

1 Konzeptionelle Grundlagen

1.1 Die Kundenzentrierung

1.1.1 Entwicklungslinien rund um den klassischen Handel

König war der Kunde ja vermeintlich immer. Allerdings hat sich die Bedeutung der Kundenzentrierung immer weiter intensiviert und aufgefächert. Es ist noch gar nicht lange her, da bedeutete »Einkaufen gehen« zumeist, ein möglichst nahegelegenes Handelsgeschäft aufzusuchen, um ein benötigtes Produkt zu kaufen. Im besten Falle bündelten die Nachfrager gleich mehrere Produkte auf einmal, damit es lohnte, aber eben nicht zu viele, sonst gab es Probleme mit dem Transport des Einkaufs. Zumeist passierte dies im stationären Handel, der je nach Branche und Positionierung mit einer Vielzahl unterschiedlicher Betriebstypen aufwarten konnte. Daneben hatten sich Spezialhändler als Katalogversender (z. B. OTTO), Haustürhändler (z. B. bo-frost*) oder auch Markthändler (z. B. regionaler Bauernmarkt) etabliert. In neuerer Zeit gesellten sich TV-Kanäle um das Tele-Shopping (z. B. Homeshopping Europe) hinzu.

Die Betrachtung der Nachfrager wurde in der Theorie unter der Konsumentenverhaltensforschung erfasst. Die Untersuchungsbereiche aus der eigentlichen ökonomischen Perspektive waren am Kauf selbst ausgerichtet. Grundfragestellungen betrafen psychologische und soziale Einflüsse und Konstrukte zur menschlichen Vorformung in der Vorkauf- und Kaufverhaltensanalyse. Im Zuge der voranschreitenden Beziehungsorientierung wurde auch die Nachkaufbetrachtung integriert. Hier galt es, über Zufriedenheit, Loyalität und Bindung wichtige Voraussetzungen für den Wiederholungskauf zu verankern, der wiederum ein wichtiges Ziel in der Beziehungsorientierung darstellte.

In der Theorie war die Verhaltensanalyse der Nachfrager zu dieser Zeit eher am Hersteller orientiert und konzentrierte sich auf Käufer und Konsumenten und deren psychosozialen Prädispositionen und Aushandlungsprozessen. Die eigenständige Handelsperspektive kam in Grundlagengeräten¹ zum Konsumentenverhalten weni-

1 Vgl. z. B. die Standardwerke von Kroeber-Riel/Gröppel-Klein (2013) oder Trommsdorff/Teichert (2011), die beide im Titel auf Konsumentenverhalten fokussieren.

ger vor. Einkaufsstättenwahl, Kundenläufe und Suchverhalten am Regal waren weniger Gegenstand der Theorie des Konsumentenverhaltens, sondern fanden sich eher in Abhandlungen zum Handelsmarketing. Aus der Praxis heraus wurden hierzu umfangreiche Marktforschungsstudien für die Handelsperspektive durchgeführt, die immer mehr eine eigene Rolle des Nachfragers im Handel als »Shopper« ausformten.

(1) Kundenzentrierung durch Shopper-Orientierung

Der Shopper stellt den Menschen vornehmlich in seiner Rolle als klassischer Einkäufer im stationären Handel dar und setzt sich aus den Teilperspektiven des Kunden und des Käufers zusammen. Der Kunde verspürt einen Bedarf (z. B. nach Joghurt), besucht ein Geschäft des Handels, begutachtet die Produktauswahl im Regal, bestellt und bezahlt seinen Joghurt in einem Atemzug als Käufer an der Kasse und bekommt seine Waren zum Konsum ausgehändigt, die er nun als Konsument benutzen kann. In diesem Falle wird der Joghurt gegessen, verschenkt oder im Kühlschrank aufgehoben. Abbildung 1 zeigt den idealtypischen Prozess und die Rollenzuordnung.

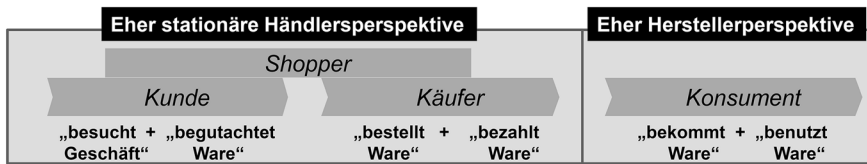


Abb. 1: Kundenzentrierung durch Erweiterung des idealtypischen Nachfrageprozesses des stationären Handels um Kunden- und Shopper-Rolle

Die Shopper-Rolle wurde aus der Praxis heraus über die sog. Shopper-Insights als Erkenntnisse über den Handelskunden auch empirisch unterlegt und mündete in einigen Publikationen, die auch in die Theorie Einzug hielten.² Insgesamt kann durch die Shopper-Orientierung bereits eine erste wachsende Kundenzentrierung für das Handelsmarketing konstatiert werden.

Alle Teilaktivitäten des Shoppers spielten sich bestenfalls an einem gut abgrenzbaren Ort ab: im Handelsgeschäft. Hersteller hatten die Ware produziert, und Nachfrager wollten sie gerne haben. Die physische Verteilung übernahm der Handel, indem er ansprechende Sortimente zusammenstellte, zusätzliche Informationen bereithielt und die Übergabe der Güter gegen Geld organisierte. Heute ist das längst nicht mehr so einfach. Bevor

2 Vgl. zu Kunden- bzw. Shopper-Bezügen die Werke von Ahlert et al. (2007), Silberer (2009), Frey et al. (2011) oder Czech-Winkelmann (2011).

Kunden einen Laden besuchen, suchen sie in einem anderen Medium, das sie immer und überall zu fast allem befragen können: das Internet. Und wenn danach tatsächlich der Gang in das stationäre Geschäft folgt, wissen Nachfrager bereits eine Menge über das Produkt und über mögliche Preise.

(2) Kundenzentrierung durch Online-Konkurrenz (»Amazon-Angst«)

Oft wird nach erfolgter Online-Recherche auch gleich im Online-Handel gekauft, denn das spart den eigenen Weg zum Handelsgeschäft und den oft mühsamen Abtransport der Ware. Zudem ist bei den großen internetbasierten Anbietern wie Amazon eine enorme Sortimentsvielfalt in Breite und Tiefe gegeben, die auch Spezialbedarfe befriedigen kann. Für den Transport werden dann Drittanbieter wie DHL eingeschaltet. Auch die Bezahlung findet nicht mehr im Handel selbst statt, sondern über Drittanbieter wie PayPal. Ebenso übernehmen Kunden für andere Kunden über Berichte und Bewertungen vielfältige Beratungsfunktionen, die im stationären Handel schwerpunktmäßig Aufgabe des Fachpersonals vor Ort waren. Dem Handel werden also durch das Geschehen rund um den Online-Handel ureigene Kompetenzfelder genommen.

Praxisfall Amazon³:

Gerade Amazon ist mit seiner Stellung im Online-Handel momentan weltweit eine wichtige Orientierungsnorm für Veränderungen. Für Online-Recherchen zu Produkten läuft die Amazon-Suchmaschine bereits in 2015 in einer Untersuchung Google den Rang ab.⁴ Das Unternehmen steht als wertvolle Marke im Jahr 2016 weltweit auf Rang Vier⁵ und liegt gemessen am Umsatz in 2017 im weltweiten Handel auf dem zehnten Rang⁶. Während der weltweite Umsatz des Online-Giganten exponentiell weiter wächst (2016 auf 136 Mrd. USD), fiel zunächst lange Zeit kein Gewinn an und auch nach 2010 eher mäßig.⁷

Das ausgesprochen umfangreiche Sortiment von Amazon konkurriert auch in Deutschland bereits in vielen Warengruppen massiv mit dem stationären Handel. Es gleicht einem Warenhaus mit schier unendlichem Regalplatz. Im Lebensmittelsegment

3 Die für den Praxisfall herangezogenen Beispiele beruhen soweit nicht anders gekennzeichnet auf Online-Artikeln des Magazins *t3n-digital pioneers* (2017), die eine exzellent recherchierte eigene Rubrik zu Amazon unterhalten.

4 Vgl. hierzu die Ergebnisse der Studie von Buschmann et al. (2015).

5 Vgl. WPP/Kantar Millward Brown (2017).

6 Vgl. Deloitte (2018), S. 14.

7 Erst in 2016 konnte Amazon einen Gewinnanstieg auf 2,4 Mrd. USD verzeichnen. Allerdings wurde bisher auf die Aktien keine Dividende gezahlt. Vgl. zu den Zahlen Finanzen.net (2017).

allerdings befindet sich der Service »Amazon Fresh« mit entsprechender Auslieferung noch nicht in der flächendeckenden Konzeptumsetzung.⁸

Amazon profitiert von seiner Größe nicht nur nach Umsatz, sondern auch nach Kundenzahl, die über eine geschickte Marktplatzeinbindung noch zusätzliche Anbieter zur intensiveren Vernetzung einbindet. In diesem weitreichenden Netzwerk fallen auch Bewertungen und Berichte in einer Menge an, die eine Community rund um den Internetauftritt erzeugt. Aus diesem Netzwerk mit vielen Kundenhistorien heraus lassen sich umfassende Marktforschungsdaten generieren, die über intelligente Verknüpfung zu individualisierten Kaufvorschlägen und Preisangeboten verdichtet werden. Weitere Services sind eine akkurat und schnell funktionierende Lieferlogistik und die kostenlose Retournierung von Waren nach Begutachtung. Diese und weitere Wettbewerbsvorteile von Amazon zeigt Abbildung 2 im Überblick. Daneben ist das Amazon-Universum ein Geschäftsmodell, das sich sehr oft mit großen und kleinen Innovationen erneuert und erweitert. Teilweise werden über Patentanmeldungen auch schon zukünftige Terrains abgesichert, die sich eher im Visionsstadium befinden. Hierzu zählen beispielsweise die bereits patentierten Ideen, in großen Städten ein Luftschiff oder auch ein hohes Gebäude in Form eines Bienenstocks als Warenlager und Ausgangsbasis für Drohnenlogistik zu platzieren; oder auch der ebenfalls patentierte Algorithmus, der berechnen kann, wann Kunden ein Produkt nachfragen werden, sodass Amazon das Produkt schon logistisch vorversenden kann, um die Lieferzeit zu minimieren. Ob dies jemals Wirklichkeit werden wird, sei dahingestellt, aber es zeigt, in welchen Dimensionen Veränderungen bereits vorgedacht werden. Auch das Moment der permanenten Innovationen ist also ein Moment, der die Kundenzentrierung für den Online-Händler Amazon, die Abbildung 2 noch einmal zusammenfasst.

Die innovativen Konzepte bedrohen teilweise sogar bereits etablierte Geschäftsbereiche, wie der E-Book Reader »Kindl«, der als Alternative zum Ausgangsgeschäft des Buchverkaufs gesetzt wurde und so auch eigenen Umsatz kannibalisierte. Neuere Innovationen betreffen die automatische Nachbestellung von z. B. Waschmitteln über einen Bestellknopf (Amazon Dashbutton) an der häuslichen Waschmaschine oder die Sprachassistentin Alexa (Amazon Echo), die viele Internetaufgaben sprachbasiert im Dialog ablaufen lässt und bereits zum Schlagwort »Voice Commerce« führt. Auch Flops werden im Zuge der Innovationen in Kauf genommen wie beispielsweise das Smartphone »Fire«.

8 Amazon Fresh zeigt beispielhaft, mit welchen Einschätzungsproblemen der Handel in dieser immer schneller wandelnden Welt kämpfen muss: Der Lebensmittelfrischedienst von Amazon mit eigenständiger Logistik funktioniert in den USA bereits seit 2013 für einige Landstriche. In Deutschland sind Lebensmittel bisher marginal im Internethandel vertreten. Hier zeigt sich am praktischen Beispiel die Unsicherheit des Fortbestandes der Entwicklungen, wenn ein Lehrbuch einen Blick in die dynamische Praxis werfen will: Amazon Fresh hat sein Angebot für Deutschland zum Zeitpunkt der Skriptvollendung gerade von seinen Anfangsorten Berlin und Potsdam auf Hamburg ausgedehnt, vgl. hierzu Ohs (2017). Wie die weiteren Schritte aussehen, kann allerdings nur gemutmaßt werden. Die aktuellen Entwicklungen gilt es daher in Eigeninitiative weiter zu verfolgen.



Abb. 2: Ansätze der Kundenzentrierung als Wettbewerbsvorteil von Amazon

Amazon befindet sich ständig an mehreren Baustellen im Experimentierstadium, über das bereits früh extern berichtet wird. So passierte es beispielsweise Ende des Jahres 2016 bei den Versuchen zum stationären Geschäft von Amazon Go, das multisensuale Regale mit dem Smartphone als Personalisierungskontakt zum Nachfrager koppelt und so die Kassensequenz im stationären Geschäft überflüssig machen will.⁹ Innovative Konzepte im realen Leben sind darüber hinaus die Amazon Pickup-Stationen als Abholplätze für Ware an beliebten Knotenpunkten wie stationärem Handel, Bahnhöfen oder Tankstellen. Der Amazon Treasure Truck bietet in den USA bereits als mobiler Erlebnisverkaufsort per LKW voll beladen ein günstiges Produkt bis zum Ende des Vorrates mit begleitenden Tombola und Rummeleffekten erfolgreich an. Untersuchungen zeigen zudem, dass das entgeltliche Abonnement von Amazon Prime ein gelungenes Servicepaket Leistungen, Preisvorteilen und Logistikgarantien zur Kundenbindung darstellt, die noch weit über die eigentliche datenbasierte Kundenbindung hinausgeht.

Genau diese Kundenbindung war es, die in den Anfängen des Online-Handels von vielen als größte Schwäche vermutet worden war. Es gab im Online-Handel keine persönlichen Kundenkontakte und keine Beratungsgespräche. So wurde hier ein großer Vorteil des stationären Handels vermutet. Durch die vielfältigen Services und die genannten Wettbewerbsvorteile schafft es der Branchenprimus jedoch

⁹ Zunächst scheiterte diese totale digitale Erfassung der Kundenaktivitäten an der Mengenbegrenzung der erfassbaren Personen, die laut t3n-digital pioneers (2017) für die Testphase zum Jahreswechsel 2016/17 bei 20 gleichzeitigen Einkäufern lag. Seit Ende des Jahres 2017 ist das Projekt »Amazon Go« aber in Seattle auch für Nachfrager offiziell zugänglich. Das Projekt wird unter Kapitel 5.3.3. am Schluss des Buches eingehender vorgestellt.

mittlerweile, eine exzellente Kundenbindung zu erzeugen und auch sonst über seine informative Suchmaschine mit angeschlossener Informationsplattform in viele Einkaufsprozesse involviert zu sein.

Vor dieser Wirkmächtigkeit und Innovationskraft einiger Online-Händler erschrickt die gesamte deutsche Handelslandschaft. Umso intensiver sind die hieraus abgeleiteten Bemühungen um die Bindung der jeweiligen Kundschaft. Allerdings sind die durch den Online-Handel vorangetriebenen zukünftigen Veränderungen schwer abschätzbar. Hierbei erscheint vielen stationären Händlern die Orientierung an den Vorteilen des ladengebundenen Handels der sicherste Schritt. Erlebnisinszenierungen haben im Internet schnell technische Grenzen, dort lässt sich nichts schmecken oder riechen. Naturgemäß liegt hier also eine Positionierungschance. Auch die sofortige Verfügbarkeit und nutzungsfertige Vorbereitung der Ware begründet derartige Vorteile (z. B. frische Fertigmahlzeiten für unterwegs).

Daneben betreten immer mehr stationäre Händler auch die Bühne des Online-Handels. Eine Veränderung betrifft die schnelle Eröffnung von Online-Shops durch ehemals stationäre Händler. Dies ist gerade im Mittelstand oft mit Gefahren verbunden, da hier oftmals die Voraussetzungen wie ein geschlossenes Warenwirtschaftssystem oder eine zusätzliche Lieferlogistik und ausreichende Ressourcen für die physische Auslieferung der Waren fehlen. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Nachrüstung der stationären Geschäfte als dem Ort des Verkaufs (Point of Sale oder POS) mit digitalen und internetbasierten Elementen.

(3) Kundenzentrierung durch Digitalisierung am stationären »Point of Sale«

Der neue Internetkanal führt nicht nur zu neuen Anbietern von Online-Handel und Web-Shops, sondern er hält auch Einzug in den stationären Handel. Dies wird u. a. erneut durch die »Angst« vor Amazon verursacht, die sich auch auf die mögliche Konkurrenz im stationären Handel erstreckt. Am Firmensitz von Amazon in Seattle existiert schon länger ein stationärer Buchladen, der auch digitale Vorteile wie Nutzerrezensionen integriert. Das kassenlose Einkaufen im stationären Handel über »Amazon Go« wurde bereits beschrieben. Auch hier wird ein vollkommen digitalisierter Filialbetrieb vorgestellt. Darüber hinaus hat sich das Amazon Universum durch Zukauf der US Händler Wholefoods schon 464 Filialen in den USA gesichert. In all diesen stationären Experimenten kann Amazon auf die Wettbewerbsvorteile aus dem digitalen Geschäft zurückgreifen. Dies veranlasst den stationären Handel, in vielschichtigen Ansätzen über die Digitalisierung der Geschäfte nachzudenken, um weiterhin wettbewerbsfähig bleiben zu können.

Je nach Sortimentsausrichtung finden sich für die Geschäfte kostenlose WLAN-Zugänge, Shopping-Apps, QR-Codes, intelligente Umkleidekabinen, Zusatzinformationen über Augmented Reality Anwendungen, Inshop-Navigation und viele weitere

Ansätze der Digitalisierung des Verkaufsortes (POS). Zusatzsortimente werden über Terminals angeboten, aber auch Zusatzfunktionen über Tablets und Smartphones von Händlerseite zur Verfügung gestellt. Zudem denken viele stationäre Händler über die Ergänzung von internetbasierten POS in Form von Online-Shops nach, sei es in Eigenregie oder in Form einer regionalen Verbundplattform. Unabhängig davon, dass es gerade für mittelständische stationäre Einzelhändler einiger Voraussetzungen und Ressourcen bedarf, um hier erfolgreich zu agieren, kann bereits eine gute Internetpräsenz ohne Verkaufsfunktion die Reichweite, die Relevanz und die Resonanz im Internet erhöhen. Es geht also bei der Kundenzentrierung nicht nur um den eigentlichen Point of Sale, sondern eher um die Berücksichtigung eines veränderten Verhaltens der Nachfrager und hier insbesondere der Kunden durch das Internet.

(4) Kundenzentrierung durch Ausweitung des POS zum »Point of Situation«

Der ursprüngliche Ort des Verkaufens weicht immer mehr auf. Über das Smartphone als »digitalem Schweizer Taschenmesser« wird das Internet in der Hosentasche zu jeder Zeit auf jedem Weg mitgeführt. So wird das Einkaufen zumindest in vielen Teilfunktionen vom Standort eines Geschäftes losgelöst. Händler müssen dort und dann präsent sein, wenn die Kunden eine weitere Etappe ihres Einkaufsprozesses voranbringen wollen. Diese Situationen müssen zunächst verstanden werden. Dann ist über entsprechende Reichweite und Relevanz in Form von Aufmerksamkeit nachzudenken, um in den Situationen im Kundenfokus dabei zu sein. Schließlich sind Angebotsformen zu entwickeln, die beim Kunden auch wirklich Resonanz in Form von allgemeinen Wechselwirkungen oder gar Kauf hervorrufen. Ein Beispiel hat Tesco bereits im Jahr 2011 entwickelt: Den virtuellen Supermarkt in der U-Bahn, der viel beschäftigten Kunden über eine Plakatwand Waren mit QR-Codes während der Wartezeit auf die Bahn schnelle Bestellungen für Zuhause ermöglicht.¹⁰ Aber es gibt unzählige weitere Beispiele von Pop-Up-Zelten auf Festivals, mobilen Showrooms oder Amazon-Pick-Up-Stationen an Universitäten, die jungen Studierenden ihren Alltag vereinfachen.

Überhaupt denken auch Online-Händler wie Amazon über die Relevanzerhöhung im stationären Handel nach. Während viele stationäre Händler aktuell dabei sind, ihre Kanäle zum Kunden und ihr Ladengeschäft digital aufzurüsten, haben viele Online-Unternehmen das Denken in Kanälen bereits hinter sich gelassen. Sie sind dabei, durch Personalisierung neue Erlebnisse und Services nah am situativen Kontaktpunkt hin zum Kunden zu bieten. Hierzu wird ein umfassendes Verständnis vom Nachfrageralltag mit seinen physischen und internetbasierten Vernetzungen benötigt. Denn anstatt eines Nebeneinanders von Offline- und Online-Welt oder eines Nacheinanders (Offline-Kunde wird zu Online-Käufer) existiert nun ein synchrones, gleichzeitiges Miteinander: Kunden haben auch im stationären Handel über ihr Smartphone das Internet in

10 Vgl. hierzu o. V. (2011).

permanenter Reichweite. Und da das Smartphone immer mehr zu einem permanenten Lebensbegleiter wird, kann praktisch überall und zu jeder Zeit im normalen Alltag eine Konkretisierung von Nachfrageprozessen erfolgen.

Die Multioptionalität für die Einkaufsreise wird von Nachfragern auch tatsächlich genutzt. Ein Einkaufsprozess für gleiche Bedarfe variiert in seiner konkreten Pfadgestaltung je nach situativer Passung der Angebote zu den Bedarfskonkretisierungen der Kunden. So zeigt die nachfolgende Abbildung 3 (in idealtypischer Reihung) über die Rollen Kunde, Käufer und Konsument, welche Komplexitätserweiterung sich aus den aufgezeigten Erweiterungen in der Kundenzentrierung für den Handel der Zukunft ergeben. Hierbei sind vernetzende Parallelschritte und sogar Rückkopplungsschleifen zu vorgelagerten Funktionen der rollenspezifischen Phasen möglich.



Abb. 3: Kundenzentrierung durch Sicherung situativer Relevanz des Handels im Alltag der Einkaufsreisen von Nachfragern

Diese zunehmende Kundenzentrierung im Handel hat Konsequenzen für die Konzeption eines Buches zum Handelsmarketing, die nachfolgend dargestellt werden.

1.1.2 Buchkonzeption

Die ursprünglich im Handel konzentrierten Zusammenhänge dezentralisieren sich immer mehr. Zunächst tritt die Shopper-Betrachtung mit den Rollen »Kunde« und »Käufer« als zentrale Nachfragerperspektive für den Handel an die Seite des Konsumenten. Das wird auch im weiteren Verlauf der Abhandlung so sein. Rund um den Shopper werden die Hauptbegriffe »Shop« für die Geschäfte des stationären Handels und »Web-Shop« als Ort des internetbasierten Handels gesetzt.

Kunden agieren über mehrere Kanäle und sind zudem immer weniger treu und verlässlich, sondern reagieren situativ auf auftretende Bedarfe. So liegt es für ein Buch über das Handelsmarketing nur nahe, das Augenmerk verstärkt auf diese veränderten

Nachfrageprozesse zu lenken. Das Internet und allgemein die Digitalisierung bringen hier auch für den stationären Handel eine Vielzahl von Veränderungen mit sich. Diese folgen Schlag auf Schlag in einer ungeahnten Geschwindigkeit. Viele Autoren sprechen auch von einer Disruption durch die Digitalisierung. Diese hat auch für die theoretische Auseinandersetzung weitgehende Folgen. Die zu beschreibenden und zu erklärenden Phänomene sind mittlerweile so schnell im Wandel, dass es schwerfällt, langfristig bestehende Strukturen und Prozesse theorieorientiert und in bewahrenswerter und verwesentlichender Schwerfälligkeit eines Buches zu erfassen.

So besteht die Schwierigkeit beim Schreiben dieses wissenschaftlich orientierten Lehrbuches, sich einerseits auf der Höhe der als relevant erachteten Entwicklungen dieser schnelllebigen Zeit zu befinden und andererseits dem wissenschaftlichen Anspruch der Vermittlung von möglichst gesicherten Erkenntnissen, Durchdringungsstrukturen und Ordnungsmustern gerecht zu werden. Immer häufiger manifestieren sich Ergebnisse dieses Dilemmas in der vorschnellen verflachenden flüchtigen Beschreibung ohne ausreichende strukturschaffende Einrahmung. Oder bewährte vorge dachte Strukturen werden überdehnt mit einem Appendix der innovativen Disruptionen, die jedoch mit den bewährten theoretischen Mustern nur noch schwer erfassbar sind.

Gerade weil sich viele der für den Handel existenzrelevanten Veränderungen im Kundenverhalten widerspiegeln, scheint die Rückbesinnung auf eine ausführliche Erfassung und Strukturierung der dortigen Veränderungen ein wichtiger Meilenstein für eine zeitgemäße Einrahmung des Themas. Dies liegt umso näher, wenn das Marketing in diesen Zusammenhängen untersucht werden soll. Denn in dieser Disziplin geht es trotz aller Ausweitungs- und Vertiefungsbestrebungen im Kern immer noch um die Nachfragerorientierung. Und diese liegt im Handel eben schwerpunktmäßig auf der Betrachtung der Kunden- bzw. der Käuferrolle.

Gleichwohl ist bei aller angestrebten Aktualisierung die Anschlussfähigkeit an bestehende theoretische Konzepte des Handelsmarketing und der allgemeinen theoretischen Ausarbeitung zu Handelsunternehmen sicherzustellen. In diesem Sinne wird nachfolgend zunächst an existierende Grundvorstellungen des Handels angeknüpft.

1.2 Der Handel

1.2.1 Der Handel als Marktmittler

Eigentlich könnte ein Hersteller direkt mit seinem Angebot auf den Endverbraucher zugehen. Dieser sog. Direktvertrieb stellt allerdings im Alltag des Marktes eher die Ausnahme dar. Zumeist erfolgt der Vertrieb indirekt, also unter Zuhilfenahme des Handels. Der Handel fungiert als ein Marktmittler zwischen Angebot und Nachfrage. Diese Rolle kann er nur dann wahrnehmen, wenn es für beide Marktseiten langfristige Vorteile mit sich bringt. Eine theoretische Einrahmung dieser Vorteile lässt sich mit

Hilfe der Transaktionskostentheorie untermauern.¹¹ Würde jeder Kunde mit jedem Hersteller eigenständige Transaktionen durchführen, entstehen vielfältige Wege. Durch die fach- und bedarfsgerechte Bündelung von Waren zu Sortimenten reduziert der (stationäre) Handel die Vielfalt der Transaktionen und damit hierdurch entstehende Transaktionskosten. Letztere umfassen die Kosten der Anbahnung, der Kontrolle, der Anpassung und der Vereinbarung einer Transaktion, aber auch Transport und Lagerungskosten. Der Handel kann durch seine Spezialisierung helfen, diese Kosten für die Marktpartner zu reduzieren. Er hält diesen Spezialisierungsvorteil, solange seine Gewinn- und Kostenaufschläge auf die jeweilige Leistung nicht den Transaktionskostenvorteil übertreffen. Abbildung 4 zeigt die graphische Reduktion der Transaktionen durch Einschaltung des Handels.

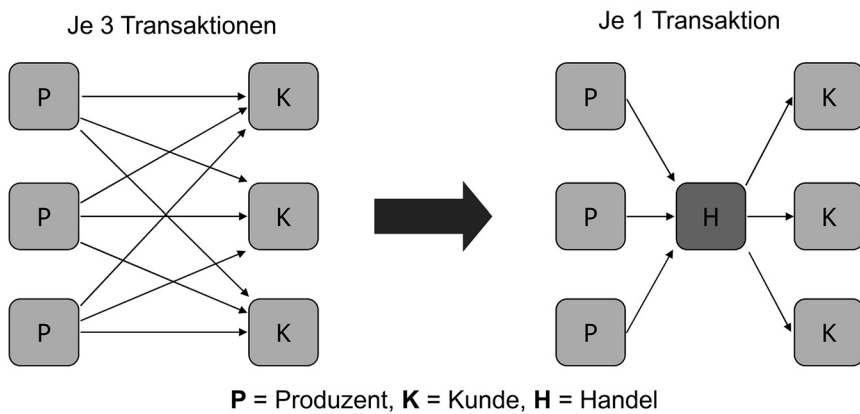


Abb. 4: Transaktionskostenreduzierung durch Einschalten des Handels (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Hansen 1990, S. 39 f.)

Ein Handelsunternehmen muss also immer gleichzeitig als Unternehmen und als Marktmittler gedacht werden. Die Rolle des Handels als Marktmittler lässt sich über zwei theoretische Ansätze vertiefen. Zunächst wurde dem Handel die Gatekeeper-Position zugewiesen, die basierend auf der Lewinschen Feldtheorie den Handel in der Struktur eines passiven, aber absoluten Schleusenwärters im Vertriebskanal ansah.¹² Handel kann seine Schleusentüren für Warenströme öffnen oder schließen. Erweiternd führten Hansen und Kull den Handel als Diffusionsagenten oder Promotor ein, dessen Grundlagen sich in der Diffusionsforschung von Rogers finden.¹³ Hier werden Ausbreitungsmuster von Meinungsgegenständen im Markt untersucht. Diese Prozesse kann der Handel als aktiver, aber graduell abgestufter Unterstützer forcieren oder bremsen.

11 Vgl. hierzu und im Folgenden Müller-Hagedorn et al. (2012), S. 111 ff.

12 Vgl. hierzu Hansen (1990).

13 Vgl. zum Diffusionsagenten Hansen/Kull (1996) sowie vertiefend Kull (1998).