfungskette vorgenommen wird.

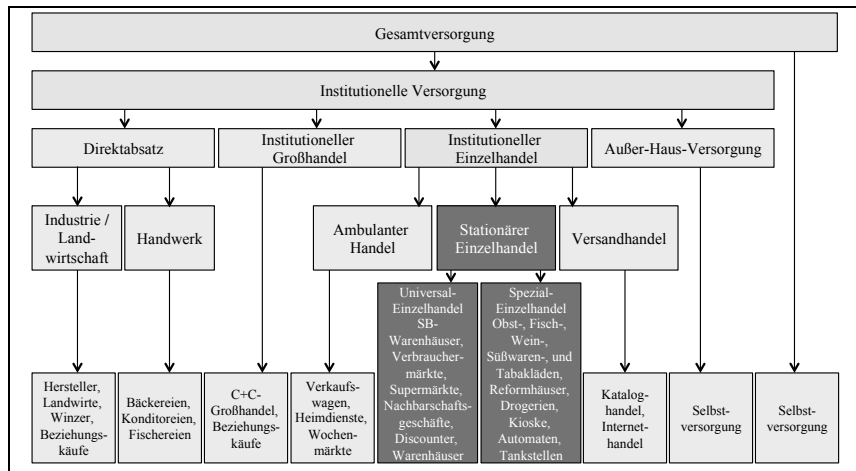
<sup>100</sup> Vgl. Müller-Hagedorn (1998), S. 32ff., Hudetz/Kaapke (2009), S. 136. Zur weiteren Systematisierung des Begriffs Handelsbetrieb siehe Lerchenmüller (1992), S. 14. Die Begriffe Handelsbetrieb und Handelsunternehmen werden in dieser Ausarbeitung analog verwendet.

<sup>101</sup> Vgl. auch Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 37. Sowohl im funktionellen als auch im institutionellen Begriffsverständnis vom Großhandel herrscht allgemeine Übereinstimmung, vgl. Zentes (2006), S. 6. Für einen erweiterten Definitionsansatz, neben der Warenbereitstellung auch den Dienstleistungsbereich mit zu betrachten, siehe Tietz/Greipl (1994), S. 293ff.

<sup>102</sup> Vgl. Zentes (2006), S. 7ff., für weitere Ausführungen zum Großhandelsbegriff und zu seiner Entwicklung.

<sup>103</sup> Vgl. Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 5, Zentes (2006), S. 7.

wagen, *Heimdienste* und auch *Wochenmärkte* zusammenfassen.<sup>104</sup> Dem rein *nichtstationären Handel* entspricht der *Versandhandel*, zu dem der *Kataloghandel* und der *Internethandel* zählen.<sup>105</sup> Dem eigenen Forschungsvorhaben entsprechend bildet der stationäre Einzelhandel<sup>106</sup> den Untersuchungsschwerpunkt (siehe graue Hinterlegung in Abb. I-1).



**Abb. I-1: Handelsabgrenzung und Untersuchungsfokus**

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Metro AG 2009, S. 18f.)

Gegenüber der institutionellen Klassifizierung des Handels sei an dieser Stelle auf die in der Praxis geläufige Einteilung der Handelsprodukte in *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)* und deren untergliederten *Food- und Near-Food-Produkte* sowie demgegenüber die langlebigen *Non-Food-Produkte* oder *Non-Food-Durables* hingewiesen, die in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität in allen bisher beschriebenen institutionellen Formen/Formaten eingeordnet werden können.<sup>107</sup> Gerade diese Einteilung ermöglicht es der Handelspraxis eine systematische Sicht der Handelslandschaft anhand der übergeordneten Produktgruppen vorzu-

<sup>104</sup> Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 20, Metro AG (2009), S. 18, 87.

<sup>105</sup> Vgl. Hofer (2009), S. 112, Metro AG (2009), S. 94, Müller-Hagedorn (1998), S. 45, zur weiteren Diskussion zwischen stationärer und nichtstationärer Verortung des Einzelhandels.

<sup>106</sup> Vgl. Salzmann (2007), S. 2, dem Adjektiv „stationär“ kommt letztendlich die Aufgabe zu, diese Form des Handels vom Distanzhandel abzugrenzen.

<sup>107</sup> Vgl. Heide (2007), S. 419ff. Vgl. Metro AG (2009), S. 12f., 118 für eine Kategorisierung des Handels nach FMCG und Non-Food, wonach unter den FMCG-Sektor Universal-Lebensmittelhändler, der Spezial-/Fachhandel (z.B. Drogeriefachmärkte) und nichtstationärer Handel wie Wochenmärkte fallen. Wohingegen unter Non-Food Produkte wie z.B. Möbel, Elektroprodukte, Textilprodukte fallen, die in verschiedenen Absatzformen und -kanälen angeboten werden, vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 115. Vgl. Berentzen (2010), S. 196, wo nach gängiger Auffassung neben Nahrungs- und Genussmitteln auch Bereiche wie Tiernahrung, Hygiene- und Haushaltspapier, Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel sowie Körperpflege- und Kosmetikprodukte unter den Markt für Lebensmittel fallen, was insbesondere bei der Betrachtung der LEH-Supermärkte und LEH-Discounter zu beachten ist, da diese aufgeführten Produktbereiche auch in ihrem Sortiment vorzufinden sind.

nehmen. Unter Berücksichtigung der Existenz verschiedenster Definitionen und Klassifizierungsansätze der Unterformen des stationären Einzelhandels wird sich im Folgenden einer Annäherung der Betriebsformen gewidmet.<sup>108</sup>

## (2) Die Strukturdeterminanten des Handels als Betriebsform

Bei genauerer Betrachtung der Strukturdeterminanten des stationären Einzelhandels ist man mit der Existenz zahlreicher Typisierungsansätze einzelner Handelsausprägungen konfrontiert.<sup>109</sup> Die *Betriebsformenthematik* gewinnt dadurch an strategischer Bedeutung, dass man von einer Konkurrenz der Betriebsformen oder sogar einem „Betriebsformenwettbewerb“ spricht, die eine erhebliche Auswirkung auf das Handelsumfeld haben (z.B. das stetige Wachsen der Discounter gegenüber dem klassischen Supermarkt), und eine weitere Zersplitterung und Neuformierung von Betriebsformen abzusehen ist.<sup>110</sup> Somit ist es nicht verwunderlich, dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Betriebsformen im Einzelhandel vorzufinden ist.<sup>111</sup> Gerade wegen dieser Heterogenität und der Dynamik der Handelsformen ist eine genau abgrenzbare Definition des Begriffs Betriebsform und seiner Begriffspaare schwierig, was sich auch in einer Fülle von Ansätzen und Definitionen zeigt.<sup>112</sup> Hierbei soll jedoch dem besseren Verständnis entsprechend Mattmüller gefolgt werden, der die Begriffe *Betriebstyp*, *Handlungsformen*, *Geschäfts-* und *Ladentypen* synonym verwendet.<sup>113</sup> Nähert man sich dem Verständnis der Betriebsform an, so konstatiert Schenk:

<sup>108</sup> Vgl. Purper/Weinberg (2007), S. 130.

<sup>109</sup> Neben der Charakterisierung der Produktivität des Handels, vgl. Toporowski/Zielke (2007), S. 42f.

<sup>110</sup> Vgl. Fox/Sethuraman (2006), S. 193f., Salditt (2008), S. 17, zur Konkurrenz der Betriebsformen sowie dem Betriebsformenwettbewerb bei Purper/Weinberg (2007), S. 131. Liebmann/Zentes (2001) unterscheiden den Wettbewerb hinsichtlich Inter- und Intrabetriebsformenwettbewerb. Vgl. Hansen/Kliger (2004), S. 15, Wortmann (2004), S. 429 zur Strukturveränderung durch Discountwachstum; siehe auch Ahlert/Kenning (2007), S. 119f., Mattmüller/Tunder (2004), S. 44, wonach Erstere von einer Zersplitterung der Betriebsformenlandschaft sprechen. Siehe Mattmüller/Tunder (2004), S. 13, zur Renaissance der Betriebsformenthematik.

<sup>111</sup> Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 114ff., Müller-Hagedorn (2005a), S. 80ff., Purper/Weinberg (2007), S. 130, Schenk (1991), S. 152ff., Tietz (1993b), S. 29ff. Nach Nieschlag wird schon in den 1970er Jahren von mehr als 100 unterschiedlichen Betriebsformen mit verschiedensten Merkmalsausprägungen gesprochen, vgl. Nieschlag (1974), Sp. 366.

<sup>112</sup> Vgl. Purper/Weinberg (2007), S. 130, Weinberg/Purper (2004), S. 43ff. Neben dem Begriff Betriebsform wird auch der Begriff Betriebstyp aufgegriffen, wonach Betriebsformen unternehmensübergreifende Systematiken von Handelsbetrieben darstellen, die durch Klassifizierung erwachsen. Betriebstypen sind unternehmensindividuelle Systematiken von Betreibungskonzepten, die durch die Typisierung der Betreibungskonzepte der Unternehmung entstehen, vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 111. Vgl. Müller-Hagedorn (2005a), S. 82f., wonach der Betriebstyp auch eine untergeordnete „Spielart“ der Betriebsform sein kann. Drexel (1981), S. 139f., sieht in der Betriebsform auch eine übergeordnete Kategorie, die durch den Betriebstyp mit der weiteren Andockung von Sortimentsbereichen erweitert wird.

<sup>113</sup> Vgl. Mattmüller/Tunder (2004), S. 39, Müller-Hagedorn (2005a), S. 80, die den Begriff Betriebstyp dem der Betriebsform vereinfachend gleichsetzt.

„Die Betriebsform ist die gedankliche Zusammenfassung von Handelsbetrieben einer Handelsstufe, die sich in einem (wesentlichen) Merkmal oder in mehreren Merkmalen oder Merkmalsausprägungen ähnlich sind“ (Schenk 1991, S. 152).<sup>114</sup>

Folgt man der Ausarbeitung von Purper, so lassen sich in der Literatur zwei diskutierte Gemeinsamkeiten festhalten. Zum einen versteht man darunter „Gruppierungen von Handelsunternehmen“ und zum anderen ist eine Zusammenfassung durch „Realisierung unterschiedlicher Unternehmenskonzeptionen“ charakteristisch.<sup>115</sup> Darüber hinaus wird kritisch diskutiert, ob die in der Literatur meist gefolgten Kategorisierung anhand einer Absatzmarkt-/Anbieterperspektive ausreicht, wie sie unter anderem von Müller-Hagedorn verfolgt wird.<sup>116</sup> In der wissenschaftlichen Betrachtung der Betriebsformen lässt sich jedoch ein annähernd übereinstimmendes Bild der Elemente zum Betriebsformenkonstrukt ableiten (vgl. Abb. I-2).

Hansen/Algermissen (1979)	Liebmann/Zentes (2001)	Newmann/Cullen (2002)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Stellung im Wirtschaftsablauf</li> <li>2) Stufigkeit im Marktweg</li> <li>3) Räumliches Betätigungsfeld</li> <li>4) Betriebsgröße</li> <li>5) Kostenstruktur</li> <li>6) Abhängigkeit v. außer- und überbetrieblichen Entscheidungszentren</li> <li>7) Zusammenschlussform</li> <li>8) Qualitätsfunktion</li> <li>9) Quantitätsfunktion</li> <li>10) Zeitüberbrückungsfunktion</li> <li>11) Raumüberbrückungsfunktion</li> <li>12) Funktionen des Kommunikationsstroms</li> <li>13) Funktionen des Wertstroms</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sortimentspolitik</li> <li>2) Betriebsgröße</li> <li>3) Bedienungsprinzip</li> <li>4) Art d. Inkasso/Warenübergangs</li> <li>5) Distanzüberwindung</li> <li>6) Preispolitik</li> <li>7) Kundenkreis</li> <li>8) Integration in Agglomerationen</li> <li>9) Integration/Rechtliche Anbindung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Location</li> <li>2) Size</li> <li>3) Merchandise</li> <li>4) Price</li> <li>5) Atmosphere</li> <li>6) Service</li> </ol>
	<b>Levy/Weitz (2001)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Variety</li> <li>2) Assortment</li> <li>3) Services</li> <li>4) Price</li> <li>5) Size</li> <li>6) No. of stock keeping units</li> <li>7) Location</li> </ol>	<b>Mattmüller/Tunder (2004)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sortimentsdimension</li> <li>2) Andienungssystem</li> <li>3) Preisstrategie</li> </ol>
		<b>Müller-Hagedorn (2005)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Art des Standorts</li> <li>2) Größe der Verkaufsfläche</li> <li>3) Größe und Zusammensetzung des Sortiments</li> <li>4) Art des Kundenkontakts</li> <li>5) Art der Preisstellung</li> </ol>

**Abb. I-2: Kategorisierungsheuristiken für Betriebsformen im Handel**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>114</sup> Vgl. Mattmüller/Tunder (2004), S. 44, Metro AG (2009), S. 93, wonach die Betriebsform ein konstitutives Merkmal ist, das bewusst oder auch unbewusst gewählt wird. Sie ist ein entscheidendes Merkmal zur Positionierung des Handelsunternehmens in der Handelslandschaft und ist mit der Kundenwahrnehmung verknüpft.

<sup>115</sup> Vgl. Purper/Weinberg (2007), S. 130.

<sup>116</sup> Vgl. hierzu Purper/Weinberg (2007), der einen Ansatz zur Kategorisierung aus Konsumentenperspektive darstellt (im Mangel an wissenschaftlichen Veröffentlichungen begründet), da er zum Schluss kommt, dass eine Klassifizierung ausschließlich nach Anbieterperspektive gegenüber der Konsumentenperspektive bei strategischer Auseinandersetzung mit den Betriebsformen kritisch zu hinterfragen ist.

Mattmüller zieht das *Sortiment* (Sortimentstiefe und -breite), das *Andienungssystem* und die *Preisstrategie* (niedrig-, mittel-, hochpreisig) als Strukturdeterminanten heran.<sup>117</sup> Folgt man weiteren Autoren, so lassen sich darüber hinaus auch noch *Betriebsgröße*, *Standort*, *Service* und *Kundengruppe* ableiten.<sup>118</sup> Nach Müller-Hagedorn wird einer Aufteilung in stationäre Einzelhandelsbetriebe mit Fokus auf die *Einkaufsbequemlichkeit* (z.B. Convenience Store, Drive-in-Store, Tankstellenshop), das *Sortiment* (z.B. Warenhaus, Kaufhaus, Fachgeschäft, Spezialgeschäft, Boutique), die *Preispolitik* (Discounter, Fabrikladen, Duty-free-Shop, Secondhandladen) und *sonstige Vorteile* (z.B. Frische im Supermarkt, Eine-Welt-Laden) gefolgt.<sup>119</sup> Mit Hilfe der unterschiedlichen Merkmalsausprägungen lässt sich somit ein ausdifferenzierteres und vergleichbareres Bild der Handelslandschaft ableiten.<sup>120</sup> Unter Berücksichtigung der anhaltenden Diskussion zur Klassifizierung der Betriebsformen ist es jedoch ratsam, sich im weiteren Verlauf der Ausarbeitung den in der Praxis geläufigen übergeordneten Betriebsformen zu widmen, da diese für den späteren Untersuchungsgegenstand eine annähernd ausreichende Differenzierung der unterschiedlichen Formen ermöglichen.<sup>121</sup> Deshalb sei im Folgenden auszugsweise auf die für diese Arbeit bedeutendsten Betriebsformen des stationären Einzelhandels anhand der vorab diskutierten Merkmale/Kriterien eingegangen.<sup>122</sup>

(a) *Fachmarkt*: Für einen Fachmarkt ist die Bündelung eines weitgehendsten homogenen Bedarfs oder das Ausrichten an spezifischen Kundengruppen, die sich in einem ausgewählten Fachsortiment zusammenfassen lassen, charakteristisch.<sup>123</sup> Folglich findet man im Fachmarkt ein sehr tiefes und auch breites Sortiment eines bestimmten *Warenbereichs* vor (z.B. im Elektronikbereich, wie bei Saturn, Media Markt und Conrad Electronics), eines *Bedarfsbe-*

<sup>117</sup> Vgl. Mattmüller/Tunder (2004), S. 40ff., die anhand dieser Aufteilung den Betriebsformen konstitutive Merkmale zuordnen.

<sup>118</sup> Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 46, Lerchenmüller (1992), S. 238ff., Müller-Hagedorn (1998), S. 44f., Newman/Cullen (2002), S. 17, Schenk (1991), S. 152.

<sup>119</sup> Vgl. Müller-Hagedorn (1998), S. 44f. An dieser Stelle wird nicht vertiefend auf die Merkmalsausprägungen im Einzelnen eingegangen, da in Kapitel II.1 noch näher auf die erweiterten Merkmale der Handelsfunktionen/-leistungen in Bezug auf die Differenzierungsmöglichkeiten abgestellt wird.

<sup>120</sup> Vgl. Schenk (1991), S. 154f.

<sup>121</sup> Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 46, wonach sich die Betriebsformen nicht überschneidungsfrei darstellen lassen, sofern mehrere Merkmale eine Betriebsform charakterisieren.

<sup>122</sup> Die Auswahl dieser Betriebsformen ist damit begründet, dass die folgenden Betriebsformen Supermärkte/Verbrauchermärkte, Discounter und Fachmärkte eine große Bedeutung hinsichtlich des Umsatzes im deutschen Einzelhandel einnehmen und eine Dominanz filialisierter Handelsbetriebe aufweisen. Dies ist für den späteren Gang der Untersuchung hinsichtlich der Organisationsformen der Filialisierung zielführend und ermöglicht bei der anschließenden Expertenbefragung Schwerpunkte zu setzen (vgl. Einleitung zur Eingrenzung des Forschungsvorhabens). Siehe hierzu auch die Bedeutung anhand des Marktanteils und der Entwicklung der ausgewählten Betriebsformen bei Ahlert/Kenning (2007), S. 118f., Deppe (2009), S. 10, Mattmüller/Tunder (2004), S. 43f., Metro AG (2010), S. 32, Zentes/Mor-schett/Schramm-Klein (2007), S. 19. Nach Eggert (2008), S. 288, haben im LEH Discounter einen Marktanteil von 41,9%, SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte 26%, Supermärkte 22,5% und der sonstige Lebensmitteleinzelhandel 9,6%.

<sup>123</sup> Vgl. Lademann (2008), S. 85, Mattmüller/Tunder (2004), S. 40.



reichs (z.B. Baubedarf, wie bei OBI und hagebau) oder eines *Zielgruppenbereichs* (z.B. designorientierte Möbelkäufer, wie bei KOKON).<sup>124</sup> Eine Fläche von mindestens 2.000 m<sup>2</sup> ist beschreibend für einen Fachmarkt, worin auch ein Abgrenzungsmerkmal zum *Fachgeschäft* liegt.<sup>125</sup> Ahlert beschreibt den Fachmarkt entsprechend:

„SB-Fachgeschäft, das für eine oder mehrere Warengruppen die Sortimentsbreite und -tiefe eines Fachgeschäfts mit den Angebotsformen des Selbstbedienungshandels verbindet“ (Ahlert/Kenning 2007, S. 340).

Insbesondere dadurch, dass im Fachmarkt ein großer Anteil des Sortiments dem Selbstbedienungssortiment zufällt, was meist mit einem tieferen Sortiment einhergeht, grenzt sich das Fachgeschäft vom Fachmarkt ab.<sup>126</sup> Dabei wird ein informierter und sachkundiger Kunde vorausgesetzt, der sich über andere Kanäle wie z.B. das Internet informiert hat oder es sich um Artikel handelt, die keine oder kaum Beratungsleistung erfordern.<sup>127</sup> Trotzdem ist auch die Beratung neben dem Sortiment in Fachmärkten von zunehmender Bedeutung und man kann durchaus davon ausgehen, dass der Service in diesem Bereich weiter ausgebaut wird, wie z.B. die verschiedenen Servicestationen beim Elektronikfachmarkt Saturn.<sup>128</sup> Darüber hinaus liegt ein großer Vorteil der Fachmärkte in ihrer meist filialisierten Form und der Nutzung von Größen-/Synergievorteilen, die verbunden mit geringeren Personalkosten ein niedriges bis mittleres Preisniveau ermöglichen.<sup>129</sup> Hinsichtlich der lokalen Verortung der Fachmärkte wird eine verkehrsgünstige Lage bevorzugt, jedoch werden auch z.B. bei Drogeriefachmärkten innenstadtnahe Objekte präferiert.<sup>130</sup> Darüber hinaus finden sich Fachmärkte häufig in der Nähe von SB-Warenhäusern oder Supermärkten in der Peripherie, da durch das fachspezifische Sortiment ein Alleinstellungsmerkmal vorliegt und von den komplementären Strukturen (Sortiment) anderer Handelsbetriebe gegenseitig profitiert wird.<sup>131</sup> Den vorigen

<sup>124</sup> Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (1995), S. 43, KPMG (2006b), S. 34f., Zentes/Morschett/Schramm-Klein (2007), S. 32.

<sup>125</sup> Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 116f. Für eine weitere Begriffsabgrenzung und geschichtliche Entwicklung zum Fachgeschäft und Fachmarkt siehe vertiefend Kaapke (2006), S. 363ff.

<sup>126</sup> Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 117, Metro AG (2009), S. 118.

<sup>127</sup> Vgl. Lerchenmüller (1992), S. 258. Siehe auch Kaapke (2006), S. 368, wonach ein Fachgeschäft meist nur noch über die bessere Beratung oder zusätzlich angebotene Dienstleistungen gegenüber einem Fachmarkt präferiert gewählt wird.

<sup>128</sup> Vgl. Kaapke (2006), S. 367. Siehe vertiefend zu Media Markt und Saturn Zentes/Morschett/Schramm-Klein (2007), S. 42ff.

<sup>129</sup> Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 116, Hudetz/Kaapke (2009), S. 113, Kaapke (2006), S. 371. Mattmüller/Tunder (2004), S. 43, hingegen sehen das Preisniveau bei mittel- bis hochpreisig, was auf ihr erweitertes Verständnis von Fachmarkt und Fachgeschäft zurückzuführen ist, wonach Letzteres vermehrt im hochpreisigen Segment zu finden ist. Zur Abgrenzung aggressiver Niedrigpreiskalkulation von Fachdiscountern siehe Lerchenmüller (1992), S. 258f.

<sup>130</sup> Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 48, Zentes/Morschett/Schramm-Klein (2007), S. 32f.

<sup>131</sup> Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 117.

Ausführungen folgend kann festgehalten werden, dass die Betriebsform des Fachmarktes als ein weiter wachsendes und ausdifferenzierendes Betriebskonzept anzusehen ist.<sup>132</sup>

(b) *Supermarkt*: Unter der Betriebsform des Supermarktes lassen sich Selbstbedienungsgeschäfte mit einer Verkaufsfläche ab ca. 400 m<sup>2</sup> bis 1000 m<sup>2</sup> einordnen.<sup>133</sup> Deren konstitutives Merkmal ist die *Sortimentsfokussierung* auf Lebensmittel (Nahrungs- und Genussmittel) einschließlich Frischwaren (Obst, Gemüse, Südfrüchte, Fleisch, Molkereiprodukte) sowie lebensmittelfremde Sortimentsbereiche (z.B. Hygieneartikel, Haushaltsbedarf), welche aber meist Waren des *kurzfristigen Bedarfs* (schnelldrehend) sind.<sup>134</sup> Dabei bewegen sich Supermärkte (z.B. Rewe und Edeka) in einem Produktbereich von ca. 7.000 bis 12.000 Produkten.<sup>135</sup> Dies impliziert auch ihre Abgrenzung zu klassischen Tante-Emma-Läden, die bei weitem nicht diese Verkaufsfläche und Sortimentsbreite und -tiefe anbieten können.<sup>136</sup> Bei Betrachtung der Sortimentsbeschaffenheit liegt der Anteil des Lebensmittelsortiments bei über 75% gegenüber dem Non-Food-Anteil.<sup>137</sup> Insbesondere dem oft vorzufindenden beratungsinintensiveren Frischebereich (Fleisch/Wurst, Käse und Fischwaren) kann ein differenzierendes Merkmal zugesprochen werden.<sup>138</sup> Neben der Betriebsform des Supermarktes existieren Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser (z.B. REAL und HIT), die insbesondere im Sortiment ähnliche Charakteristika des Supermarktes aufweisen, sich jedoch in der Flächenausdehnung erheblich unterscheiden (ab 1500 m<sup>2</sup> Verbrauchermarkt, ab 5000 m<sup>2</sup> SB-Warenhäuser).<sup>139</sup> Die Preispolitik dieser Betriebsformen kann im allgemeinen Lebensmittelbereich im mittleren Preissegment verortet werden, zeigt aber zunehmend Tendenzen in Richtung Niedrigpreispo-

<sup>132</sup> Vgl. Oehme (2001), S. 342.

<sup>133</sup> Vgl. AC Nielsen (2007), S. 17, Hudetz/Kaapke (2009), S. 299, wonach 1000 m<sup>2</sup> nach amtlicher Statistik definiert wird, Panelinstitute gehen von einer Maximalgröße von 800 m<sup>2</sup> aus. Vgl. auch Müller-Hagedorn (2005a), S. 82, zur Untergrenze der Verkaufsfläche eines Supermarktes.

<sup>134</sup> Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 56f., Lademann (2008), S. 86f., Metro AG (2009), S. 175.

<sup>135</sup> Vgl. Hansen/Kliger (2004), S. 15, Metro AG (2009), S. 175. Siehe vertiefend die Übersicht der Artikelzahl nach verschiedenen Betriebsformen von Haller (2008), S. 40.

<sup>136</sup> Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 116, Zentes/Morschett/Schramm-Klein (2007), S. 13.

<sup>137</sup> Vgl. Metro AG (2009), S. 175.

<sup>138</sup> Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 116, Theis (1999), S. 495. Man spricht bei diesen Warenbündeln im Lebensmittelbereich, des täglichen Bedarfs und weiteren schnelldrehenden ergänzenden Produkten auch von einem Vollsortiment/Vollsortimenter, der jedoch mehr in der Begriffswahrnehmung einem Großhandelsformat zuzurechnen ist, vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 61f.

<sup>139</sup> Vgl. Metro AG (2009), S. 175, Otto (2006), S. 447. Nach Ahlert/Kenning (2007), S. 117, lässt sich das SB-Warenhaus zum Supermarkt mit einem noch stärkeren Fokus auf eine verkehrsgünstige Standortpolitik und ein stringenteres Selbstbedienungskonzept abgrenzen, was durchaus auch Kosteneinsparungen zur Folge hat, von denen die Kunden profitieren. Kaapke (2006), S. 366, spricht ähnlich wie bei der Begriffskomplexität bei Fachgeschäften und Fachmärkten die Betriebsformen Supermarkt, Verbrauchermarkt und SB-Warenhaus an und misst in der Fachdiskussion der Unterscheidung durchaus ihren Stellenwert zu, jedoch sei im allgemeinen Sprachgebrauch der Begriff des Supermarktes umfassend. Im Weiteren wird deshalb von Supermärkten gesprochen.

Strategische Gestaltungsfelder der Filialorganisation im  
Handel

Strategiebetrachtung zur Ableitung organisatorischer  
Flexibilisierungsansätze

M. Buchmann, C.

2015, XX, 269 S. 39 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11377-3