

**Lothar Beyer/ Brigitte Micheel**

# **Kundennutzen. Suchfelder für den Wandel im Handel**

## **1 Einleitung**

Der deutsche Einzelhandel befindet sich jetzt schon seit längerer Zeit in einer schwierigen Lage: Die Umsätze stagnieren, der Anteil des Handels an der Gesamtkaufkraft sinkt. Die Unternehmen reagieren bislang überwiegend mit Beschäftigungsabbau und versuchen darüber hinaus höher durch niedriger entlohnte Arbeitskräfte zu ersetzen.

Die Problemsicht, von der wir ausgehen, wenn wir die Situation des Handels als schwierig bezeichnen, knüpft zum Teil an Entwicklungen an, die (wie insbesondere die Umsatzentwicklung) auch von den Akteuren der betroffenen Branche nahezu einhellig mit Sorge betrachtet werden. Ob der Abbau und die Abwertung von Beschäftigungsverhältnissen ebenfalls auf die Liste der „Probleme“ gehören, oder ob es sich lediglich um achselzuckend hinzunehmende Begleiterscheinungen der „Modernisierung“, der „Globalisierung“ oder gar des „Fortschritts“ handelt, ist, dies sei zugestanden, eine Frage der Perspektive. Insofern mögen durchaus auch Strategien denkbar sein, die die Ertragslage der Branche zu verbessern suchen, ohne zugleich für mehr Beschäftigung zu sorgen. Im Rahmen dieses Artikels werden wir uns jedoch nicht auf eine rein branchenbezogene Sicht beschränken, sondern die rückläufige Beschäftigungsentwicklung im Handel allein schon wegen ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung als zentrales Problem behandeln.

Einen Ausweg aus diesen Problemen, so unsere These, wird man mit den heute vorherrschenden Trends der technischen Rationalisierung, der Kostenminimierung und der Konzentration nicht finden. Der aussichtsreichere Pfad der Innovation beruht auf der Einsicht, daß Handel Dienstleistung ist und daß das Wertschöpfungspotential des Handels nur gesteigert werden kann, wenn seine Dienstleistungsanteile ausgeweitet, anstatt minimiert werden. Natürlich bestehen auch außerhalb der Branche Einzelhandel vielfältige Chancen, durch Dienstleistung mehr Beschäftigung zu schaffen. Es trifft auch zu, daß sich gerade bei innovativen Dienstleistungen die klassischen Branchengrenzen oft verwischen oder daß neue Kooperationen quer über diese Grenzen hinweg eingegangen werden. Wenn wir hier dennoch die Frage nach den Strukturproblemen und Chancen „des Handels“ in den Mittelpunkt stellen, so geht es nicht so sehr um

eine wirtschaftsstatistische Kategorie, sondern vielmehr um ein Feld von Akteuren, die bei der Umsetzung einer dienstleistungsorientierten Innovationsstrategie eine wichtige Rolle spielen können und müssen.

Dienstleistungsorientierung bedeutet, nicht allein die Ware, sondern den aus der Sicht des Kunden erbrachten Gesamtnutzen in den Mittelpunkt zu stellen. Was kann „Kundennutzen“ konkret bedeuten? Dies ist sicherlich schwierig zu bestimmen und noch schwieriger umzusetzen, zumal sich die Nutzenerwartungen und Verhaltensweisen der Verbraucher rasch wandeln und zunehmend diversifizieren. Aus dieser Diversifizierung, auf die wir im folgenden noch ausführlicher zu sprechen kommen, folgt zwangsläufig, daß niemand eine Patentlösung anbieten kann: Neben den Chancen für erweiterte Dienstleistung und Beratung, die wir hier betonen, wird es immer auch discountorientierte Marktsegmente geben, in denen nur der niedrige Preis eine Rolle spielt und Dienstleistung minimiert wird. Fest steht jedenfalls: Der Handel kommt trotz aller Schwierigkeiten nicht umhin, genauer herauszufinden, was die Kunden wollen und ihnen mehr zu bieten als bisher. Und zumindest dort, wo ein Mehr an Waren schon heute an Sättigungsgrenzen stößt, bedeutet dies ein Mehr an Nutzen durch verstärkte Dienstleistungsorientierung. Einige Perspektiven einer so verstandenen Innovation soll der vorliegende Beitrag vorstellen<sup>1</sup>.

Wir stellen im folgenden zunächst kurz die Strukturprobleme dar, vor denen der Einzelhandel in Deutschland heute steht. Im Anschluß daran gehen wir auf die vielfältigen Trends der Veränderung des Verbraucherverhaltens ein, die als eine wichtige Rahmenbedingung für neue Angebote des Handels zur Kenntnis genommen werden müssen. Der zentrale Teil des Artikels stellt dann unter dem Titel „Strategien und Suchfelder“ einige unterschiedliche mögliche Innovationspfade zur Diskussion.

## 2 Strukturprobleme im Einzelhandel

Mit 877.000 Beschäftigten<sup>2</sup> bietet der Groß- und Einzelhandel einem erheblichen Anteil der etwa 3,3 Millionen Dienstleistungsbeschäftigten im Bundesland Nordrhein-Westfalen Arbeit. Nordrhein-Westfalen ist mit seinen 185.000 Arbeitsstätten im Handel<sup>3</sup> das größte Handelsland in der Bundesrepublik Deutschland. Als Bindeglied und Vermittler zwischen Produzenten und Konsumenten kommt dem Handel sowohl bei der Lösung von Beschäftigungspro-

---

<sup>1</sup> Der vorliegende Beitrag stützt sich auf ein Gutachten (Beyer/Hilbert/Micheel 1998a), das wir gemeinsam mit Josef Hilbert für die Enquête-Kommission „Zukunft der Erwerbsarbeit“ des Landtags von Nordrhein-Westfalen erstellt haben. Wir haben einige ergänzende Recherchen zu neuen Ansätzen im Bereich der Qualifizierung und Personalentwicklung durchgeführt. Geplant ist, die Chancen neuer Dienstleistungsangebote im Handel und die damit verbundenen Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung, Arbeitsorganisation und Arbeitsverhältnisse im Rahmen eines explorativen Forschungsprojektes weiter zu untersuchen.

<sup>2</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am 30.6.1995. WZW-Gruppe „Groß- und Einzelhandel“ (62.). Quelle: Regionaldatenbank des WZB auf der Basis der Daten der Bundesanstalt für Arbeit.

<sup>3</sup> Statistisches Jahrbuch 1997. Stichtag: 25.5.1987.

blemen als auch bei der Umsetzung des Strukturwandels eine Schlüsselrolle zu. Gleichzeitig ist er selbst aber auch mit massiven Struktur- und Modernisierungsproblemen konfrontiert, die er ohne eine Aktivierung und Unterstützung durch andere gesellschaftliche Akteure (Beyer/Hilbert/Micheel 1998b) kaum lösen kann.

Der Umsatz im Einzelhandel stagniert mittlerweile bereits seit mehr als fünf Jahren. Schon das Erreichen des Vorjahresumsatzes wird in der Branche inzwischen als ehrgeiziges Ziel angesehen. Besonders prekär ist die Lage im Facheinzelhandel, der sich bereits „seit Ende der siebziger Jahre betriebswirtschaftlich in der Verlustzone“<sup>4</sup> befindet. Die Zahl der Beschäftigten ist rückläufig; zugleich finden erhebliche Verschiebungen von der Vollzeit- zur Teilzeitbeschäftigung und von regulären zu geringfügigen Arbeitsverhältnissen statt. Für die Zukunft sind weitere, eventuell sogar dramatische Beschäftigungseinbrüche zu befürchten. So gehen einzelne Wissenschaftler davon aus, daß im Zeitraum von 1997 bis 2007 die Hälfte der vorhandenen Arbeitsplätze durch automatisierte Kassen, elektronische Zahlungsmöglichkeiten und Internet-Einkäufe ersetzt werden kann (Thome 1997). Allerdings bilden solche technischen Rationalisierungsmöglichkeiten immer nur die eine Seite der Medaille. Es gibt auf der anderen Seite auch noch viele offene Fragen - und es sind Antworten möglich, die durchaus auf Beschäftigungschancen verweisen: Wieviel und welchen Service werden die Verbraucher auch und gerade in Zukunft erwarten, obwohl in manchen Bereichen die Attraktivität der Selbstbedienungsangebote zunimmt? Wie kann sich der Handel gezielt auf neue Trends der Individualisierung des Verbraucherverhaltens und der „Erlebnisgesellschaft“ einstellen? Gibt es Chancen für neue Angebote, mit denen die reine Distributionsfunktion um weitere Dienstleistungen ergänzt wird? Sind neue Formen der Kooperation möglich, die den Kostendruck mindern?

Zwar ist der Handel stark von der allgemeinen Wirtschaftslage, insbesondere von der Entwicklung der Binnennachfrage abhängig, aber es ist nicht nur die Kaufkraftschwäche der Konsumenten, die für die schwächliche Umsatzentwicklung verantwortlich ist: 1978 gaben die Deutschen von 100 DM ihres verfügbaren Einkommens im Schnitt noch 46 DM im Einzelhandel aus. Heute sind es dagegen nur noch 40 DM (vgl. Wirtschaftswoche 49/1996, 78). Dieser sinkende relative Anteil des Einzelhandels am privaten Verbrauch bei entsprechend steigenden Anteilen, die andere Branchen, vom Automobil über verschiedene Dienstleistungsbereiche bis zum Tourismus, in Anspruch nehmen, verweist auf weitergehende Strukturprobleme: Die Verbraucher setzen offenbar andere Prioritäten. Sie stellen Bedürfnisse in den Vordergrund, die der Handel nicht oder nur schlecht befriedigt. Die Frage, um welche Bedürfnisse es sich dabei genau handeln könnte, ist noch weitgehend offen, aber hier setzen (wenn dies auch häufig mehr schlecht als recht geschieht) die Lösungsversuche an:

- Verbesserung von „Kundenorientierung“ und Service;

---

<sup>4</sup> So Wenzlitschke 1997, 34. Damit ist gemeint, daß im Durchschnitt aller Betriebe die Kosten (einschließlich eines kalkulierten Unternehmerlohns) die Einnahmen übersteigen.

- Diversifizierung und zielgruppengerechte Gestaltung der Angebote;
- Zusatznutzen, der dem Kunden beim Einkauf geboten wird: Beratungsqualität, Bequemlichkeit („Convenience“) oder Erlebniskonsum;
- Integration zusätzlicher Dienstleistungen.

### 3 Der unbekannt Konsument

In unserer Gesellschaft läßt sich ein Wandel in den Konsumgewohnheiten feststellen. Der moderne Konsument kann als „gespaltene Persönlichkeit“ bezeichnet werden, für den Luxus und Askese keine sich ausschließenden Kategorien darstellen. Lebensmittel werden beim preiswerten Discounter bezogen, gleichzeitig darf es sich im Bereich Bekleidung schon einmal um einen edlen Markenartikel handeln. Als eine Folge dieser Entwicklungen läßt sich nicht mehr so leicht sagen, wer der zukünftige Kunde ist und welche Präferenzen er besitzt. Die Zielgruppen werden kleiner, die Konsumenten-Typologien und -Typen bunter (vgl. iwd 20/1997, 2). Eine Auswahl von Trends:

- Verbraucher entdecken ihr eigenes Zuhause neu („Cocooning“), ziehen sich dorthin zurück und gestalten ihr vertrautes Umfeld: Gewinner sind der Wohnungsbau, die Möbelbranche, die Medien und nicht zuletzt die Sicherheitstechnik.
- Ein ganzheitlicher Lebensstil setzt sich durch: Gesundheit, Fitneß, Wellness, ökologische Produkte werden attraktiv.
- Der Trend zum „Dienstleistungsverkauf mit integriertem Produkt“ nimmt zu. Vor allem Senioren, der bedeutendste Wachstumsmarkt für die nächsten Jahre („Silver Market“), sind nicht mehr nur am Produkt, sondern verstärkt am Service interessiert.
- Die Zahl der Single-Haushalte und Alleinerziehenden mit ihrer besonderen Bedarfslage wächst. Sie sind aus beruflichen und familiären Gründen oft in ihrem Zeitbudget beschränkt, setzen aber auch auf Lebensqualität. Bestellungen per Telefon, Home-Shopping per Computer werden hier zum Trend.

Als wichtigstes Ergebnis ist ein Trend zur Polarisierung des Verbraucherverhaltens festzuhalten: Gleichzeitig mit der sich verschärfenden Preisorientierung gewinnt eine neue „Erlebnisorientierung“ an Bedeutung, wobei die Ursachen dieser Polarisierung in drei zusammenwirkenden Tendenzen liegen:

- sowohl im subjektiven Werte- und Verhaltenswandel (smart shoppers vs. erlebnisorientierte Konsumenten)
- als auch in objektiven gesellschaftlichen Polarisierungstendenzen (zunehmende Arbeitslosigkeit und Armut - zugleich aber auch Zunahme kaufkräftiger Gruppen).
- Mehr noch: auch der einzelne Konsument verhält sich je nach Situation ganz unterschiedlich. Marktforscher diagnostizieren ein Nebeneinander von preis-

und erlebnisorientierten Einstellungen und Verhaltensweisen („hybrides Kaufverhalten“, Ziehe 1997, 72).

Was die Kunden dann eigentlich vom Handel wollen, ist zunehmend schwieriger zu bestimmen. Mit der Fülle von Schlagwörtern, die den „neuen“ Konsumenten charakterisieren sollen<sup>5</sup>, wird die Ratlosigkeit der Fachleute zugleich verdeckt und enthüllt. Nach Befragungen des Gottlieb Duttweiler Instituts bei Führungskräften des Handels schätzen 86 % der Befragten die Kunden als sehr preisbewußt ein. Über 85 % erwarten daher eine zunehmende Bedeutung preisaggressiver Fachmärkte und Non-Food-Discounter (Schuckel 1997, 42 f.). Bei einer anderen Expertenbefragung meinten aber auch 93 %, der Erlebniskonsum werde deutlich zunehmen (Behrens/Böhmer/Schumacher 1996, 75). In der Tat läßt sich hier ein erhebliches Potential an Kundenbedürfnissen nachweisen. Daß Einkaufen Spaß machen müsse und eine angenehme Atmosphäre dazugehöre, erklärte bei einer Befragung in den Innenstädten und Einkaufszentren zweier Städte (Frehn 1996, 321) eine überwältigende Mehrheit von 85 % der Kunden. Ein harter Kern von immerhin noch 20 bis 30 % der Befragten ließ sich sogar dem für Strategien des Handels besonders empfänglichen „reizorientierten Erlebniseinkaufstyp“ zurechnen. Auch andere empirische Indikatoren verweisen deutlich auf das zunehmende Erlebnis-Interesse auf der Seite der Verbraucher, wie zum Beispiel die ständige Erhöhung der Freizeitausgaben von 1980 bis heute (Ziehe 1997, 67).

„Immer mehr Menschen“, so wurde diese Situation auf eine einprägsame Formel gebracht, „wollen immer heftiger immer Unterschiedlicheres“ (Gerken 1987, 8). Wir finden hier also, wenn wir uns einmal der Sprache der Systemtheorie bedienen wollen, eine zunehmende Umweltkomplexität, auf die das System Handel mit einer Steigerung seiner Eigenkomplexität antworten muß. Auf die Polarisierung und Segmentierung der Verbrauchergruppen und -wünsche ist mit entsprechend diversifizierten Angeboten zu reagieren. Schneller werdende Veränderungen im Umfeld erfordern kürzere Reaktionszeiten. Diese Analyse bedeutet zugleich auch, daß ein Handelsbetrieb mit unklaren oder unentschiedenen Strategien („von allem ein bißchen“, „für jeden etwas“) nichts mehr ausrichten kann, sondern sich klar und eindeutig positionieren muß: entweder als aggressiver Preisbrecher oder aber als Qualitätsführer mit hochwertiger Beratung und/oder Erlebnisambiente.

Erwartet wird daher von vielen Experten eine zunehmende Polarisierung des Handels in „Versorgungshandel“ und „Erlebnishandel“. Der Versorgungshandel bietet ein Niedrigpreisangebot von Gütern des täglichen bzw. kurzfristigen und periodischen Bedarfs, während im Erlebnishandel über die reine Versorgungsfunktion hinaus, zu einem insgesamt höheren Preis, ein „emotionaler Zusatznutzen“ geboten wird (Schuckel 1997, 43). Im mittleren Preis- und Qualitätssegment wird dagegen die Situation für die Akteure immer schwieriger.

---

<sup>5</sup> Der „Ultra-Konsument“, der „multioptionale“, der „polyvalente“, „fraktale“, „semiotische“, gar „multiphrene“ oder einfach nur der „unvernünftige“ Konsument sind nur eine kleine Auswahl aus diesem Bestiarium. Weiterführende Literaturhinweise bietet Liebmann 1996, 40 f.

Diese Polarisierung der Märkte bedeutet allerdings nicht, daß sich der Handel künftig mit einfachen, einseitigen Strategien begnügen und sich die leidigen Zielkonflikte ersparen könnte: Kaum ein Billiganbieter wird sich auf Dauer eine wirklich schlechte Qualität erlauben können. Kaum ein Qualitätsanbieter wird sich (wie es viele Fachgeschäfte in der Vergangenheit getan haben) längerfristig auf seiner Position ausruhen und auf günstige Angebote ganz verzichten dürfen. Die Kunden selbst werden immer wieder dazu neigen, all unsere sorgfältig getroffenen Unterscheidungen zwischen „Qualität“ und „Discount“ einfach in den Wind zu schlagen und, frei nach der Parole der alten Stadtindianer, „alles“ zu wollen „und zwar sofort“.

Im Zusammenhang damit findet denn auch eine weitere Segmentierung statt, die in gewisser Hinsicht dem Megatrend zur Polarisierung entgegenwirkt. Immer wieder werden neue Marktnischen erschlossen, die quer zu den überkommenen Einteilungen entstehen. Eines der wichtigsten Beispiele für einen solchen Gegentrend wird derzeit unter dem Begriff „Convenience“ intensiv diskutiert und praktiziert. Dies bedeutet einen möglichst bequemen Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs bei optimaler räumlicher und zeitlicher Erreichbarkeit zu einem in der Regel höheren Preis (vgl. Schuckel 1997, 43 m. w. N.), wie es zuerst etwa von Tankstellenshops vorgemacht wurde. Auch „Convenience“ muß aber selbstverständlich explizit angestrebt und mit klarem Profil angeboten werden. Insofern finden wir hier zwar eine gewisse Gegentendenz zur allgemeinen Polarisierung, keinesfalls aber eine Ausnahme von dem Gebot der klaren Positionierung.

Das Beispiel des Convenience-Trends wirft zugleich auch ein Licht auf den Zusammenhang der schnell veränderlichen Trends im Verbraucherverhalten und der Innovationen, mit denen darauf reagiert werden muß. Insofern muß es aus der Sicht des Handels äußerst bedenklich erscheinen, wenn festzustellen ist, daß diese neuen Konzepte zuerst von den Tankstellen, also branchenfremden Konkurrenten, entdeckt wurden<sup>6</sup> und der klassische Handel jetzt erst allmählich nachzieht.

Für den Handel bedeutet dies alles,

- daß der Wettbewerb in jedem einzelnen Marktsegment zunehmend härter wird, was die Chancen des einzelnen Teilnehmers einschränkt,
- daß aber Zahl und Vielfalt der verschiedenen Marktsegmente zunehmen, was neue Chancen bedeuten kann, wenn (aber auch nur wenn) der Handel innovativ reagiert.

Der Verbraucher kann von dieser Entwicklung erwarten, daß einige seiner Bedürfnisse durch maßgeschneiderte Angebote besser bedient werden. Auf der anderen Seite kann die verstärkte Differenzierung nach Kundengruppen<sup>7</sup> aber

---

<sup>6</sup> Begünstigt wurde diese Entdeckung durch den „deutschen Sonderweg“ der Ladenschlußregelungen.

<sup>7</sup> Ohne allzu viel Gespür für sprachliche oder historische Nuancen spricht man in manchen Dienstleistungsbranchen auch gern von „Kundengruppenselektion“.

auch ihre Schattenseiten haben. In dem Maße, wie „gute“ und wirtschaftlich interessante Zielgruppen identifiziert werden, werden unweigerlich auch die „schlechten“, weniger attraktiven Gruppen klarer erkennbar. Für sie kann dann, wie viele Banken dies bereits vorgemacht haben, der Service auch entsprechend zielgenau verschlechtert oder verteuert werden.

## 4 Strategien und Suchfelder

### 4.1 Technikgestützte Rationalisierung

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik wirkt als eine wichtige Antriebskraft der Entwicklung im Handel. Er stellt aber für die Innovationsstrategien, mit denen Handelsunternehmen auf die neuen Herausforderungen reagieren, letztlich nur eines von mehreren Instrumenten dar. Wir können davon ausgehen, daß die Frage der zukünftigen Beschäftigung im Handel nicht durch monokausale Wirkungen der neuen Techniken entschieden wird. Ein technisch möglicher Beschäftigungsabbau wird vielmehr unterstützt durch „systemische“ Rationalisierungsprozesse<sup>8</sup>; er kann aber auch gebremst werden durch die Erschließung neuer Märkte und die quantitative wie qualitative Ausweitung von Dienstleistungsangeboten.

Insofern ist die Innovationsentwicklung vielfältiger als sie aus der Perspektive der technischen Rationalisierungsmöglichkeiten oft dargestellt wird. Gelegentlich stehen in der Branche die Wege des „High Tech“ und des „High Touch“ (letzteres für dienstleistungs- oder erlebnisbezogene Ansätze) sogar als geradezu konträre Grundüberzeugungen gegeneinander. Zumindest handelt es sich um deutlich unterschiedene, gleichermaßen mögliche Positionierungen im strategischen Feld<sup>9</sup>.

Wertschöpfungspotentiale im Handel, die sich über eine Strategie der Kostenreduktion ergeben können, scheinen nicht nur weitgehend ausgeschöpft. Der Personalabbau als wesentliches Instrument der Kostenminimierung gerät auch, wie mittlerweile in der Branche offen diskutiert wird<sup>10</sup>, immer mehr in Konflikt mit der notwendigen Verbesserung von Service und Beratungsqualität. In dem Maße, wie der Handel seine Leistungen für die Kunden auf den bloßen „Abverkauf“ reduziert, sinkt zwangsläufig sein Anteil im Rahmen der Wertschöpfungskette. Niemand erwartet, daß sich dies etwa kompensieren ließe, indem schlicht mehr Waren verkauft würden. Neue Wertschöpfungspotentiale dürften sich darum in absehbarer Zukunft vor allem über den Weg der Integration neuer

---

<sup>8</sup> Zu diesen Prozessen, die über die bloße Rationalisierung von Einzelfunktionen hinausgehen, auf umfassende „Organisierung von Markt- und Austauschprozessen“ zielen, und schon deswegen nicht von den technischen Systemen allein bestimmt werden, vgl. bereits Baethge/Oberbeck 1986, 20 ff.

<sup>9</sup> Vgl. etwa Bullinger 1995, 59 f., der dieses Feld durch die beiden Dimensionen hohe vs. niedrige Arbeitsintensität und Massenmarkt vs. kundenorientierte Differenzierung beschreibt.

<sup>10</sup> So etwa auf der Mitgliederversammlung 1997 der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels (BAG), zit. nach Frankfurter Rundschau 24.7.1999, 13.

Dienstleistungen, d. h. einer Innovation der Kerntätigkeit des Handels ergeben<sup>11</sup>. Hier eröffnen sich neue und vielfältige Ertrags- und Beschäftigungsperspektiven. Wir wollen uns daher im folgenden einigen dieser marktbezogenen Entwicklungs- und Innovationstendenzen zuwenden, die für den Handel und insbesondere die Beschäftigung im Handel von Bedeutung sein werden.

## 4.2 Kunden- und Serviceorientierung als neue Strategie?

„Kundenorientierung“ findet sich oft als ein wenig inhaltsreiches, eher modisches Schlagwort in der Diskussion. Dies sollte aber nicht über die Ernsthaftigkeit der zugrundeliegenden Problematik hinwegtäuschen. Es besteht die Notwendigkeit, den Service im Handel zu verbessern, der in der „Dienstleistungswüste Deutschland“ immer noch vielfach im argen liegt und der in den letzten Jahren oft im Zuge von Maßnahmen der Rationalisierung und des Personalabbaus weiter verschlechtert wurde.

Eine noch nicht abgeschlossene Untersuchung des Handelsjournals zeigt, daß viele Einzelhändler sich überhaupt noch nicht um das Thema „Service“ kümmern (Schmitz 1997, 52), und die Resultate sind entsprechend: Nach einer anderen Umfrage (Behrens/Böhmer/Schumacher 1996, 70) meinen weniger als 25 % der Manager, sehr zufriedene Kunden zu haben. Immer wieder werden krasse Beispiele für Unfreundlichkeit bei der Bedienung der Kunden berichtet - obwohl dies nicht zuletzt auch eine Sünde wider die betriebswirtschaftliche Vernunft bedeutet: Wie berechnet wurde, ist es sechsmal teurer, einen neuen Kunden ins Geschäft zu locken, als einen Stammkunden zu halten.

## 4.3 „Erlebniseinkauf“: Der Einzelhandel als Theater

Manche Visionäre der Branche sehen die „Erlebnisgesellschaft“ (Schulze 1992) als die rettende Perspektive für den Handel an, wobei diese Perspektive häufig auch mit einer eher skeptischen Position gegenüber zu viel Technik verknüpft wird. Der Handel, so wird gefordert, müsse verstärkt das Käuferlebnis anbieten, ja er solle Anleihen beim Theater machen. „Wir Händler müssen künftig die Schulbank drücken, um Theater zu lernen. Wir müssen einfach bessere Dramaturgen werden. [...] Wir verkaufen in erster Linie Lebensstil. Schon deshalb müssen wir uns besser inszenieren.“ (zit. nach Der Handel 9/1996, 40). Dies erklärte Ken Birkby, Customer Service Manager bei Marks & Spencer in Großbritannien, und die versammelten Topmanager internationaler Handelsunternehmen zollten ihm Beifall.

Auch aus der Sicht der konsumorientierten Herstellerbranchen ist die Frage sehr entscheidend, ob es gelingen wird, durch „Lebensstil“ die Kaufkraftpotentiale zu erweitern. So stellte der Vorsitzende des Verbandes der Keramischen Industrie, die im Vorjahr einen Umsatzrückgang von 1 % und einen Beschäftigungs-

---

<sup>11</sup> „Kostensenkung“, warnt Brödner (1999, 5 ff.) die Industrieunternehmen, „ist gefährlich für Ihren Wohlstand!“ Der Handel steht vor einer ganz ähnlichen Alternative zwischen einem „unteren Weg“, der sich auf die Rationalisierung der logistischen Kette konzentriert und einem „oberen Weg“ der kundenorientierten Erneuerung von Produkten und Leistungen.

rückgang von mehr als 5 % zu verzeichnen hatte, ernüchert das Ergebnis einer Marktstudie vor: „Wir sind nicht sehr spannend“. Abhilfe erwartet er vom Handel, der in den Geschäften „Erlebniswelten“ schaffen und die Ware Geschirr „emotionalisieren“ müsse.<sup>12</sup>

In der Tat scheint der „Ambientekauf“ seit den 80er Jahren immer wichtiger zu werden. Besonders der früher erfolgreiche, dann aber sehr in den Schatten der Entwicklung geratene Betriebstyp der städtischen Warenhäuser soll durch Reorganisationen, die diesem Grundsatz folgen, an Attraktivität gewinnen. So will sich zum Beispiel Karstadt jetzt „von dem bisherigen strikt abteilungsweisen Denken zugunsten eines themenbezogenen Denkens in Kontexten verabschieden“.<sup>13</sup> Der Gürtel soll zur Hose kommen und die Lampe zum Schränkchen. Die Präsentation der Waren soll in sechs Konsumfeldern „inszeniert“ werden: Sport und Freizeit, Essen und Trinken, Multimedia, „Fashion“, „Living“ und schließlich „Personality“<sup>14</sup>. Nach ersten Tests in den Häusern Duisburg (Fashion) und Darmstadt (Living) eröffnete im November 1997 in Düsseldorf die erste komplett als „Themenhaus“ konzipierte Filiale (Bosch 1998). Die ersten Umsatzmeldungen fielen bemerkenswert positiv aus, und auch die Zahl der Mitarbeiter des Düsseldorfer Hauses wurde um 60 auf insgesamt 1.000 erhöht. Es wird allerdings erwartet, daß die Renovierung des Sortiments, bei der das Artikelvolumen um 25 % gekürzt wurde, zugleich eine erhebliche Reduzierung der momentan rund 6.000 Dauerlieferanten bedeutet, daß Karstadt auch weiterhin unrentable Standorte schließen und per Saldo Beschäftigung abbauen wird.

Mittel der Inszenierungen sind klassischerweise die Laden- und Schaufenstergestaltung, Präsentationen und Aktionen. Auch das Ausprobieren der Ware kann als Erlebnis gestaltet werden: Eines der bislang noch eher ungewöhnlichen Beispiele dafür liefert etwa ein Sportartikelhändler, der in seinem Laden einen Trampelpfad mit Sand und Steinen angelegt hat, auf dem Wanderschuhe getestet werden können (Ziehe 1997, 76). Die umfassendsten Möglichkeiten, den Handel als Theater zu inszenieren, bieten aber die großen Einkaufszentren. Hier zeigt das CentrO in Oberhausen einen Trend an, für den bislang die USA als Vorbild galten, und der zur Zeit weltweit, besonders auch in Asien, einen Boom erlebt:

„Auf den Philippinen arbeitet ein Pionier der Shopping Malls. Mr. Prime nutzt das Reizpotential der Themenparks, um Konsumenten und Käufer in eine

---

<sup>12</sup> Zit. nach Frankfurter Rundschau 17.2.98, 13. Mehr noch: Der Handel müsse diese Aufgabe allein erfüllen, denn eine gemeinsame Werbestrategie werde durch „das Proporzdenken der Industrie“ (ebd.) vereitelt.

<sup>13</sup> So der Konzernchef, Walter Deuss, zit. nach Frankfurter Rundschau 20.6.97, 14. Sogar für die Verkaufsstellen der bisher als typischer Billiganbieter positionierten Kaufhalle wird jetzt unter dem neuen Dach von Kaufhof bzw. Metro an Konzepten für „Trend Stores“ unter dem Motto „Lust for Life“ gearbeitet (Frankfurter Rundschau 27.2.98, 14).

<sup>14</sup> Hinter dem Themenfeld „Living“ verbergen sich neben Kleinmöbeln unter anderem diejenigen Gegenstände, die man in früheren Zeiten prosaisch als „Haushaltswaren“ bezeichnete. Bei der Entschlüsselung des nicht minder geheimnisvollen Begriffs „Personality“ (er enthält „Kosmetikartikel“, aber wohl auch noch mehr) sind wir derzeit noch teilweise auf Mutmaßungen angewiesen...

Shopping Mall zu locken, die nach seinen Plänen die größte der Welt sein wird. In Bangkok funktioniert ein 'kleiner' Bruder des Giganten bereits seit 1994: Die Seacon Square Mall verfügt im vierten Stock ihres Sitzes über einen fast 5.000 Quadratmeter großen Saal als Vergnügungspark, komplett mit Riesenrad und Achterbahnen, um kaufende Kunden anzulocken und sie dort lange festzuhalten. In Korea läßt die Lotte World bitten, ein Konsum- und Freizeitempel, der auf einer Fläche von mehr als einer halben Million Quadratmetern zwei Warenhäuser und 400 Einzelhandelsgeschäfte vorweisen kann - U-Bahn-Anschluß inklusive. Kuala Lumpur, bis gestern kaum ein Ort revolutionärer Neuentwicklungen oder Pionier in Sachen Einzelhandel, plant über seinen Fluß, den Klang, ein zehnstöckiges, zwei Kilometer langes Gebäude als Einkaufs-Mall." (Greene 1997, 45 f.).

Im Rahmen dieser erlebnisorientierten Ansätze ist es auch nur konsequent, wenn der Handel seine angestammten Domizile verläßt, sich näher zu den Kunden begibt und dort, wo gerade „etwas los ist“, ganz neue, teilweise temporäre, Verkaufsstellen einrichtet. Beispielsweise verkaufte das größte Versandhaus der USA, Sears & Roebuck in einem solchen temporären Outlet in New Orleans Sportartikel, und zwar nur vom 26. Januar dieses Jahres, dem Beginn der großen Football-Endspiele, bis zum Mardi Gras, dem Höhepunkt des Karnevals. Insgesamt haben diese temporären, saisonbezogenen Verkaufsstellen in den USA schon einen Gesamtumsatz von 3 Mrd. \$ erreicht (Greene 1997, 46).

Die Inszenierung des Einzelhandels als Theater verspricht die Erschließung ganz neuer Kaufkraftpotentiale, sie birgt aber auch einige Risiken: Es ergeben sich höhere Kosten, und vor allem besteht die Notwendigkeit zur ständigen Weiterentwicklung, damit es nicht zu Abnutzungserscheinungen (Gewöhnung bei den Kunden, Nachahmung durch die Konkurrenz) kommt (vgl. Ziehe 1997, 77). Zudem ist die These vom generell zunehmenden Trend zur Erlebnisorientierung auch nicht ganz unbestritten. Gegen sie lassen sich auch aus der Praxis heraus einige Gegenbeispiele anführen: „das Scheitern des Erlebniskaufhauses Ludwig Beck in Köln oder das zunehmend einheitliche Erscheinungsbild der innerstädtischen Einkaufszentren mit Filialbetrieben von Douglas, Deichmann, C&A und Dyckhoff oder Franchisebetrieben wie Benetton, Yves Rocher und Mc Donald's" (Ziehe 1997, 52).

#### **4.4 Neue Dienstleistungsangebote im Einzelhandel**

Wenn die reine Vermittlerfunktion des Handels zunehmend bedroht ist, so legt dies die Konsequenz nahe, daß der Handel seinen Kunden mehr Leistungen und mehr Nutzen bringen muß. Die Dimension des „Erlebnisses“, als eine Möglichkeit, einen solchen Zusatznutzen zu schaffen, haben wir gerade mit ihren Chancen und Grenzen diskutiert. Falsch wäre es jedenfalls, die Suche nach innovativen Angebotsformen auf diese eine Möglichkeit zu verengen. Die Kunden bringen nicht nur Erlebnishunger, sondern auch andere, teils viel handfestere Bedürfnisse mit. Ein Stichwort dafür ist der „Convenience“-Trend, also der Wunsch, den Zeitbedarf für die häuslichen Reproduktionstätigkeiten nach Möglichkeit zu reduzieren - und hier handelt es sich ja nicht nur um Bequemlichkeit der Verbraucher, sondern auch um einen zunehmenden, etwa durch die

Situation von Berufspendlern oder berufstätigen Frauen bedingten objektiven Zeitmangel. Dies legt es für den Handel nahe, überhaupt nach neuen dienstleistungsorientierten Funktionen zu suchen. Die Prognostiker sagen:

„Erfolge verzeichnen künftig vor allem jene Händler, die der Kundschaft diverse Extras mitverkaufen. Handel, Handwerk und andere Dienstleistungen verschmelzen. Immer neue Anbieter drängen auf den Einzelhandelsmarkt. Tankstellen mutieren zum Drugstore oder Service-Center, Bahnhöfe und Flughäfen werden Versorgungszentren, Bäckereien mausern sich zu umfassenden Ernährungslieferanten, Post-Shops erweitern die Dienstleistungen.“ (Wirtschaftswoche 49/1996, 78).

Teilweise sorgen aktuelle Strukturentwicklungen, wie etwa der Boom der Shopping Center oder das Interesse der Banken an einer handelsnahen Ansiedlung ihrer Filialen, dafür, daß sich tatsächlich zumindest die räumliche Vermischung von Handels- und Dienstleistungsangeboten verstärkt. Teilweise muß eine solche Integration, weil sie nicht von selbst stattfindet, auch aktiv angestoßen und gefördert werden: beispielsweise im Sinne von Modellen wie dem „Nachbarschaftsladen 2000“ für die Versorgung ländlicher und anderer peripherer Regionen.

Aber die Frage nach einer Integration von Warenangeboten und personenbezogenen Dienstleistungen ist natürlich nicht nur ein Thema der allgemeinen Strukturpolitik. Auch für den einzelnen Handelsbetrieb besteht die Möglichkeit und auch die Notwendigkeit, über neue Angebote nachzudenken. Dies ist manchmal nicht einfach - so werden etwa Angebote zur Kinderbetreuung in Einkaufszentren oft nicht sehr gut angenommen - aber es bestehen vielfach auch erhebliche, noch nicht ausgeschöpfte Potentiale. Ein besonders aussichtsreiches Feld für solche Zusatzdienstleistungen, die Lieferdienste, wollen wir im folgenden diskutieren.

#### **4.5 Lieferservice als dienstleistungsorientierte Perspektive?**

Die öffentliche Aufmerksamkeit, ja Faszination, die mit der neuen „Datenautobahn“ Internet verbunden ist, führt heute zu einem intensiven Nachdenken über neue Möglichkeiten der Präsentation von Angeboten und der Bestellung von Waren. Dies hat aber letztlich den Blick zu einseitig auf den Bestellvorgang gelenkt, der doch in der Prozeßkette vom Hersteller zum Kunden nur einen Teilschritt darstellt. Das andere Ende dieser Kette, der Vorgang, durch den die Ware schließlich zum Kunden gelangt, wird im Hinblick auf Möglichkeiten der Optimierung viel weniger diskutiert, ist aber ein mindestens ebenso entscheidender Teil des Gesamtprozesses.

Gerade hier, also bei der Lieferung, ergibt sich oft ein organisatorischer Flaschenhals, der zum Hemmnis für die Akzeptanz von Angeboten werden kann. Hier liegt eine Grenze der allgegenwärtigen informationstechnischen „Virtualisierung“, denn es ist ja das reale Produkt und nicht sein buntes Abbild, das letztlich zum Kunden gelangen muß. Und hier liegt deswegen auch die Chance für eine Anreicherung des Verkaufsvorgangs mit weiteren Dienstleistungen, die eine wichtige Rolle für die Beschäftigung im Handel spielen könnte.

Lebensmittel beispielsweise gehören aus der Sicht der Konsumenten oft zum „Pflichteinkauf“. Obwohl natürlich viele Kunden das persönliche Auswählen und das Schwätzchen über den Ladentisch schätzen, gibt es doch eine durchaus beträchtliche Zielgruppe, die sich in diesem Bereich gerne etwas Arbeit abnehmen ließe. „Doch die Hauptschranke für einen virtuellen Handel vor allem mit Lebensmitteln sind nicht Bits und Bytes, sondern Fragen einer kostengünstigen Logistik“ (Rode 1997, 42). Hier liegt also ein vernachlässigtes Feld für neue technisch-organisatorische Lösungen, und der Durchbruch der „Pizzataxis“ in einem kleinen Teilmarkt zeigt, daß neue Lösungen durchaus möglich sind. Eine Erweiterung dieses Ansatzes würde allerdings noch mehr Ideen voraussetzen.

Eines der Probleme ist: Das Packen der Ware stellt einen echten Zusatzaufwand dar, weil diese Arbeit im stationären Handel vom Kunden selbst erledigt wird. Oder, wie es Brian Austin, Direktor bei der britischen Firma Salvesen Logistics, etwas zynisch formulierte: „Heute haben wir ein kostenloses Team von Pakkern, die Zahl der Arbeitskräfte ist automatisch der Zahl der Käufer angepaßt, die Pack-Arbeit wird zu 100 Prozent fehlerfrei erledigt. Beim Internet-Handel werden wir dieses wunderbare Distributionssystem mit kostenlosen Arbeitern verlieren.“ (zit. nach Rode 1997, 42). Dieses Argument kann natürlich nicht völlig überzeugen, denn der Versandhandel hat ja seit langem praktisch vorgeführt, daß es auch ohne die Kunden als „kostenlose“ Packer geht. Auf der anderen Seite lassen sich zudem auch Kosten senken, etwa durch Standorte mit niedrigeren Mieten.

Die einfachsten logistischen Lösungen kommen hier sogar mit einem Minimum an spezifischer Infrastruktur aus: Der Mitarbeiter des Lieferservices geht mit einem normalen Einkaufswagen durch die Regalreihen eines normalen Supermarktes, und anschließend wird der Inhalt dieses Einkaufswagens verpackt und versandt. Fortgeschrittener sind spezielle Packzentren („Order Assembly Facilities“), in denen die, beispielsweise per Internet eingegangenen, Bestellungen kommissioniert werden.

In Deutschland tun sich die großen Lebensmittelketten mit dem Lieferservice noch schwer, aber es gibt immerhin einige Experimente. Rewe begann 1996 in acht Taunusgemeinden, den Lieferservice „Kuli-Serve“ zu testen. Tengemann hat im November 1997 einen Lieferservice in München eingerichtet. Von den 4.500 selbständigen Kaufleuten der Spar-Gruppe beliefert sogar schätzungsweise die Hälfte die Kunden zu Hause (Frankfurter Rundschau 11.11.97, 13).

Besonders attraktiv für viele, insbesondere berufstätige Kunden wäre die Möglichkeit, eine Lieferung ins Haus zu bekommen, aber trotzdem für die Annahme der Ware nicht zu Hause sein zu müssen. Die amerikanische Firma Streamline kann dieses Dilemma lösen: Das Unternehmen stellt dem Konsumenten eine Art verschlossenen Kühlschrank in Garage oder Treppenhaus (Rode 1997, 44). Auch Stationen für Selbstabholer bieten sich als Alternative zur Heimlieferung an. Der Kunde spart dabei immerhin die Wartezeit an der Kasse und die Zeit für das Einsammeln der Waren.

Hier zeigen sich übrigens überraschende Parallelen zwischen innovativen dienstleistungsorientierten Angeboten und Ansätzen zu neuen Formen der

Selbstbedienung, die man auch als eine Art von Weiterentwicklung der Warenautomaten auffassen kann (Bunge/Warweitzki 1996, 105 f.): Münchener Einzelhändler betreiben seit 1989 im „Pasinger Triangel“ ein System von, teilweise gekühlten, Schließfächern, über das sich die Kunden auch nach Ladenschluß mit frischen Lebensmitteln oder Blumen versorgen können. Die Händler beschicken die Schließfächer aufgrund der Bestellungen der Kunden. Diese können sich dann mittels computerlesbarer Kundenkarte und Geheimnummer selbst bedienen. Das System bringt im Vergleich zu anderen Lebensmittelhändlern einen Mehrumsatz von immerhin 10 %.

Ähnlich wie im Zusammenhang mit dem Electronic Commerce werden aber auch im Innovationsfeld der neuen Lieferdienste die Karten neu gemischt: Es bieten sich Chancen nicht nur für den Handel, sondern zugleich auch für andere alte oder neue Akteure. Zum Teil sind es auch wiederum ganz neue Kooperationen, die hier entstehen. Mit verschiedenen, ausnahmslos handelsfremden Akteuren wird beispielsweise ein Homeservice-Experiment der Cross Media GmbH Bad Homburg durchgeführt, das ab Oktober 1997 im Rhein-Main-Gebiet Lebensmittelbestellungen sowohl per Telefon und Fax als auch per Internet ermöglichen soll (Rode 1997, 42). Zu den Partnern gehören eine Spedition, die das Kommissionier- und Lagerzentrum sowie die gekühlten Auslieferungsfahrzeuge betreibt, ein Computerunternehmen, ein Direktlieferant für landwirtschaftliche Produkte und eine Bank.

Auch wenn die meisten Ansätze in diesem Bereich derzeit erst langsam starten, sollte nicht der falsche Schluß gezogen werden, es handele sich nur um einen Nischenmarkt. Perspektiven sind allein schon aus der demographischen Entwicklung abzulesen, denn Bedeutung hätten diese verschiedenen Formen des Lieferservice ja gerade auch für den großen und wachsenden Markt der älteren Konsumenten<sup>15</sup>.

#### **4.6 Nachhaltiges Wirtschaften: Chancen für den Handel**

Die Schlüsselrolle des Handels im gesamten Wirtschaftsprozeß bedeutet, daß ihm auch bei der Umgestaltung zu einem nachhaltigen Wirtschaften in mehrerer Hinsicht zentrale Funktionen zufallen:

1. Der Handel kann helfen, ökologisch verträgliche<sup>16</sup> Produkte aus ihrem Nischendasein herauszubringen und auf breiter Front abzusetzen. Die erhebliche Macht, die der Handel (auch entgegen den Wünschen von Verbrauchern wie Industrie) bei der Sortimentsgestaltung hat, ist schon vielfach unter Beweis gestellt worden.

---

<sup>15</sup> Zu Lebenssituation und Dienstleistungsbedarf älterer Menschen vgl. IAT 1994.

<sup>16</sup> Selbstverständlich würde eine genauere Diskussion, welche Produkte inwiefern als „verträglich“ anzusehen sind, den Rahmen der vorliegenden Ausführungen sprengen. Eine solche Bewertung kann sich aus relativ eindeutigen ökologischen Vorteilen im direkten Vergleich zu den jeweils relevanten Alternativen ergeben. Sie kann aber auch eine höchst komplizierte Gesamtbilanzierung über die Prozesse der Herstellung, Verpackung, Lieferung, Verwendung und Entsorgung des Produktes hinweg erfordern.

2. Handel erzeugt einen großen Teil des Verkehrsaufkommens. Sinnvolle kleinräumige Strukturen (Verkürzung der Einkaufswege durch attraktive wohnortnahe Einkaufsmöglichkeiten; Lebensmittel vorzugsweise aus der eigenen Region, nicht über viele hundert Kilometer Autobahn herangerollte), veränderte Verpackungen, Kooperationen beim Transport (zur Stadtlogistik vgl. Hesse 1997) können Verkehr reduzieren.
3. Bei der Frage, ob Produkte verstärkt durch Dienstleistungen zu substituieren sind, um Stoffströme zu reduzieren, oder ob die Produkte zumindest reparaturfreundlicher und mit längerer Lebensdauer gestaltet werden können, kann der Handel ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Die gesamtwirtschaftliche Dienstleistungsorientierung, die sich hier abzeichnet und die Suche des Handels nach neuen Dienstleistungsangeboten können sich hier ergänzen.

Die Umstellung von Teilen des Sortiments auf umweltverträglichere Produkte ist ein Prozeß, der in gewissem Ausmaß bereits den Massenmarkt erfaßt hat<sup>17</sup>. Darüber hinaus ist ein Marktsegment für „Öko-Spezialisten“ entstanden, die teilweise eher in Nischen angesiedelt sind, deren Spitzenreiter, die Drogeriekette „Spinnrad“ aber immerhin schon einen Jahresumsatz von 175 Mio. DM anpeilt. Auch Öko-Kaufhäuser sind in kleinerem Umfang bereits realisiert und werden in größerem Maßstab geplant. Beobachter warnen davor, auf „Umweltschutz pur“ als das alleinige Erfolgsgeheimnis zu vertrauen, sie sehen aber insbesondere dort gute Marktchancen, wo sich ökologisch orientierte Angebote mit dienstleistungsbezogenem Zusatznutzen für die Verbraucher, wie verbesserter Information und Beratung verbinden lassen.

Einige große Warenhäuser und Versandhandelsunternehmen, z. B. der Otto-Versand, haben bereits mit Aktivitäten eines Umweltmanagements begonnen, das unter anderem eine Verminderung der Verkehrsbelastung zum Ziel hat (vgl. Hesse 1997, 47). Weitere vielversprechende Ansätze für ein konkretes Umweltengagement von Handelsunternehmen finden sich etwa bei den Baumärkten. Hier haben sich die Ketten Obi, Götzen und Hagebau der „Gruppe ‘98“ angeschlossen, die ihre Aufgabe in der Förderung umweltfreundlicher Forstwirtschaft sieht (Frankfurter Rundschau 14.11.97, 13). Der Marktführer Obi wurde sogar von der Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages als Vorreiter dieser Bestrebungen der Presse vorgestellt. Obi will unter anderem das Angebot ökologisieren, Lastwagenfahrten reduzieren und umweltorientierte Beratungsleistungen für Selbstbauer in die Märkte integrieren (Frankfurter Rundschau 11.11.97, 6).

Immer mehr setzt sich die Einsicht durch, daß umweltgerechtes Wirtschaften nicht lästiger Kostenfaktor, sondern der Erwerb von Schlüsselkompetenzen für die Innovation ist, die sich letztlich auch „rechnen“ und zu einem Motor für Wachstum und Beschäftigung werden können. Gerade für den Handel bedeutet das Konzept einer Kreislaufwirtschaft die Chance, sein Aktionsfeld ganz we-

---

<sup>17</sup> Dem steht nicht entgegen, daß die Erwartungen an eine „Öko-Welle“ in der kurzfristigen Entwicklung der letzten Jahre wieder etwas zurückgeschraubt werden mußten, vgl. (auch zum folgenden) Dreher 1998.

sentlich zu erweitern: Dem Kunden können über das heute bereits realisierte Maß hinaus Entsorgung bzw. Rücknahme als Dienstleistung angeboten werden; daraus ergeben sich entsprechende weitere Verknüpfungen zu Großhandel und Industrie, die die Kette zum Kreislauf schließen.

Eine andere „öko-intelligente“ Strategie, die die Tätigkeit des Handels verändern und mit Dienstleistungsanteilen anreichern könnte, ist die vermehrte gemeinsame Nutzung von Gütern im Sinne des Leihens, Teilens oder Mietens. Vielfach wird vorschnell angenommen, daß solche gemeinsamen Nutzungsformen, obwohl vielleicht wünschenswert, in einer an Besitz orientierten Gesellschaft wenig Zukunft hätten. Im Gegensatz dazu fand eine empirische Studie des Wuppertal Instituts (vgl. Scherhorn 1997, 26 ff.), daß gerade hier ein „autonomieorientierter“ Konsumententypus besonders aktiv ist, dem eine Vorreiterrolle zugetraut werden kann, so daß noch ein beträchtliches Potential zur Ausbreitung besteht.

Denkbar ist in diesem Zusammenhang ferner ein erheblich vergrößerter Sektor des Second-Hand-Verkaufs ebenso wie eine breite Palette von Verknüpfungen zwischen Handel und Reparaturdienstleistungen. Eine solche Konjunktur des Wiederverwendens hätte auch den strukturpolitisch positiven Effekt, daß sie ein sehr breites Spektrum von hochprofessionalisierten Angeboten (Beispiel: Austauschmotoren) bis hin zu kleinbetrieblich organisierbaren Leistungen (Beispiel: Textilien) zuläßt. Eine an Nachhaltigkeit orientierte Handelspolitik könnte helfen, solche Entwicklungen zu fördern, Bewußtsein für Umwelt- wie Dienstleistungsorientierung schaffen und das in vielen Bereichen immer noch negative Image des „Gebrauchten“ zu heben.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

In der gesamten Volkswirtschaft zeichnet sich ein Trend zu einer wachsenden Nachfrage nach Dienstleistungen ab. Sach- und Dienstleistungen wachsen zusammen; Produktions- und Distributionsprozesse im Industrie- und Dienstleistungssektor werden mit zusätzlichen Serviceleistungen umgeben. Sie steigern dadurch die Qualität der Waren und Dienstleistungen. Diese Entwicklung erfordert häufig eine Kooperation mit anderen Unternehmen und anderen Branchen. Traditionelle Branchengrenzen verschwimmen auf diese Weise, neue Branchen entstehen. Diese Entwicklung wird auch vor den Handelsunternehmen nicht halt machen.

Innovation im Handel beinhaltet darum eine Öffnung und Ausweitung der klassischen, originären Handelsfunktionen um neue Dienstleistungen. Welche Dienstleistungen das sein können, das wird dem Handel vielfach zuerst in Nachbarbranchen vorgeführt. Tankstellen fungierten als Vorreiter des „Convenience“-Trends. In der Gastronomie setzen sich Bestell- und Lieferservice durch. Hier wurden bereits neue Kundenbedürfnisse erkannt und gewinnbringend umgesetzt.

Für den Handel ergeben sich, in dem Maße, in dem es ihm gelingt, seine Angebote zielgruppenspezifisch zu positionieren auch noch weitere Bedarfe für neue

Dienstleistungen. Wichtige Bestimmungsfaktoren dafür sind unter anderem der gesellschaftliche und demographische Wandel, z. B. die wachsende Zahl der Single-Haushalte, die steigende Berufstätigkeit der Frauen oder auch der wachsende Anteil der Senioren in der Bevölkerung. Ein weiterer „Megatrend“, an den innovative Handelsleistungen anknüpfen können und müssen, ist die Entwicklung hin zur Kreislaufwirtschaft. Gerade hier bieten sich für den Handel große Chancen, seine Vermittlerrolle wieder neu zu definieren und davon zu profitieren.

Wir haben zu begründen versucht, daß all diese Chancen genutzt werden müssen, um Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen, nicht zuletzt aber auch um die Beschäftigung im Handel zu stärken. Ob der Trend zum Beschäftigungsabbau damit per Saldo „nur“ gebremst, ob er ganz aufgehalten oder ob er gar umgekehrt werden kann, muß allerdings derzeit noch offen bleiben. Zwar liegen quantitative Prognosen zur Beschäftigungsentwicklung im Einzelhandel vor, die sich auf die Potentiale der technischen Rationalisierung stützen (Thome 1997) – und konsequenterweise äußerst negativ ausfallen. Eine quantitative Abschätzung der entgegengewirkenden Tendenzen oder gar eine saldierende Zusammenfassung der positiven und negativen Beschäftigungseffekte, die sich aus den verschiedenen, parallel verfolgten Innovationspfaden ergeben, ist dagegen noch Desiderat.

Eine Erweiterung der klassischen Handelsfunktionen um weitere Dienstleistungen wird auch qualitative Auswirkungen auf die Arbeit im Handel mit sich bringen. Neue Perspektiven und Herausforderungen ergeben sich hier neben veränderten Formen der Arbeitsverhältnisse und innovativen Konzepten für die Arbeitsorganisation und -gestaltung, in erster Linie für die erforderlichen Qualifikationen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf der Mitarbeiter- und Führungsebene. Moderne Qualifizierungsanforderungen müßten vor diesem Hintergrund entwickelt und in entsprechende Ausbildungs-, Personalentwicklungs- und Weiterbildungsprogramme umgesetzt werden.

## 6 Literatur

- Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert, 1986: Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt/Main, New York.
- Behrens, Bolke/Böhmer, Reinhold/Schumacher, Harald, 1996: Konsumtrends. Göttliches Vergnügen. In: Wirtschaftswoche 28.11.96. 66-78.
- Beyer, Lothar/Hilbert, Josef/Micheel, Brigitte, 1998a: Beschäftigung im Handel. Erfordernisse und Ansatzpunkte für eine NRW-Handelspolitik. Gutachten für die Enquête-Kommission „Zukunft der Erwerbsarbeit“ des Landtags von Nordrhein-Westfalen. Ersch. 1999.
- Beyer, Lothar/Hilbert, Josef/Micheel, Brigitte, 1998b: Ein Plädoyer für Dienstleistungspolitik. Analysen, Strategien und Beispiele für Beschäftigung durch Innovation im Tertiären Sektor. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 3/1998. 230-252.
- Bosch, Dieter, 1998: Premieren auf dem Prüfstand. Neue Kauf- und Warenhauskonzepte. <http://www.bag.de/c203de.htm>

- Brödner, Peter, 1999: Innovationsfähigkeit - unternehmerische Grundlage der „Vorauswirtschaft“. Ms. für das Institutsbuch „Innovationsfähigkeit: Wissen und Lernen“ des IAT. Gelsenkirchen.
- Bullinger, Hans-Jörg, 1995: Dienstleistungsmärkte im Wandel. Herausforderungen und Perspektiven. In: ders. (Hg.): Dienstleistung der Zukunft. Wiesbaden. 45-95.
- Bunge, Helmut/Warweitzki, Heidrun, 1996: Perspektiven des Einzelhandels in der Region Berlin-Brandenburg. Berlin.
- Dreher, Albert M., 1998: Grüne Masche zieht nicht. In: Handelsjournal 3/1998. 10-13.
- Frehn, Michael, 1996: Erlebniseinkauf in Kunstwelten und inszenierten Realkulissen. Raum- und mobilitätsstrukturelle Auswirkungen sowie planerische Handlungsansätze. In: Informationen zur Raumentwicklung 6/1996. 317-330.
- Gerken, Gerd, 1987: Die Zukunft des Handels. Freiburg im Breisgau.
- Greene, Charles, 1997: Was will der Homo electronicus? Einzelhandel: Kundenanforderungen nach der Jahrtausendwende. In: absatzwirtschaft 4/1997. 42-46.
- Hesse, Markus, 1997: Logistik in Unternehmenspolitik und Planung. Stufenkonzepte zwischen privat und öffentlich, ökologischer und funktionaler Modernisierung. In: RaumPlanung 76/1997. 45-49.
- IAT, 1994: Institut Arbeit und Technik/Stadt Essen (Hg.): Zuhause leben im Alter. Technik und Dienstleistungen für mehr Lebensqualität. Gelsenkirchen (= Beiträge zur Regionalentwicklung, Heft 10).
- iwd 20/1997 (Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft): Handel 2010: Dem Verbraucher auf der Spur. Jg. 23, 15.5.1997. 2.
- Liebmann, Hans-Peter, 1996: Auf den Spuren der „Neuen Kunden“. In: Zentes, Joachim/Liebmann, Hans-Peter (Hg.): GDI-Trendbuch Handel No. 1. Düsseldorf, München. 37-54.
- Rode, Jörg, 1997: Wer bezahlt Lieferservice und Abholpunkte? In: Lebensmittel-Zeitung 21/1997. 42-44.
- Scherhorn, Gerhard, 1997: Revision des Gebrauchs. In: Schmidt-Bleek, Friedrich/Merten, Thomas/Tischner, Ursula (Hg.): Ökointelligentes Produzieren und Konsumieren. Berlin, Basel, Boston. 25-40.
- Schmitz, Claudius A., 1997: Vorsicht: Smart Shopper! In: Handelsjournal 3/1997. 49-52.
- Schuckel, Marcus, 1997: Die Arbeitslosigkeit und ihre Folgen für den Handel. In: Müller-Hagedorn, Lothar (Hg.): Trends im Handel. Frankfurt/Main. 28-49.
- Schulze, Gerhard, 1992: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt/Main u. a.
- Thome, Rainer (Hg.), 1997: Arbeit ohne Zukunft? Organisatorische Konsequenz der wirtschaftlichen Informationsverarbeitung. München.
- Wenzlitschke, Max Reinhard, 1997: Der Anstieg der Personalkosten und seine Folgen für den Facheinzelhandel. In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln 2/1997. 31-38.
- Ziehe, Nikola, 1997: Gibt es einen Trend zur Erlebnisorientierung? In: Müller-Hagedorn, Lothar (Hg.): Trends im Handel. Frankfurt/Main. 51-83.