

Disch, Wolfgang K. A.

Article — Digitized Version

Marketing im Großhandel

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Disch, Wolfgang K. A. (1964) : Marketing im Großhandel, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 12, pp. I-VII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141809>

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.

Marketing im Großhandel

Wolfgang K. A. Disch, Hamburg

Es sind in der Vergangenheit viele Versuche unternommen worden, den Begriff des Marketing zu deuten. Doch wer aufmerksam alle diese Versuche liest, muß feststellen, daß damit das Wort Marketing in den seltensten Fällen eine hinreichende Erklärung gefunden hat. Manch einer setzt Marketing mit Werbung gleich; ein anderer spricht von Marketing, wenn er Marktforschung meint; ein dritter versteht unter Marketing ein aktives, aggressives Verkaufen; und es gibt noch viele weitere Deutungen dieses anglo-amerikanischen Begriffes.

An manchen Literaturstellen ist der Versuch unternommen worden, Marketing mit sehr einfachen Worten zu klären. Die Auslegung des Begriffes Marketing lautet danach: Marketing ist ein Vorwegnehmen dessen, wer als Konsument etwas will, was der Konsument will, warum der Konsument es will, wo der Konsument es will, wann der Konsument es will und wie der Konsument es will.

Marketing wird hier mit den Wörtern umrissen, die wir als „W“-Fragen bezeichnen: wer, was, warum, wann, wo und wie. — Doch mit dieser einfachen, allerdings sehr einleuchtenden Begriffsbestimmung kommen Praktiker nicht sehr viel weiter. Sie verlangen von jemand, der das Marketing erläutern will, daß er Anleitungen oder Rezepte gibt, nach denen Marketing z. B. auch in einer Großhandelsunternehmung betrieben werden kann.

Über Marketing im Großhandel ist bisher nur sehr wenig an die Öffentlichkeit getragen worden. Marketing bezieht sich zumeist auf die Konsumgüterindustrie. Wird vom Marketing im Handel gesprochen, so wendet sich dieses Gedankengut vorwiegend und in erster Linie dem Einzelhandel zu. Marketing aber ist ein Allgemeingut für alle Unternehmungsarten — Konsumgüterindustrie, Investitionsgüterindustrie, Großhandel, Einzelhandel, Versicherungen, Banken usw. Wenn sich der nachfolgende Beitrag auch speziell mit dem Marketing im Großhandel beschäftigen wird, so scheint es dennoch angebracht, eine kurze Diskussion über die allgemeine Deutung dessen voranzustellen, was eigentlich Marketing heißt.

ALLGEMEINE DEUTUNG DES BEGRIFFES MARKETING

Marketing ist die Konzeption einer Unternehmung, die ein Denken und Handeln in ihrem Absatzmarkt betreibt, um damit ihr gesamtes Unternehmungsgeschehen auf diesen ihren zukünftigen Markt auszurichten. Eine solche Unternehmung denkt und handelt dabei in

den drei großen Bereichen eines Absatzmarktes. Diese drei Bereiche sind: Nachfrage, eigenes Angebot und Angebot der Konkurrenz. Das eigene Angebot läßt sich dabei in sechs weitere Bereiche unterteilen. Diese Teilbereiche werden gebildet aus Produkt, Absatzorganisation, Absatzwege, Absatzförderung, Absatzkosten und Preis.

Das effektive Denken und Handeln der Unternehmensleitung im Sinne des Marketing vollzieht sich dabei in Form von fünf Tätigkeiten. Diese lauten: Marktforschung, Markt- und Absatzprognose, Absatzplanung, Absatzdurchführung und Absatzkontrolle.

Damit wurden acht Bereiche gekennzeichnet, die das Objekt des Marketing darstellen. Es wurden ferner fünf Tätigkeiten angeführt, die die angesprochene Konzeption zur Durchführung gelangen lassen. Faßt man diese Gedanken in komprimierter Form zusammen, so ergibt sich nunmehr für Marketing folgende Definition:

Marketing ist die Konzeption einer Unternehmung, die mittels Marktforschung, Markt- und Absatzprognose, Absatzplanung, Absatzdurchführung und Absatzkontrolle ein Denken und Handeln in der Nachfrage, in dem eigenen Instrumentarium der Absatzpolitik (Produkt, Absatzorganisation, Absatzwege, Absatzförderung, Absatzkosten und Preis) sowie in der Konkurrenz betreibt, um auf diese Weise ihr gesamtes Unternehmungsgeschehen in Verfolgung ihres Unternehmungszieles auf ihren zukünftigen Absatzmarkt auszurichten.¹⁾

GRÜNDE FÜR EIN MARKETING IM GROSSHANDEL

Soll an dieser Stelle über ein Marketing im Großhandel gesprochen werden, so ist es erforderlich, Gründe aufzuzeigen, die darlegen, warum eine solche Unternehmungskonzeption im vorbeschriebenen Sinne auch im Großhandel notwendig ist. Die Beweisführung für das Erfordernis eines Marketing im Großhandel wird an Hand von fünf aktuellen Entwicklungen gegeben werden.

Ausschaltungstendenzen gegenüber dem Großhandel

In manchen Diskussionen um den Großhandel werden immer wieder Stimmen laut, daß der Großhandel heute im Schmollwinkel stünde und glaube, sich ver-

¹⁾ Für weitere Gedanken zur Deutung des Begriffes Marketing vgl.: Wolfgang K. A. Disch: „Marketing — Konzeption einer Unternehmensleitung“, in: Aktuelle Absatzwirtschaft, Hamburg 1964, S. 9—14.

teidigen zu müssen. Dieser Verteidigungskomplex ist daraus abzuleiten, daß der Großhandel zwischen einer immer mächtiger werdenden Industrie auf der einen Seite und einem durch zunehmende Konzentration und Kooperation gekennzeichneten Einzelhandel auf der anderen Seite eingebettet ist. Der Großhandel fühlt sich durch dieses Anwachsen seiner Angebotsseite und seiner Nachfrageseite bedroht.

Muß der Großhandel ober aus dieser Marktstellung heraus sich in eine Verteidigungsposition gedrängt fühlen? Der Großhandel steht wie jeder andere Marktteilnehmer zwischen zwei Parteien; auf der einen Seite stehen die anbietenden Hersteller und auf der anderen Seite die nachfragenden Einzelhändler. Es steht zwar außer Zweifel, daß jede dieser beiden Parteien gern die Aufgaben und auch Gewinne des Großhandels übernähme, wenn diese Aufgaben so leicht und die Gewinne so mühelos einzustreichen wären, wie dies oft angenommen wird.

Kann man nun aber von einer Ausschaltungstendenz gegenüber dem Großhandel sprechen? Eine Tendenz zur Ausschaltung des Großhandels aus dem Absatzweg war während der vergangenen Jahre tatsächlich zu beobachten. Diese Ausschaltung des Großhandels, die mit dem Ausbau eigener industrieller Absatzorganisationen einherging, war nur angesichts eines schwachen, zersplitterten Großhandels möglich. Heute wird dagegen in der Industrie oftmals die Auffassung vertreten, daß man dieses Urteil revidieren müsse, daß man mit einem eigenen Absatzapparat nicht immer besser fahre als über eine Einschaltung des Großhandels.

Zweifellos gibt es jedoch Fälle einer Ausschaltung des Großhandels, nämlich dort, wo der Einzelhandel in Großbetriebsformen oder in neuen Kooperationsgebilden eines Großhandels nicht mehr bedarf: z. B. Warenhäuser und Filialbetriebe. Diese großen Gebilde im Einzelhandel treten selbst an die Industrie mit Auftragsgrößen heran, die den Auftragsgrößen im Großhandel durchaus gleichzusetzen sind. Hier kann sich ein Großhandel nur sehr schwer einschalten. Der „überflüssige“ Zwischenhändler wird in diesem Falle vom Markt nicht mehr honoriert, da die Großbetriebe des Einzelhandels die Großhandelsfunktion selbst ausüben. — Und man dürfte wohl zumeist diese Fälle im Auge haben, wenn man von einer Ausschaltungstendenz gegenüber dem Großhandel spricht.

Wie steht es dagegen um die Position des Großhandels zwischen der Vielzahl von kleinen und mittleren Industriebetrieben und der großen Anzahl kleiner und mittlerer Einzelhandelsunternehmungen? Die Kostenrechnung hat Industrie als Anbieter und Einzelhändler als Nachfrager mannigfaltig davon überzeugen können, daß man die Großhandelsfunktion nicht einfach selbst übernehmen, d. h. die Institution des Großhandels übergehen kann. Denn ein Umgehen des Großhandels bedeutet für Hersteller und auch Einzelhändler zusätzliche Kosten, da sie nunmehr selbst die Funktionen des Großhandels zu tragen und zu finanzieren haben.

Mancherorts hat man daher in Industrie und Einzelhandel festgestellt, daß es sich auf die Dauer oftmals kostengünstiger stellt, wenn Funktionen wie Raumüberbrückung, Lagerhaltung, Vordisposition, Kreditierung, Sortimentierung, Markterschließung sowie Interessenwahrung und Beratung vom institutionellen Großhandel ausgeübt werden, der diese Funktionen weitaus rationeller und damit zu geringeren Kosten für seine Marktpartner wahrnehmen kann.

Damit ist der Schluß zulässig, daß der Markt den Großhandel weiterhin honorieren wird und von einer Ausschaltungstendenz in einer so generellen Art und Weise nicht gesprochen werden kann. Ausschaltung des Großhandels erfolgt nur dort, wo Einzelhandelsbetriebe entstehen, die eine Größe aufweisen, daß sie die Großhandelsfunktionen selbst übernehmen können. Der Großhandel sollte hier jedoch genauestens beobachten, wie weit die Konzentration im Einzelhandel voranschreitet und damit die Gefahr einer Ausschaltung des Großhandels droht.

Bestehen aber für den Großhandel nicht vielleicht Möglichkeiten im Bereich des Marketing, solchen Ausschaltungstendenzen entgegenzuwirken?

Verschiebung der Bedarfsstruktur

Mit steigendem Lebensstandard, d. h. mit steigendem Einkommen der Konsumenten, werden Voraussagen über die zukünftige Nachfrage dieser Konsumenten immer schwieriger. Denn mit steigendem Einkommen verlagert sich ein immer größerer Teil der Nachfrage auf nicht unbedingt lebensnotwendige Güter. Das bedeutet, daß der Konsument eine größere Wahlmöglichkeit in bezug auf diese Güter und insbesondere auch in bezug auf den Zeitpunkt des Kaufaktes hat. Da diese Güter nicht zu seinem lebensnotwendigen Bedarf zählen, kann er ihren Zeitpunkt beliebig nach seinem Ermessen bestimmen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einer „vagabundierenden Kaufkraft“.

Diese Entwicklung erschwert die Voraussage der zukünftigen Nachfrageentwicklung und die auf dieser Voraussage aufbauende Dispositionstätigkeit im Großhandel. Der Großhandel muß aber heute vermehrt solchen Veränderungen und Verschiebungen in der Nachfrage Rechnung tragen. Er muß sich weiter darauf vorbereiten, diese Veränderungen voraussagen zu können.

Welche Möglichkeiten im Bereich des Marketing ergeben sich nun hier, damit der Großhandel eine größere Anpassungsfähigkeit an solche Entwicklungen in der Nachfrage erreicht und plötzlich auftretende Marktverschiebungen ihn nicht aus dem Gleichgewicht werfen?

Konzentrationserscheinungen in Produktion und Einzelhandel

In Industrie wie auch im Einzelhandel läßt sich unzweifelhaft feststellen, daß immer größere Betriebseinheiten entstehen. Dies ist bedingt durch die wirtschaftlichen Vorteile einer Serien- und Massenproduktion und auch durch die Fortschritte, die in der wissenschaftlichen Unternehmensführung erzielt worden sind.

Das gleiche gilt für den Einzelhandel, der festgestellt hat, daß in größeren Betriebseinheiten ein Massenabsatz rationeller und kostengünstiger erzielt werden kann. Zum Teil werden im Einzelhandel diese größeren Betriebseinheiten durch die Kooperation (z. B. in Form von Einkaufsgenossenschaften und Freiwilligen Ketten) erreicht.

Wenn sich nunmehr bei den Marktpartnern des Großhandels eine Konzentration abzeichnet, so bedeutet dies für den zwischen diesen Marktpartnern stehenden Großhandel gleichfalls ein Bemühen um eine größere Betriebseinheit. Ein Blick auf die Umsatzsteuerstatistik des Großhandels läßt erkennen, daß auch in dieser Wirtschaftsstufe bereits derartige Tendenzen sich abzeichnen.

Fordern aber nicht diese Konzentrationserscheinungen vom Großhandel ein neues Denken, eine neue Konzeption, eine vermehrte Anwendung des Marketing?

Lohnsteigerungen im Handel

Es steht außer Zweifel, daß die Produktivität in der Industrie rascher zunehmen wird als im Großhandel. Dies beruht darauf, daß in der Produktion größere Möglichkeiten der Mechanisierung und Rationalisierung gegeben sind, als diese im Großhandel gefunden werden können.

Ohne die grundsätzlichen Möglichkeiten einer Automatisierung auch im Großhandel zu übersehen, kann dennoch festgestellt werden, daß in bezug auf eine Produktivitätssteigerung noch für längere Zeiträume ein großer Unterschied zwischen Industrie und Großhandel bestehen wird. Auf lange Sicht ist damit verbunden ein Auseinanderklaffen des Lohnniveaus zwischen Industrie und Großhandel. Denn in beiden Wirtschaftsstufen werden qualifizierte Arbeitskräfte benötigt. Und die Tatsache der schneller wachsenden Produktivität in der Industrie wird ein wesentlich höheres Lohnniveau hier aufkommen lassen. Das aber würde bedeuten, daß die Lohnsteigerungen im Großhandel im Vergleich zur Industrie schneller erfolgen müssen. Da aber zur Zeit über 50% der Kosten im Großhandel auf Löhne und Gehälter entfallen, wird dieser von Lohn- und Gehaltssteigerungen besonders hart betroffen werden.

Bestehen vielleicht im Bereich des Marketing Ausgleichsmöglichkeiten für diese Lohnkostensteigerungen? Könnte eine Rationalisierung und damit Kostensenkung im Absatz Ausgleichsmöglichkeiten für die Kostensteigerungen bringen?

Integration und Marktausweitung in Europa

In Europa bilden sich zwei Großmärkte: die EWG und die EFTA. Diese neuen Markträume werden Umstellungen und Veränderungen im Großhandel hervorrufen. Als Folge der Marktausweitung wird sich die Markttransparenz, d. h. die Durchsichtigkeit der Marktbedingungen, verringern.

Der größere Markt bedeutet zweifellos für den Großhandel eine Erweiterung der Einkaufsmöglichkeiten. Damit verbunden sind aber auch vermehrte Risiken. Der bisherige Importhändler wird zu einem Binnengroßhändler werden; der bisherige Binnengroßhändler wird dagegen in Markträume vorstoßen, die bisher dem Importeur vorbehalten waren. Dadurch wird eine zunehmende Konkurrenz im Bereich der Beschaffung des Großhandels anzutreffen sein.

Der Europamarkt bietet dem Großhandel aber auch auf der Absatzseite neue Chancen. Der Exporthändler kann leichter in die Partnerstaaten der Integrationsgebilde vorstoßen; der bisherige Binnengroßhändler wird auf der anderen Seite seine Absatzräume ausweiten. Damit entsteht auch von der Absatzseite her eine stärkere Konkurrenz unter den Großhandelsunternehmen.

Um aber die Vorteile auf der Beschaffungs- und Absatzseite im größeren Europamarkt voll nutzen zu können, werden die Unternehmungsgrößen im Großhandel wachsen müssen, damit der Großhandel zu einer adäquaten Partnerschaft mit Industrie und Einzelhandel gelangen kann.

Bildet dies aber nicht wiederum einen neuen Ansatzpunkt für ein Marketing im Großhandel?

PRAKTISCHE ANWENDUNG DES MARKETING IM GROSSHANDEL

Fünffmal wurde im vorangehenden Abschnitt die Frage gestellt, ob sich abzeichnende Entwicklungen im Großhandel ein Marketing von dieser Wirtschaftsstufe verlangen.

Das Hauptinteresse eines Durchschnittsgroßhändlers gilt aber immer noch dem Einkauf und insbesondere den Einstandspreisen. Dieses Interesse ist damit zu erklären, daß die Einstandspreise den weitaus größten Teil der Verkaufspreise im Großhandel ausmachen. Ein Druck auf den Einstandspreis der abzusetzenden Produkte bewirkt einen deutlich fühlbaren Erfolg in bezug auf eine Kostensenkung und Erlössteigerung. Daraus aber erwächst eine Einseitigkeit in der Betriebspolitik im Großhandel. Es wird die Wechselwirkung übersehen, die zwischen Kosten auf der Beschaffungsseite und den Vorgängen auf dem Absatzmarkt bestehen. Und diese Vorgänge auf dem Absatzmarkt bilden nunmehr den Ansatzpunkt für die Behandlung einiger praktischer Beispiele einer Anwendung des Marketing im Großhandel.

Sollte eine Diskussion der praktischen Anwendung des Marketing im Großhandel in ihrem vollen Umfang betrieben werden, so reicht der Platz an dieser Stelle nicht aus. Denn dieses Vorhaben würde verlangen, daß das Marketing nunmehr in allen eingangs beschriebenen acht Bereichen dargelegt würde; aber nicht nur in den acht Bereichen, sondern auch hinsichtlich der fünf Tätigkeiten müßten sich die Gedanken bewegen. Hier soll sich die Diskussion daher nur auf einige, aber besonders markante Probleme des Marketing im Großhandel beschränken.

Zum Bereich des Produktes innerhalb des Instrumentariums der Absatzpolitik einer Unternehmung zählen die drei Problemkreise: Produktgestaltung, Verpackung und Sortiment. In diesem Zusammenhang soll das für den Großhandel besonders interessante Teilgebiet des Sortiments herausgegriffen werden.

Man spricht heute davon, daß die Sortimentsfunktion im Großhandel wieder zu Ehren komme. Es bahne sich ein Wandel in der Absatzpolitik der Industrie in der Weise an, daß die Sortimente der Abnehmer (des Einzelhandels) breiter würden, der einzelne Hersteller selbst aber immer mehr zur Spezialisierung gedrängt werde. Darin — so ist zu hören — läge die Begründung, daß die Sortimentsfunktion des Großhandels wieder zu Ehren komme.

Dem Großhandel obliegt nämlich damit heute die Aufgabe, die immer differenzierter werdenden Wünsche der Konsumenten, die sich ja beim Einzelhändler niederschlagen, einerseits und auf der anderen Seite die Spezialisierungstendenzen in der Industrie auszugleichen. Es läßt sich hier von einer echten Ausgleichsfunktion des Großhandels sprechen. Die gegenwärtige Wirtschaftssituation fordert eine Institution des Großhandels, die diese Aufgabe sachgerecht zu lösen vermag.

Wie aber nun soll der Großhandel sein Sortiment ausrichten? Soll er zur Spezialisierung tendieren und sich damit den Entwicklungen in der Industrie angleichen? Oder soll er zu einem breiten Sortiment neigen, das den differenzierter werdenden Wünschen der Konsumenten und damit des Einzelhandels entspricht?

Hier läßt sich nun keine allgemein gültige Aussage treffen. Das Bemühen des Großhändlers sollte aber dahin gehen, den Umfang des gleichartigen typischen Warensortiments in relativ vielen Abnehmerbetrieben des Einzelhandels zu erforschen und darauf aufbauend das eigene Warensortiment auszurichten. Das würde bedeuten, daß ein typisches Warensortiment im Großhandel entsteht, womit erreicht wird, daß nunmehr dieser Großhändler gegenüber seinen Lieferanten mit vereinheitlichten Großbestellungen auftreten kann. Hierbei zeigt sich auch die angesprochene enge Verknüpfung der Absatzfunktion mit der Beschaffungsfunktion im Großhandel.

Es zeigt sich aber noch eine weitere Entwicklung, die bisher im Großhandel wenig Fuß fassen konnte: die Notwendigkeit der Marktforschung. Diese Sortimentsausrichtung in Form der Erstellung eines schwerpunktmäßigen typischen Warensortiments ist nur möglich, wenn durch Marktforschung beim Einzelhandel und den anschließenden Konsumenten festgestellt worden ist, wie im Einzelhandel die Sortimente bestehen und vor allen Dingen wo die Schwerpunkte dieser Sortimente liegen. Denn diese Schwerpunkte im Einzelhandel muß der Großhandel in seinem eigenen Sortiment vereinigen.

Ein solches typisches Warensortiment ist nun aber nicht einfach in der Weise zu verwirklichen, daß man aus-

schließlich umsatzschwächere Sortimentsteile ausscheidet. Das würde eine Schwächung der Gewinne hervorrufen. Für das nunmehr schwerpunktmäßig gestaltete neue Sortiment muß eine sehr gezielte Absatzförderung betrieben werden: Werbung, Kundenbearbeitung, Errichtung eines besonderen Kunden- und Reparaturdienstes, Fortbildung spezialisierter und qualifizierter Fachkräfte usw. Gegebenenfalls ist fernerhin der Gedanke zu prüfen, ob nicht im Anschluß an die vorgenommene Sortimentsbeschränkung eine erneute Sortimentsergänzung in der Weise vorgenommen werden kann, daß der neuerliche Spezialgroßhändler auf dem Wege einer horizontalen Kooperation mit interessengleichen Großhändlern eine erneute Sortimentsergänzung erreicht.

Hier zeigt sich sehr deutlich, daß eine einzige Maßnahme im absatzwirtschaftlichen Bereich isoliert durchgeführt zum Mißerfolg führen kann. Allein eine Sortimentsbeschränkung kann nicht erfolgreich sein; es bedarf stets der Ergänzung und Abstimmung dieser Maßnahme mit den anderen Maßnahmen im Bereich des Instrumentariums der Absatzpolitik.

In bezug auf die Gestaltung eines Großhandelssortiments bestehen nunmehr zwei Möglichkeiten: ein Sortiment, das sich an der „technischen Verwandtschaft“ von Produkten ausrichtet, und ein Sortiment, das sich an der „absatzwirtschaftlichen Verwandtschaft“ der Erzeugnisse orientiert. Bei der technischen Verwandtschaft wird davon ausgegangen, daß in einem Großhandelssortiment die Waren geführt werden, die aus einer einheitlichen Branche stammen, die einen gemeinsamen Rohstoff haben u.a.m. Die Verwandtschaft, die zum Sortiment führt, ist auf technischen Daten begründet. Von absatzwirtschaftlicher Verwandtschaft der Produkte innerhalb eines Großhandelssortiments wird dann gesprochen, wenn die Zusammensetzung der Produkte unter Gesichtspunkten erfolgt, die sich am Absatzmarkt des Großhandels orientieren. Hier werden Produkte zusammengeführt, die auf die Sortimentswünsche der Abnehmerbetriebe ausgerichtet sind.

Beide Orientierungen — die technische wie die absatzwirtschaftliche — mögen ihre Berechtigung haben. Dennoch sollte ein Großhandelsbetrieb unter Gesichtspunkten des Marketing prüfen, ob in seinem Sortiment die technische Verwandtschaft mit der absatzwirtschaftlichen übereinstimmt. Denn im heutigen Wirtschaftsleben hat das absatzwirtschaftliche Denken das technische zum Teil überrundet, ist aber zum mindesten mit ihm gleichgestellt.

Greift man an dieser Stelle nochmals den Gedanken auf, welche verschiedenen Thesen veranlassen zu sagen, daß ein Marketing im Großhandel notwendig ist, so tritt besonders der Kostengedanke hervor. Steigende Kosten ließen die Frage entstehen, ob Marketing hier eine Abhilfe schaffen kann. Und es läßt sich feststellen, daß eine marketingorientierte Sortimentspolitik sehr gut dazu geeignet ist, eine Kostensenkung herbeizuführen. Denn durch die Errichtung eines typischen Warensortiments wird ein höherer Lagerumschlag und ein höherer Warenumsatz und damit eine

Kostendegression pro Auftrag erreicht. — Marketing in Form des Sortimentsdenkens bietet somit über eine Kostensenkung den geforderten Ausgleich für die steigenden Kosten im Großhandel.

Absatzorganisation

Ein Beispiel der neueren Zeit im Bereich der Absatzorganisation bildet das Cash-und-Carry-System. Das absatzwirtschaftliche Denken in dieser Hinsicht soll das Beispiel einer Großhandelsunternehmung verdeutlichen. Diese Großhandlung pflegt sowohl das Bedienung- als auch das Cash-und-Carry-System. Für den Bestellgroßhandel ist die Mindestrechnungsgröße bei 500 DM festgelegt. Demgegenüber soll die Rechnungsgröße im Cash-und-Carry-Bereich nicht unter 150 DM liegen. Zwischen Bestellsystem und Selbstbedienung im Großhandel besteht also ein beträchtlicher Unterschied in bezug auf die Rechnungsgrößen. Der Bestellgroßhandel soll derart durchrationalisiert werden, daß Liefertouren zusammengestellt werden können, bei denen nur Großaufträge zur Auslieferung gelangen. Das bedeutet eine erhebliche Kostensenkung pro Auftrag. Die Verwirklichung dieses Gedankens findet sich sehr weitgehend bei den Freiwilligen Ketten und den Einkaufsgenossenschaften.

Im Cash-und-Carry-System soll dagegen dem Einzelhandel die Möglichkeit geboten werden, zu jeder beliebigen Zeit kleinere Bestellungen zu erledigen. Dafür wird dem Einzelhandel aber aufgebürdet, gewisse Funktionen nunmehr selbst zu übernehmen: nämlich das Abholen der Ware und die Barzahlung. Auch dies bedeutet eine Kostensenkung im Großhandel, da dieser nunmehr bestimmte Funktionen abgibt, für die ihm sonst Kosten entstanden.

Dieses Beispiel einer Großhandlung zeigt, wie Marketing im Bereich der Absatzorganisation betrieben werden kann. Die Absatzorganisation im Großhandel erfährt eine optimale Anpassung an die Bedürfnisse der Abnehmer, der Einzelhändler. Ein Blick in die Wirtschaftswirklichkeit zeigt, daß dieses Gedankengut bereits in einer großen Zahl von Großhandlungen Eingang gefunden hat. Als jüngstes Beispiel mag der Zusammenschluß von zwei Großhändlern als Mitglieder einer Freiwilligen Kette mit einem selbständigen Cash-und-Carry-Betrieb genannt werden.

Es ist aber nicht ausreichend, nur vergangene Entwicklungen zu betrachten. Selbstbedienung ist heute im Einzelhandel und auch im Großhandel bereits etwas Selbstverständliches geworden. Der Großhandel sollte sich daher bereits mit zukünftigen Entwicklungsstufen befassen. Und es erscheint notwendig, daß sich die Beziehungen zwischen Großhandel und seinen Abnehmern enger gestalten. Der Großhandel sollte noch mehr versuchen, nicht mehr „an“ den Einzelhandel abzusetzen, sondern „durch“ diesen Einzelhandel mit dem Konsumenten in engeren Kontakt zu kommen.

Das bedeutet für den Großhandel, daß er seinen Betrieb mit dem Verkaufsgeschäft des Einzelhandels als Einheit zu betrachten hätte. Dieser Gedanke meint, daß ein Großhandel seine Bedienungsfunktion gegen-

über dem Einzelhandel derart organisieren muß, daß der Bestellgroßhandel derart perfektioniert wird, daß ein Besuch der Einzelhändler beim Großhändler oder umgekehrt von Vertretern des Großhandels beim Einzelhandel immer weniger notwendig wird. Der Einzelhändler sollte mehr und mehr mit Hilfe der heutigen technischen Einrichtungen in die Lage versetzt werden, direkt sich aus dem Großhandelsbetrieb heraus zu bedienen, ohne daß er sich dorthin zu begeben hätte. Die Mittel hierzu sind der Katalog, das Telefon oder das Lochkarten- und Elektroniksystem. Damit würde der Großhandel auf der anderen Seite aber auch erreichen, daß er seine Absatzfunktion weiter in den Bereich des Einzelhandels vorantreiben kann. — Damit wird eine höhere Stufe der Selbstbedienung im Großhandel erreicht.

Dieser erweiterte Selbstbedienungsgedanke im Großhandel läßt sich auch dadurch verwirklichen, daß der Großhandel einzelne Abteilungen direkt in den Einzelhandelsbetrieb vorantreibt. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem Regalmakler, von einem „Rack-Jobber“. Dieses System, in den USA bekannt, hat bereits auch in Europa Eingang gefunden. Der Großhändler verfügt hierbei über bestimmte Darbietungsmöglichkeiten im Einzelhandelsbetrieb. Er beschickt z. B. bestimmte Regale selbst und zeichnet auch die Ware mit Preisen aus. Der Einzelhändler wickelt nur noch das eigentliche Verkaufsgespräch und den anschließenden Verkauf ab und erhält dafür eine Provision vom Großhandel vergütet.

Als erste Stufe dieses Rack-Jobber-Systems wäre die Situation anzusehen, daß einer oder mehrere Großhändler in einem Einzelhandelsgeschäft über ihnen zugewiesene Regale verfügen. Eine zweite Stufe dieses Systems wäre dann erreicht, wenn die Einzelhandels-Verkaufsstelle völlig an eine größere Zahl von Großhändlern vergeben würde, womit dann der bekannte Bazarstil voll erreicht wäre.

Diese beispielhaften Möglichkeiten mögen ausreichen für eine Darlegung, in welcher Weise Marketing im Bereich der Absatzorganisation des Großhandels zur Verwirklichung gelangen kann. Der Zweck dieses Operierens im Großhandel ist darin zu sehen, daß eine engere Beziehung zwischen Großhandel und Einzelhandel erreicht und damit zu einer Kostensenkung für den Großhandel gelangt wird, die zuletzt natürlich zu einer Erweiterung der Gewinnzone führen soll.

Absatzwege

Bereits beim Sortiment wurde der Gedanke angeschnitten, ob es günstiger sei, ein breites Sortiment zu offerieren oder ob es sich als zweckmäßiger herausstelle, sich auf ein engeres Sortiment in Form eines Spezialsortimentes zu beschränken. Dieser Gedanke der Ausweitung oder Beschränkung tritt erneut auf bei der Frage, ob ein Großhändler eine möglichst große Zahl von Abnehmern oder eine möglichst geringe, aber kaufkräftige Zahl von Einzelhändlern beliefern solle. Man spricht in diesem Zusammenhang von der Frage der Kundenselektion.

Unter dem Gesichtspunkt des Marketing lassen sich zwei Typen von Großhändlern unterscheiden:

- der Großhändler, der möglichst viele Abnehmer als sog. Nebenhändler oder Unterhändler zu gewinnen sucht
- der Großhändler, der möglichst wenige Abnehmer erfaßt, die für ihn aber sich als besonders kaufkräftig zeigen. Durch sie kann ein Großhändler indirekt wiederum eine große Zahl von Letztverbrauchern erreichen und damit in der Endstufe wiederum eine breite Distribution erlangen.

Der zuerst angesprochene Typ eines Großhändlers ist der „klassische“ Großhändler, der die Lieferungen der Industrie über sein Sortiment zusammenfaßt und dann an eine Vielzahl von Einzelhändlern weiterleitet. Dieser klassische Großhändler war in den überwiegenden Großhandelsunternehmungen anzutreffen. Seine Blüte war in jener Zeit, als eine Vielzahl von weitgestreuten Einzelhändlern bestand, die keinerlei Interesse verspürten, den Großhandel auszuschalten, um selbst an die Industrie heranzutreten; diese Einzelhändler waren zu klein, ihre Auftragsgrößen für ein solches Denken nicht groß genug.

Geht man dagegen von der heutigen Situation im Einzelhandel aus, so ist eine starke Konzentration (in Form eines Wachstums der einzelnen Betriebe und in Form einer Kooperation, der Zusammenschlüsse von Einzelhandelsunternehmungen) festzustellen. Das deutet auf die mögliche Gefahr hin, daß hier der Großhandel ausgeschaltet wird. Es ist somit eine neue Bedeutung des Großhandels in dieser veränderten Situation zu suchen, eine neue Bedeutung für den klassischen Typ des Großhandels.

Diese neue Bedeutung des klassischen Großhandels ergibt sich daraus, daß im Einzelhandel heute eine große Vermischung der Fachsortimente anzutreffen ist; gemeint ist hier die Tendenz „alles unter einem Dach“. Im Nahrungsmittelbetrieb finden wir eine Vielzahl von Genussmitteln, von Gütern des täglichen Bedarfs sowie ein breites Angebot der sog. Non-Foods. Nicht-Fachgeschäfte führen Produkte, die sie als problemlos im Verkauf betrachten, die ihnen jedoch Umsatz und Gewinn bringen. Die Einzelhändler mit einem so immer breiter werdenden Sortiment können nunmehr in einzelnen Artikelgruppen aber nicht mehr die Auftragsgrößen erreichen, die sie für einen Direktbezug bei der Industrie befähigten. Mit ihren Kleinaufträgen wenden sie sich daher an einen Großhändler, der ihre differenzierteren Wünsche erfüllen kann.

Sucht man für diesen Einzelhändler mit differenzierterem Sortiment einen Ausdruck, so könnte man ihn als „Gemischtwarenbetrieb neuer Prägung“ bezeichnen. Da dieser neue Einzelhändler eine neue Chance für den klassischen Großhandel darstellt, läßt sich von einer Renaissance des klassischen Typs des Großhandels im Hinblick auf den neuen Gemischtwareneinzelhändler sprechen. Eine Chance bietet sich hier z. B. auch in Verbindung mit dem angesprochenen System des Rack Jobbers; ein Großhändler könnte beispielsweise als Regalmakler mit einer bestimmten Artikelgruppe in das gemischte breitere Sortiment eines Ein-

zelhandelsbetriebes hineinstoßen. Der Einzelhändler, der den Typ des modernen Gemischtwarengeschäftes anstrebt, brauchte hier dann nicht mehr selbst die Sortimentserweiterung vorzunehmen; der Großhandel ist in der Lage, ihm diese Aufgabe abzunehmen.

Im Gegensatz zum klassischen Großhändler steht derjenige Großhändler, der seinen Abnehmerkreis möglichst zu beschränken sucht. Er möchte sich auf wenige, jedoch kaufkräftige Einzelhandelsunternehmungen im Absatzmarkt konzentrieren. Man spricht hier von einem Leitgroßhändler und seinen Systemkunden. Der Grundgedanke des Großhändlers ist dabei, seine Absatzaktivität zu rationalisieren und die kostengünstigen Kleinaufträge abzulehnen. Dieser Großhändler betreibt eine Kundenselektion in bezug auf wenige, aber umsatzstarke Einzelhändler.

Kundenselektion kann aber nicht einfach in der Weise betrieben werden, daß man aus dem bisherigen Kundenkreis alle jene Kunden ausschließt, die regelmäßige Kleinaufträge, jene kostengünstigen Aufträge, hervorruft. Denn mit jedem Kunden, der ausgeschieden wird, geht auch ein Teil des bisherigen Absatzvolumens des Großhändlers verloren, wenn nicht bereits ein anderer Einzelhändler seine Bestellungen aktiviert hat oder an die Stelle einer größeren Zahl von ausfallenden Kunden ein größerer Kunde getreten ist.

Es kann in manchen Fällen durchaus ratsamer sein, mit einer Vielzahl von Kunden mit Kleinaufträgen zusammenzuarbeiten, als sich nur auf wenige Großabnehmer zu beschränken. Denn fällt einer dieser Großkunden aus, so ist damit eine große Lücke im Absatzvolumen des Großhändlers entstanden; fallen dagegen ein oder auch zwei Kleinkunden aus, so ist der Verlust eher zu tragen. Kundenselektion ist also nicht ohne Risiko!

Unabdingbar verbunden mit dem Gedanken der Beschränkung eines Großhändlers auf wenige Abnehmer ist der Gedanke, daß nunmehr zwischen diesem Großhändler, der seine Stärke in der Beschränkung sieht, und seinen selektierten Einzelhändlern eine vermehrte engere Zusammenarbeit anzustreben ist. Vorstehend wurde bereits einmal davon gesprochen, daß der Großhandel erst dann seine Chance richtig erkannt hat, wenn er nicht mehr „an“, sondern „mit“ dem Einzelhandel verkauft. Das soll heißen, daß der Großhandel seine absatzwirtschaftliche Aktivität nunmehr weiter zum Endverbraucher voranzutreiben hat. Er muß gemeinsam mit seiner ihm vorgelagerten Abnehmerstufe, dem Einzelhandel, überlegen, in welcher Weise noch optimaler der Verbraucher zu erreichen ist.

Diese Idee findet sich weitgehend verwirklicht in Form der Freiwilligen Kette. In dieser Zusammenarbeit, bei der der Großhändler mit dem Einzelhandel gemeinsam seine Absatzaktivität zu verwirklichen sucht, finden sich folgende Funktionen stark konzentriert: Beschaffung, Sortiment, Werbung, Schulung des Verkaufspersonals, Ausarbeitung von Sonderangeboten und Preisstellungen, einheitliche Ladengestaltung, gemeinsame Kennzeichnung der Geschäfte, zentrale Buchhaltung und Betriebsabrechnung. Das sind nur einige wenige Möglichkeiten, die sich in dieser strengen Zu-

sammenarbeit zwischen Großhändlern und Einzelhändlern verwirklichen lassen. Doch diese Zusammenarbeit ist erst dadurch ermöglicht worden, daß ein Großhändler eine Kundenselektion betrieben hat, daß er sich auf wenige leistungsstarke Einzelhändler beschränkte.

Soll auch am Ende dieses Abschnittes über Absatzwege versucht werden, den Sinn der Gedanken in bezug auf ein Marketing im Großhandel zusammenzufassen, so ist folgendes zu sagen: Der Typ des klassischen Großhändlers wie auch der zur Kundenselektion neigende Großhändler bieten Ansatzpunkte für eine bessere Anpassung an den Absatzmarkt; sie bieten Möglichkeiten einer Rationalisierung und Kostensenkung im Absatz an den Einzelhandel.

Absatzförderung

Der Großhandel ist im allgemeinen gewöhnt, eine Absatzförderung über den Preis zu betreiben. Zu nennen wären hier der Funktionsrabatt, der Mengenrabatt, die Rabattstaffel und andere Instrumente.

Ist es aber noch angezeigt, daß der Großhandel so viel Nachdruck auf seine Preise und Spannen legt? Kann ein Großhandel seine Marktchancen nicht besser nutzen, wenn er seine Abnehmer von gewissen Funktionen entlastet, indem er sie beispielsweise befreit von all den Tätigkeiten, die nicht direkt zum Verkauf an den Letztverbraucher rechnen. Hier taucht wiederum der Gedanke auf, daß der Großhandel nicht „an“ den Einzelhändler, sondern „mit“ diesem Einzelhändler seine Absatzpolitik gemeinsam betreiben sollte. Man spricht hier auch von einem „Ganzheitsdenken“ im Handel. Von seiten einer Freiwilligen Kette war in diesem Zusammenhang folgendes zu vernehmen: „Wir werden dem Einzelhändler die Waren künftig ohne einen Aufschlag von Handelsspannen liefern, sondern lediglich eine Bearbeitungsgebühr berechnen. Unsere Gewinne werden wir dann ausschließlich aus den Sonderdiensten ziehen.“

Diese Aussage meint, daß man also von der Preispolitik im Großhandel mehr und mehr Abstand nehmen solle und dem Einzelhändler Sonderdienste anbieten möge. Diese Sonderdienste zielen darauf ab, daß der Einzelhandel von all den Aufgaben entbunden wird, die nicht direkt zu seiner Verkaufsaktivität zählen. Diese Sonderdienste bestehen z. B. aus einer Hilfe bei der Ladengestaltung, einer Unterstützung in der Verkäufererschulung, einer Beratung in der Verkaufspolitik am Ladentisch, einer Unterstützung bei der Werbung und Schaufenstergestaltung sowie einer Hilfestellung in bezug auf Kreditierungsmöglichkeiten.

Hier ergibt sich für den Großhandel eine Fülle von Möglichkeiten, in bezug auf eine Absatzförderung aktiv zu werden. Der Gedanke einer solchen Absatzförderung beim Einzelhandel ist aber wiederum eng verbunden mit der Idee einer Kundenselektion. Denn diese Absatzförderung kann nur zur Durchführung gelangen, wenn ein Großhändler eine enge Zusammenarbeit mit seinen Einzelhändlern betreibt. Diese Maßnahmen der Absatzförderung sichern dem Großhandel aber auch einen festen Abnehmerstab. Sie bieten dem

Großhändler die Gewähr, daß „seine“ selektierten leistungsstarken Einzelhändler besonders absatzaktiv sind; denn von den zeitraubenden, nicht direkt zum Verkauf gehörigen Tätigkeiten hat er sie entlastet. Diese Tätigkeiten führt er selbst kostengünstiger zentral durch. Damit erreicht er eine starke Absatzförderung bei seinen Einzelhändlern und nicht zuletzt natürlich für sein eigenes Unternehmen.

MARKETING IM GROSSHANDEL — ETWAS NEUES?

Wer den dargebrachten Gedanken über ein Marketing im Großhandel gefolgt ist, mag an dieser Stelle die Frage stellen, ob Marketing eigentlich etwas Neues für den Großhandel darstelle.

Marketing wurde zu Eingang dieser Betrachtungen als die Denkweise oder die Konzeption einer Unternehmung bezeichnet. Marketing soll damit nichts weiter sagen, als daß eine Unternehmung — dem heutigen Wirtschaftsleben entsprechend — einen adäquaten Denkstil benötigt. Man kommt heute nicht mehr mit einer bloßen Improvisation aus, und auch die sog. Erfahrung hilft nicht immer weiter, wenn damit nur traditionelle Entscheidungen getroffen werden können. Es soll damit nicht gesagt werden, daß jegliche Intuition oder jegliches Fingerspitzengefühl oder jegliche Erfahrung völlig beiseite zu tun sei.

Marketing ist nichts anderes als die marktorientierte Idee oder Konzeption einer Unternehmungsleitung auch im Großhandel, die Konzeption, die Marktforschung benutzt, die prognostiziert, die einen Absatzplan aufstellt, die dann den Absatz durchführt und ihn schließlich kontrolliert und die dabei alle genannten acht Bereiche des Marketing — Nachfrage, Produkt, Absatzorganisation, Absatzwege, Absatzförderung, Absatzkosten, Preis und Konkurrenz — berücksichtigt.

Es wird heute viel von einem ganzheitlichen Denken im Marketing gesprochen. In diesem Wort „ganzheitlich“ kommt besonders zum Ausdruck, was Marketing eigentlich bezwecken will. Man kommt heute nicht mehr weiter mit der Lösung allein von Teilfragen, mit dem hin und wieder Werben, mit dem hin und wieder eine kleine Marktuntersuchung betreiben. Das Ganze auch im Großhandel bedarf einer systematischen Arbeit, eines ganzheitlichen Denkens und Handelns. Damit soll gesagt werden, daß es für einen Großhandel z. B. nicht ausreichend ist, nur einen Teilbereich (z. B. eine Beschränkung des Sortiments) ad hoc vorzunehmen. Es ist vielmehr gerade langfristig erforderlich, kontinuierlich alle acht Bereiche des Marketing in das Denken und Handeln einzubeziehen. Es ist stets zu fragen, welche anderen Bereiche des Marketing eine Neuausrichtung zu erfahren haben, wenn einer dieser Bereiche eine Veränderung erfahren hat.

Wird eine solche Denkweise konsequent verfolgt, dann ist die Forderung nach einem ganzheitlichen Denken erfüllt. Und dieses ganzheitliche Denken ist der eigentliche Kern dessen, wenn man heute vom Marketing spricht. Der Großhandel sollte zu erkennen versuchen, in welcher Weise er dieses ganzheitliche Denken zur Anwendung gelangen lassen kann, auf welchen Wegen er ein Marketing zu verwirklichen vermag.