

**Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel –**

**Eine empirische Bestandsaufnahme\***

Prof. Dr. Wolfgang Müller

\* in verkürzter Fassung erschienen in: Baumgarth, C. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Univ.-Prof. Dr. H. Freter, Frankfurt/M. 2004, S. 345-372.

<b>1. Problemstellung.....</b>	<b>2</b>
1.1. Die ökonomische Bedeutung des Großhandels.....	2
1.2. Das Untersuchungsdesign der Marktstudie.....	3
<b>2. Rahmenbedingungen des betrieblichen Markt-Managements.....</b>	<b>7</b>
2.1. Dimensionen der mittelständischen Unternehmensstruktur.....	7
2.2. Wettbewerbsentwicklungen in Großhandelsmärkten.....	10
2.3. Faktoren der regionalen Standortattraktivität.....	13
<b>3. Marktorientierte Managementkonzeption des Großhandels.....</b>	<b>19</b>
3.1. Strategische Unternehmensziele.....	19
3.2. Marktorientierte Unternehmensstrategien.....	21
3.3. Instrumente der Marketingpolitik.....	27
<b>4. Implikationen für das Großhandelsmanagement.....</b>	<b>32</b>
4.1. Grundsätze der marktorientierten Unternehmensführung.....	32
4.2. Zum Beratungsbedarf des Großhandels.....	35
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>37</b>
<b>Autorenhinweis.....</b>	<b>40</b>

## 1. Problemstellung

### 1.1 Die ökonomische Bedeutung des Großhandels

Schlagworte wie „Der Marsch in die Dienstleistungsgesellschaft“ oder „Die postindustrielle Revolution“ bringen plakativ den gesamtwirtschaftlichen Stellenwert zum Ausdruck, welcher dem bundesdeutschen Dienstleistungssektor mittlerweile beigemessen wird. Getragen von der Erwartung, dass Dienstleistungen zum zentralen Element in den volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsketten heranreifen, verbinden sich mit dem Wachstum des Dienstleistungssektors nicht nur Hoffnungen auf beschäftigungsfördernde Impulse, sondern auch die Erkenntnis, dass sich die betriebswirtschaftliche Unternehmensführung von der bislang praktizierten Fokussierung des Sachgüterdenkens lösen muß ( Meffert/Bruhn 2000, S. 19 ff).

Angesichts des empirisch belegbaren Sachverhaltes, dass sowohl die gesamtwirtschaftlichen Wachstumspotentiale als auch die betriebswirtschaftlichen Wettbewerbspotentiale des Dienstleistungssektors noch nicht ausgeschöpft sind (Bullinger 1998) erscheint es fragwürdig, dass der Großhandel sowohl im Rahmen der wirtschaftspolitischen Dienstleistungsdiskussion als auch im Feld der betriebswirtschaftlichen Forschungsobjekte bislang ein Schatten-dasein fristet. Wirft man hingegen einen Blick auf ausgewählte ökonomische Großhandelsindikatoren, dann wird der herausragende **Stellenwert des Großhandels** skizzenhaft deutlich (Statistisches Bundesamt 2001):

- ❑ Im bundesdeutschen Groß- und Außenhandel waren 1998 ca. 139.000 Unternehmen mit etwa 1,35 Mio. Beschäftigten tätig.
- ❑ Schätzungen des Statistischen Bundesamtes zufolge, erzielte der Großhandel im Jahr 2000 einen Umsatz in Höhe von 1,2 Billionen DM. Hiernach nimmt

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

der Großhandel im intersektoralen Umsatzvergleich, der vom verarbeitenden Gewerbe angeführt wird, den zweiten Rangplatz ein.

Die ökonomische Entwicklung des Großhandels verläuft jedoch nicht frei von Problemen. Beispielsweise verweisen die vom Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels vorgelegten Befunde darauf, dass ca. 42% der bundesdeutschen Großhändler ihre Geschäftssituation als „schlecht“ oder „sehr schlecht“ beurteilen (Fuchs 1999). Das wirtschaftliche Stimmungstief beruht u.a. auf einem drastischen **Verfall des Unternehmenserfolges**: Untersuchungen des Kölner Instituts für Handelsforschung belegen, dass im Zeitraum von 1970 bis 1997 das Betriebsergebnis des Großhandels, gemessen in Prozent des Umsatzes, von 2,3% auf 0,3% gesunken ist (Kaapke 1998). Insofern kommt dem Großhandelsmanagement zukünftig in verstärktem Maße die Aufgabe zu, die betrieblichen Ertragspotentiale nachhaltig abzusichern bzw. auszudehnen. Dieser Aufgabenstellung war die nachfolgend skizzierte, regionale Marktstudie im Kammerbezirk Dortmund gewidmet.

### **1.2 Das Untersuchungsdesign der Marktstudie**

Der Kammerbezirk Dortmund, der die beiden Städte Dortmund und Hamm sowie den Kreis Unna umfasst, hat in den vergangenen 10 Jahren einen tiefgreifenden ökonomischen Strukturwandel vollzogen. Dabei wurden die vormals wirtschaftspolitisch bedeutsamen Branchen Kohle, Stahl und Brauereiwirtschaft durch zukunftssträchtige Schlüsselbranchen wie z.B. der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Mikrostrukturtechnik und zahlreicher Dienstleistungsbranchen weitgehend ersetzt (Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW 2000). Eine tragende Säule des regionalen Strukturwandels bildet der mittelständisch geprägte Großhandel, dessen 2230 Unternehmen

### Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

gegenwärtig einen jährlichen Umsatz von 13 Mrd. € erzielen und ca. 20.000 Mitarbeiter beschäftigen.

Die Initiative zur Durchführung der vorliegenden Studie gründet auf dem Engagement des Großhandelsausschusses der IHK Dortmund, ein Rahmenkonzept „Pro-Großhandel“ zur Stärkung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Großhandelsbetriebe zu erarbeiten (Müller 2002). Hiermit verbinden sich zwei **Zielsetzungen**: Zum einen wird angestrebt, den regionalen Großhandelsbetrieben wissenschaftlich fundierte und gleichermaßen umsetzbare Managementempfehlungen für eine marktorientierte, ertragsstabilisierende Unternehmensführung zu vermitteln. Zum anderen dient die Studie dem Anliegen, hilfreiche Ansatzpunkte für eine wirtschaftspolitische Standortprofilierung herauszuschälen, um den Kammerbezirk Dortmund als einen attraktiven Unternehmensstandort im Meinungsspiegel von aktuellen und potentiellen Wirtschaftsinvestoren zu verankern. Das Untersuchungsdesign der empirischen Studie beinhaltet die nachstehenden Elemente (Müller 2002, S. 19 ff.):

- **Untersuchungsgegenstand:** Einen zentralen Stellenwert nimmt in der vorliegenden Studie zum einen die Beantwortung der Frage ein, welche marktgerichteten Managementaktivitäten zur nachhaltigen Verbesserung der Ertragssituation beitragen können. Eine weitere Schlüsselfrage betrifft zum anderen die Ermittlung jener Rahmenbedingungen der innerbetrieblichen Unternehmensstruktur sowie der externen Marktumwelt, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Erreichung der angestrebten Unternehmensziele ausüben. Hierzu wurden die sachliche Strukturierung, die inhaltliche Operationalisierung sowie die methodisch-statistische Verknüpfung der relevanten Untersuchungsobjekte, aus dem wissenschaftsprogrammativen

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

Kontext der Erfolgsfaktorenforschung (Fritz 1995; Jenner 1999; Müller 1997) abgeleitet.

- ❑ **Untersuchungseinheiten:** Als Großhändler bezeichnet man allgemein jene Unternehmen, die Waren in eigenem Namen für eigene oder für fremde Rechnung erwerben und diese unverändert oder nach den handelsüblichen Veränderungsverrichtungen an andere Handelsunternehmen, Weiterverarbeiter, gewerbliche Verbraucher oder behördliche Großverbraucher absetzen (Tietz 1993, S. 9 ff.). Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde die untersuchungsrelevante Grundgesamtheit als die Gesamtheit der im Jahr 1999 bei der IHK Dortmund registrierten Unternehmen des Großhandels definiert, welche insgesamt 2.230 Großhandelsbetriebe umfasste. Angesichts der umfassenden und aktuellen Bestandsstatistik der IHK Dortmund war es möglich, eine Vollerhebung durchzuführen. Hierbei betrug die Rücklaufquote mit 121 auswertbaren Fragebogen ca. 5,4 %. Die Auskunftspersonen der betreffenden Großhandelsbetriebe nehmen allesamt eine exponierte Stellung (Inhaber, Geschäftsführer, Kaufmännischer Leiter, Niederlassungsleiter) im betreffenden Unternehmen ein, so dass die untersuchte Datenbasis als ein Experten-Sample bezeichnet werden darf.
- ❑ **Datengewinnung:** Zur Erhebung der empirischen Daten wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt, wobei die Skalierung der primären Untersuchungs-bereiche mittels fünfstufiger Rating-Skalen erfolgte, welche eine besondere statistische Auswertungsflexibilität gewähren (Malhotra 1999, S. 268 ff.). Diese spezielle Erhebungstechnik erwies sich für die vorliegende Studie insbesondere deshalb als geeignet, da einerseits die zahlreichen Einzelaspekte des Forschungsdesigns eine umfangreiche Mehr-Themen-Betrachtung erforderten und andererseits ein Pre-Test mit alternativen Erhebungsformen das Ergebnis erbrachte, dass die beteiligten

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

Großhändler diese Erhebungsform mehrheitlich präferieren. Die statistische Datenanalyse erfolgte mit Hilfe des Software-Paketes „SPSS 10.0 für Windows“.

- **Branchenverteilung der Datenbasis:** Eine Betrachtung der Branchenzugehörigkeit der Großhändler zeigt (Abbildung 1), dass sich insbesondere Großhandelsbetriebe aus dem Bereich des Handels mit „Erzen/Stahl/NE-Metallen“, „Holz/Baustoffen/Installationsbedarf“, „Nahrungsmitteln/Tabak/Getränkewaren“ sowie mit „Fahrzeugen/Maschinen/ technischem Bedarf“ an der Untersuchung beteiligt haben. Angesichts der teilweise sehr geringen Fallzahl von Untersuchungseinheiten innerhalb der verschiedenen Branchen war es zweckmäßig, die Branchen für weitere Analysezwecke in Unternehmen des Konsumgüter- und des Produktionsgüterhandels zu gruppieren. Der Produktionsgütergroßhandel, dem 71% der an der Untersuchung beteiligten Betriebe angehören, vermarktet vornehmlich Leistungen, die im Sinne investiver Verwendungszwecke als Vorprodukte oder Endprodukte in die Wertschöpfung von gewerblichen Abnehmern (z.B. industriellen oder institutionellen Nachfragern) eingehen, während das Leistungsangebot des Konsumgütergroßhandels der konsumtiven Bedarfsdeckung von privaten Endabnehmern dient (Tietz 1993, S. 403 ff; 467 ff.). Die branchenbezogene Repräsentativitätshypothese der Datenbasis konnte mit Hilfe geeigneter Verteilungstests bestätigt werden.

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

		Häufigkeit	Prozent
<b>Branche<sup>a</sup></b>	GH mit Getreide, Saaten, Pflanzen, Futtermitteln, Tieren	2	1,7
	GH mit technischen Chemikalien, Rohdrogen, Kautschuk	4	3,3
	GH mit festen Brennstoffen, Mineralölerzeugnissen	4	3,3
	GH mit Erzen, Stahl, NE-Metallen	15	12,4
	GH mit Holz, Baustoffen, Installationsbedarf	20	16,5
	GH mit Altmaterial, Reststoffen	2	1,7
	GH mit Nahrungsmitteln, Getränken, Tabakwaren	15	12,4
	GH mit Textilien, Bekleidung, Schuhen, Lederwaren	2	1,7
	GH mit Eisen-/Metallwaren, Möbeln, Einrichtungsgegenst.	7	5,8
	GH mit feinmechan./optischen Erz., Schmuck, Spiel-/Sportwaren	4	3,3
	GH mit Fahrzeugen, Maschinen, techn. Bedarf	21	17,4
	GH mit pharmaz./medizin./kosmet. Erzeugnissen, Laborbedarf	1	,8
	GH mit Papier, Schreibwaren, Druckerzeugnissen	4	3,3
	Waren verschiedener Art ( ohne Schwerpunkt)	11	9,1
	keine Angabe (fehlend)	9	7,4
<b>Gesamt</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>	

a. Geschäftstyp, mit dem in 1999 der größte Umsatzanteil erzielt wurde

Abb. 1: Datenbasis nach Branchenzugehörigkeit der Großhandelsbetriebe

## 2. Rahmenbedingungen des betrieblichen Markt-Managements

### 2.1. Dimensionen der mittelständischen Unternehmensstruktur

Die Fähigkeit zum Aufbau und dem Erhalt der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit wird in erheblichem Maße durch die spezifischen materiellen und immateriellen Ressourcen von Unternehmen geprägt (Welge/Al-Laham, 1999, S.

### Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

254 f.). Von besonderem Belang für diese sog. Resource-Based-View der Wettbewerbsfähigkeit sind im mittelständischen Großhandel u.a. die Mitarbeiterzahl, die Umsatzhöhe sowie die Geschäftsfelderstruktur (Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW 2000; Schmid/Freund 1995; Müller 2002).

- Die **Mitarbeiterzahl** repräsentiert in der empirischen Wirtschaftsforschung einen zentralen Kennwert der Unternehmensgröße. Die Daten der Abbildung 2 legen offen, dass im regionalen Großhandel eine mittelständische Unternehmensstruktur vorliegt, bei welcher u.a. ca. 80 % der Betriebe eine Mitarbeiteranzahl von höchstens 50 Beschäftigten aufweisen. Einem Branchenvergleich ist überdies entnehmbar, dass keine (signifikanten) größen-mäßigen Beschäftigtenunterschiede zwischen dem Produktions- und dem Konsumgüterhandel bestehen.

% von Branchentyp

		Beschäftigtenklasse			Gesamt
		< 10 Beschäftigte	10 - 50 Beschäftigte	> 50 Beschäftigte	
Branchentyp	Produktionsgüterhandel	38,0%	41,8%	20,3%	100,0%
	Konsumgüterhandel	39,4% <sup>a</sup>	39,4%	21,2%	100,0%
Gesamt		38,4%	41,1%	20,5%	100,0%

a. Lesebeispiel: 39,4% der Unternehmen des Konsumgüterhandels beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter.

Abb. 2: Mitarbeiterzahl (1999) nach Großhandelsbranchen

- Der **Jahresumsatz** bildet einen weiteren grundlegenden Indikator zur Erfassung der Betriebsgröße. Für die an der Untersuchung beteiligten Großhandelsbetriebe zeigt die Umsatzverteilung des Jahres 1999, dass u.a. 80,4 % der Unternehmen einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. DM erzielten (Abbildung 3).



## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

% von Branchentyp

		Umsatzklasse			Gesamt
		6 - 10 Mio. DM	11 - 50 Mio. DM	> 50 Mio. DM	
Branchentyp	Produktionsgüterhandel	52,2%	27,5%	20,3%	100,0%
	Konsumgüterhandel	50,0% <sup>a</sup>	32,1%	17,9%	100,0%
Gesamt		51,5%	28,9%	19,6%	100,0%

a. Lesebeispiel: 50 % der Unternehmen des Konsumgüterhandels erzielten 1999 einen Umsatz zwischen 6 - 10 Mio. DM.

Abb. 3: Umsatzverteilung (1999) im regionalen Großhandel

- Die **Geschäftsfelderstruktur** eines Unternehmens bringt das betriebliche Engagement in verschiedenen Betätigungsfeldern zum Ausdruck (Müller 1995). Ein grundlegender Ansatz zur Erfassung der betrieblichen Geschäftsstruktur besteht darin, die Umsatzverteilung hinsichtlich verschiedener Geschäftsfelder zu messen. Dabei ist davon auszugehen, dass das Geschäftsrisiko einer Unternehmung umso höher (geringer) ist, je größer (geringer) die Umsatzabhängigkeit von einzelnen Betätigungsfeldern ist. Die nachstehende Abbildung 4, in welcher die geschäftsfelderspezifische Umsatzverteilung veranschaulicht ist, lässt u.a. erkennen, dass zum einen der Umsatz in hohem Maße vom klassischen Großhandelsgeschäft (z.B. der Warenlogistik) abhängig ist und zum anderen das Dienstleistungsgeschäft (z.B. die Vermarktung von technischen Services) zu einer bedeutsamen Quelle der Umsatzerzielung herangereift ist. Ferner legt eine branchendifferenzierte Analyse offen, dass das Dienstleistungsgeschäft im Konsumgütergroßhandel einen (signifikant) höheren Umsatzanteil gegenüber dem Produktions-gütergroßhandel aufweist.

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

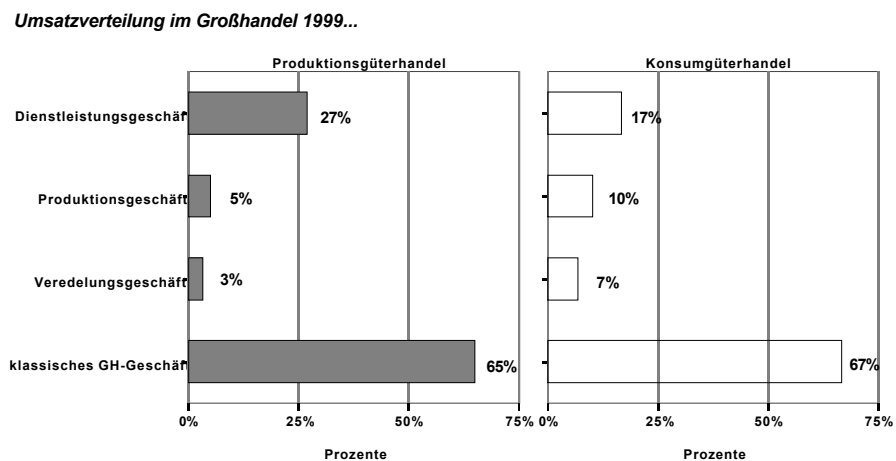
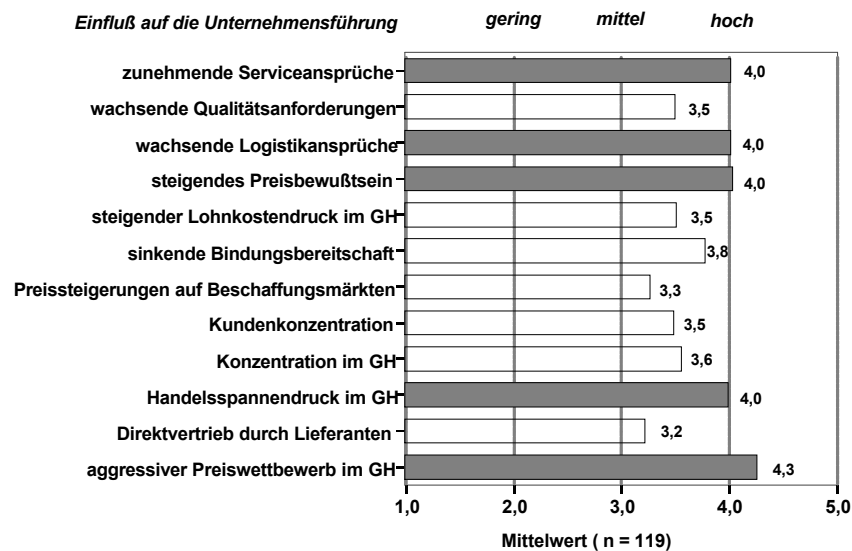


Abb. 4: Geschäftstypspezifische Umsatzverteilung (1999) im Großhandel

### 2.2. Wettbewerbsentwicklungen in Großhandelsmärkten

Angesichts des vielfach zu beobachtenden Marktwandels besteht eine Grundaufgabe des Managements darin, sich einen Überblick über die zentralen Wettbewerbskräfte und der daraus resultierenden Marktchancen bzw. –bedrohungen zu verschaffen, um auf dieser Informationsgrundlage eine marktadäquate, nachhaltig erfolgsträchtige Unternehmenspolitik planen und umsetzen zu können (Hooley/Saunders/Piercy 2003, S. 116 ff.). Vor diesem Hintergrund besteht das Anliegen nunmehr darin, die wesentlichen Wettbewerbskräfte im regionalen Großhandel herauszuschälen. Hierzu wurde den beteiligten Großhändlern eine Liste von 27 aktuellen Wettbewerbsentwicklungen vorgelegt, die diese jeweils hinsichtlich ihrer Einflussintensität auf die zukünftige Unternehmensführung zu beurteilen hatten. Die zwölf bedeutsamsten Wettbewerbsentwicklungen sind in der nachstehenden Abbildung 5 angeführt:

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel



Skalierung: "Einflussintensität auf die zukünftige Unternehmensführung" ( 1 = in sehr geringem Ausmaß; 5 = in sehr hohem Ausmaß)

Abb. 5: Wettbewerbsentwicklungen im Großhandel

**(1) Kundenentwicklungen:** Im regionalen Großhandel sind gegenwärtig zwei Schlüsselenwicklungen im Abnehmerbereich hervorzuheben; und zwar einerseits die Polarisierung des Nachfragerverhaltens sowie andererseits die Kundenkonzentration. Kennzeichnend für die Polarisierung des Nachfragerverhaltens ist eine Differenzierung des nachfragerseitigen Anspruchsverhaltens, welches sich zum einen in zunehmenden Leistungsansprüchen (z.B. gegenüber dem Serviceangebot, dem Logistikangebot) niederschlägt und zum anderen mit einem wachsenden Preisbewusstsein verbunden ist. Unternehmen, denen es nicht gelingt, eine wettbewerbsüberlegene Marktposition in polarisierten Märkten aufzubauen bzw. zu festigen, werden künftig einer sinkenden Bindungsbereitschaft ihrer Abnehmer ausgesetzt sein. Großhandelskunden können

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

generell eine duale Funktion ausüben, indem diese nicht nur eine Abnehmerrolle einnehmen, sondern auch als großhandelsbetriebliche Wettbewerber agieren. Insofern sind die vermehrt zu beobachtenden Konzentrationstendenzen im Abnehmerbereich besonders bedeutsam, aus denen einerseits die Gefahr einer quantitativ geringeren Kundenbasis erwächst und andererseits eine steigende Nachfragermacht hervorgehen kann. Eine branchendifferenzierte Sichtweise erbringt den (statistisch signifikanten) Befund, dass Unternehmen des Produktionsgüterhandels in vergleichsweise stärkerem Maße von wachsenden Serviceansprüchen der Abnehmer betroffen sind, während Betriebe des Konsumgüterhandels sich in vergleichsweise stärkerem Umfang den Konzentrationstendenzen im Abnehmerbereich gegenübersehen.

**(2) Lieferantenentwicklungen:** Die Anzahl und das Verhalten von Lieferanten determinieren im Großhandel insbesondere die Höhe der Beschaffungskosten, die Beschaffungsflexibilität sowie die Beschaffungssicherheit. Den Ergebnissen der vorliegenden Studie zufolge, sieht sich der regionale Großhandel zum einen in erhöhtem Maße einer Preissteigerung auf Beschaffungsmärkten gegenüber; eine Entwicklung, von welcher der Konsumgüterhandel (statistisch signifikant) stärker betroffen ist als der Produktionsgüterhandel. Zum anderen erwächst Großhandelsbetrieben ein bedeutsames Bedrohungspotential in Form des vermehrten, lieferantenseitigen Direktvertriebs an Abnehmer. Infolge eines zunehmenden nationalen und internationalen Verdrängungswettbewerbs haben vornehmlich industrielle Lieferanten vielfach eigene Logistik- und Vertriebssysteme implementiert, um als unmittelbare Konkurrenten gegenüber dem klassischen Großhandel die eigene Wertschöpfungskette zu erweitern, eine unabhängige Marktbearbeitung durchzusetzen und somit ein größeres Gewinnpotential zu erschließen. So unterhalten beispielsweise nahezu sämtliche Reifenhersteller leistungsfähige, als Filial- oder Franchising-Konzept geführte

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

Systeme des Direktvertriebs, wie dies etwa von Conti mit Vergölst praktiziert wird.

**(3) Wettbewerberentwicklungen:** Im Bereich der großhandelsbetrieblichen Unternehmensentwicklungen finden gegenwärtig vier zentrale Wandlungsprozesse statt: Ein erster Aspekt betrifft die verminderte Wirtschaftlichkeit von Großhandelsbetrieben, die das Resultat des steigenden Lohnkostendrucks sowie des vermehrten Kapitalbedarfs bildet. Gleichermassen bedeutsam sind zweitens horizontale Konzentrationsprozesse, die u.a. den Verdrängungswettbewerb intensivieren. 84 % der betrachteten Großhandelsbetriebe sehen sich drittens einem verschärften Preiswettbewerb ausgesetzt, der das unternehmerische Profilierungspotential einschränkt. Schließlich ist eine zunehmende Erosion der Handelsspannen festzustellen, die u.a. eine unmittelbare Folge des vielfach ruinösen Preiswettbewerbs darstellt. So machen 79% der beteiligten Großhandelsbetriebe darauf aufmerksam, dass diese in einem überdurchschnittlich hohen Maße vom Handelsspannendruck betroffen sind..

### **2.3. Faktoren der regionalen Standortattraktivität**

Die Standortwahl bildet für Unternehmen eine konstitutive Investitionsentscheidung mit langfristigen ökonomischen Auswirkungen. Dies gilt in besonderem Maße für Handelsbetriebe, bei denen aus der Standortwahl entscheidende Einflussfaktoren des Unternehmenserfolges (z.B. Transportkosten, das Nachfragepotential) resultieren (Müller-Hagedorn 1993, 110 ff.; Oehme 1992, S. 78 ff). Im Rahmen der vorliegenden Studie bestand das Ziel darin, die Standortattraktivität der Wirtschaftsregion Dortmund - Unna – Hamm aus der Perspektive der beteiligten Großhändler zu beleuchten. Zu diesem Zweck wurden im Zuge vorgeschalteter Sekundäranalysen sowie Gesprächen mit dem Arbeitgeberverband Großhandel „Westfalen-Mitte“, zunächst 11 Schlüsselfaktoren der Standortattraktivität herausgefiltert, welche anschließend den

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

beteiligten Großhändlern zur Bewertung vorgelegt wurden. Hierbei erfolgte die Attraktivitätsmessung mittels einer fünfstufigen, zufriedenheitsbezogenen Beurteilungsskala (Müller 2003). Um darauf aufbauend einerseits die Stossrichtung eines potentiellen Handlungsbedarfes zu erkennen und andererseits einen sensitiven, regionalen Standortbarometer zur Messung zeitablaufbezogener Attraktivitätsveränderungen bereitzustellen, erscheint es zweckmäßig, einen zufriedenheitsbasierten Standortindex zu berechnen. Hierzu werden die Skalenwerte in Punktwerte überführt (Homburg/Werner 1998, S. 82) So wird gemäß der Abbildung 6 z.B. dem Ratingwert „3“ der Indexwert „50“ zugewiesen.

Zufriedenheitsgrad	sehr zufrieden	zufrieden	weder...noch	etwas unzufrieden	sehr unzufrieden
Ratingwert	1	2	3	4	5
Indexwert	100	75	50	25	0

Abb. 6: Transformation von Ratingwerten in Indexwerte

Die Analyse der händlerseitigen Zufriedenheitsurteile erbrachte die nachfolgend dargelegten drei Kernbefunde:

**(1) Standortattraktivitäts-Index:** Der erste Auswertungsschritt zufriedenheitsbasierter Messungen beinhaltet die Ermittlung und Interpretation eines Zufriedenheitsprofils. Im Hinblick auf die vorliegende Standortbewertung verdeutlicht Abbildung 7, dass die regionalen Großhändler erstens hinsichtlich des regionalen Beschaffungspotentials, der Verfügbarkeit externer Logistikanbieter, dem natürlichen Betriebsumfeld, der technischen Infrastruktur sowie der Verkehrsanbindung zufrieden sind; zweitens gegenüber standortspezifischen Förderungsprogrammen, dem regionalen Absatzpotential, den Standortkosten sowie den baurechtlichen Genehmigungen/ Auflagen jeweils ein indifferentes Urteil besitzen und drittens bezüglich der Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter sowie den steuerrechtlichen Restriktionen unzufrieden sind. Schließlich signalisiert der regionale Globalindex von 55 Indexpunkten, der

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

sich als arithmetischer Mittelwert aller Indexwerte ergibt, dass die Standortattraktivität insgesamt als indifferent beurteilt wird und demzufolge ein Potential zur Attraktivitätsverbesserung von maximal 45 Indexpunkten (= 100 – 55) besteht.

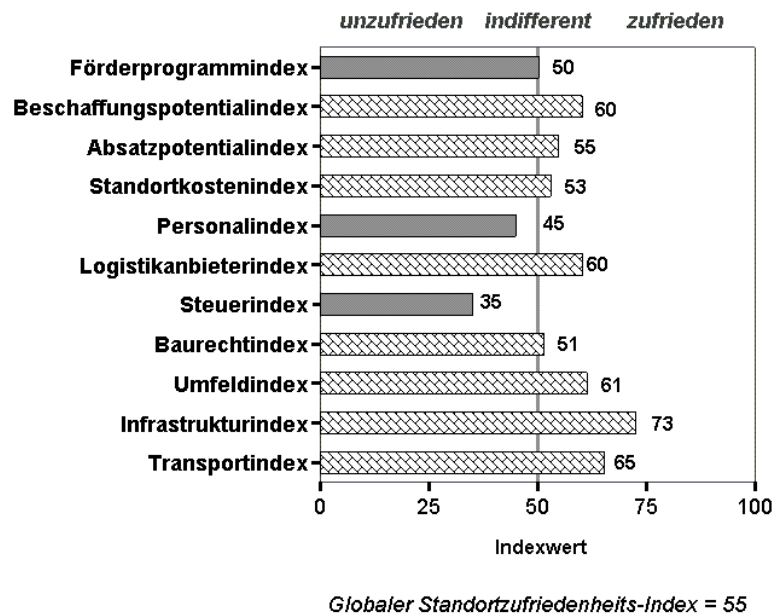


Abb. 7: Regionaler Standortattraktivitäts-Index des Großhandels

**(2) Zufriedenheitsgruppen im Großhandel:** Die empirische Zufriedenheitsforschung lehrt uns von der Hypothese auszugehen, dass die Analyse der auf Durchschnittswerten beruhenden Zufriedenheitsprofile und Indexwerte die Gefahr in sich birgt, jene Teilgruppen von Beurteilern zu übersehen, die durchgängig zufrieden oder unzufrieden sind (Müller 1996 a). In der

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

vorliegenden Studie konnten mittels eines cluster- und varianzanalytischen Vorgehens zwei (signifikant voneinander unterschiedliche) Gruppen von Betrieben identifiziert werden (Abbildung 8): eine erste Gruppe von Händlern, der 47% aller Betriebe angehören, setzt sich aus Händlern zusammen, die – mit Ausnahme des Steuerindex - bezüglich sämtlicher Standortmerkmale zufrieden bzw. sehr zufrieden sind.

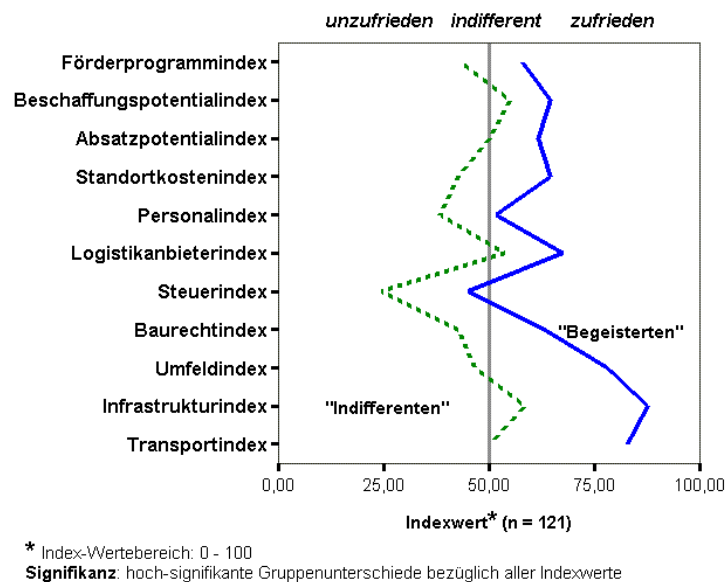


Abb. 8: Standortzufriedenheitsgruppen im regionalen Großhandel

Es bietet sich daher an, diese Händlergruppe als die „Begeisterten“ zu umschreiben. Im zweiten Cluster, dem 53% aller Großhändler angehören, befinden sich demgegenüber solche Betriebe, die hinsichtlich sämtlicher Standortmerkmale indifferent oder unzufrieden sind. Insofern wird diese Gruppe als die „Indifferenten“ bezeichnet. Weiterführende Kontingenzanalysen deckten



## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

ferner Zusammenhänge zwischen der Gruppenzugehörigkeit und Merkmalen der Unternehmensstruktur auf: So befinden sich z.B. in der Gruppe der „Indifferenten“ u.a. überdurchschnittlich viele Großhändler, deren Hauptabsatzgebiet außerhalb von NRW liegt. Demgegenüber ist der Gruppe der „Begeisterten“ ein überproportional hoher Anteil von Großhändler angehörig, deren Kernabsatzgebiet auf NRW begrenzt ist.

**(3) Dimensionen der Standortattraktivität:** Nicht alle Standortmerkmale sind zur Beurteilung der Standortattraktivität gleichermaßen wichtig. Um im Rahmen einer wirtschaftspolitischen Standortförderung eine Prioritätensetzung zu ermöglichen, erscheint es angeraten, den Stellenwert der einzelnen Standortbedingungen herauszufiltern. Ein in der verhaltenwissenschaftlichen Forschung populärer Ansatz besteht darin, solche Objektmerkmale zu grundlegenden Beurteilungsdimensionen zusammenzufassen, die nicht unabhängig voneinander bewertet werden. So darf man implizit davon ausgehen, dass großhandelsbetriebliche Zufriedenheitsurteile z.B. bezüglich baurechtlicher Restriktionen sowie der steuerlichen Belastung, mehr oder minder stark miteinander korrelieren und daher zu einer gemeinsamen Urteilsdimensionen zusammengefasst werden können. Den geeigneten methodischen Ansatzpunkt hierzu bietet eine Faktorenanalyse (Müller 2004). Diese erbrachte mittels einer sog. Hauptkomponentenextraktion das Ergebnis (erklärte Gesamtvarianz = 60 %), dass Großhändler die regionale Standortattraktivität anhand von drei grundlegenden Dimensionen bewerten (Abbildung 9):

- „*Standortumfeld*“: Eine erste Bewertungsdimension setzt sich aus der Verkehrsanbindung, der technischen Infrastruktur, dem natürlichen Betriebsumfeld sowie der Verfügbarkeit externer Logistikanbieter zusammen. Das gemeinsame inhaltliche Bindeglied zwischen diesen Standortmerkmalen stellt offensichtlich das Umfeld eines Standortes dar, so

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

dass wir diese Dimension, deren Beurteilungsgewicht 50 % beträgt, als „Standortumfeld“ bezeichnen.

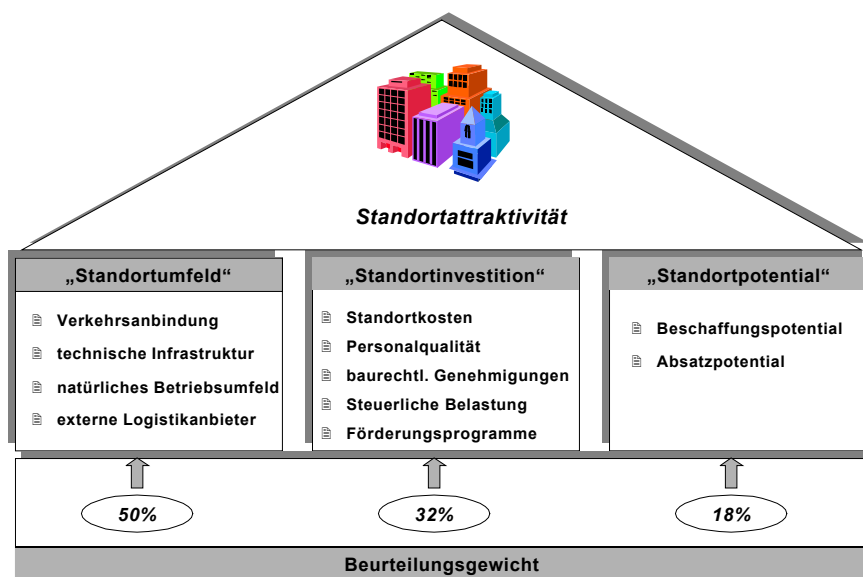


Abb. 9: Dimensionen der regionalen Standortattraktivität

- „Standortinvestition“: Mit einer zweiten Dimension korrelieren die Standortmerkmale der baurechtlichen Restriktionen, der steuerlichen Belastung, der Standortkosten, der Mitarbeiterqualität sowie dem Angebot regionaler Wirtschaftsförderungsprogramme. Diese Standortmerkmale beeinflussen allesamt die standortspezifische Kapitalbindung eines Unternehmens, so dass es schlüssig erscheint, diese Dimension, die einen Urteileinfluss von 32 % aufweist, mit dem Begriff „Standortinvestition“ zu kennzeichnen.

- „*Standortpotential*“: Schließlich knüpft eine dritte Dimension an den regionalen Marktpotentialen der Absatz- sowie der Beschaffungsmärkte an. Es liegt daher nahe, diese Dimension, deren Urteilsgewicht 18% beträgt, als „*Standortpotential*“ zu umschreiben.

### **3. Marktorientierte Managementkonzeption des Großhandels**

#### **3.1. Strategische Unternehmensziele**

Die Formulierung eines langfristig ausgerichteten Zielsystems bildet einen elementaren Bestandteil der strategischen Unternehmenskonzeption (Meffert 2000, S. 69 ff.). Ziele repräsentieren verbindliche Vorgaben über angestrebte Ergebnisse, die durch strategische sowie operative Unternehmensaktivitäten erreicht werden sollen. Erst ein möglichst konkret formuliertes und schriftlich niedergelegtes Zielsystem gestattet die intersubjektiv nachvollziehbare Bewertung, Auswahl und Kontrolle relevanter Unternehmensaktivitäten und beugt auf diesem Wege dem - in der Unternehmenspraxis vielfach zu beobachtenden - Prinzip des reaktiven Anpassens an Wettbewerbsentwicklungen bzw. des Durchwurstelns ( „Muddling Through“ ) vor. Dem Zielsystem des regionalen Großhandels ist die folgende strategische Fokussierung zu eigen (Abbildung 10):

- Zu den *primären Zielen*, d. h jenen Zielarten, die zukünftig einen exponierten Stellenwert einnehmen werden, gehören zum einen die speziellen Erfolgsziele des Gewinnwachstums, der Rentabilitätssteigerung sowie der Kostensenkung (z.B. im Bereich der Vertriebs- und der Beschaffungskosten). Zum anderen gelangen im Großhandel als Folge der Hinwendung zur kundenorientierten Unternehmensphilosophie, nunmehr

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

auch die psychographischen Marketing-ziele der Kundenzufriedenheit sowie des Unternehmensimages ins Zentrum der Zielformulierung.

- Von (vorläufig) *sekundärer Bedeutung* sind demgegenüber die speziellen Marktziele des Umsatz- sowie des Marktanteilswachstums, die Schaffung bzw. die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Stärkung der Liquiditätsbasis und die Produktivitätssteigerung.

Zusammenfassend lässt sich das Zielsystem des regionalen Großhandels als eine auf die Sicherung von Erfolgs- und Kundenzielen ausgerichtete Konzeption kennzeichnen, mit der in erster Linie den aktuellen Entwicklungen im Wettbewerber- sowie im Kundenbereich umfassend Rechnung getragen werden soll.



Abb. 10:Strategisches Zielsystem des Großhandels

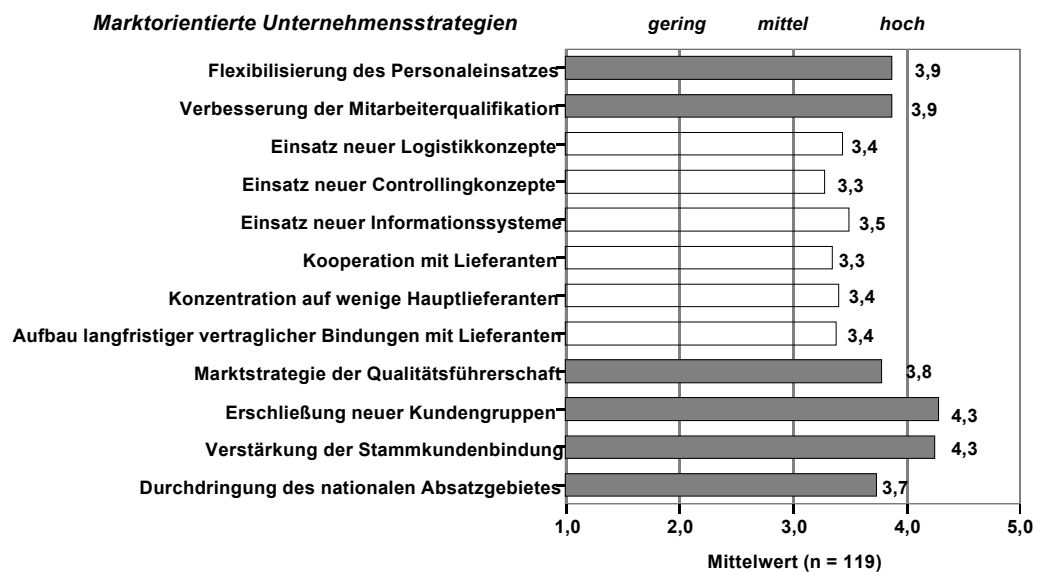
### 3.2. Marktorientierte Unternehmensstrategien

Die Formulierung von marktgerichteten Strategien nimmt innerhalb des Aufgabenspektrums der strategischen Unternehmensführung eine herausragende Stellung ein (Müller 1995). Strategien legen im Sinne eines langfristig bzw. nachhaltig wirksamen Fahrplans den zielorientierten Handlungsrahmen für das unternehmerische Agieren auf Märkten fest (Becker 2000; S. 2 f.). In der vorliegenden Studie wurden insgesamt 30 strategische Handlungsoptionen aus den vier Strategiebereichen des Marketing, der Beschaffung, der Kooperation und des Ressourcenmanagements betrachtet. Die Analyse erbrachte den zentralen Befund, dass das marktstrategische Handlungsprogramm des Großhandels die Fokussierung auf zehn, jeweils überdurchschnittlich bedeutsamer Basisstrategien beinhaltet (Abbildung 11):

**(1) Marketingstrategien** beziehen sich auf die Gestaltung von Absatzmärkten und beinhalten Entscheidungen hinsichtlich der Festlegung von Marktfeldern, der Auswahl von Marktsegmenten und der Bestimmung des angestrebten Wettbewerbsvorteils (Müller/Bauer 1994, S. 10 ff.):

- *Marktfeld-Strategien* bringen zum Ausdruck, in welchen Absatzmärkten ein Unternehmen präsent sein möchte („Wo konkurrieren?“). Hierbei nimmt im Rahmen der großhandelsbetrieblichen Strategienformulierung die Durchdringung des nationalen Absatzgebietes einen zentralen Stellenwert ein. Angesichts des Sachverhaltes, dass gegenwärtig bei 74 % der untersuchten Großhändler das Kernabsatzgebiet auf NRW begrenzt ist, kann die Erweiterung des räumlichen Marktfeldes als sachlich angemessen erachtet werden. Demgegenüber sind sowohl eine Erweiterung des internationalen Absatzgebietes als auch eine Diversifikation in den Einzelhandelssektor, von einer jeweils geringen strategischen Relevanz.

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel



**Skalierung:** "zukünftige Einsatzintensität" ( 1 = in sehr geringem Ausmaß; 3 = in durchschnittlichem Ausmaß; 5 = in sehr hohem Ausmaß)

Abb. 11: Marktorientierte Basisstrategien des Großhandels

- *Marktdifferenzierungs-Strategien* betreffen eine Entscheidung über die Art und die Anzahl der zu bedienenden Käufergruppen („Wen bedienen?“). Der Großhandel forciert zukünftig die strategische Erschließung neuer Kundengruppen sowie die Verstärkung der Kundenbindung. Die Erweiterung der Kundenbasis ist insbesondere für Unternehmen des Konsumgüterhandels sinnvoll, deren gegenwärtige Kundenstruktur eine ausgeprägte Umsatzabhängigkeit vom Einzelhandel erkennen lässt (Abbildung 12). Die Strategie der Kundenbindung hat in der

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

Wirtschaftspraxis seit geraumer Zeit einen herausragenden Stellenwert erlangt (Bergmann 1998; Bruhn 2001; Müller 1994). Dies gilt auch für den regionalen Großhandel, bei welchem 96% der untersuchten Betriebe diese spezielle Marktstrategie eingeleitet haben.

% von Branchentyp

		Branchentyp		Gesamt
		Produktionsgüter -handel	Konsumgüter -handel	
<b>Primäre Kundengruppe</b> <sup>a</sup>	Handwerk	33,3%	3,4%	24,8%
	Einzelhandel	16,7%	62,1% <sup>b</sup>	29,7%
	Großhandel	13,9%	13,8%	13,9%
	Industrie	36,1%	13,8%	29,7%
	sonstige Institutionen		6,9%	2,0%
<b>Gesamt</b>		100,0%	100,0%	100,0%

a. Kundengruppe, mit welcher der größte Umsatzanteil in 1999 erzielt wurde

b. Lesebeispiel: Der Einzelhandel repräsentiert für 62,1% der Unternehmen des Konsumgüterhandels die primäre Kundengruppe.

Abb. 12: Umsatzanteile von Kundensegmenten im regionalen Großhandel

- *Marktpositionierungs-Strategien* legen fest, mit welchem Wettbewerbsvorteil ein Unternehmen sein Marktengagement gestalten möchte („Wie konkurrieren?“). Der Aufbau bzw. die Festigung von Wettbewerbsvorteilen ist im regionalen Großhandel vorrangig auf das Konzept der Qualitätsführerschaft - im Verbund mit einem überdurchschnittlich hohen Preisniveau - ausgerichtet. Unternehmen, welche diese wettbewerbsstrategische Variante praktizieren, bemühen sich darum, einerseits den gewachsenen Qualitätsanforderungen ihrer Abnehmergruppen umfassend gerecht zu werden und andererseits dem aggressiven Preiswettbewerb zu entgehen. Die Strategie der Preisführerschaft hingegen, welche vom regionalem Großhandel in lediglich durchschnittlichem Maße verfolgt wird, ist demgegenüber für jene Unternehmen zweckmäßig, bei denen der

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

Großteil des Abnehmerkreises durch ein preiszentriertes Kaufverhalten geprägt ist.

**(2) Beschaffungsstrategien** spezifizieren den zielgeleiteten Handlungsrahmen für das unternehmerische Agieren in Beschaffungsmärkten und umfassen Teilentscheidungen zur Festlegung des Beschaffungsgebietes, der Beschaffungswege, der Beschaffungskontrakte sowie einer Beschaffungs Kooperation.

- *Beschaffungsgebiete-Strategien:* Der Beschaffungsbedarf wird von der Mehrzahl der regionalen Großhändler bislang durch Lieferanten gedeckt, die ihren Standort in NRW haben. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer zunehmenden Liefererinternationalisierung und der massiv forcierten Senkung von Beschaffungskosten erscheint es daher zweckmäßig, die Beschaffungsreichweite zukünftig auszudehnen und sowohl das nationale Beschaffungsgebiet als auch die internationalen Beschaffungsmärkte verstärkt zu erschließen. Demgegenüber kommt der beschaffungsstrategischen Option der Diversifikation in den Lieferantensektor ein vergleichsweise untergeordneter Stellenwert zu.
- *Beschaffungswege-Strategien:* Bei der Auswahl von Bezugsquellen dominiert im regionalen Großhandel gegenwärtig ein beschaffungsselektives Vorgehen, welches auch in Zukunft vorrangig auf eine langfristige Zusammenarbeit mit einer begrenzten Anzahl von Lieferanten ausgerichtet sein wird. So signalisiert die aktuelle Lieferantenverteilung der Abbildung 13, dass 63,4 % der regionalen Großhändler mit höchstens 50 Lieferanten zusammenarbeiten.



## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

% von Branchentyp

		Branchentyp		Gesamt
		Produktionsgüterhandel	Konsumgüterhandel	
<b>Lieferantenzahl in 1999</b>	bis 5 Lieferanten	8,9%	15,2%	10,7%
	6 - 10 Lieferanten	15,2%	9,1%	13,4%
	11 - 25 Lieferanten	20,3%	30,3%	23,2%
	26 - 50 Lieferanten	20,3%	6,1%	16,1%
	über 50 Lieferanten	35,4%	39,4% <sup>a</sup>	36,6%
<b>Gesamt</b>		100,0%	100,0%	100,0%

a. Lesebeispiel: 39,4% der Unternehmen des Konsumgüterhandels verfügen über eine Lieferantenbasis von mehr als 50 Lieferanten.

Abb. 13: Lieferantenzahl im regionalen Großhandel

- *Beschaffungskontrakt-Strategien* legen die vertraglichen Rahmenbedingungen mit Lieferanten fest. Im Einklang mit der zuvor skizzierten Beschaffungswegestrategie und dem Ziel der Beschaffungssicherheit, steht im regionalen Großhandel das intensive Bemühen um den Aufbau langfristiger vertraglicher Lieferantenbindungen. Überdies verweisen die Ergebnisse unserer Studie darauf, dass gegenwärtig lediglich 24 % der Handelsbetriebe in einer vertraglich vereinbarten Lieferantenbeziehung stehen.
- *Kooperationsstrategien*: Unter einer Kooperation wird im betriebswirtschaftlichen Kontext die auf freiwilliger Basis beruhende, vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen zum Zwecke der Steigerung ihrer ökonomischen Leistungsfähigkeit verstanden. Die Zwecksetzungen einer Kooperation können sich einerseits auf die Durchsetzung von generellen Unternehmenszielen, wie etwa der Erhöhung der unternehmerischen Flexibilität, der Kostenreduktion durch Nutzung von Synergiepotentialen

### Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

etc. beziehen und andererseits auf spezielle funktionelle Ziele (z.B. Erhöhung der Einkaufseffizienz) ausgerichtet sein. Im regionalen Großhandel ist die Kooperationsneigung von vergleichsweise mittlerer Bedeutung. Bevorzugte Kooperationskonzepte bilden zum einen die vertikale Kooperation mit Lieferanten, die von ca. 50 % der untersuchten Betriebe angestrebt wird, sowie zum anderen die horizontale Kooperation mit Großhändlern, die von 42 % der betrachteten Unternehmen verfolgt wird. Eine spezielle Kooperationsform bildet im Großhandel die Beteiligung an einer Einkaufskooperation. Diese wird von ca. 27 % der untersuchten Betriebe eingegangen und deckt dabei einen durchschnittlichen Anteil am betrieblichen Beschaffungsvolumen in Höhe von ca. 59 % ab.

**(3) Management-Strategien** beinhalten den Aufbau der erforderlichen betrieblichen Ressourcenstruktur, mit deren Hilfe die marktgerichteten Unternehmensaktivitäten geplant, umgesetzt und kontrolliert werden können (Homburg/Krohmer 2003, S. 951 ff.). Zu den grundlegenden Bausteinen der infrastrukturellen Management-Konzeption gehören Personalstrategien sowie die Gestaltung der technischen Managementsysteme.

- *Personalstrategien* bilden zukünftig das bedeutsamste innerbetriebliche Ressourcenfeld des regionalen Großhandels. Hierbei werden der Flexibilisierung des Personaleinsatzes, der Verbesserung von Mitarbeiterqualifikationen sowie der Personalkostensenkung jeweils ein exponierter Stellenwert beigemessen. So werden z.B. die Flexibilisierung des Mitarbeiter-einsatzes von 71 % sowie die Verbesserung des Mitarbeiterqualifikation von 69% der Großhändler angestrebt.
- Von gleichfalls überdurchschnittlicher Bedeutung ist die Implementierung leistungsfähiger *Managementsysteme*. Regionale Großhändler werden zukünftig verstärkt den Einsatz neuer Informations- (z.B. Database-

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

Konzepte), Controlling- (z.B. Beschwerdemanagement) und Logistiksysteme (z.B. Warenwirtschaftssysteme) forcieren.

### **3.3. Instrumente der Marketingpolitik**

Im betrieblichen Entscheidungsprozeß bilden operative Unternehmensaktivitäten das „Herz des Großhandelsmanagements“. Diesen kommt in erster Linie die Aufgabe zu, die formulierten Unternehmensstrategien durch den Einsatz von Marktinstrumenten zielwirksam umzusetzen. Bezogen auf die vorliegende Studie bedeutet dies, nachfolgend der Frage nachzugehen, durch welche Instrumente der Angebots-, der Kontrahierungs-, der Kommunikations-, der Distributions- sowie der Servicepolitik der regionale Großhandel zukünftig seine Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig festigen bzw. verstärken möchte. Aus dem vorgelegten Spektrum von 58 Aktionsparametern des großhandelsbetrieblichen Marketing-Mix konnten 30 Basisinstrumente identifiziert werden, die zukünftig mit einer jeweils mittleren oder hohen Einsatzintensität verfolgt werden (Abbildung 14).

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

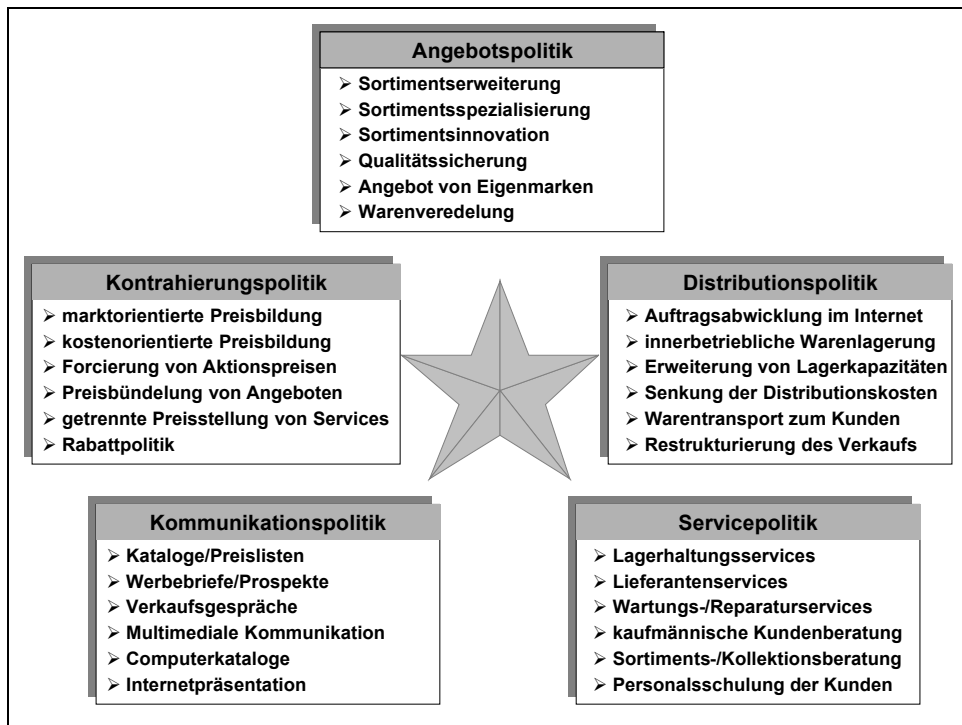


Abb. 14: Basisinstrumente der großhandelsbetrieblichen Marketingpolitik

**(1) Angebotspolitik:** Das Angebot von Sortimentsinnovationen bildet zukünftig das bedeutsamste programmpolitische Instrument des regionalen Großhandels. Sortimentsinnovationen dienen vorrangig dem Anliegen, den gegenwärtig vielfach zu beobachtenden Sättigungstendenzen in wichtigen Sortimentsbereichen durch neue bedarfsgerechte Sortimente entgegenzuwirken. Weiterführende Varianzanalysen lassen zusätzlich den (statistisch signifikanten) Schluss zu, dass die Innovationsneigung des Konsumgüterhandels ausgeprägter ist als jene des Produktionsgüterhandels. Die gleichfalls bedeutsamen Entscheidungen zum Sortimentsumfang werden zukünftig zu einer verstärkten

### Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

Sortimentspolarisierung führen. In jüngster Vergangenheit haben sich die Handelssortimente im Zuge einer Sortimentserweiterung teilweise vervielfacht, um den differenzierten Sortimentswünschen der Abnehmer zu entsprechen – so etwa im Sanitärgrößhandel, der zwischen den 60er und 90er Jahren ein Sortimentswachstum von ursprünglich ca. 6000 Artikeln auf über 100.000 Artikeln zu verzeichnen hatte (Tietz 1993, S. 298 ff.). Dem stehen andererseits Tendenzen der Sortimentsspezialisierung gegenüber, bei denen sich bisherige Allround-Großhändler vermehrt zu Sortimentspezialisten – wie etwa im Stahlgrößhandel – entwickeln werden. Ferner erhalten qualitätssichernde Maßnahmen sowie das Angebot von Eigenmarken (Meffert/Burmann 2002) einen zentralen angebotspolitischen Stellenwert. So beabsichtigen ca. 40 % der betrachteten Großhändler ihre Markenpolitik durch das Angebot von Eigenmarken zu ergänzen.

**(2) Kontrahierungspolitik:** In der großhandelsbetrieblichen Preispolitik sind drei grundlegende Veränderungen eingeleitet worden, mit denen den aktuellen Wettbewerbsentwicklungen in sachgemäßer Weise begegnet werden soll. Es ist erstens zu konstatieren, dass ein Übergang von der kostenorientierten zur marktorientierten Preispolitik (Diller 2002; S. 226 ff.; Simon/Dolan 1997) stattfindet: Hiernach planen ca. 65% der Großhändler zukünftig eine marktorientierte Preisfixierung zu praktizieren. Zweitens ist eine Hinwendung vom vormals aggressiven zum nunmehr moderaten Einsatz der Konditionenpolitik (z.B. der Gewährung von Funktions-, Mengenrabatten) zu erkennen. Schließlich ist bezüglich der Ansätze der situativen Preisbildung anzuführen, dass diese künftig mit einer durchschnittlichen Intensität zum Einsatz gelangen werden. Dies betrifft insbesondere den künftig moderaten Einsatz von Aktionspreisen. Ferner ist herauszustellen, dass das in vielen Branchen zunehmend populäre Konzept der Preisbündelung, welches eine spezielle Form der Preisdifferenzierung bildet

### Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

(Simon/Dolan 1997), vom Konsumgüterhandel in statistisch signifikant stärkerem Maße eingesetzt wird als vom Produktionsgüterhandel. Ein Umgekehrtes gilt für das Verfahren der getrennten bzw. gesonderten Preisstellung von Zusatzservices, das vom Produktionsgüterhandel (statistisch signifikant) intensiver praktiziert wird als vom Konsumgüterhandel.

**(3) Kommunikationspolitik:** Im Großhandel bilden die Instrumente der persönlichen Kommunikation das Haupteinsatzfeld der Kommunikationsaktivitäten. Gleichwohl hat sich das Aufgabenspektrum des persönlichen Verkaufs in den letzten Jahren beträchtlich gewandelt (Winkelmann 2003, S. 36 ff.). Neben der primären Aufgabe, einen Verkaufsabschluss zu erzielen, kommen dem Verkauf mittlerweile eine Reihe weiterer Funktionen während der gesamten Großhandels-Kundenbeziehung zu, wie etwa die Gewinnung und Verwaltung von Marktinformationen oder die persönliche Nachkaufbetreuung des Abnehmers. Einen erheblichen Bedeutungszuwachs hat seit geraumer Zeit die Angebotspräsentation im Internet erlangt, die von 68% der untersuchten Großhändler vorgenommen wird. Der internet-basierte Dialog mit Kunden ermöglicht nicht nur eine kundenspezifisch gestaltbare und visuell erlebbare Angebotsdarbietung, sondern erschließt überdies Kostensenkungspotentiale im Kommunikationsbereich (Fritz 2000). Gleichermassen von Bedeutung sind die modernen Formen der medialen Kommunikation (z.B. audio-visuelle Medien), deren Informationen multimedial dargeboten (z.B. mittels Text, Ton, Bild) werden können und vom Nutzer individuell und je nach Intention und Wissen selbst selektierbar sind. Im Vergleich hierzu werden sowohl der Verkaufsförderung als auch dem Instrument der Ausstellungen/Hausmessen künftig ein untergeordneter Stellenwert beigemessen.

**(4) Distributionspolitik:** Die vertriebspolitischen Aktivitäten des Großhandels sind zum einen vornehmlich auf die Senkung der Distributionskosten

### Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

ausgerichtet. Zum anderen steht das Bemühen im Vordergrund, durch eine Restrukturierung der Verkaufsorganisation den aktuellen Wettbewerbsentwicklungen im Lieferanten – und im Kundenbereich gerecht zu werden. Ferner fokussiert der Großhandel innovative Konzepte der Auftragsabwicklung, die künftig in verstärktem Maße durch das Internet-Medium erfolgen soll. Für den Bereich der großhandelsbetrieblichen Logistikpolitik ist festzustellen, dass der logistische Aufgabenbereich gegenwärtig durch einen vergleichsweise durchschnittlichen Handlungsbedarf gekennzeichnet ist, wobei der absatzlogistische Warentransport vom GH-Lager zum Abnehmer einen Schwerpunkt des Engagements bildet.

**(5) Servicepolitik:** Dienstleistungen repräsentieren angesichts der zunehmenden Austauschbarkeit von industriellen und handelsbetrieblichen Angebotsprogrammen sowie den differenzierten Serviceansprüchen von Nachfragern, einen herausragenden Baustein zur Wettbewerbsprofilierung von Unternehmen (Meffert/Bruhn 2002). Mittlerweile hat die Dienstleistungsorientierung auch im Großhandel ihren Einzug gehalten und diesen vermehrt dazu veranlasst, das Warenprogramm um vielfältige Dienstleistungen im Sinne von „Value-Added-Services“ zu ergänzen. Dienstleistungen bilden Verrichtungsprozesse, die an einem vom Nachfrager bereitgestellten, sog. externen Leistungsobjekt (Sachgüter, Personen, Informationen) zwecks Nutzenstiftung vollzogen werden (Müller 1996 b, S. 24 ff.). Dienstangebote des Großhandels werden sowohl von Kunden als auch von Lieferanten mit jeweils spezifischen Leistungsansprüchen nachgefragt (Tietz 1993, S. 322 ff.). Ferner gilt es zu beachten, dass großhandelsbetriebliche Dienstleistungen einer Angebotskonkurrenz von sowohl erwerbswirtschaftlichen Diensteanbietern (z.B. Logistikdienstleistern) als auch der selbsterstellten und vermarkteten Services seitens Lieferanten und Abnehmern ausgesetzt sind. Das Serviceangebot der untersuchten Großhändler

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

ist durch eine Schwerpunktsetzung auf die Bereitstellung von Lieferantenservices (z.B. Informationen über Kunden oder den Markt), von Lagerhaltungsservices, der kaufmännischen Kundenberatung, der Sortiments- bzw. Kollektionsberatung von Abnehmern sowie der Schulung des kunden-  
seitigen Verkaufspersonals gekennzeichnet.

### **4. Implikationen für das Großhandelsmanagement**

#### **4.1. Grundsätze der marktorientierten Unternehmensführung**

Nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie überrascht die Einsicht nicht, dass sich der Großhandel gegenwärtig in einer tiefgreifenden Umbruchphase befindet, welche nicht nur eine Veränderung in den operativen Unternehmensaktivitäten erfordert, sondern vielmehr eine Neuorientierung im grundlegenden Konzept der Unternehmensführung erzwingt. Großhandelsbetriebe sind mehr denn je dazu aufgefordert, historisch gewachsene Pfade der Unternehmensführung zu verlassen und sich vermehrt jenen modernen Führungskonzeptionen zuzuwenden, die als Erfolgsgaranten in dynamischen Märkten dienen. Die hieraus resultierenden Anforderungen an ein zielwirksames marktorientiertes Großhandelsmanagement lassen sich in den nachstehenden Gestaltungsgrundsätzen zusammenfassen:

- *Unternehmensphilosophie:* Das Selbstverständnis von Großhandelsbetrieben unterliegt dem Wandel zum kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen. Entscheidend für den künftigen Markterfolg des Großhandels sind nicht die institutionell geprägten Zuordnungen amtlicher Statistiken zu bestimmten Wirtschaftssektoren, sondern ein kundenorientiertes Dienstleistungsverständnis der Großhandelsbetriebe. Dieses Leitkonzept ist darauf ausgerichtet, den Abnehmern einen wettbewerbsüberlegenen



## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

Kundennutzen vor, während und nach dem Kaufakt anzubieten, um eine dauerhafte Kundenbindung herbeizuführen (Bruhn 2003).

- ❑ *Unternehmensziele:* Das Großhandelsmanagement moderner Prägung benötigt eine Zielkonzeption, in welcher neben den Gewinn- und Kostenzielen insbesondere den Marktzielen der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ein herausragender Stellenwert beigemessen wird.
- ❑ *Marketing-Strategien:* Das absatzmarktstrategische Vorgehen verlangt zukünftig eine Prioritätensetzung zugunsten der Stammkundenbindung, der Durchdringung des nationalen Absatzgebietes sowie der Wettbewerbsprofilierung durch eine konsequente Qualitätsstrategie.
- ❑ *Beschaffungsstrategien:* Das Beschaffungsmanagement wird sich zukünftig in einem Spannungsfeld zwischen einer Senkung von Beschaffungskosten und einer Erhöhung der Beschaffungsqualität bewegen, dem durch eine zielgerechte Auswahl und dem Aufbau langfristiger vertraglicher Bindungen von Hauptlieferanten zu begegnen ist.
- ❑ *Kooperationsstrategien:* Die Qualität von großhandelsbetrieblichen Marktleistungen hängt entscheidend davon ab, in welchem Maße es gelingt, die aktuellen oder potentiellen Lieferanten und Logistikanbieter in eine qualitätsorientierte Wertschöpfungskette einzubinden. Insofern werden Großhändler künftig ein besonderes Augenmerk auf die Leistungsqualität ihrer Geschäftspartner richten müssen.
- ❑ *Management-Strategien:* Eine besondere Rolle bei der Qualitätssicherung der großhandelsbetrieblichen Marktleistungen kommt den Mitarbeitern zu, die durch spezielle Anreizinstrumente zu einem qualitätsorientierten Verhalten zu motivieren sind. Ferner ist eine Implementierung innovativer Logistiksysteme erforderlich, die sowohl den steigenden Anforderungen an

### Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

den Lieferservice gerecht werden als auch zur Reduktion der Logistikkosten beitragen können. Eine kundenorientierte Unternehmensführung setzt schließlich einen kontinuierlichen Fluss aktueller Kundeninformationen voraus. Der Großhandel wird sich zukünftig in intensivem Maße dem Aufbau bzw. der Pflege einer aktuellen Kundendatenbank, der regelmäßigen Überwachung der erbrachten Servicequalität und sowie der Analyse der Kundenbindung zuwenden müssen.

- ❑ *Marketing-Mix*: Die großhandelsbetriebliche Marktbearbeitung wird zukünftig durch eine Fokussierung auf Sortimentsinnovationen, der Sortiments-spezialisierung, der marktorientierten Preispolitik sowie der persönlichen Kommunikation erfolgen.
- ❑ *Value-Added-Services*: Die Vermarktung von Value-Added-Services wird zu einem Kerngeschäft des Großhandelsmanagements heranreifen. Innovative Dienstleistungskonzepte integrieren Großhändler in die Wertschöpfungsketten ihrer Lieferanten und Abnehmer und bilden somit nicht nur eine dauerhafte Ertragsquelle, sondern ermöglichen darüber hinaus eine qualitätszentrierte Wettbewerbsprofilierung.
- ❑ *E-Commerce-Management*: Mit dem populären Konzept des E-Commerce-Managements verbinden sich zahlreiche Chancen, aber auch Risiken der großhandelsbetrieblichen Marktbearbeitung. Wenngleich z.B. eine Angebotspräsentation im Internet zweifellos an Bedeutung gewinnen wird, bleibt im konkreten Unternehmensfall auf der Grundlage von Wirtschaftlichkeitsrechnungen zu prüfen, ob weiterreichende Investitionen in die internet-basierte Geschäftstätigkeit zweckmäßig sind.

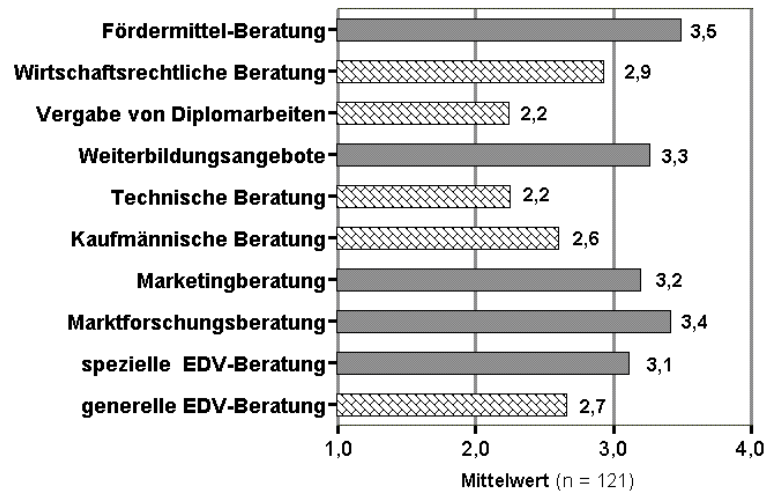
#### 4.2. Zum Beratungsbedarf des Großhandels

Zur angestrebten Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des regionalen Großhandels können Beratungsleistungen von externen Institutionen maßgeblich beitragen. Insofern soll daher abschließend der Frage nachgegangen werden, welche Bereiche der großhandelsbetrieblichen Unternehmensführung durch eine Kooperation mit externen Institutionen unterstützt werden können. Hierzu wurde den beteiligten Großhandelsbetrieben die nachstehende Frage zur Beantwortung vorgelegt: „Wenn Sie nunmehr einmal an die Unterstützung des Großhandels durch die IHK/Verbände sowie die Hochschulen denken. In welchen Bereichen besteht ein aktueller Handlungsbedarf zur stärkeren Zusammenarbeit zwischen den angeführten Institutionen?“. Der Beratungsbedarf des regionalen Großhandels umfasst demnach verschiedene **Bereiche der Unternehmensführung** (Abbildung 15):

- Die Beratungsnachfrage des Großhandels erstreckt sich vorrangig auf eine Fördermittelberatung, eine Marketingberatung, eine Marktforschungsberatung, eine spezielle EDV-Beratung sowie auf Weiterbildungsangebote. Der zentrale Stellenwert spezieller Beratungsservices ist eine unmittelbare Folge der angeführten spezifischen Entwicklungen im Kunden- sowie im Wettbewerberbereich.
- Eine eher durchschnittliche Nachfrageintensität entfällt hingegen auf jene Beratungsservices, die in Form standardisierter und auf die generelle Unternehmensführung ausgerichteter Dienste angeboten werden, wie z.B. eine generelle EDV-Beratung, eine kaufmännische Beratung oder eine wirtschaftsrechtliche Beratung.
- Demgegenüber wird sowohl einer technischen Beratung als auch der Vergabe von Diplomarbeiten eine vergleichsweise geringe

### Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

Unternehmensnachfrage beigemessen. Der geringe Stellenwert von Diplomarbeiten ist auf den ersten Blick besehen etwas überraschend. Hierfür mag es zwei Ansatzpunkte zur Erklärung geben: es ist zum einen möglich, dass sich die regionalen Hochschulen in der Vergangenheit in nicht genügendem Maße um die Belange des Großhandels bemüht haben und diesem daher das Spektrum sowie das Leistungsniveau von Diplomarbeiten bislang verborgen geblieben ist. Es ist zum anderen aber auch denkbar, dass die an dieser Studie beteiligten Großhandelsmanager eine generelle Skepsis gegenüber der Vergabe von Diplomarbeiten besitzen. Beide Erklärungsaspekte deuten auf gewisse Kommunikationsdefizite hin, die zukünftig gemildert werden sollten, damit der viel zitierte Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis nicht zum inhaltsleeren Lippenbekenntnis degeneriert.



**Skalierung:** "zukünftig erwünschte Unterstützungsintensität" (1 = in sehr geringem Ausmaß; 3 = in durchschnittlichem Ausmaß; 5 = in sehr hohem Ausmaß).

**Lesbeispiel:** Der Großhandel verfügt zukünftig über einen hohen Beratungsbedarf hinsichtlich der Marktforschung.

Abb. 15: Beratungsbedarf des regionalen Großhandels

### Literaturverzeichnis

*Becker, J.* (2000): Marketingstrategien, München.

*Bergmann, K.* (1998): Angewandtes Kundenbindungsmanagement, Schriften zum Markt-Management, hrsg. von W. Müller, Frankfurt/M.

*Bullinger, H.-J.* (1998) (Hrsg.): Dienstleistung 2000 plus – Zukunftsreport Dienstleistungen in Deutschland, Fraunhofer-Institut, Stuttgart.

*Bruhn, M.* (2001): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, München.

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

- Bruhn, M.* (2003): Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens, 2. Auflage, München.
- Diller, H.* (2000): Preispolitik, 3. Auflage, Stuttgart u.a.
- Fritz, W.* (1995): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. Auflage, Stuttgart.
- Fritz, W.* (2000): Internet-Marketing und Electronic Commerce, Wiesbaden.
- Fuchs, M.* (1999): Wirtschaftliche Situation und Perspektiven des deutschen Großhandels. Ergebnisse der BGA-Unternehmerumfrage, Pressekonferenz am 1. September 1999, Berlin.
- Homburg, Ch., Krohmer, H.* (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Werner, H.* (1998): Kundenorientierung mit System, Frankfurt/M..
- Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N.* (2003): Marketing Strategy and Positioning, Harlow, London u.a..
- Jenner, T.* (1999): Determinanten des Unternehmenserfolges, Stuttgart.
- Kaapke, A.* (1998): Der Jahresbetriebsvergleich des Großhandels im Jahr 1997, in: Mitteilungen des IfH an der Universität zu Köln, Nr. 12, Dezember 1998, Köln, S. 253-264.
- Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW* (2000): Struktur der Unternehmen des Großhandels in Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse der Erhebung für das Geschäftsjahr 1998, Oktober 2000, Düsseldorf.
- Malhotra, N.* (1999): Marketing Research. An Applied Orientation, Upper Saddle River, New Jersey.
- Meffert, H.* (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Wiesbaden.

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

- Meffert, H., Burmann, Ch.* (2002): Identitätsorientierte Führung von Handelsmarken, in: Meffert, H., Burmann, Ch., Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 291-300.
- Meffert, H., Bruhn, M.* (2000): Dienstleistungsmarketing, 3. Auflage, Wiesbaden
- Meffert, H., Bruhn, M.* (2002): Wettbewerbsüberlegenheit durch ein exzellentes Dienstleistungsmarketing, in: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.): Exzellenz im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 2-26.
- Müller, W.* (1994): Kundenbindungsmanagement, in: Müller, W., Bauer, H.: (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile erkennen und gestalten. Erfahrungsberichte aus der Marketingpraxis, Kriftel, S. 187-208.
- Müller, W.* (1995 ): Geschäftsfeldplanung, in: Köhler, R., Tietz, B., Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 1995, Sp. 760-785.
- Müller, W.* (1996 a): Angewandte Kundenzufriedenheitsforschung, in: Marktforschung & Management, 40. Jg., Heft 4, S. 149-159.
- Müller, W.* (1996 b): Grundzüge des Preisbeurteilungsverhaltens von Dienstleistungsnachfragern, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing, 35 Jg., Heft 1, S. 23-48.
- Müller, W.* (1997): Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsmanagement des Automobilhandels. Eine empirische Bestandsaufnahme, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43. Jg., Heft 1, S. 41-65.
- Müller, W.* (2002): Zukunftsperspektiven des regionalen Großhandels. Eine Untersuchung im Auftrag der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, Institut für Angewandtes Markt-Management, Dortmund.
- Müller, W.* (2003): Gerechtigkeitstheoretische Konzeption der Kundenzufriedenheit, in: Kamenz, U. (Hrsg.): Applied Marketing, Berlin, Heidelberg, S. 47-74.

## Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

*Müller, W., Bauer, H.* (1994): Wettbewerbsvorteile durch ein professionelles Marketing. Eine Einführung der Herausgeber, in: Müller, W., Bauer, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern. Erfahrungsberichte aus der Marketingpraxis, Kriftel, S. 2-14.

*Müller-Hagedorn, L.* (1993) : Handelsmarketing, 2. Auflage, Stuttgart.

*Müller-Hagedorn, L.* (1997): Zur Wettbewerbsfähigkeit des Großhandels, in: Mitteilungen des IfH an der Universität zu Köln, Nr. 12, Dezember 1997, Köln, S. 253-261.

*Oehme, W.* (1992): Handels-Marketing, 2. Auflage, München.

*Schmidt, A., Freund, W.* (1995): Strukturwandel im mittelständischen Großhandel der Bundesrepublik Deutschland, Schriften zur Mittelstandsforchung; Neue Folge Nr. 60, Stuttgart.

*Simon, H., Dolan, R.* (1997): Profit durch Power Pricing, Frankfurt/M.

*Statistisches Bundesamt* (2001): Rekordergebnis im Großhandel im Jahr 2000; Mitteilungen für die Presse, 5. Februar 2001.

*Tietz, B.* (1993): Großhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt/M.

*Welge, M.; Al-Laham, A.* (1999) Strategisches Management, 2. Auflage, Wiesbaden.

*Winkelmann, P.* (2003): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 2. Auflage, München.

### **Autorenhinweis**

*Müller, Wolfgang*, Prof. Dr. rer. pol; Hochschullehrer für Marketing an der Fachhochschule Dortmund und Leiter des dort ansässigen Instituts für Angewandtes Markt-Management ([www.iamm.de](http://www.iamm.de)). Er war zuvor im wissenschaftlichen Betätigungsfeld als Professor für Marketing an der



### Marktorientierte Unternehmensführung im mittelständischen Großhandel

Fachhochschule Osnabrück, als wissenschaftlicher Assistent an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz (WHU) in Vallendar sowie als Habilitationsstipendiat der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) tätig. Seine praktischen Erfahrungen stützen sich u.a. auf Tätigkeiten als Projektleiter in der Marktforschung und – planung bei der Volkswagen AG (Wolfsburg), der Leitung Marketingstrategien bei der Adam Opel AG (Rüsselsheim sowie als Marketing-Consultant bei McKinsey (Düsseldorf). Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte umfassen das Dienstleistungsmarketing, die quantitative Marketingforschung, das Strategische Marketing sowie das Kundenbindungsmanagement