

# FfH MITTEILUNGEN

HERAUSGEGEBEN VON DER

FORSCHUNGSSTELLE FÜR DEN HANDEL, BERLIN

Neue Folge

Juli 1974

XV / 7

## Plädoyer für ein eigenständiges Handelsmarketing

Von Dr. Hans-Otto Schenk

Von Begriffs- und Methodenstreitigkeiten abgesehen hat die Marketing-Lehre im deutschsprachigen Raum ein hohes Maß an Anerkennung erreicht, nicht zuletzt dank der Breite und Homogenität des dargebotenen Wissensstoffs<sup>1</sup>. Sofern dieser sich nicht auf rein formale Methoden beschränkt, sondern praktisch-relevanten Bezug vermittelt („managerial approach“, Entscheidungs-, Informations- und Verhaltenstheorie), fällt allerdings auf, daß es sich dabei weitgehend um industrielles Marketing handelt. Die Marketing-Lehre ist nach wie vor beherrscht von dem Ansatz Peter Druckers und Philip Kotlers, wonach Marketing eine Änderung der unternehmerischen Denkrichtung von der Produktorientierung zur Markt- und Endverwenderorientierung bedeute. Eine solche Änderung der Denkrichtung ist im Handel naturgemäß gar nicht notwendig; denn seine „bipolare“ Tätigkeit der Organisation von Absatzmärkten für Warenhersteller und von Beschaffungsmärkten für Warenverwender durch differenzierte „Waren- und Dienstleistungskombinate“ entspricht seit je dem „modernen Marketing-Denken“. Ein anderer Aspekt der „neuen Philosophie“ erscheint wichtiger: die Bemühungen um größere Rationalität der unternehmerischen Entscheidung, d. h. der systematischen, planvollen Festlegung der Unternehmensziele und Zielhierarchien, der systematischen Auswahl und Kombination der Marketing-Instrumente nach entsprechender gezielter Information und unter systematischer Kontrolle ihrer Wirkungen<sup>2</sup>. Diese Einsicht in die Notwendigkeit rationaler, meist langfristiger Marketing-Konzeption kann Allgemeingültigkeit für alle Wirtschaftsbereiche und -stufen beanspruchen. Wenn dennoch an dieser Stelle für ein eigenständiges Handelsmarketing<sup>3</sup> plädiert wird, dann aus folgenden Erwägungen:

1. In Marketinglehre und -praxis zeigt sich, daß bisher angefallene Erkenntnisse überwiegend industriebezogen sind. Ihre Übertragung auf Dienstleistungsunternehmen, Banken, Versicherungen, Landwirtschaft, Handwerk oder Handel bedarf jedoch vielfach der Modifizierung; oft ist sie gar nicht möglich. *Der Handel wird in der herrschenden Lehre fast durchweg als Objekt des Marketings, nicht als Subjekt und Träger eigener Marketing-Entscheidungen behandelt*<sup>4</sup>. In

fast allen Bereichen der Instrumente der Marktgestaltung ergeben sich ganz spezifische Marketing-Probleme für Handelsunternehmen, deren mangelnde Berücksichtigung zu immer ausgeprägterer Inkompatibilität von Hersteller- und Handelsmarketing führen wird und die derzeit erst punktuell gesehen werden als „Konflikte im Absatzkanal“, als „Dysfunktionalität der Vertriebswege“ oder gar mit dem Vorwurf der (übergroßen) Nachfragemacht des Handels emotionalisiert werden.

2. Der Binnenhandel ist längst aus der Rolle eines Erfüllungsgehilfen etwa von „Markenartikel“-Herstellern herausgewachsen, freilich auch längst aus einer bloßen Abwehrstellung (Eigenmarken als „Kampfmarken“, gruppeneinheitliche „Kampfpfeile“!). Der ungeahnte Ausleseprozeß im Handel, die umfassende horizontale Kooperation, die z. T. umwälzenden Innovationen im Handel mit neuen Vertriebstechniken, Betriebsformen und EDV-gesteuerten Lager- und Ver-

<sup>1</sup> Stellvertretend für das gute Dutzend grundlegenden Marketing-Lehrbücher sei hier nur Robert Nieschlag/Erwin Dichtl/Hans Hörschgen: Marketing, 7. Aufl., Berlin 1974, erwähnt. Daß die Informationsfülle, der entscheidungstheoretische Ansatz, der streng systematische Aufbau und die didaktische Konzeption dieses Werkes seit der Erstauflage (1968) von prägendem Einfluß wurden, muß für die Vorbereitung des Marketinggedankens in Deutschland als Glücksfall bezeichnet werden.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu vor allem Johannes Bidlingmaier: Marketing, Band 1, Reinbek 1973, der die „Festlegung der Marketingziele als eigenständigen Planungsbereich“ herausstellt.

<sup>3</sup> Eine einheitliche Sprachregelung hat sich bislang noch nicht durchgesetzt. Die Bezeichnungen „Händlermarketing“ und „Handelsmarketing“ dürfen als Synonyme verstanden werden. Wenn hier der letztgenannten Bezeichnung der Vorzug gegeben wird, so u. a. wegen der besseren Eignung zu weiterer Differenzierung (Exportmarketing; Groß-, Einzelhandelsmarketing; Handelskettenmarketing; Fachhandelsmarketing usw.).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu beispielsweise die Bereiche der Marketing-Entscheidungsmodelle bei Philip Kotler (Marketing Decision Making. A Model Building Approach, New York u. a. 1971): Distribution strategy, -location, -logistics, -management; product line pricing; designing sales territories; determining call norms and schedules; setting sales quotas and commissions; brand share models; sales models for new products.

sandsystemen, das zunehmende Profilbewußtsein nicht nur der Warenhauskonzerne, der Großversender und großen Handelsorganisationen, sondern auch der kleinen und kleinsten Handelsunternehmen (Boutiquen, Exklusivgeschäfte!) — alles dies beweist, wie weit der Handel *praktisch bereits fortgeschritten* ist auf dem Wege eigener Marketing-Konzeptionen. Eine *adäquate theoretische Durchdringung hingegen steht noch aus*, womit freilich die bereits erfolgte verdienstvolle Initiativforschung — in der Regel zu Einzelaspekten des Handelsmarketings — nicht abgewertet sein soll<sup>5</sup>.

3. Die derzeitige scheinbar allgemeine Marketing-Lehre, die Kombination, grob gesprochen, der mehr abstrakten deutschen Absatzlehre (eher *Gutenbergscher* denn *Schäferscher* Ausprägung) und der mehr pragmatischen amerikanischen Marketing-Lehre neigt sowohl zu Generalisierungen, die den differenzierten Verhältnissen verschiedener Sektoren nicht genügen, als auch zu einem Empirismus, dessen Materialfülle über ihren prinzipiell historischen Charakter hinwegtäuscht und theoretische Durchdringung als Luxus („Kontemplation“) abtut. Beides ist unbefriedigend aus der Sicht des Handels. Der Marketing-Schüler, der mit allen Instrumenten des „hard selling“, der push-and-pull-Techniken, der sales promotion und des merchandising, der Lebenszyklus-Analyse oder der Werbeerfolgsrechnung vertraut gemacht wurde, merkt bald in der Praxis des Handels die mangelnde Relevanz seiner Instrumente. Hier kann es gerade darauf ankommen, niedrige Einführungspreise zu bieten und *nicht* „den Rahm abzuschöpfen“; hier trägt sich die Schwemme an „verkaufsfördernden“ Verkaufsgondeln, Schütten und Aufklebern womöglich *nicht* mit dem Image des Betriebes usw. Andererseits besagen noch so fleißig zusammengestellte Ergebnisse von Verbraucherbefragungen, von Haushaltspanels, von Geschäftsflächen-Statistiken usw. außerordentlich wenig, wenn es eine Handelsmarketing-Konzeption für einen arteigenen, räumlich mitunter eng begrenzten „Markt von morgen“ zu entwickeln gilt. In dieser Situation scheint es angebracht, *die Marketing-Lehre nicht eklektizistisch um kleine Stücke aus den Verkehrs-, Bank-, Agrar- oder Handelsbetriebslehren zu bereichern, sondern jeweils spezielle Marketing-Lehren zu entwickeln*. Wissenschaftliche Arbeitsteilung sollte auch hier nicht schaden. In diesem Sinn ist gewiß auch der Vorschlag Paul W. Meyers zu begrüßen, im Rahmen eines Hochschul-Fachbereichs Marketing neben Marktforschung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit gesonderte Studiengänge für Industriemarketing, Handelsmarketing und Dienstleistungsmarketing einzuführen<sup>6</sup>.

4. Die nur historisch zu erklärende *Einseitigkeit* der Marketinglehre, die fast ausschließlich den *betrieblichen Absatzmarkt* untersucht, wird schon wegen dieses Mangels dem Handel (den „Absatzmittlern“) nicht gerecht. Insofern ist der *Leithererschen* Kritik<sup>7</sup> an den zu engen Begriffen „Absatz“ bzw. „Absatzlehre“ und an dem „mißverständlichen“ Begriff „Marketing“ zuzustimmen, auch wenn man dem vorgeschlagenen

Terminus „Betriebliche Marktlehre“ aus praktischen Gründen nicht den Vorzug zu geben bereit ist. Daß sich das „Markthandeln“ der (kapitalistischen) Unternehmen wie der (planwirtschaftlichen) Betriebe auf *Absatz- und Beschaffungsmärkte* erstreckt, ist offenbar keine Binsenweisheit; denn noch fehlt die durchgängige Analyse beider Märkte in der herrschenden Lehre. Die jüngeren Versuche, das *Gutenbergsche* „absatzpolitische Instrumentarium“ auf die Beschaffungsseite zu übertragen und das so erhaltene „beschaffungspolitische Instrumentarium“ als Kern des „Beschaffungsmarketings“ darzustellen<sup>8</sup>, zeugen daher indirekt auch von der Notwendigkeit selbständigen Handelsmarketings. Handelsmarketing ist immer systematische Analyse, Planung und Kontrolle *beider* Märkte. Freilich geht kaum ein Marketing-Lehrwerk auf die für den Handel eminent wichtigen Bereiche der Einkaufsbedingungen, der sog. Händlerkonferenzen und Produktionsbeiräte, des „specification bying“, der Qualitätskontrolle bei Eigenmarken, der Beschaffungswege, der Auftragskonzentration usw. ein. Dieser Mangel ist um so bedenklicher, als ausgesprochen eigenständiges Handelsmarketing mit innovatorischer Kraft auf Beschaffungsmärkten aktiviert werden kann. Man denke nur an den Bereich Produktgestaltung, vom Handel initiierte Verbundangebote oder Einkaufsbörsen oder an neue Logistiktechnologien (Tiefkühlkette, Artikelnumerierung). Natürlich stellen herstellerbezogenes „Absatzmarketing“ und händlerbezogenes „Beschaffungsmarketing“ jene Nahtstelle dar, an der die Antinomien sichtbar werden und Optimierungsmodelle scheitern, zumindest in die Situation grundsätzlicher Unbestimmtheit geraten, wie sie vom sog. bilateralen Monopol der Preistheorie her bekannt ist. Hierin liegt für eine geschlossene, widerspruchsfreie Marketinglehre möglicherweise ein Hindernis. Auf der anderen Seite bieten die hier zutage tretenden Konflikte Ansatzstellen zu systematischer Analyse etwa der vertikalen Kooperation, der auf Dauer angelegten Vertriebssysteme und der kurzfristigen Verbundaktionen als „Konfliktlösungen“.

<sup>5</sup> Vgl. etwa Robert Nieschlag, *Binnenhandel und Binnenhandelspolitik*, 2. Aufl., Berlin 1973; ders.: *Herstellermarketing und Händlermarketing im Wettbewerb*, in: *verbrauchermarkt information*, Heft 9/1973, S. 36-48; Günter Petermann: *Aktuelle Probleme des Marketings im Handel*, in: *Modernes Marketing — moderner Handel*, K. Chr. Behrens zum 65. Geburtstag, hrsg. von Johannes Bidlingmaier, Wiesbaden 1973, S. 485-499. Ludwig G. Poth: *Handelsmarketing durch Handelsmarkenpolitik*, Wiesbaden 1973; Michael Goebel: *Marketing für den Verbraucher*, in: *Rationeller Handel*, Heft 1/1974, S. 12 bis 18; Klaus Welzel: *Marketing im Einzelhandel*, dargestellt am Beispiel des Einsatzes von Sonderangeboten, Wiesbaden 1974.

<sup>6</sup> Eine ausführliche Darstellung enthält der ZAW-Jahresbericht „Werbung 1973/74“, Bonn-Bad Godesberg 1974, S. 44-50.

<sup>7</sup> Eugen Leitherer: *Betriebliche Marktlehre*, Erster Teil: *Grundlagen und Methoden*, Stuttgart 1974, S. 3.

<sup>8</sup> Vgl. Paul Theisen: *Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik*, Berlin 1970, und Bartho Treis: *Artikel „Beschaffungsmarketing“*, in: *Marketing Enzyklopädie*, Band 1, München 1974, S. 249-260.

5. Noch fehlt es an einer Systemeinordnung des Marketing in den Gesamtbereich der Handelsforschung oder umgekehrt<sup>9</sup>. Es erscheint jedoch fruchtbar, Theorie und Politik des Binnenhandels sowie die Handelsbetriebslehre auf ihre Entscheidungsrelevanz hin zu überprüfen. Dabei mögen unkritisch weitergegebene Lehrsätze und „Gesetzmäßigkeiten“ zunächst als deterministisch und/oder nicht operational „entlarvt“ werden. *Bidlingmaier* führte z. B. diesen Nachweis anhand der „wheel of retailing“- bzw. „Dynamik der Betriebsformen“-Theoreme von *Malcolm P. McNair* (1931) bzw. *Robert Nieschlag* (1954)<sup>10</sup>. Für das Handelsmarketing liegt in dieser kritischen Bewußtseinerweiterung eine Chance. Am Beispiel der Vier- oder Zweiphasenfolge neuer Handelsbetriebsformen dargestellt, heißt das: die Entwicklungsprozesse sind wesentlich das Ergebnis unternehmenspolitischer Entscheidungen und unterschiedlicher, keineswegs monistischer Reaktionsformen des Marktes. Die Betriebsform ist also selbst ein Instrument des Handelsmarketings, das der Planung, Analyse und Kontrolle bedarf. Bei erkennbaren, durchaus nicht schicksalhaft hereinbrechenden Anzeichen von Reife und/oder Assimilation bedarf es marketinggerechter Revision, sei es bewußte Assimilation, sei es bewußte Abhebung von Konkurrenten (Profilierung) oder sei es eine Betriebsformendiversifizierung. Auf der anderen Seite verspricht die Überprüfung von (industriellen) Marketing-Modellen am Handel neue Einsichten, und sei es die Notwendigkeit ihrer Modifikation oder gar die Einsicht ihrer Unanwendbarkeit. Das gilt in besonderem Maße für die quantitativen Modelle. Beispielfhaft sei hier das Absatzwegeproblem des Einsatzes von Reisenden und/oder Handelsvertretern erwähnt. Seit *Karl Wilhelm Hennigs* graphischer Darstellung des „normalen Umsatzes“ als Schnittpunkt der Verkaufskosten von Handelsvertretern und Reisenden (1928) bis zu jüngeren Verfeinerungen durch *Erich Gutenberg* und zur Absatzsegmentrechnung oder zu Punkttabellen ist immer wieder versucht worden, dieses Wahlproblem quantitativ-modellhaft zu lösen<sup>11</sup>. Mögen diese Versuche auch an den grundsätzlich nicht quantifizierbaren Inponderabilien scheitern, die in der Person des „Absatzhelfers“ liegen und auf dem Absatzweg über Groß- und Einzelhandel hin zum Letztverwender noch zunehmen, so schärfen sie doch das Bewußtsein der Notwendigkeit, alle zugänglichen Faktoren rationaler Entscheidung zu sammeln und zu gewichten. Ein anderes Problem: das der Markenwaren. Bei weitgehender Übereinstimmung der „Markenartikel“-Kriterien für Hersteller- und Handelsmarken sind die Marketing-Ziele beim Einsatz von Hersteller- und Handelsmarken doch mitunter grundverschieden. Der Einsatz von Handelsmarken orientiert sich an so eigenständigen Zielen wie etwa unternehmens- oder gruppenbezogenen Profilierungs-, Preisleistungs-, Sortimentsleistungszielen oder dem Ziel des „organisatorischen Bindemittels“ (*Walter Huber*). Im übrigen entspricht die Starre und Statik einiger „Markenartikel“-Elemente (gleichbleibende Menge, gleichbleibende Qualität, gleichbleibende Aufmachung) wenig der besonderen Dynamik des Handelsmarketings,

das von der Konzeption her bereits Differenzierung, Wandel und Änderung verlangt<sup>12</sup>.

6. Eine eigenständige Disziplin Handelsmarketing erscheint geeignet zur *Integration des Lehrstoffs verschiedener „Schulen“ und der unterschiedlichen Forschungsmethoden*, wie sie etwa *Bruno Tietz* zusammengestellt hat<sup>13</sup>. Die bislang häufig anzutreffende Neigung, Handelsprobleme jeweils nur von einem Standpunkt aus zu behandeln — vom funktionalen, institutionalen, warenbezogenen, soziologischen, psychologischen, rechtlichen, modelltheoretischen oder aktionsanalytischen „Ansatz“ — würde überwunden. Die verschiedenen Gegenstände des Handelsmarketings verlangen aber u. U. geradezu verschiedene ihnen angemessene „approaches“. Offensichtlich ist dies im Bereich der (spezifischen) Handelswerbung: Die Ermittlung der genauen Werbekosten verlangt funktionsgerechte Abgrenzungen; die optimale Werbemittelkombination sieht je nach Institutionen, Betriebsgröße, Branche, Standort, Einzugsgebiet usw. unterschiedlich aus; die Werbekonzeption verlangt u. U. Modifizierungen bei Einzelartikel-, Sortiments- oder Geschäftswerbung (Imagewerbung); Zielgruppen und ihr Verhalten erfordern wegen der Ausstrahlungseffekte des Handelssortiments psychologische und sozialpsychologische Analysen. Über Integration verschiedener vorhandener Forschungsmethoden hinaus stellt sich dem Handelsmarketing im übrigen die dringende Aufgabe, die handelspezifischen Probleme der „Märkte von morgen“ zu erkunden. Und diese reichen von der Neutralisierung der Konsumerismus-Kritik über die Versorgung neuer Wohnsiedlungen bis hin zu vollautomatisierten Verkaufstechniken.

7. Eine bislang noch völlig unbeachtete *betriebs- und volkswirtschaftliche Fehlentwicklung* zieht mit *einer unangemessenen Marketing-Ausbildung des Personals im Handel*, und zwar sowohl des dispositiven wie des ausführenden Personals, am Horizont herauf. Wenn nicht nur in der Lehrlingsausbildung, sondern auch in Marketing-Seminaren für Führungskräfte des Handels und selbst in Fernsehkursen (z. B. III. Programm des Bayerischen Rundfunks) industrielles Marketing gelehrt wird, dann ist dem Handel damit wenig gedient. Eigenständige Probleme des Handelsmarketings wie Standortwahl, Betriebsbereitschaft, lokale Werbung, Verkaufsaktionen, Mischkalkulation usw. werden gewiß auch in der

<sup>9</sup> Zur Systematik der Handelsforschung siehe *Hans-Otto Schenk*: Artikel „Handelsforschung“, in: Marketing Enzyklopädie, Band 1, München 1974, S. 892 f.

<sup>10</sup> *Johannes Bidlingmaier*: Artikel „Dynamik der Betriebsformen im Handel“, in: Marketing Enzyklopädie, Band 1, München 1974, S. 281 - 288.

<sup>11</sup> Vgl. die Übersicht bei *Axel B. Weber*: Lösungsmodelle für den Einsatz von Handelsvertretern und Reisenden, in: FfH-Mitteilungen, Heft 2/1974, S. 1 - 4.

<sup>12</sup> *Walter Huber*: Die Handelsmarken, Winterthur 1969.

<sup>13</sup> *Bruno Tietz*: Grundlagen der Handelsforschung. Marketing-Theorie, 1. Band: Die Methoden, Rüschlikon-Zürich 1970. Vgl. auch den vorzüglichen Überblick über die verschiedenen Forschungsmethoden und den reichhaltigen Literaturnachweis bei *Eugen Leitherer*, a.a.O.

allgemeinen Marketinglehre mitbehandelt — durchweg isolierte und vordergründige Probleme. Es ist jedoch nicht zu verkennen, daß integrative und teils recht verborgene Probleme des Handelsmarketings dabei zu kurz kommen. Man denke nur an Fragen der Marketing-Organisation mit handelstypischer Verkoppelung von Einkaufs- und Verkaufsverantwortung, an Fragen klein- und mittelbetrieblichen Marketings, an Fragen der marketinggerechten Zahlenaufbereitung des betrieblichen Rechnungswesens (Deckungsbeitragsrechnung, kurzfristige Erfolgsrechnung) oder des zwischenbetrieblichen Vergleichs und den Möglichkeiten der Marketingerfolgskontrolle mithilfe seiner Kennzahlen. Besonderheiten von Großhandels-, Einzelhandels- und Handelsvermittlermarketing werden bislang nur sporadisch erwähnt. Der rapide Rückgang der Zahl der Handelsbetriebe, verbunden mit zunehmender Konzentration, aber auch der ständig ansteigende Bedarf an Unternehmensberatung müssen auch vor dem Hintergrund unzureichender Ausbildung in zeitgemäßem Handelsmarketing gesehen werden<sup>14</sup>.

8. Der Handel, insbesondere der Einzelhandel, nimmt seit eh und je die „Funktion des Makleramts“ (Johann Friedrich Schür/Rudolf Seyffert) gegenüber seinen Kunden wahr. Ihn trifft folglich auch zuerst und mit voller Wucht die Kritik aus den Reihen der aufgeklärter und bewußter handelnden Verbraucher. Oft sind es weniger die pauschalen Vorwürfe der „Manipulation“ oder der „Entmündigung“, sondern die alltäglichen, sozusagen kleinen Ärgernisse des einkaufenden Kunden, aus denen die *Konsumerismusbewegung* ihr wirksamsten Argumente bezieht. Dem so Schaden nehmenden Profil des Handels nützt der Appell an die Öffentlichkeit wenig, man schlage den Sack und meine den Esel. Der einzelne Händler muß den Kopf hinhalten, wenn seine Kunden über zur Unzeit verschlossene Ladentüren, über „Mondpreise“ und „Mogelpackungen“ klagen. So gesehen ist Handelsmarketing notwendig sozial verantwortliches Marketing zum Spannungsausgleich zwischen Hersteller- und Verbraucherinteressen. Diese Ausgleichsfunktion des Handels mit erheblichen Einwirkungsmöglichkeiten auch auf die Produktionssphäre beinhaltet die *Chance*, daß *Handelsmarketing Konsumerismus-Kritik permanent umsetzt oder sogar antizipiert*. Dies freilich ist kein technisches oder modelltheoretisches Problem, sondern eher eines der *Bewußtseinsänderung*. Man könnte, wie es Michael Goebel<sup>15</sup> skizzenhaft umreißt, das gesamte Spektrum der Marketing-Mix-Elemente im Handel daraufhin überprüfen, an welchen Stellen und in welchen Erscheinungsformen „verbraucherfreundlich“ gehandelt und welche „Korrekturen am Ist-Zustand des Marketing“ notwendig bzw. möglich sind. Vorwürfe des „Mismarketing“ oder Aktionen wie der „Gelbe Punkt“ wären kaum denkbar bei umfassendem und daher auch sozial verpflichtetem Handelsmarketing, für das es von der freiwilligen Haltbarkeitsangabe bis zum biologisch einwandfreien Eigenmarkensortiment im Lebensmittelhandel ja bereits eine Fülle von Beispielen gibt.

9. Aber nicht nur der Spannungsausgleich zwischen Handel und Konsumenten, sondern auch die *Konflikte zwischen Hersteller- und Handelsmarketing und ihre Lösungsmöglichkeiten* stellen ein fruchtbares Gebiet spezieller Untersuchungen dar<sup>16</sup>. Dem Handelsmarketing wären derartige Untersuchungen vorteilhaft „zuzuschlagen“, weil gerade im Bereich des Handels der Kooperationsgedanke am weitesten verbreitet ist und von dort aus auf Lieferanten verschiedener Wirtschaftszweige und -stufen ausgedehnt wurde. Somit stellen bereits die bestehenden vertikalen (und konglomeraten) Kooperationsformen wirksame „Konfliktlösungen“ dar. In systematischer Hinsicht fehlt es jedoch noch an einer Durchdringung sämtlicher Konfliktstellen in der Distribution<sup>17</sup>. Zu einer solchen umfassenden Konfliktforschung gehört nicht nur die Überprüfung der Vereinbarkeit bzw. Nichtvereinbarkeit des herstellerbezogenen absatzpolitischen Instrumentariums mit dem handelsbezogenen beschaffungspolitischen Instrumentarium, sondern auch die Einbeziehung soziologischer Tatbestände (Unternehmertypen und -qualifikation, Führungs- und Ausführungspersonal, Berufsbilder, Laufbahnen usw.), finanzwirtschaftlicher und rechtlicher Konflikttatbestände.

10. Der außerordentlich differenzierten Branchen-, Betriebstypen- und Betriebsgrößenstruktur des Handels kann nur ein *differenziertes Handelsmarketing* entsprechen<sup>18</sup>. Für das Großversandunternehmen mit 40 000 Artikelpositionen seines Versandkatalogs sind ganz spezifische Sortiments- und Preisstrategien vonnöten, für das Warenhaus mit 60 bis 80 Abteilungen spezifische Organisationsformen usw. Für das kleine Fachgeschäft spielen derartige Marketingstrategien überhaupt keine Rolle. Gerade in den überwiegend mittelständischen Unternehmen des Handels mit begrenzten Möglichkeiten funktionaler Marketingorganisation und wirksamer Planung und Kontrolle von Marketing-„Submixen“ macht sich mangelndes spezifisches Handelsmarketing störend bemerkbar. Der Versuch allein, ein *System mittelständischen Handelsmarketings* zu erarbeiten, würde gewiß auch einen Fortschritt in

<sup>14</sup> Vgl. Fritz Klein-Blenkers: Ansatzstellen und Maßnahmen zur Verbesserung der Betriebsführung des mittelständischen Facheinzelhandels, Köln 1971.

<sup>15</sup> Michael Goebel, a.a.O.

<sup>16</sup> Beispiele solcher „Konfliktlösungen“ enthält der Tagungsbericht von Horst D. Martino: Herstellermarketing und Handelsmarketing, in: Markenartikel, Heft 9/1971, S. 376 - 382.

<sup>17</sup> Dies gilt für den deutschsprachigen Raum; die angelsächsische Literatur widmet dieser Frage unter behavioristischen Aspekten seit je mehr Aufmerksamkeit, namentlich seit dem „franchise boom“ in den Vereinigten Staaten. Vgl. hierzu die Aufsatzsammlung „Marketingtheorie“, hrsg. von Werner Kroeber-Riel, Köln 1972.

<sup>18</sup> In diese Richtung zielen ansatzweise Untersuchungen wie Karl Alewell: Zwischen Konzeption und Realität. Das Marketing einer Managementzentrale im Gruppenverbund, in: Edeka-Handelsrundschau, Heft 11/1972, S. 40 - 46, oder Kjell Ola Jonsson: Handelsmarketing für Zielgruppen. Die schwedische Tempo-Konzeption, in: moderner markt, Heft 6/1973, S. 48 - 55.

Richtung auf größere Effizienz der staatlichen Handelsförderung bedeuten. Derzeit beweist jedenfalls z. B. die verhältnismäßig geringe Teilnahme mittelständischer Handelsbetriebe am öffentlich geförderten Betriebsvergleich, wie wenig Verständnis dieser Marketing-Informationshilfe entgegengebracht wird. Und wenn 22 % der Teilnehmer am Betriebsvergleich des Lebensmittel-einzelhandels mit „schlechtem Leistungsstand“ die Ergebnisse nicht einmal regelmäßig auswerten<sup>19</sup>, wird erschreckend deutlich, wie weit die oft zitierte „Marketing-Euphorie“ an Teilen des Handels vorbeigeht — wenigstens teilweise wohl mangels „maßgeschneiderter“, differenzierter Konzepte.

Das Plädoyer für ein eigenständiges Handelsmarketing tut gut daran abzuwägen, ob und ggf. *welche Risiken den aufgezeigten Chancen gegenüberstehen. Für die Praxis* der händlerischen Unternehmensführung wie für die theoretische Arbeit und die darauf aufbauende Lehre sind jedenfalls dann keine besonderen Risiken zu erwarten, wenn beide Bereiche sich gegenseitig befruchten. *Für die Lehrgebiete der* (mehr gesamtwirtschaftlich orientierten) *Theorie und Politik des Binnenhandels und der* (mehr einzelwirtschaftlich orientierten) *Handelsbetriebslehre* birgt das Handelsmarketing eine gewisse „Ausschal-

tungsgefahr“. Es scheint uns jedoch zweckmäßig, in Theorie und Lehre eine Dreiteilung, somit eine Ergänzung und keine Verdrängung der herkömmlichen Gebiete anzustreben; denn trotz vieler Berührungspunkte (Kooperationen!) bleiben doch arteigene Fragestellungen. Handelsmarketing, Handelsbetriebslehre und Theorie und Politik des Binnenhandels stellen gleichsam drei Kreise dar, die sich partiell überschneiden. Daß sich damit die „Zuständigkeitenkonflikte“ zwischen volks- und betriebswirtschaftlicher, empirischer und normativer „Richtung“ verschärfen, die seit eh und je bestehen und für deren Überbrückung vor allem Rudolf Seyffert originelle Vorschläge entwickelt hatte — diese „Gefahr“ kann um so leichter in Kauf genommen werden, als aus derartigen Spannungen nur verstärkte Forschungsbemühungen resultieren können. Wenn sich am Ende am Handelsmarketing die Geister scheiden — etwa wieder in separate „Schulen“ —, dann nur unter der Rechtfertigung durch neue, originelle und bessere Erkenntnisse — bloße Begriffsaversion wird dazu nicht ausreichen. Die Chancen stehen also nicht schlecht.

---

<sup>19</sup> Fritz Klein-Blenkers: Struktur- und Leistungsanalysen von Einzelhandelsbetrieben der hauptsächlichsten Branchen, Köln und Opladen 1969, S. 60.