

1 Die Rolle des Handels im Distributionssystem

Der Handel stellt in jeder Volkswirtschaft einen wichtigen Sektor dar. Zu ihm gehören zahlreiche Unternehmungen, deren Steuerung eine große Herausforderung darstellt. Diese Aufgabe wird immer komplexer und anspruchsvoller, weil die Unternehmungen größer werden, der Wettbewerb oft sehr intensiv ist, die Konsumentenwünsche sich wandeln und im Vertrieb und in der Logistik, aber auch im Verkaufsraum, neue Technologien eingesetzt werden. Das Management eines Handelsunternehmens – das ist der Gegenstand des vorliegenden Buches.

Da Handelsunternehmungen Teile von Distributionssystemen sind, setzt eine Beschäftigung mit Aufgaben des Handelsmanagements voraus, dass man ein grundlegendes Verständnis für die Rolle des Handels als Intermediär zwischen Industrie und Endverbraucher entwickelt. Der Begriff Distributionssystem (manchmal werden auch im deutschsprachigen Bereich die englischen Begriffe Distribution Channel, seltener Marketing Channel verwendet) wird im Folgenden erklärt (Abschnitt 1.1). Es wird deutlich gemacht, welche Teile des Distributionssystems dem Handel zugerechnet werden (Abschnitt 1.2). Darüber hinaus werden die wichtigen Begriffe des funktionellen und institutionellen Handels geklärt.

Gegen eine isolierte Analyse des Handels spricht die zunehmende Erkenntnis, dass es nicht einzelne Unternehmungen sind, die miteinander in Konkurrenz treten, sondern ganze Distributionssysteme. Zudem ist in der Unternehmenspraxis zu beobachten, dass wirtschaftsstufen- und funktionsübergreifende Konzepte an Bedeutung gewinnen. Sie werden beispielsweise unter den Begriffen Efficient Consumer Response, Category Management und Supply Chain Management diskutiert. Diese Diskussion zeichnet sich dadurch aus, dass die isolierte Betrachtung der Handelsstufe durch eine Analyse ersetzt wird, die sich auch auf die übrigen Wirtschaftssubjekte des Distributionssystems erstreckt.

1.1 Kennzeichen eines Distributionssystems

Distribution wird meist in Abgrenzung zu Produktion und Konsumtion definiert. Folgt man Specht und Fritz (2005, S. 36), so kann man unter Distribution

„alle Aktivitäten, die die körperliche und/oder wirtschaftliche Verfügungsmacht über materielle oder immaterielle Güter von einem Wirtschaftssubjekt auf ein anderes übergehen lassen“,

verstehen. Es geht demnach um den Austausch von Gütern zwischen Marktteilnehmern. Damit sind die beiden wichtigsten Elemente angesprochen, um ein Distributionssystem zu charakterisieren:

- die beteiligten Wirtschaftssubjekte und
- der Austausch von Wirtschaftsgütern (in seinen einzelnen Facetten).

Aufbauend auf dem Begriff Distribution, der sich auf eine Tätigkeit bzw. Funktion bezieht, werden Distributions-, Absatz- und Vertriebsweg sowie Distributionssystem und Distributionskanal definiert. Der Begriff Distributionssystem betont gegenüber dem Absatz- und dem Distributionsweg, dass es sich um eine Form mit zahlreichen Elementen und vielfältigen, mitunter komplexen Beziehungen zwischen den Elementen handelt. Insofern wird der Begriff Distributionssystem den Gegebenheiten in der Praxis eher gerecht, da eine Unternehmung im Normalfall unterschiedliche Beziehungen zu zahlreichen anderen Wirtschaftssubjekten unterhält. Im Gegensatz zum Begriff System besteht bei der Verwendung des Begriffs Weg die Gefahr, dass darunter eine Abfolge von Institutionen mit ausschließlich gerichteten Beziehungen zwischen „benachbarten“ Wirtschaftssubjekten verstanden wird. Marketing Channel, ein Begriff, der in der angloamerikanischen Literatur (vgl. Rosenbloom 2004; Coughlan/Anderson/Stern et al. 2006) weit verbreitet ist, wird von Coughlan, Anderson, Stern et al. (2006, S. 2) im gleichen Sinne wie Distributionssystem definiert und verwendet:

„A marketing channel is a set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption.“

Im Folgenden werden die Begriffe Distributionskanal, Marketing Channel, Distribution Channel und Distributionssystem als gleichbedeutend angesehen, verwendet werden soll jedoch der Begriff Distributionssystem.

1.1.1 Mitglieder des Distributionssystems

Wie bereits erwähnt, besteht die zentrale Aufgabe der Distribution darin, dem Endverbraucher Produkte des Herstellers verfügbar zu machen. Die Verwendung des Begriffs Endverbraucher ist zwar nicht einheitlich, in den meisten Fällen – so auch im Folgenden – wird man darunter aber einen privaten Konsumenten oder Haushalt verstehen. Daneben gibt es aber auch gewerbliche Abnehmer, bei denen der Weg eines Produkts enden kann, weil es dort verbraucht oder aber verarbeitet wird. Neben Industrieunternehmen (Hersteller) sind hierzu beispielsweise Handwerker, Kantinen, Gaststätten, Hotels oder Krankenhäuser zu zählen. Sie sind von gewerblichen Abnehmern, die als Wiederverkäufer (Groß- und Einzelhändler) fungieren, zu unterscheiden. Da neben Händlern sowohl Hersteller als auch Endverbraucher Distributionsaufgaben übernehmen können und somit bei der Frage nach einer effizienten Aufteilung der Aufgaben zu berücksichtigen sind, ist es zweckmäßig, beide dem Distributionssystem zuzurechnen. Zu denken ist beispielsweise an die Entscheidung, ob der Endverbraucher den Transport zum Ort des Konsums übernimmt, wie das üblicherweise beim Kauf der Ware bei einem stationären Händler der Fall ist. Alternativ dazu kann der Transport vom Fuhrpark eines Händlers oder von einem Logistikdienstleister durchgeführt werden, wie beides im Falle des Versandhandels üblich ist.

Im einfachsten Fall – dem Direktvertrieb der Hersteller – besteht der Absatzweg nur aus zwei wirtschaftlichen Institutionen, dem Hersteller des Gutes und dem Verwender (z. B. einer anderen Unternehmung oder einem privaten Haushalt). Es wird auch vom direkten Vertrieb gesprochen. Bei der Übergabe der Verfügungsrechte handelt es sich in vielen Fällen um einen Verkauf bzw. einen

Kauf. Zunehmend wird die Verfügbarkeit des betreffenden Gutes aber auch über andere Vertragsformen gewährleistet, z. B. über Pacht- oder Leasingverträge. Bei direktem Vertrieb ist nicht nur an die bislang seltenen Fälle zu denken, in denen Konsumgüterhersteller ihre Produkte direkt an Endverbraucher absetzen, wie z. B.:

- Elektrogeräte (Vorwerk),
- Haushaltswaren (Tupperware),
- Kosmetik (Avon),
- landwirtschaftliche Produkte (selbstvermarktende Landwirte),
- Bücher und Zeitschriften (VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG).

Bei direktem Vertrieb ist auch an Hersteller von Produktionsgütern zu denken, also Gütern, die an die weiterverarbeitende Industrie abgesetzt werden. Dies wird entsprechend dem Sprachgebrauch von Backhaus und Voeth (2010) als Teil des Industriegütermarketings bezeichnet. Dabei ist zu beachten, dass der Direktabsatz nicht mit dem Verzicht auf stationäre Verkaufsstellen gleichzusetzen ist. Dies ist zwar bei vielen der genannten Unternehmungen der Fall (Avon, Vorwerk, Tupperware) und gilt auch für die elektronische Form der Distribution (z. B. Dell), es gibt aber auch Hersteller, die stationär über eigene Niederlassungen ihre Produkte verkaufen. So schalten beispielsweise BMW oder Mercedes-Benz nicht nur Vertragshändler ein, sondern betreiben auch eigene Niederlassungen. Nike oder HUGO BOSS verkaufen ihre Produkte außer über den selbständigen Handel auch über eigene Outlet-Stores. Gleiches gilt für Apple und seine Apple Stores. Auf den direkten Vertrieb entfallen im Konsumgütersektor momentan keine großen Marktanteile, jedoch öffnen neue Medien dieser Vertriebsform neue Möglichkeiten und Marktchancen. Die neuen Kommunikationstechnologien verstärken daher das Interesse an der Frage, ob ein Hersteller mit ihnen eher den direkten Weg zum Verbraucher finden kann.

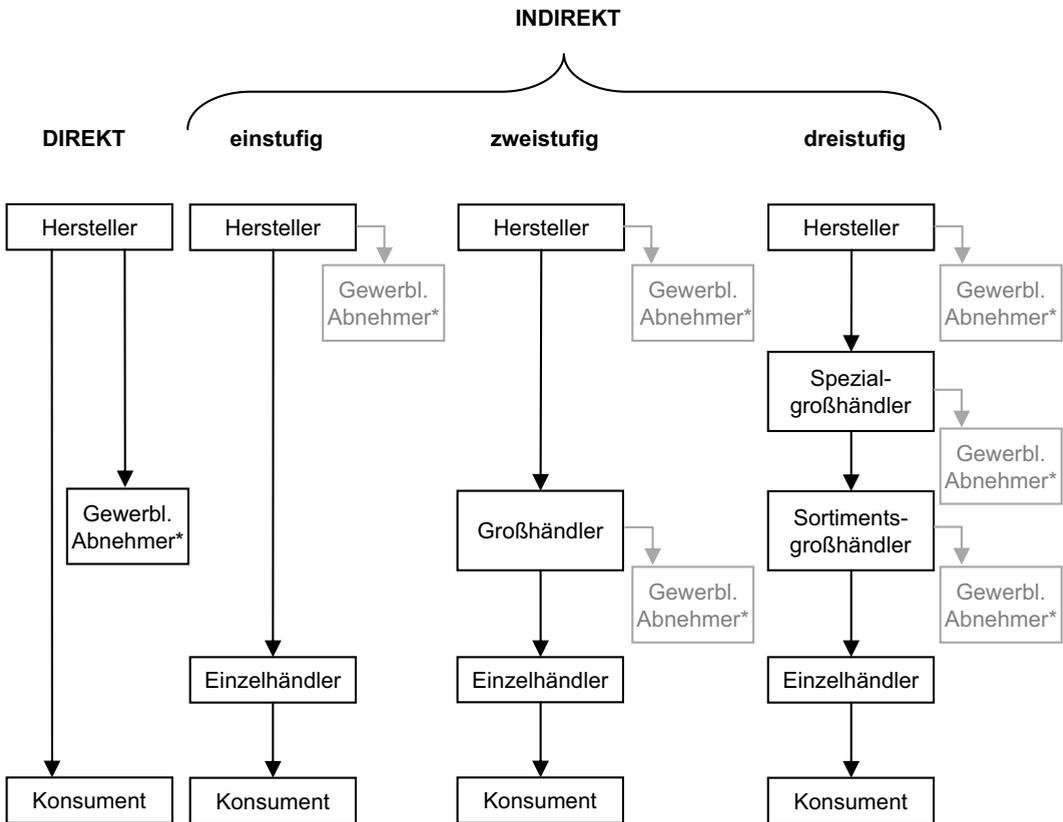
Zwischen den Herstellern und den Verwendern eines Gutes können aber auch Unternehmungen treten, die als Handel im institutionellen Sinne bezeichnet werden. Handel im institutionellen Sinne – auch als Handelsunternehmung, Handelsbetrieb oder Handlung bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist. Sie zeichnen sich nach den meisten der noch zu behandelnden Definitionen dadurch aus, dass sie Eigentum an der Ware erwerben und diese im eigenen Namen und auf eigene Rechnung anbieten. Der institutionelle Handel wird häufig in Groß- und Einzelhandel unterschieden. Während der Einzelhandel Waren an private Endverbraucher absetzt, gehören zu den Abnehmern des Großhandels gewerbliche Abnehmer wie z. B. Einzelhändler, die die erworbenen Waren weiterverkaufen, Kantinen und Gaststätten, die die Waren verarbeiten, oder Handwerker, die die Produkte verwenden oder im Rahmen von Dienstleistungen verarbeiten. Die Tatsache, dass Hersteller unterschiedliche Absatzwege nutzen, führt zu einer ersten Fragestellung in Bezug auf die Institution Handel: Unter welchen Bedingungen wird zwischen Erzeuger und Verbraucher der Handel eingeschaltet? Welches sind die Voraussetzungen für die Existenz des Handels? Unter welchen Bedingungen wird sich ein selbständiger Handel etablieren? Diese Fragen werden in Kapitel 3 behandelt. Für die weiteren Ausführungen in dem vorliegenden Kapitel wird die Existenz von Handelsbetrieben als gegeben angesehen.

Distributionssysteme können, wie oben dargestellt, grundsätzlich danach unterschieden werden, ob mit dem Handel eine Zwischenstufe eingeschaltet wird oder nicht. Bei indirekten Formen der Distribution kann des Weiteren nach der Anzahl der Zwischenstufen differenziert werden (wie auch Abbildung 1.1 zeigt). Wird zwischen Hersteller und Konsument nur der Einzelhandel eingeschaltet, soll von einstufiger Distribution gesprochen werden. Werden zwei Handelsstufen eingeschaltet, soll der Begriff zweistufige Distribution verwendet werden. Hersteller und Großhändler können zugleich Mitglieder von Distributionssystemen mit einer unterschiedlichen Zahl von Stufen sein. So vertreibt der Hersteller in dem als zweistufig gekennzeichneten System seine Produkte einerseits über den Groß- und Einzelhandel an den privaten Endverbraucher (Konsument), andererseits erreicht er aber mit seinen Produkten auch gewerbliche Abnehmer (Hersteller oder weitere gewerbliche Abnehmer, wie Gaststätten, Hotels, Kantinen, Krankenhäuser usw.) direkt und über ein einstufiges System (Großhändler) auch indirekt. Dieser Großhändler nimmt in diesem Fall die Rolle eines Produktionsverbindungshändlers ein. Auch für den Großhändler gilt, dass er zugleich in einem zweistufigen und einem einstufigen Distributionssystem tätig ist. Es muss zudem betont werden, dass zwischen den in der Abbildung 1.1 dargestellten Wirtschaftssubjekten, die im Regelfall Eigentum an der Ware erwerben, häufig weitere Wirtschaftssubjekte eingeschaltet werden, die Dienstleistungsaufgaben wie Transport, Lagerung, Kommissionierung, aber auch Finanzierung oder Beratung übernehmen. Die Charakterisierung der Stufigkeit von Distributionssystemen bezieht sich stets auf Wirtschaftssubjekte, die Eigentum an den Produkten erwerben bzw. das Preisrisiko übernehmen. Die Einschaltung von sog. Distributionshelfern, wie Logistikdienstleistern, Banken oder Werbeagenturen, bleibt in der Abbildung unberücksichtigt.

Die bisherigen Überlegungen zeigen, dass neben den Herstellern und Endverbrauchern Intermediäre zu den Mitgliedern des Distributionssystems zu zählen sind. Auf der Intermediärebene kann zwischen unterschiedlichen Arten von Wirtschaftssubjekten differenziert werden. So gibt es Unternehmungen, die Eigentum an der Ware erwerben und somit das Preisrisiko tragen. Abhängig davon, an wen sie die Ware absetzen, kann man dabei zwischen Groß- und Einzelhändlern im klassischen Sinne unterscheiden. Während Großhändler an Wiederverkäufer und gewerbliche Abnehmer ihre Waren absetzen, handelt es sich bei den Abnehmern des Einzelhandels um private Konsumenten. Zu den Abnehmern des Großhandels zählen, wie die Abbildung 1.1 verdeutlicht, auch Produzenten – diese Form des Großhandels wird als Produktionsverbindungshandel bezeichnet; sie wird in Kapitel 2 ausführlich angesprochen.

Neben Unternehmungen, die das Preisrisiko tragen, gibt es Intermediäre, die in die Distribution eingeschaltet werden, ohne Eigentum an der Ware zu erwerben. Dies gilt beispielsweise für Handelsvertreter oder Kommissionäre. Sie fungieren als Vermittler, wobei auch hier, in Abhängigkeit davon, zwischen wem sie ihre Vermittlertätigkeit ausüben, zwischen einer Groß- und Einzelhandelsstufe unterschieden werden kann. Beide Gruppen von Intermediären, die mit Eigentumserwerb und jene, die kein Preisrisiko tragen, werden häufig als Distributionsmittler bezeichnet. Charakteristisch für Intermediäre beider Gruppen ist, dass sie Verhandlungsaufgaben im Distributionssystem übernehmen. Rosenbloom (2004, S. 8) spricht in diesem Zusammenhang von *negotiatory functions*.

Von diesen werden sog. Distributionshelfer, denen eine unterstützende Funktion zukommt, abgegrenzt. Sie übernehmen Transportaufgaben, gestalten den Geldfluss, sorgen für den Austausch



* ohne Groß- und Einzelhändler

Quelle: in Anlehnung an Specht 1998, S. 16

Abb. 1.1: Grundtypen von Distributionssystemen nach Zahl der Zwischenstufen

von Informationen oder übernehmen Kommunikationsaufgaben. Hierzu zählen insbesondere Logistikdienstleister, Banken, Datenverarbeitungsspezialisten und Werbeagenturen.

Da es bei der Analyse von Distributionsproblemen letztendlich darum gehen muss, alle Optionen für die Ausgestaltung des Weges eines Produkts vom Hersteller bis zum Endverbraucher zu berücksichtigen und hinsichtlich ihrer Effizienz zu beurteilen, ist es zweckmäßig, alle Wirtschaftssubjekte, die Distributionsaufgaben erfüllen können, dem Distributionssystem zuzurechnen.

1.1.2 Aufgaben in einem Distributionssystem

Charakteristisch für das Konzept des Marketing Channel ist die Betrachtung einer Reihe von Strömen oder Flüssen (*flows*). Der Begriff Flüsse wird den Begriffen Funktionen oder Aktivitäten vorge-

zogen, um zu betonen, dass einzelne Prozesse an verschiedenen Stellen von verschiedenen Wirtschaftssubjekten durchgeführt werden, d. h. eine Bewegung im Gesamtsystem stattfindet (vgl. Coughlan/Anderson/Stern et al. 2006, S. 12–13). Eine solche Sichtweise unterstreicht zudem, dass die Arbeitsteilung im Distributionssystem zu den zentralen Entscheidungen gehört. Das Agieren und Interagieren von Wirtschaftssubjekten, zwischen denen Aufgaben aufgeteilt werden, steht ebenso im Mittelpunkt des Interesses. Es wird häufig zwischen acht Flüssen differenziert (vgl. Coughlan/Anderson/Stern et al. 2006, S. 12):

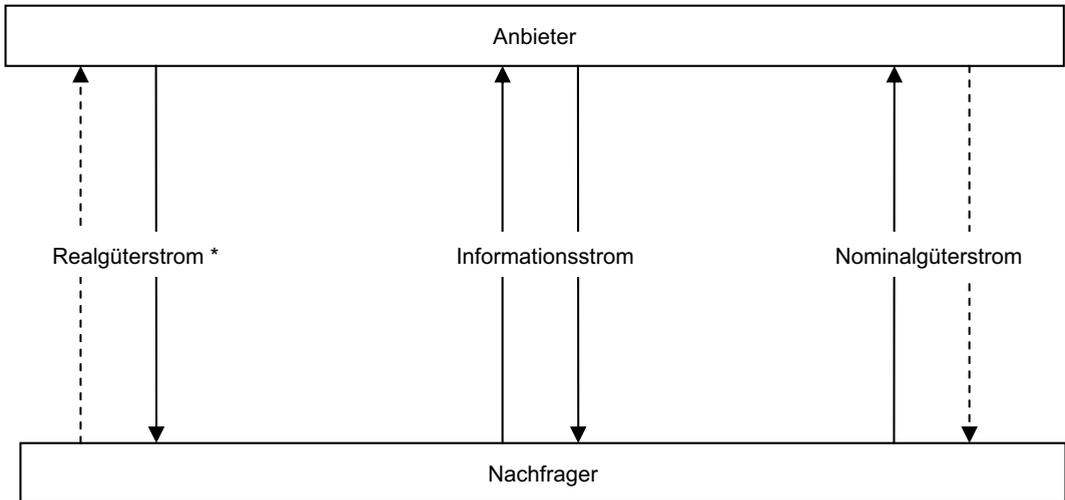
- Warenfluss (*physical possession*),
- Eigentumsfluss (*ownership*),
- Werbungsfluss (*promotion*),
- Verhandlungsfluss (*negotiation*),
- Finanzierungsfluss (*financing*),
- Risikofluss (*risking*),
- Orderfluss (*ordering*) und
- Zahlungsfluss (*payment*).

Aufgrund seiner Bedeutung wird dem Informationsfluss als neuntem Fluss eine Sonderstellung beigemessen. Kritisch anzumerken bleibt, dass eine klare Abgrenzung des Informationsflusses zu den übrigen Flüssen schwierig erscheint, da einige, wie zum Beispiel der Werbungs- und der Bestellorderfluss, den Charakter von Informationsflüssen haben.

Die Unterscheidung in acht Flüsse ist feiner als die häufig übliche Differenzierung zwischen Aufgaben der physischen und der akquisitorischen Distribution (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 48). Ausschlaggebend für die Feinheit, mit der die Ströme differenziert werden, ist die Frage, wie gut sie sich separieren und von unterschiedlichen Wirtschaftssubjekten durchführen lassen. Zweck der Unterscheidung ist also letztendlich die Entscheidung darüber, wem die Erfüllung bestimmter Aufgaben übertragen wird, weil er diese effizienter als andere lösen kann. Die genannten Flüsse sollten nicht als Handelsfunktionen bezeichnet werden (auf Handelsfunktionen wird in Kapitel 3 eingegangen), da zuerst offen ist, ob sie vom Handel durchgeführt werden.

Da Distributionssysteme dazu dienen, bestimmte Güter für die Verwender verfügbar zu machen, und da es sich in den meisten Fällen um reale Güter handelt, wird auch vom Realgüterstrom gesprochen, dem man in einer gröberen Differenzierung noch zwei weitere Ströme, den Informations- und den Nominalgüterstrom (siehe Abbildung 1.2), hinzufügen kann, die jeweils eine räumliche, zeitliche, quantitative und qualitative Dimension aufweisen. Der Hinweis am Realgüterstrom (siehe * in Abbildung 1.2) bezieht sich darauf, dass dieser Strom zwischen einigen Wirtschaftssubjekten im Distributionskanal ausgeschaltet werden kann. Dies ist beispielsweise beim Streckengroßhandel der Fall, wo der Großhändler für den Kontakt, die Verhandlung und den Kaufabschluss, aber auch die Warendisposition verantwortlich ist, die Ware jedoch direkt zwischen einem Produzenten und einem Abnehmer fließt. Es ist zwischen dem *flow of physical possession* (Besitz des Gutes) und dem *flow of ownership* (Eigentum am Gut) zu unterscheiden. Kauft der Handelsbetrieb dem Hersteller die Güter ab und übernimmt er auch Lagerhaltungs- bzw. Transportfunktionen, spricht man vom Lagergeschäft. Läuft der physische Distributionsweg jedoch an einzelnen Stationen des Absatzkanals vorbei, indem ein Kunde den Kaufabschluss zwar beim Einzelhändler tätigt,

die Ware jedoch direkt vom Großhändler bzw. Hersteller ausgeliefert wird, spricht man von einem Streckengeschäft.



* nicht in allen Fällen

Abb. 1.2: Ströme zwischen Anbieter und Nachfrager

Der Realgüterstrom vom Nachfrager zum Anbieter umfasst jede Form der Redistribution (z. B. Pfandflaschen, Recycling). Ihre Bedeutung hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Gesetzgeber eine Reihe von Gesetzen und Verordnungen verabschiedet hat, in denen beispielsweise die Rücknahme von Verpackungen und Altgeräten geregelt ist (z. B. Elektro- und Elektronikgerätegesetz, Verpackungsverordnung).

Der Informationsstrom zwischen Anbieter und Nachfrager wird immer wichtiger. Wie in der Vergangenheit fordert der private Nachfrager auch heute vom Anbieter Informationen über Güter und Konditionen. Darüber hinaus fordert heute auch die Industrie Informationen vom Handel, so z. B. Abverkaufdaten. Diese Informationen sollen die Produktentwicklung fördern, Nachfrageprognosen erleichtern und helfen, den Außendienst effizienter einzusetzen. Viele dieser Aufgaben sind Gegenstand des Efficient Consumer Response (ECR) Konzepts, auf das in Kapitel 23 eingegangen wird.

Der Nominalgüterstrom vom Anbieter zum Nachfrager erscheint zunächst paradox. Er beinhaltet aber zum Beispiel Werbekostenzuschüsse der Industrie an den Einzelhandel. In der Abbildung 1.3 sind die Dimensionen der einzelnen Ströme in Anlehnung an Ahlert (1996, S. 12) näher charakterisiert. Bezogen auf die Merkmale Raum, Zeit, Quantität und Qualität sind dort einzelne Aktivitäten genannt, die den Fluss von Real- und Nominalgütern sowie Informationen zwischen Anbieter und Nachfrager bewirken.

	Dimensionen			
	Raum	Zeit	Quantität	Qualität
Realgüterstrom	Transposition und Transformation der Handelsgüter vom Hersteller zum Verbraucher/Verwender			
	Bewegen von Ort zu Ort durch den Raum (phys. Übertragung der Ware)	Vorratshalten durch die Zeit	Sammeln, Aufteilen, Umpacken	Aussortieren, Manipulieren, Markieren, Sortimentieren, Ergänzen durch Zusatzleistungen
Nominalgüterstrom	Transposition und Transformation der Zahlungsmittel vom Verbraucher/Verwender zum Hersteller			
	Übermitteln der Zahlungsmittel von Ort zu Ort	Vorfinanzieren des Herstellers, Kreditieren des Verbrauchers	Sammeln, Aufteilen der Zahlungsbeträge	Umwandeln der Zahlungsmittel und der Sicherungsformen
Informationsstrom	Transposition und Transformation von Informationen vom Hersteller zum Verbraucher und umgekehrt			
	Übermitteln von Informationen von Ort zu Ort	Speichern, Vordisponieren	Sammeln von Informationen, Aufteilen von Kommunikationsmitteln	Verdichten, Kommentieren, Interpretieren, Ergänzen, Prognostizieren

Quelle: in Anlehnung an Ahlert 1996, S. 12

Abb. 1.3: Systematik der Ströme im Distributionssystem mit Beispielen für zugeordnete Aktivitäten

1.1.3 Zusammenfassung

Das Konzept des Distributionssystems bzw. Distributionskanals dient dazu, die zu erfüllende Gesamtaufgabe und die daraus resultierenden Teilaufgaben zu definieren sowie die Mitglieder des Systems bzw. Kanals zu benennen und zu charakterisieren. Die Differenzierung zwischen verschiedenen Strömen, die im Distributionskanal fließen, macht auf die Vielzahl der zu erfüllenden Aufgaben aufmerksam. Zudem wird deutlich, dass viele der Aufgaben separierbar sind und folglich von verschiedenen Wirtschaftssubjekten durchgeführt werden können. Zu diesen zählen Hersteller, Groß- und Einzelhändler sowie Endverbraucher. Bei den Abnehmern muss man zwischen privaten Haushalten (Konsumenten) und gewerblichen Abnehmern differenzieren. Logistik- und Finanzdienstleister sowie Werbeagenturen können einige der genannten Aufgaben übernehmen, so dass es zweckmäßig ist, sie in die Betrachtung einzubeziehen.

In den meisten Literaturquellen, die die genannten Begriffe definieren, werden Distributionsprobleme aus dem Blickwinkel eines Herstellerunternehmens analysiert. So lässt sich erklären, dass

dem Handel bei dieser Analyse eine weitestgehend „passive“ Rolle zugeordnet wird. Zugleich wird der Hersteller als alleiniger Entscheidungsträger bezüglich der Einschaltung eines Intermediärs gesehen. Eine solche Sichtweise ist allerdings mit der heutigen Konstellation zwischen Industrie und Handel kaum noch vereinbar, treten doch Handelsunternehmungen als bewusst handelnde Geschäftspartner der Industrie gegenüber und legen ihre Geschäftsbeziehungen in Verhandlungen fest. Insbesondere große, international tätige Handelskonzerne sowie vertikalisierte Handelssysteme haben sich zu beherrschenden Akteuren in einem Distributionssystem entwickelt, so dass es an der Zeit ist, Distributionsentscheidungen nicht einseitig aus der Perspektive der Industrie zu analysieren. Die häufig in diesem Zusammenhang diskutierten Fragen nach der Aufteilung von Distributionsaufgaben auf unterschiedliche Wirtschaftssubjekte und nach der Vorteilhaftigkeit einzelner Lösungen sind nur vordergründig als Managementproblem eines Herstellerunternehmens zu deuten. Sie stellen zugleich Entscheidungstatbestände eines Handelsunternehmens dar, das über Sortimente, Beschaffungswege und Kontakte zum Endverbraucher zu entscheiden hat.

Die Frage, wie bestimmte Aufgaben auf einzelne Wirtschaftssubjekte aufgeteilt werden sollten, bleibt nicht auf den Bereich der Distribution beschränkt. Betrachtet man die Beziehungen zwischen Industrie, Handel und Dienstleistern und analysiert ihre Entwicklung in den letzten Jahren, so ist festzustellen, dass diese Entwicklung von einer Neuverteilung der Aufgaben in nahezu der gesamten Wertschöpfungskette beherrscht wird. So werfen beispielsweise Verantwortliche von Handelsunternehmungen die Frage auf, inwieweit es vorteilhaft sein kann, eine Rückwärtsintegration zu betreiben und klassische Aufgaben der Industrie zu übernehmen. Dies spiegelt sich unter anderem in dem starken Wachstum von Handelsmarken wider. Handelsunternehmungen übernehmen die Aufgabe, neue Produkte zu entwickeln und sogar zu produzieren. Umgekehrt ist aber auch eine Vorwärtsintegration der Industrie zu beobachten. Hersteller verzichten auf die Einschaltung der Handelsstufe und übernehmen selbst die Distribution bis zum Endverbraucher. Sichtbar werden solche Entwicklungen in Form von Flagship-Stores und eigenen Läden der Markenindustrie oder in Online-Shops der Hersteller.

1.2 Varianten des Begriffs Handel

Bei der Vorstellung von Distributionssystemen ist es unumgänglich gewesen, einige Begriffe zu verwenden, die sich auf den Handel beziehen, ohne sie explizit zu definieren und zu erläutern. Das wird jetzt nachgeholt, denn der Begriff Handel ruft sehr vielfältige Assoziationen hervor, wie z. B. Welthandel, Außenhandel, stationärer Handel, Versandhandel, Internethandel, Handel in der Innenstadt oder auf der „grünen Wiese“, Großhandel, Handelsvertreter, Binnenhandelspolitik, Handel treiben usw. Diese Vielfalt der möglichen Inhalte eines einzigen Begriffs lässt deutlich werden, warum es zweckmäßig ist, sich zunächst der Definition des zu untersuchenden Phänomens zuzuwenden.

1.2.1 Abgrenzung des Handels in der betriebswirtschaftlichen Literatur

Mit dem Handel beschäftigen sich gleichermaßen die Betriebs- wie die Volkswirtschaftslehre. Während in der Betriebswirtschaftslehre untersucht wird, wie sich ein einzelner Betrieb verhält bzw. wie er sich verhalten sollte, richtet die Volkswirtschaftslehre ihren Blick vorwiegend auf aggregierte Größen. Daneben wird unterschieden, ob Probleme betrachtet werden, die sich aus der Überschreitung von nationalen Grenzen, von Währungsgrenzen oder den Grenzen von Wirtschaftsräumen ergeben; entsprechend wird von Binnen- und Außenhandel gesprochen. So können drei Teilgebiete des Handels unterschieden werden:

- der Außenhandel und die Außenhandelspolitik (in aggregierter Sicht),
- die Binnenhandelspolitik,
- die Geschäftspolitik (das Management) der Handelsunternehmen (sowohl im nationalen Binnenhandel als auch international).

Im Rahmen der volkswirtschaftlich orientierten Theorien zum Außenhandel und zur Außenhandelspolitik werden jene wirtschaftlichen Aktivitäten untersucht, die über nationale Grenzen hinweg durchgeführt werden. Dabei hat man aber weniger das einzelne Unternehmen als vielmehr die Gesamtheit der in einzelnen Bereichen tätigen Unternehmen im Blick. Die folgenden Fragestellungen erhellen beispielhaft das Untersuchungsfeld: In welche Länder wird exportiert, aus welchen Ländern wird importiert? Um welche Güter handelt es sich dabei? Kommt es zur Gründung von Vertriebsniederlassungen oder werden Produktionsbetriebe errichtet, und welche Faktoren sind hierfür jeweils ursächlich (vgl. z. B. Rose/Sauernheimer 1995)? Fragen des Außenhandels zählten früher zu den Kerngebieten der Handelsbetriebslehre (siehe z. B. Hirsch 1925), heute sind sie in der wissenschaftlichen Diskussion eher in den Hintergrund getreten. Dennoch hat sich eine eigene Außenhandelsbetriebslehre entwickelt (siehe z. B. Meissner 1981; Wienholt 1989; Jahrmann 1994; Nolden 1996; Hartmann/Härter 2004). Einzelne Sachverhalte des Außenhandels haben auch heute eine hohe betriebswirtschaftliche Relevanz, stellen sie doch wichtige Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln dar. In hohem Ausmaß werden insbesondere Konsumgüter nach Deutschland eingeführt, so dass es für die auf diesem Gebiet tätigen Unternehmen wichtig ist, die hier geltenden Vorschriften zu kennen.

Im Rahmen der Binnenhandelspolitik wird untersucht, wie die öffentliche Hand die Rahmenbedingungen für die Handelsbetriebe ausgestalten sollte. Herausragende Bedeutung haben Fragen des Wettbewerbsrechts (zur Fusionskontrolle, zum Verhalten marktbeherrschender Unternehmen, zur vertikalen Preisbindung und -empfehlung, zu Vertriebsbindungen), der Verkehrspolitik, der Standortpolitik (Baunutzungsverordnung), der Ladenöffnungszeiten (Ladenschlussgesetz) und des Medienrechts, mit dem der Auftritt von Handelsbetrieben in den neuen Medien reguliert wird (vgl. Dichtl 1979; Tietz 1986; Dichtl/Brinkmann/Hardock et al. 1995; Liebmann/Zentes/Swoboda 2008). Während früher die Binnenhandelspolitik Entscheidungen auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene umfasste, haben in den letzten Jahren zunehmend Entscheidungen von Gremien der Europäischen Union an Bedeutung gewonnen (z. B. zum Wettbewerbsrecht, zu Franchising).

Das besondere Interesse des Handelsmanagements gilt der strategischen Planung, dem Marketing, Fragen der Beschaffung und Logistik sowie dem Controlling. Sie weisen sowohl eine nationale