

Tietz, Bruno

Article — Digitized Version

Zur Schaffung von Großhandelszentren

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Tietz, Bruno (1967) : Zur Schaffung von Großhandelszentren, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 47, Iss. 9, pp. 477-485

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133764>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Zur Schaffung von Großhandelszentren

Dr. Bruno Tietz, Saarbrücken

In vielen Großstädten der Bundesrepublik wird seit einiger Zeit die Schaffung von Großhandelszentren diskutiert. Diese bisweilen in Anlehnung an frühere Strukturbilder dieses Wirtschaftszweiges als „Handelshöfe“ bezeichneten Großhandelszentren können wie folgt abgegrenzt werden:

Ein Großhandelszentrum ist Standort einer Gruppe von Betrieben, deren Leistungsprogramm vorrangig dispositive und/oder physische Warenumschlagsleistungen zwischen Arbeitsstätten umfaßt. Neben institutionellen Großhandlungen und Handelsvermittlungsbetrieben gehören Auslieferungslager oder -büros der Industrie, Zentrallager oder -verwaltungen des Einzelhandels sowie eng mit der Großhandelstätigkeit verbundene Produktionsstätten zu den zentrengeeigneten Betrieben. Die Funktionsfähigkeit eines Großhandelszentrums wird in der Regel durch bestimmte Hilfsbetriebe des Handels ermöglicht oder gefördert. Solche Hilfsbetriebe sind Spezialbetriebe für den Warenumschlag, so Transport- und Lagerhausbetriebe, Personenverkehrsbetriebe, Markt- und Ausstellungsbetriebe, so Großmärkte oder Ausstellungshallen, Dienstleistungsbetriebe zur Rationalisierung des Betriebsablaufs, so Reparaturwerkstätten, Tankstellen, Parkhäuser, zentrale Abrechnungs- und Buchungsstellen, oder auch Dienstleistungsbetriebe zur Versorgung der Beschäftigten und der Besucher, so gastronomische Betriebe. — Ein Großhandelszentrum kann zufällig gewachsen oder als Einheit geplant und gebaut sein. Unabhängig von der baulichen Entstehung kann es auf jegliche zentrale Aktivität verzichten oder nach einem Gesamtprogramm eingerichtet und laufend gestaltet werden. Die Realisierung und Überwachung des Programms ist Aufgabe einer zentralen Leitung.

Ansammlungen von Betrieben, die als gewachsene Großhandelszentren bezeichnet werden können, haben sich im Laufe der Zeit in vielen Städten entwickelt. Die folgenden Überlegungen befassen sich weniger mit diesen gewachsenen Großhandelszentren als vielmehr mit der Schaffung von geplanten Großhandelszentren. Im einzelnen wird dabei auf folgende Problemkreise hingewiesen: 1)

- Welche Standortstruktur haben Großhandel und Handelsvermittlung in der Bundesrepublik?
- Welche bisherigen und zukünftigen Entwicklungstendenzen lassen sich bei den Großhandelsstandorten erkennen?

1) Im Rahmen der folgenden Ausführungen können diese Fragen nicht erschöpfend behandelt werden. Dazu erarbeitet der Verfasser im Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes in Zusammenarbeit mit Spezialisten der Bau-, Städtebau- und Verkehrswissenschaften ein Handbuch für Großhandelszentren.

- Wie sind Großhandelszentren vom Standpunkt der regionalen Gebietskörperschaften und der Unternehmen zu beurteilen?
- Welche Merkmale können zur Typenbildung für Großhandelszentren herangezogen werden?

DIE STANDORTSTRUKTUR DES GROSSHANDELS IN DER BUNDESREPUBLIK

In der Bundesrepublik wählen die Betriebe des institutionellen Großhandels und der Handelsvermittlung ihren Standort bevorzugt in großen Städten. Für Auslieferungslager der Industrie, über die statistische Unterlagen fehlen, dürften sich ähnliche Standorttendenzen nachweisen lassen.

Strukturdaten über die räumliche Verteilung der Wohnbevölkerung und des Großhandels sowie der Handelsvermittlung 1950 und 1961

Gegenstand	Anteile in %			
	1950		1961	
	Gemeinden mit weniger als 50 000 Einwohnern	Gemeinden mit mehr als 50 000 Einwohnern	Gemeinden mit weniger als 50 000 Einwohnern	Gemeinden mit mehr als 50 000 Einwohnern
Wohnbevölkerung	63,5	36,5	60,2	39,8
Großhandel				
Arbeitsstätten	49,9	50,1	48,2	51,8
Beschäftigte	36,0	64,0	35,1	64,9
Handelsvermittlung				
Arbeitsstätten	39,5	60,5	41,7	58,3
Beschäftigte	31,9	68,1	36,4	63,6

Quelle: Vgl. Bruno Tietz: Unterschiede und Wandlungen der regionalen Handelsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland 1950 und 1961, erscheint 1967, S. 263 und S. 268.

Aus den in Tabelle 1 dargestellten Ergebnissen läßt sich entnehmen, daß die Städte mit mehr als 50 000 Einwohnern in der Bundesrepublik im Jahre 1961 einen Bevölkerungsanteil von 39,8 % aufwiesen, der Anteil der Großhandelsbeschäftigten erreicht dagegen 64,9 %, bei den Beschäftigten der Handelsvermittlung beträgt er 63,6 %. Zwischen 1950 und 1961 hat dieser Zentralisationsgrad beim Großhandel leicht zugenommen, bei der Handelsvermittlung (jedoch unter einheitlichen Abgrenzungen dieser Unterabteilung zu den beiden Erhebungszeitpunkten) abgenommen.

Würden die funktional mit den großen Städten verbundenen Randgemeinden in die Betrachtung einbezogen, dann ergäbe sich für viele dieser Regionen, insbesondere für die räumlich beengten, ein weiterer proportionaler Großhandelsbesatz. Daraus folgt, daß

die Zentralisation noch bedeutender ist, als durch die statistische Auswertung unter Beachtung der Stadtgrenzen zum Ausdruck kommt.

Die Zahl der Arbeitsstätten und der Beschäftigten des Großhandels und der Handelsvermittlung hat sich (bei einheitlichen Abgrenzungen für die Handelsvermittlung zu beiden Erhebungszeitpunkten) im gleichen Zeitraum in der Bundesrepublik Deutschland wie folgt verändert:

Betriebe und Beschäftigte des Großhandels und der Handelsvermittlung 1950 und 1961

Gegenstand	1950		1961		Veränderung 1950 = 100,0	
	Arbeitsstätten in 1000	Besch. in 1000	Arbeitsstätten in 1000	Besch. in 1000	Arbeitsstätten	Besch.
Großhandel	139 853	772,7	153 653	1174,4	109,9	152,0
Handelsvermittlung	81 999	118,7	114 227	191,9	139,3	161,7

Quelle: Vgl. Tabelle 1, S. 128 f.

Diese starke Zunahme der Beschäftigten des Großhandels und der Handelsvermittlung in elf Jahren um jeweils mehr als die Hälfte des Ausgangsbestandes hat insbesondere in den Städten auf die Flächen- und Standortanforderungen des Großhandels Auswirkungen, die im folgenden Abschnitt in einen etwas größeren zeitlichen Zusammenhang gestellt werden.

**DISPOSITIONS- UND LAGERZENTREN
DES GROSSHANDELS**

Eine Würdigung der bisherigen und künftigen Entwicklung der Großhandelsstandorte kann nicht ohne Beachtung der wesentlichen Unterschiede des betrieblichen Leistungsprogramms erfolgen.

Die ursprüngliche Aufgabe des Handels ist nach Seyffert der Transport der Waren.²⁾ Eine weitere wichtige Aufgabe ist deren Lagerung. Bei vielen Großhandlungen oder Abteilungen von Betrieben anderer Wirtschaftszweige ist der betriebliche Ablauf weitgehend durch die Warenprozesse, durch die mit dem körperlichen Warenumsatz verbundenen Tätigkeiten, geprägt. Die Betriebe des Lebensmittelgroßhandels oder des Kohlen- und Baustoffgroßhandels benötigen zur Realisierung ihres Leistungsprogramms umfangreiche Transport- und Lagereinrichtungen.

Daneben läßt sich eine zweite Gruppe von Betrieben nennen, bei denen die soeben erwähnten Aufgaben hinter dispositiven Einkaufs- und Verkaufstätigkeiten zurücktreten. Es handelt sich im extremen Fall um den Typ des Großhändlers, dessen Sachausstattung nur aus einem Büroraum und dessen Einrichtung besteht. Diese sog. Grossgeschäfte werden vom Schreibtisch aus oder durch schriftliche oder telefonische Kontakte oder durch Besuch von Lieferanten und Kunden erledigt. Die Transport- und Lageraufgaben werden von solchen Betrieben an Spezialunternehmen ausgliedert.

²⁾ Vgl. Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, 3. Aufl., Köln und Opladen 1957, S. 9.

Entsprechend dieser Differenzierung lassen sich für räumlich zusammengefaßte Betriebe als Grenztypen

- Großhandelslagerzentren und
- Großhandelsdispositionszentren

unterscheiden. Beide Zentrentypen haben sehr unterschiedliche Standortanforderungen. Zwischen beiden Grenztypen läßt sich in der Praxis eine Vielfalt von Kombinationen des betrieblichen Leistungsprogramms nachweisen.

Als weiteres Differenzierungskriterium ist die Art der Kontakte mit Kunden (und Lieferanten) der Großhandlungen herauszustellen. So gibt es Großhandlungen

- mit Kundenverkehr,
- ohne Kundenverkehr.

Unter Berücksichtigung der Art der Kontakte zu den Abnehmern, jedoch unter Vernachlässigung der Lieferantenkontakte lassen sich vier unterschiedliche Großhandels(zentren)typen herausstellen:

Tätigkeitsschwerpunkt	Kundenkontakt	
	Besuch durch Kunden	kein Besuch durch Kunden
Lagerung von Waren	Abholgroßhandlungen	Auslieferungsgroßhandlungen
Disposition über Waren	Bemusterungsgroßhandlungen	(reine) Streckengeschäftsgroßhandlungen

Diese einfache Gliederung gestattet bereits wesentlich differenziertere Aussagen über die Großhandelsstandorte und deren Entwicklungstendenzen als eine Globalbetrachtung des Großhandels.

Abholgroßhandlungen sind Cash-and-Carry-Großhandlungen des Lebensmittel- und Nichtlebensmittelbereichs. Auch bei traditionellen Kurzwaren- und Textilgroßhandlungen ist das Abholen der Waren häufig üblich. In einigen Städten haben sich mehrere dieser Abholgroßhandlungen in räumlicher Nähe zueinander angesiedelt. Sie werden teilweise als „Handelshöfe“ bezeichnet, z. B. die von der Firma Homburg und Röhrig im Ruhrgebiet geförderten Einrichtungen. Der klassische Auslieferungsgroßhandel, z. B. der Getränke- und Lebensmittelgroßhandel oder der Lebensmittelsortimentsgroßhandel, aber auch die Zentrallager von Produzenten oder filialisierenden Einzelhandelsunternehmen, die auf den Besuch ihrer Kunden bzw. Abnehmer nicht angewiesen sind, können andere Standorte wählen als die Betriebe mit Kundenverkehr.

Außerdem hat der Fall Bedeutung, daß Einzelhandelsabnehmer oder gewerbliche Verwender zwar die Großhandlungen besuchen, jedoch nicht, um Waren mitzunehmen, sondern nur um dort auf Grund von Warenmustern Bestellungen aufzugeben. Die Großhandlungen oder Abteilungen anderer Betriebe, die auf diese Tätigkeit spezialisiert sind, werden als Bemusterungsgroßhandlungen bezeichnet. Sie haben im Großhandel mit Textilien, mit Hausrat und Eisenwaren sowie mit Geschenkartikeln und Möbeln (insbesondere in den Vereinigten Staaten) Verbreitung. Ein kundenverkehrsgünstiger Standort ist Voraussetzung für die Tätigkeit dieser Großhandlungen.

Die (reinen) Streckengeschäfts-großhandlungen haben in der Regel ihren Standort in der Nähe ihrer Lieferanten, so Aufkaufgroßhandlungen, oder ihrer Abnehmer, so Absatzgroßhandlungen.

Oft unterhält ein Großhandelsunternehmen mehrere Betriebe an unterschiedlichen Standorten, um unterschiedliche Abnehmergruppen oder gleiche Abnehmergruppen mit einem unterschiedlichen Programm zu erreichen. Der typische Fall ist die gleichzeitige Unterhaltung von Betrieben des

- Abholgroßhandels, d. h. eines Cash-and-Carry-Lagers, und des
- Auslieferungsgroßhandels, z. B. einer traditionellen Lebensmittel-, Textil- oder Hartwarengroßhandlung.

Ein weiteres Beispiel ist die Unterhaltung von Betrieben des

- Bemusterungsgroßhandels, z. B. bei Möbeln in einem „Furniture Mart“ in den USA oder in dem neuen „Interior-Zentrum“ bei Kopenhagen, und des
- Auslieferungsgroßhandels in traditioneller Form.

BISHERIGE WANDLUNGEN DER GROSSHANDELSSTANDORTE

Bei der folgenden Erörterung der bisherigen und der künftigen Entwicklungstendenzen der Großhandelsstandorte wird nach Großhandelslager- und Großhandelsdispositionsbetrieben differenziert.

Großhandelslagerstandorte

Die folgenden Überlegungen sind im wesentlichen auf die Standortprobleme des Großhandels in den Städten beschränkt.

Die Standortentwicklung im Großhandel beruht auf einer ständigen Anpassung an die demographischen, ökonomischen und technischen Wandlungen. Noch in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts hatten die Großhandlungen — von Ausnahmen bei den Hafenstädten abgesehen — ihren Standort fast ausschließlich in bestimmten Straßen im Zentrum der Städte. Dort vollzog sich der gesamte körperliche Warenumschlag.

Mit dem Aufkommen und der Verbreitung der Eisenbahnen erfolgte eine erste große Standortveränderung. Ein Teil der Großhandlungen wanderte aus den traditionellen innerstädtischen Standorten ab und siedelte sich in der Nähe der Bahnlinien an.

In dieser Zeit entstanden auch zahlreiche neue Großhandelsbranchen als Lieferanten und Abnehmer der

aufstrebenden Industrie. Großhandlungen wurden teilweise Ersatzteilzentren, eine Funktion, die bis heute eine ständig steigende Bedeutung erlangte. Die Verbesserung der Verkehrsbedingungen förderte die überregionale Tätigkeit des Großhandels. Außerdem gründeten Industrieunternehmen im Inland wie im Ausland zur Versorgung ihrer Abnehmer mit Produktions- und Konsumgütern Auslieferungslager, die teilweise komplementär, teilweise substitutiv neben die Großhandlungen traten. Die infolge der steigenden Aufgaben des Großhandels notwendige Ausdehnung der Flächen führte ebenfalls zu einer Abwanderung aus den Innenstädten.

Mit der Entwicklung des Kraftfahrzeugverkehrs setzte eine weitere Welle der Abwanderung von Großhandlungen aus den Innenstädten ein. Viele Betriebe fanden an straßenverkehrsgünstigen Punkten neue Standorte. Diese Standortentscheidungen vieler Großhandlungen waren nicht von Dauer, da wegen des starken Bevölkerungswachstums in den Städten die Großhandelsflächen an den früheren Stadträndern häufig von neuen Siedlungen oder von anderen Betrieben eingeschlossen wurden. Das hatte zur Folge, daß die Betriebe zur Sicherstellung der durch das Wirtschaftswachstum notwendigen weiteren Expansion neue Standorte suchen mußten. Im Laufe der letzten Jahrzehnte sind in Stadtrandgebieten, und zwar in unterschiedlicher Entfernung um den Stadtkern, zahlreiche „gewachsene“ Großhandelszentren ohne Gesamtplanung entstanden. Oft wurden die Standorte der flächenintensiven Betriebe, die an die Peripherie der Städte wanderten, von anderen kleineren oder weniger flächenintensiven Großhandlungen übernommen. In den meisten Fällen rückten Großhandlungen in die von abwandernden Betrieben freigesetzten Gebäude nach; bei Nachbarschaft mehrerer Betriebe oft auch in Form des Aufkaufs oder der Miete der freiwerdenden Grundstücke und Gebäude durch einen der vorhandenen Betriebe. Eine raumordnerisch wünschenswerte Entlastung trat in diesen Fällen nicht ein.

Die in den letzten Jahren aufgetretenen Veränderungen der Verkaufssituation hatten ebenfalls weitreichenden Einfluß auf die Standortwahl. Die Zunahme privater Kraftfahrzeuge und die dadurch bedingten Wandlungen im Ziel- und Quellverkehr der Innenstädte führten zu einer wesentlichen Zunahme der Straßenbelastung, die den Güterverkehr behinderte. Überdies wurde in den Innenstädten der Güterverkehr häufig eingeschränkt; es dürfen nur Lastkraftwagen bis zu bestimmten Abmessungen und bis zu einem höchstzulässigen Lade- oder Gesamtgewicht benutzt werden. Bei Kundenverkehr, d. h. bei Lagerbesuchen von Kunden, ergaben sich auf Grund des zunehmenden Bedarfs an Parkständen weitere Schwierigkeiten.

VEREINSBANK IN HAMBURG
Zentrale: Hamburg 11 · Alter Wall 20-30 · Telefon 36 10 61
44 FILIALEN UND ZWEIGSTELLEN IN HAMBURG, CUXHAVEN UND KIEL

Derartige Bestimmungsgründe prägen das heutige Bild der Großhandelsstandorte in den Städten. Ein Teil der Großhandlungen ist nach wie vor in der Stadtmitte ansässig. Andere Betriebe haben — teils mit gewissen räumlichen Schwerpunkten — im übrigen Stadtgebiet oder in Umlandgemeinden nahe den bedeutenden Verkehrswegen neue Standorte gewählt.

Einige Unternehmen haben im Zuge der Expansion ihre Verwaltungs- und Lagerräume auf mehrere Standorte aufgliedern müssen. Bisweilen wird der Dispositionsstandort in den Innenstädten beibehalten, der Lagerstandort dagegen an die Peripherie der Städte oder in Randgemeinden verlegt.

Großhandelsdispositionsstandorte

Die Trennung von Großhandelslagerbetrieben und Großhandelsdispositionsbetrieben erfolgte auf Grund der Vorteile der Arbeitsteilung und der Spezialisierung. Zu früheren Zeiten gab es diese Großhandelsbetriebstypen nicht. Die Ansätze für die Spezialisierung sind in dem Übergang von zeitlich befristeten Messe- und Ausstellungsveranstaltungen zu ständigen Musterlagern zu sehen.

Als Hilfsbetriebe zur Förderung der Großhandeltätigkeit bestehen seit dem Altertum an bestimmten Orten zeitlich befristete und regelmäßig zu bestimmten Zeitpunkten durchgeführte Zusammenkünfte von Kaufleuten: die Messen. Noch im 19. Jahrhundert wurden in Europa alle zum Verkauf vorgesehenen Waren zu den Messeplätzen transportiert.

Heute werden auf den Messen nach den französischen und englischen Vorbildern, den wirtschaftsfördernden Ausstellungen des 18. und 19. Jahrhunderts, und nach dem Vorbild des Leipziger Musterlagerverkehrs aus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts nicht mehr alle Waren zum Messeplatz befördert, sondern nur noch Warenmuster. Die modernen Messen werden daher als „Mustermess“ bezeichnet. Sie können als Fach- oder Spezialmustermess auf bestimmte Warengruppen beschränkt sein oder als allgemeine Mustermess Erzeugnisse vieler Warengruppen umfassen. Die Bedeutung der allgemeinen Mustermess geht zugunsten der Spezialmustermess zurück. Diese Differenzierung hinsichtlich des Warenangebots ist auch für Großhandelszentren von Bedeutung.

Die Warenmess sind nicht restlos verschwunden. In den Obst- und Gemüsegroßmärkten und in gewissem Sinne auch in den Schlachthöfen betehen die Warenmärkte heute noch fort. Großmärkte sind kombinierte Lager- und Dispositionszentren mit raschem Warenumsatz.

Neben den Mustermess haben sich in Europa und insbesondere in den Vereinigten Staaten in großen Städten Dauerstellungen von Warenmustern zahlreicher Hersteller und Großhändler entwickelt, die meist als „Marts“ und „Trade Centers“ bezeichnet werden.³⁾ Vorgänger sind die mitteleuropäischen Musterlager des vergangenen Jahrhunderts.

³⁾ Vgl. Bruno Tietz: Die Messe- und Ausstellungsplätze in aller Welt, in: Handbuch der Messen und Ausstellungen, hrsg. von Dr. Wilhelm Döring, Darmstadt 1956, S. 203-529, S. 503 ff.

Da die Marts in Europa bisher wenig bekannt sind, sei eine kurze Beschreibung beigegeben: Marts sind große Gebäude oder Gebäudekomplexe, in denen Großhändler oder Hersteller Räume mieten. Das Konsumgüterwarenangebot beschränkt sich entweder auf wenige Warengruppen, so auf Geschenkartikel oder Möbel, oder umfaßt Waren des gesamten Nichtlebensmittelsektors. Für Importeure und/oder Exporteure haben sich sogenannte „International Marts“ oder „World Trade Centers“ entwickelt, z. B. in New Orleans und in San Franzisko. Nicht in allen Marts sind einheimische (amerikanische) Waren vertreten. Die Mieter sind außer Produzenten und Großhandelsunternehmen auch Verbände sowie sonstige Organisationen der Wirtschaft. In internationalen Marts haben neben anderen Spezialinstitutionen auch Konsulate oder Handelsvertretungen ihre Büros. Wie erwähnt, werden in den Marts keine Lager unterhalten, sondern nur Muster gezeigt und vorgeführt. Die Warenmuster werden in Innenschau fenstern zu beiden Seiten der Gänge ausgestellt.

Zu den Dienstleistungen der Marts gehören die regelmäßige Durchführung von Messen und Ausstellungen sowie die Vorbereitung von Tagungen. Außerdem werden u. a. folgende Dienstleistungen angeboten:

- Übersetzungen, Korrespondenzbüro
- Telefondienst (Bearbeitung von Anfragen)
- Außenhandelsberatung
- Zollberatung
- Bankdienste
- Finanzierungsberatung
- Transportberatung
- Fachbibliotheken.

Marts und Trade Centers sind als Großhandelszentren anzusprechen. Einen Eindruck von der möglichen Bedeutung solcher Einrichtungen vermittelt eines der jüngsten Projekte, das „New York Trade Center“, das im Jahre 1972 eröffnet werden soll. Die Investitionen für das Projekt werden mit 525 Mill. Dollar angegeben. Als architektonischer Mittelpunkt sind zwei Gebäude mit je 110 Stockwerken vorgesehen.

Marts wählen ihren Standort im allgemeinen an zentralen Standorten in den Städten. In ihnen können auf engem Raum sehr viele Unternehmen tätig sein. Zur Erläuterung mögen einige Angaben über den bisher größten Mart, den „Chicago Merchandise Mart“, das zweitgrößte Gebäude der Welt, (nach dem Pentagon) dienen:⁴⁾ Der Merchandise Mart in Chicago ist als private Einrichtung (Marshall Field & Co.) im Jahre 1930 eröffnet worden. Die gesamte Geschäftsfläche beträgt nach dem Umbau in den letzten Jahren rund 390 000 qm, die vermietbare Fläche 280 000 qm. Mehr als ein Viertel der Gebäudefläche werden für Aufzüge, Gänge, Treppen und Klimaanlage benötigt. Unter dem Gebäude sind 380 Parkstände auf drei Ebenen untergebracht. Jährlich werden 22 Messen und Ausstellungen in dem Gebäude abgehalten. In den

⁴⁾ Die Informationen wurden dem Verfasser anlässlich eines Besuches des Marktgeländes im Jahre 1964 von der Martverwaltung gegeben.

900 Ausstellungsräumen werden über zwei Mill. unterschiedliche Produkte von rd. 4200 Produzenten oder Großhandelsfirmen gezeigt.

Im Jahre 1965 wurden folgende Ausstellerzahlen nach Warengruppen festgestellt:

Warengruppe	Zahl der Aussteller
Furniture Lines (Möbel)	426
Floor Covering Lines (Bodenbeläge)	268
China Glass, Gift Lines (Porzellan, Glas, Geschenkartikel)	948
Curtain Drapery Lines (Stoffe)	209
Lamps and Lighting Lines (Beleuchtungsartikel)	190
Toy, Game, Wheelgoods (Spielwaren)	322
Infants and Children Wear (Säuglings- und Kinderbekleidung)	407
Women's Apparel (Damenoberbekleidung)	327
Men and Boys Wear (Herren- und Knabenbekleidung)	386
Housewares and Appliances (Hausratwaren)	476
Textiles (Textilien)	161

Die einzelnen Firmen sind branchenmäßig gegliedert in den Stockwerken untergebracht. Innerhalb der Stockwerke ist eine Aufteilung nach Warengruppen vorgenommen. Im Merchandise Mart sind 20 000 Beschäftigte tätig. Die Zahl der Besucher wird täglich auf 20 000 bis 30 000 geschätzt. Die Aufzüge können täglich über 100 000 Personen befördern.

Der einzige europäische Mart hat seinen Standort in Rotterdam. Hier ist nach dem Kriege im Zuge des Wiederaufbaus der Stadt das „Groothandels-Gebouw“ geschaffen worden. In diesem Großhandelsgebäude sind 5 000 Personen beschäftigt, die vermietbare Fläche auf neun Stockwerken beläuft sich auf etwa 100 000 qm. Mieter sind 150 in- und ausländische Großhandelsunternehmen. Die Finanzierung wurde durch Wiederaufbaudarlehen ermöglicht. Jeder Mieter ist Aktionär im Ausmaße des von ihm beanspruchten Raumes. Wie in den Vereinigten Staaten werden die Waren in Innenschaufenstern gezeigt.

KUNFTIGE ENTWICKLUNGSTENDENZEN BEI DEN GROSSHANDELSSTANDORTEN UNTER BESONDERER BEACHTUNG DER GROSSHANDELSZENTREN

Großhandelslagerstandorte

Der technische und organisatorische Fortschritt wird auch in Zukunft wesentlichen Einfluß auf die Standortpolitik der lagerhaltenden Großhandelsbetriebe ausüben.

Die künftigen Veränderungen im Verkehrswesen fördern einen räumlichen Verbund zwischen dem Verkehrsgewerbe und dem Großhandel. In den vergangenen Jahrzehnten ist die Notwendigkeit zu einer Funktions- und Standortharmonisierung von Schienen- und Straßenverkehr vernachlässigt worden. Neuerdings bahnen sich durch den Huckepack- und Containerverkehr neue Möglichkeiten zu einer engeren Kooperation im Transportwesen an. Diese Zusammenarbeit erstreckt sich nicht nur auf den Schienen- und Straßenverkehr, sondern auch auf den Wasser- und Luftverkehr.

Durch räumliche Zentralisierung des Speditions- und Lagerhausgewerbes, wie sie in überregionalen Großhandelszentren möglich ist, werden die Transportmittel besser ausgelastet und Leerfahrten vermieden. Zwischen dem Speditions- und Lagerhausgewerbe und Großhandlungen sowie Auslieferungslagern bieten sich durch die räumliche Zusammenfassung in einem Großhandelszentrum neuartige Formen der Zusammenarbeit an. Als Beispiel für ein spezialisiertes Großhandelszentrum ist die kürzlich in Triest gegründete Betriebsgemeinschaft für Obst- und Gemüseumschlag zu nennen. In 23 neuen Kühlschiffen und mit 6 000 Containern soll unter Einschaltung italienischer Sammelstellen und einer Terminbörse für Agrarerzeugnisse in Triest der Obst- und Gemüseumschlag zwischen Italien und Süddeutschland (München) trotz Verkürzung der Transportzeiten wesentlich billiger als bisher erfolgen.⁵⁾

Weiter können auch die Veränderungen bei den Transportmitteln, z. B. die Einsatzmöglichkeiten von elektrisch betriebenen Kraftfahrzeugen im Nahverkehr, für die Standortentscheidung Bedeutung gewinnen. Der technische und organisatorische Fortschritt bei Lagerbau und Lagereinrichtung sei als weitere Einflußgröße für Standortwandlungen erwähnt.

Die Veränderungen im Leistungsprogramm der Großhandlungen, insbesondere die Verbindung zwischen Produktions- und Handelsleistungen, haben oft zu einer Schaffung von mehreren räumlich getrennten Arbeitsstätten geführt, deren Zusammenfassung in Großhandelszentren zu einer Rationalisierung der Warenprozesse, d. h. der mit dem körperlichen Warenumschlag verbundenen Tätigkeiten, führt.

Vielfach werden Lager neugebaut oder erweitert, um neue Waren in das Sortiment aufnehmen zu können oder Abpack-, Produktions- und Handwerksbetriebe angliedern zu können. Beispiele sind: Fleischerei-, Kaffeerösterei-, Spirituosenabfüll- oder herstellbetriebe bei Lebensmittelgroßhandlungen oder Nähereien und Strickereien bei Textilgroßhandlungen.

Die neuen Waren und Warensortimente stellen an die Warenprozesse teilweise Anforderungen, die durch Umbau alter Gebäude nur unzulänglich erfüllt werden können. Auch aus diesem Grunde wird die Bereitschaft zu einer Umsiedlung in Großhandelszentren gefördert.

Die zunehmende Warendifferenzierung wirkt sich in der Lagerhaltung ebenfalls aus. Für den überregionalen, insbesondere auch den supranationalen Handel bringt die ständig steigende Zunahme des Produktionsgüter- und Ersatzteilgroßhandels vielfältige Probleme mit sich. Im grenzüberschreitenden Warenverkehr ist ein zuverlässiger und schneller Ersatzteildienst eine Grundvoraussetzung für dauerhafte Geschäftsbeziehungen.

Ein Beispiel für die technisch-organisatorische Rationalisierung der Distribution ist das „Modezentrum“ in

⁵⁾ Vgl. Obst kommt schneller nach Deutschland. In: Blick durch die Wirtschaft, 10. Jg., Nr. 177, 3. August 1967, S. 1.

München. In dem neuen Modezentrum erhalten Unternehmen der Bekleidungsindustrie Geschäftsräume. Die Lastenaufzüge entsprechen in den Maßen den Konfektionsständen, die Einfahrten sind der Größe der üblicherweise verwandten Kleidertransporter angepaßt.

Nicht zuletzt ermöglicht der technisch-organisatorische Fortschritt das Entstehen von größeren Betrieben als bisher, für die die Flächen in den seltensten Fällen in den Bebauungsgebieten der Städte bereitgestellt werden können. Diese Betriebe suchen somit auch unabhängig vom Entstehen geplanter Großhandelszentren neue Standorte.

Großhandelsdispositionsstandorte

Die Schaffung von Dispositionsgrößhandelszentren wird durch die absolut zunehmende Zentralisation der Lieferanten und Abnehmer von Dispositionsgrößhandlungen gefördert.

Auch eine Ausschaltung von institutionellen Großhandlungen in einigen Branchen und die Direktbelieferung des Einzelhandels durch die Industrie führt nicht zum Wegfall der entsprechenden Großhandlungsaufgaben, sondern zu einer Rückgliederung dieser Aufgaben auf die Industrie. Ein Beispiel ist das „Haus der Konfektion“ in München, in dem 100 Hersteller Verkaufsniederlassungen und Vertretungen unterhalten.

Die Konzentrations- und Kooperationstendenzen im Großhandel fördern den dispositiven Standortverbund. So wird im Jahre 1968 bei Kopenhagen das „Dan Interior“, eine permanente Ausstellung für Möbel, Heimtextilien, Lampen und Keramik, eröffnet. Etwa 110 Mieter, insbesondere Hersteller, werden ihre Warenmuster ständig für Wiederverkäufer zur Schau stellen. Das Warenangebot des Zentrums wird sich vorwiegend auf den nordischen Stil beschränken. Ein wesentliches Element für die Funktionsfähigkeit des Zentrums ist eine Abstimmung der bisher parallelen Produktionsprogramme durch Fusion oder Kooperation der ausstellenden Unternehmen. Die Halle, in der auch periodisch wiederkehrende Möbelausstellungen geplant sind, hat eine Fläche von 20 000 qm.

Grundlagen und Praxis des Steuerrechts, Band 6

In 3., neubearbeiteter und erweiterter Auflage

Umsatzsteuer und Vergütungen im Export

Eine systematische Darstellung der umsatzsteuerlichen Exportbegünstigungen durch praktische Beispiele nebst Beurteilung von Hauptverwaltungsrat Max Krämer

3., neubearbeitete und erweiterte Auflage, 284 Seiten, DIN A 5, kartoniert DM 28,—

Erich Schmidt Verlag

Berlin 30 · Bielefeld · München

Als ständige Messen für eine oder mehrere Warengruppen werden Dispositionsgrößhandelszentren mit Standort in den großen Städten oder (bei großen Flächenansprüchen, so bei Möbeln) im Stadtumland auch für Westeuropa zunehmende Bedeutung erlangen.

Weitere Kooperationsmöglichkeiten bei allen Typen von Großhandelszentren

Die Entstehung von Großhandelszentren wird durch den Fortschritt bei der Datenverarbeitung gefördert. Auch mittlere und kleinere Firmen können durch die Einrichtung eines Rechenzentrums in neuen Großhandelszentren alle Vorteile der Datenverarbeitung wahrnehmen. Die Belegprozesse, d. h. die Fakturierung, die Buchhaltung, das Termin- und Mahnwesen, können durch Datenverarbeitungsanlagen rationalisiert werden.

Die Vereinheitlichung der Belegprozesse für viele Unternehmen und die Schaffung der Voraussetzung für Rationalisierungen beim Bestellwesen und bei der Auslieferung dürfte durch den räumlichen Verbund der Unternehmen mehr Möglichkeiten eröffnen als die bisherige Zusammenarbeit bei der Datenverarbeitung.

Die Ausführungen dieses Abschnitts weisen überdies auf Möglichkeiten einer intensiveren Kooperation in Großhandelszentren hin. Als Beispiele sind der gemeinsame Betrieb von Auslieferungslagern, z. B. durch Markenartikelunternehmen, ein gemeinsamer Fuhrpark, gemeinschaftliche Datenverarbeitungszentren, gemeinsame Nutzung von speziellen Lagereinrichtungen, so von Kühlräumen, zu nennen.⁶⁾

ZUR BEURTEILUNG VON GROSSHANDELSZENTREN

Bereits aus der Ableitung der Entwicklungstendenzen über die Großhandelsstandorte lassen sich zahlreiche Vorteile der Großhandelszentren nachweisen. Im folgenden wird skizziert, wie die Großhandelszentren von unterschiedlichen Standpunkten aus beurteilt werden können.

Der regionalökonomische Standpunkt

Eine günstige Infrastruktur wie auch eine gute Ausstattung mit Großhandelsbetrieben kann das Wachstum einer Region positiv beeinflussen. Bei Schaffung eines Großhandelszentrums ist nicht nur an die Möglichkeiten zusätzlicher Arbeitsplätze zu denken, sondern auch an die Verbesserung der Standortbedingungen für andere Unternehmen, die aus dem räum-

⁶⁾ Dazu lassen sich folgende Beispiele anführen: In der Nähe des Hauptbahnhofs in Hamburg ist das „Klöppler-Haus“, in dem mehrere Textilfirmen ansässig waren, geräumt worden, um Platz für ein neues Warenhaus zu schaffen. Die in diesem Großhandelshaus ansässigen Firmen hielten eine Fortsetzung des Standortverbundes für zweckmäßig. Daraus erwuchs die Idee des „Textilhofes“ in Hamburg-Bahrenfeld, der etwa 10 000 qm Geschäftsfläche in einem Großhandelsgebäude mit fünf Stockwerken haben soll. Eine gemeinsame Telefonzentrale, ein gemeinsamer Fuhrpark, die Installation eines gemeinsamen Rechenzentrums und die Schaffung sonstiger Dienstleistungen, z. B. die Errichtung einer gemeinsamen Kantine und eines Einzelhandelsbetriebes mit Lebensmitteln, gehören zu dem Programm dieses Großhandelszentrums. In Sindelfingen ist an die Zentrale eines Textileinkaufsverbandes ein Handelsvertreterzentrum angegliedert worden.

lichen Verbund mit einem Großhandelszentrum Nutzen ziehen können. Somit kann ein Großhandelszentrum auch als Bestandteil regionaler Wachstumspolitik mit einer indirekten Förderung der Industrialisierung angesehen werden.

Der Standpunkt der Städte

Für viele Großhandelsbranchen haben Flachbauten ökonomische Vorteile. In Verbindung mit den Verkehrsflächen für den ruhenden und für den fließenden Verkehr sind die Großhandlungen daher in den letzten Jahren häufig sehr flächenintensiv geworden. Als Umschlagstätten mit großen Lägern und mit in der Regel weit entfernten Lieferanten und Abnehmern werden Großhandelslager seit längerer Zeit als city-ungeeignete Betriebe bezeichnet. So ist vorgeschlagen worden, zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Innenstädte Großhandelslager, aber auch Industrie- und Handwerksbetriebe, die nicht von der Ortsanwesenheit vieler Menschen abhängig sind, an andere Standorte, z. B. an den Rand der Städte oder in andere Gemeinden, zu verlegen. Durch die Entlastung der Städte sollen die bisher von Großhandlungen und Industriebetrieben belegten Flächen für den fließenden und ruhenden Verkehr, aber auch für city-geeignete Betriebe nutzbar gemacht werden.

Durch die Schaffung von Großhandelsdispositionszentren können city-geeignete Bemusterungs- oder Streckengeschäftsgroßhandlungen auch in den Städten bei intensiver Raumnutzung untergebracht werden. Hier dürften sich jedoch die durch die Baunutzungsverordnung gesetzten Verdichtungsgrenzen hemmend auswirken.

Abholgroßhandlungen, insbesondere Cash-and-Carry-Großhandlungen, können ebenfalls räumlich zusammengefaßt an kundenverkehrsgünstigen Standorten untergebracht werden.

Die Schaffung von Großhandelszentren unterschiedlichen Typs fördert eine funktional günstige städtebauliche Gestaltung und führt zu Verkehrsentflechtungen. Eine Beurteilung vom Standpunkt der gemeindlichen Einnahmen und Ausgaben wird durch Wirtschaftlichkeitsvergleiche ermöglicht, auf die hier nur hingewiesen sei.

Der Standpunkt der Unternehmen

Die Unternehmen werden sich dann in Großhandelszentren niederlassen und in diese Einrichtungen investieren, wenn sie damit rechnen, ihre unternehmerischen Ziele dort besser zu erreichen als an den bisherigen Standorten.

Auch hier sind Wirtschaftlichkeitsvergleiche als Beurteilungskriterien anzuregen. Im allgemeinen dürften Großhandelszentren sowohl zu externen als auch zu internen Ersparnissen führen. Externe Ersparnisse beruhen auf Kostenvorteilen durch räumliche Nähe zu branchengleichen und branchenfremden Betrieben. Interne Ersparnisse ermöglichen Kostensenkungen

durch innerbetriebliche Rationalisierungs- und/oder Erweiterungsinvestitionen.⁷⁾

Der steuerliche Aspekt

Für die Unternehmen dürften nicht zuletzt die in letzter Zeit geschaffenen steuerlichen Erleichterungen eine freiwillige Abwanderung an strukturell geeignete Standorte erleichtern.

Einige Vorschläge zu einer steuerlichen Erleichterung raumordnerisch erwünschter Standortwandlungen sind inzwischen realisiert.⁸⁾ Durch das Steueränderungsgesetz vom 16. 11. 1964 ist der § 6 b EStG geschaffen worden. Der neue § 6 b EStG ermöglicht die Auflösung stiller Reserven ohne Einkommensteuerzahlung bei Schaffung eines sogenannten Ersatzwirtschaftsgutes innerhalb von 2 Jahren.⁹⁾

Für Großhandlungen, die auf eigenen Grundstücken und in eigenen Gebäuden tätig sind, bietet diese Rechtsvorschrift die Möglichkeit, die bei der Veräußerung der Grundstücke erzielten Veräußerungsgewinne unversteuert auf Ersatzwirtschaftsgüter, d. h. auf Grundstücke und Großhandelslager an anderen Standorten, zu übertragen.

Durch diese steuerlichen Erleichterungen wird die Schaffung von Großhandelszentren gefördert.

Der Aspekt des Außenhandels

Die Außenhandelsbeziehungen zwischen den europäischen Staaten werden im Rahmen der Marktunion der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft steigende Bedeutung erlangen. Zur Verbesserung der Außenhandelsbeziehungen können supranationale Großhandelszentren beitragen, wie die Beispiele internationaler Märkte in den Vereinigten Staaten oder auch das „Groothandels-Gebouw“ in Rotterdam zeigen.

Die bisher von zahlreichen Institutionen an verschiedenen Standorten wahrgenommenen Funktionen einer Erleichterung und Förderung des Außenhandels können in neuen Großhandelszentren mit supranationaler Beteiligung zusammengefaßt werden.

Somit sind Großhandelszentren auch unter dem Aspekt der Internationalisierung des Handels und der Förderung der Marktunion günstig zu beurteilen.

Der konjunkturpolitische Aspekt

Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist der mögliche konjunkturpolitische Effekt einer Schaffung von Großhandelszentren. Großhandelszentren haben Bau- und Anlageinvestitionen zur Voraussetzung. Da sich die betriebswirtschaftlichen Vorteile solcher Investitionen nachweisen lassen, regen diese Einrichtungen die unternehmerische Investitionstätigkeit an.

7) Vgl. Klaus Vogt: Konzentrationstendenzen im Handel durch Wandlungen der Standortstruktur. In: Blätter für Genossenschaftswesen, Jg. 113, Nr. 5, S. 74.

8) Vgl. Bruno Tietz: Die Sanierung unserer Städte. In: Handelsblatt, Nr. 54, vom 20. 3. 1963, S. 13.

9) Vgl. Bruno Tietz: Finanzierung von Erweiterungs- und Neubauten an alten und neuen Standorten. In: BAG-Fortschritt im Betrieb, Bericht über die 13. Betriebswirtschaftliche Arbeitstagung in Baden-Baden, 5. und 6. Mai 1966, S. 40 bis 59.

In Zeiten wirtschaftlicher Stagnation oder Rezession können durch derartige Großhandelsinvestitionen Anreize zu einer konjunkturellen Belebung geschaffen werden.

ANSATZE FÜR EINE TYPOLOGIE DER GROSSHANDELSZENTREN

Ergänzend zu den bei der Abgrenzung der Großhandelszentren vorgenommenen Differenzierungen seien noch einige weitere Merkmale für eine Typologie der Großhandelszentren erwähnt. Großhandelszentren können nach den bereits erläuterten Unterscheidungen Großhandelsdispositionszentren und Großhandelslagerzentren sein. Großhandelsdispositionszentren tragen den Charakter ständiger Ausstellungen, in denen Warenmuster zur Schau gestellt werden; Großhandelslagerzentren sind dagegen Warenumsatzzentren, in denen eine Mengenumgruppierung und Umsortierung der Waren erfolgt. Kombinationen zwischen diesen Zentrentypen sind denkbar. Eine weitere Gliederung ergibt sich durch die Einbeziehung des Kundenkontaktes (mit oder ohne Kundenbesuch).

Die Betriebe, für die der körperliche Warenumsatz im Vordergrund steht, versuchen einen güterverkehrsgünstigen Standort zu finden, und die zweitgenannten Betriebe, bei denen die Dispositionen besonders wichtig sind, suchen einen personenverkehrsgünstigen Standort in den Wirtschaftszentren. Für bestimmte Unternehmenstypen oder Warengruppen ist es zweckmäßig, Dispositionsstandort und Warenbewegungsstandort (Lager) räumlich zu trennen.

Hinsichtlich des Standortes, der durch die Eigenheiten der dispositiven und physischen Warenverteilung geprägt wird, lassen sich unterscheiden:

- City-Großhandelszentren
- außerhalb der City gelegene innerstädtische Großhandelszentren
- Stadtrand- und Stadtumlandzentren
- ländliche Zentren.

Weitere Unterschiede ergeben sich bei Großhandelszentren hinsichtlich des Sortiments. Es gibt

- Branchenzentren, z. B. Textilzentren (in Hamburg und München) und
- Mehrbranchenzentren.

Den Möglichkeiten zur Kombination von Großhandlungen unterschiedlicher Branchen sind Grenzen gesetzt. So bereitet eine räumliche Nähe von Lebensmittelgroßhandlungen und Baustoffgroßhandlungen Schwierigkeiten. Eine über die Branchengrenzen hinausgehende Gliederung besteht auch in einer Unterscheidung von

- Konsumgüterzentren und
- Produktionsgüterzentren.

Daneben ist eine Differenzierung unter Beachtung der Lieferanten und Abnehmer von Bedeutung. Vereinfacht seien folgende Kombinationen unterschieden, die

jedoch von unterschiedlicher praktischer Relevanz sind:

Marktpartner		Abnehmer		
		lokal	regional	überregional
Lieferant	lokal			
	regional			
	überregional			

In einer weiteren Dimension kann die grenzüberschreitende Tätigkeit berücksichtigt werden:

- nationale Abnehmer- und/oder Lieferantenbeziehungen
- supranationale Abnehmer- und/oder Lieferantenbeziehungen
- internationale Abnehmer- und/oder Lieferantenbeziehungen.

Verbindungen zwischen den soeben erwähnten Merkmalen sind möglich. So kann es in Grenzgebieten Großhandelszentren geben, die supranationale und regionale Bedeutung haben. Häufig werden einige Unternehmen eines Zentrums regionale, andere internationale Bedeutung haben, z. B. als Exporteure, Importeure oder Transitäre.

Die Zentren können auch nach dem Wirtschaftszweig der Mieter gegliedert werden. Neben reinen Großhandelszentren, in denen nur institutionelle Großhandlungen und Handelsvermittlungsbetriebe ansässig sind, gibt es kombinierte Zentren, in denen Industriebetriebe mit Auslieferungslagern und Manipulationsabteilungen oder Einzelhandelsbetriebe, z. B. mit Zentrallagern, vertreten sind.

Die neuen Großhandelszentren werden in der Regel auch mit Warenumsatzzentralen des Schienen- und Straßenverkehrs verbunden. Güterbahnhöfe der Eisenbahn und Umschlagstellen des Straßenfernverkehrs und -nahverkehrs gehören zur Grundausrüstung der neuen Zentren. Dazu kommen Gemeinschaftseinrichtungen, so bei der Lagerung, bei Transporteinrichtungen, bei Datenverarbeitungsanlagen, bei Druckereien, bei Reparaturwerkstätten, Tankstellen und sonstigen Versorgungseinrichtungen.

Bei bestimmten Typen von Großhandelszentren bietet sich eine Kombination mit sonstigen zentralen Einrichtungen an. Obst- und Gemüsegroßmärkte und Schlachthöfe können in Großhandelszentren integriert werden. Zur Verwertung von Frischwaren kann sich auch die Schaffung von Produktionsstätten in unmittelbarer Verbindung mit Großhandelszentren empfehlen. Obst- und Gemüsekonserverfabriken oder Herstellungsbetriebe für Branntwein wären Beispiele für eine Kombination mit Großhandelszentren, denen Großmärkte angeschlossen sind.

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Großhandelszentren bieten eine zukunftssträchtige Lösung sowohl von Flächen- und Standortproblemen als

auch von weiteren Strukturproblemen des Großhandels. Das Interesse der Handelspraxis an Großhandelszentren ist groß. Eine Befragung in Hamburg hat ergeben, daß nicht weniger als 25 % aller Großhandelsfirmen aus den bisher erwähnten Gründen neue Standorte suchen.

Nicht alle zur Zeit erörterten Projekte der Großhandelszentren stellen generell zukunftssträchtige oder im speziellen Fall realisierbare Lösungen dar. Die Entwicklung von Konzeptionen über die geeignete Struktur und Größe einzelner Großhandelszentren kann jedoch durch intensive sozialökonomische Untersuchungen erleichtert werden.

Einige bei den bisherigen Planungen nicht immer beachtete Erfordernisse für Großhandelszentren seien abschließend herausgestellt:

- verkehrsmäßige Voraussetzungen: für den fließenden Verkehr Zufahrtsstraßen und für den ruhenden Verkehr Parkstände, Gleisanschlüsse und u. U. Güterbahnhöfe;

- Voraussetzungen zur Versorgung, z. B. mit Strom, Gas, Wasser, und zur Entsorgung mit Abwässern;
- geeignete Lagermöglichkeiten auf dem Freigelände und in Hallen;
- Dienstleistungseinrichtungen, so Werkstätten, Tankstellen, Restaurants, Schreibbüros usw.

Außerdem sind die Standortfaktoren für die potentiellen Mieter oder Mitglieder eines Großhandelszentrums zu beachten, u. a.:

- Lieferanten (Zahl, Standort, Bedeutung)
- Abnehmer (Zahl, Standort, Bedeutung)
- Waren (Sortimente)
- Transportmittel (der Lieferanten, der Abnehmer, der Zentrenfirmen)
- Verkehrserfordernisse (für Lieferanten, Abnehmer, Zentrenfirmen)
- Anforderungen an Lager und Hilfsmittel bei der Lagerung.

Bei einer Planung von Großhandelszentren ist zu versuchen, Veränderungen solcher Faktoren zu berücksichtigen.

„Management of Innovation“*)

Unternehmenskonzeption für die Zukunft

Dr. Alexandre de Picciotto, Brüssel

Ein schnell expandierender internationaler Markt, ein sich verstärkender Trend zu Unternehmenszusammenschlüssen und zur Zentralisierung sowie eine zunehmende Tendenz zur immerwährenden Veränderung, die durch ein Zeitalter fortschreitender technologischer Komplexität hervorgebracht wird, sind Tatsachen, denen das Management erfolgreich zu begegnen hat, wenn es bei den Marktgegebenheiten der Gegenwart bestehen, in vielen Fällen auch nur überleben will. Die Lösungsformel heißt: **I n n o v a t i o n**, die wahrscheinlich aufregendste und gleichzeitig kritischste Konzeption, mit der sich Staat und Privatwirtschaft befassen müssen, wenn sie die Probleme von morgen zu lösen versuchen.

INNOVATION: EIN NEUER WEG IN DIE ZUKUNFT

Innovation ist der Prozeß des Antizipierens, des Definierens und des Anpassens, durch den die Wirtschaftspraxis ihre Märkte und die Bedürfnisse einer Konsumgesellschaft zu interpretieren versucht. Ebenso kann Innovation aber auch als ein Prozeß der Selbstprüfung bezeichnet werden, durch den ein Unter-

nehmen diejenigen spezifischen Faktoren innerhalb seiner eigenen Struktur zu ergründen sucht, die entweder als ein Hemmnis oder aber als eine positive Kraft auf seine Stellung im Markt einwirken. Es ist das „Management of Innovation“, das zu unterscheiden versucht zwischen echten und imaginären Zielsetzungen, das zu entscheiden versucht, mit welchen Mitteln die wirkungsvollsten Wege und Möglichkeiten für das Erreichen dieser Ziele erarbeitet werden können, um dann auf dieser Basis Maßnahmen zu ergreifen. Dabei ist man sich der Tatsache bewußt, daß die Gültigkeit eben dieser Ergebnisse gänzlich eine Funktion eines Bewertungsprozesses ist, d. h. der angewandten **I n n o v a t i o n s t e c h n i k**.

Welche Technik aber auch immer man anwendet, die Ziele sind schließlich immer die gleichen: eine bessere Einschätzung dessen, was die Zukunft bringt, und eine klarere Einsicht in das, was das Unternehmen heute tun muß, um in der Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Ein klassisches Beispiel hierfür sind die Farbwerke Hoechst, die Berichten zufolge jährlich 400 Mill. DM für Forschung aufwenden. Über die Hälfte der Gewinne dieses Unternehmens basieren auf Produkten, die erst während der letzten 8 oder 10 Jahre entwickelt wurden, und mehr als 80 % der auf den Markt gebrachten Produkte des Unternehmens existierten 1948 überhaupt noch nicht.

*) Unter diesem Titel veranstaltete die internationale Unternehmensberatung Arthur D. Little, Brüssel, im April 1967 in Mailand ein Seminar, auf dem einige zukunftsgerichtete Probleme aufgezeigt wurden, mit denen sich das Unternehmens-Management mehr und mehr zu befassen hat. Der Beitrag bringt in einer Zusammenfassung die wichtigsten Thesen. Aus dem amerikanischen übersetzt von Hubert Höping.