

Kerstin Kohleisen

Szenarien des Convenience- Marktes

Wettbewerbsstrategische
Positionierung logistischer Mittler
am Beispiel von Tank-Shops

Kohleisen

Szenarien des Convenience-Marktes

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Integrierte Logistik und
Unternehmensführung

Herausgegeben von Professor Dr. Werner Delfmann

Kerstin Kohleisen

Szenarien des Convenience-Marktes

Wettbewerbsstrategische
Positionierung logistischer Mittler am
Beispiel von Tank-Shops

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Werner Delfmann

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Kohleisen, Kerstin

Szenarien des Convenience-Marktes : wettbewerbsstrategische Positionierung logistischer
Mittler am Beispiel von Tank-Shops / Kerstin Kohleisen. Mit einem Geleitw. von Werner
Delfmann. - 1. Aufl..

(Gabler Edition Wissenschaft : Integrierte Logistik und Unternehmensführung)

Zugl.: Köln, Univ., Diss., 2000

ISBN 978-3-8244-7386-1 ISBN 978-3-322-97821-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-97821-9

1. Auflage Mai 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und
Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Ute Wrasmann / Annegret Eckert



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.gabler.de
www.duv.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-7386-1

Geleitwort

Seit jeher unterliegen Distributionskanäle einem dynamischen Wandel. Dies gilt vor allem für die Vertriebsformen des Einzelhandels für Güter des täglichen Bedarfs, insbesondere aber für Lebensmittel, auf Grund der besonderen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Lebensmitteleinzelhandels und der sich kontinuierlich ändernden Ansprüche der Konsumenten. Dabei werden in vielerlei Hinsicht in Europa amerikanische Entwicklungen mit einiger zeitlicher Verzögerung nachvollzogen. Nachdem die vergangenen zwei Jahrzehnte in Deutschland gekennzeichnet waren von zunehmender Konzentration, dem weiteren Vordringen der Großvertriebsformen des Einzelhandels und von Marktanteilsgegewinnen der Discounter, hat in den letzten Jahren der verstärkte Wunsch der Verbraucher nach Convenience zu einer bemerkenswerten Gegenentwicklung geführt. Kleine abnehmernahe Formen des Einzelhandels mit sehr begrenztem Sortiment und vor allem mit besonders langen Öffnungszeiten haben in beachtlicher Weise das Interesse der Verbraucher gewonnen. In gewisser Weise erlebt damit das alte Konzept der „Tante Emma“-Läden in der Form dieser „Convenience-Shops“ eine Renaissance in neuem Gewande.

Besonderen Stellenwert besitzen in diesem Zusammenhang die sog. Tankstellen-Shops, die sich vor allem bei bestimmten Käufersegmenten zu einer viel genutzten Einkaufsstätte entwickelt haben. Angesichts der vergleichsweise hohen Umsatz- und Deckungsbeitragsanteile hat das Shop-Geschäft nicht selten für Mineralölgesellschaften wie für Tankstellenpächter das klassische Tankgeschäft in den Hintergrund gedrängt. Mit der gestiegenen Bedeutung des Convenience Marktes im allgemeinen und des Tankstellen-Shop-Geschäftes im besonderen rückt diese Vertriebsform als eigenständige Alternative zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses von Handelspraxis und Wissenschaft.

Angesichts der besonderen Marktbedingungen der Convenience-Shops – vor allem in der Form der Tankstellenshops – stehen die Akteure in der Distributionskette vor der Aufgabe, die Strukturen und Prozesse der Supply Chain den ganz spezifischen Rahmenbedingungen entsprechend zu gestalten. Hierbei steht nicht nur die operative logistische Prozeßoptimierung zur Debatte, sondern untrennbar damit verbunden ist die Frage der Zukunftsträchtigkeit alternativer Geschäftsmodelle für Tankstellenshops und der jeweiligen Rolle der verschiedenen Akteure. Die Beantwortung dieser Frage ist von strategischer Bedeutung für alle involvierten Unternehmen: Tankstellenbetreiber und Mineralölgesellschaften, Großhändler und Logistikdienstleister, Lebensmitteleinzelhändler und -produzenten.

Genau diese Frage steht im Mittelpunkt der Arbeit von Frau Kohleisen. Sie arbeitet mit der vorliegenden Untersuchung im Detail und auf höchst beeindruckende Weise die Rahmenbedingungen und Ausgestaltungsformen des Convenience-Marktes heraus. Mit der Schwerpunktsetzung auf die Analyse und vergleichende strategische Bewertung von Ausgestaltungsformen der Supply Chain im Convenience-Markt der Tankstellenshops bietet die Untersuchung eine exzellente Grundlage für die strategische Positionierung der Akteure dieses hochdynamischen Distributionskanals. Insbesondere für die Frage des Zusammenhangs zwischen der prinzipiellen Rollenverteilung im Convenience-Distributionskanal und der strategischen Position der involvierten Dienstleister liefert die vorliegende Untersuchung Handlungsempfehlungen von höchster Relevanz für den gesamten Convenience-Markt. Ich wünsche der hoch interessanten Arbeit eine breite Resonanz in Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Werner Delfmann

Vorwort

Bei weitgehend stagnierenden Märkten im Lebensmittelhandel wird den Convenience Stores für das nächste Jahrzehnt ein hohes Wachstum prognostiziert.

Der Convenience Markt ist durch eine schnelle, bequeme und verbrauchergerechte Versorgung charakterisiert, steht in einer Phase der Umstrukturierung und unterliegt einem ständigen Wandel neuer Anforderungen aller Wertschöpfungspartner.

Parallel dazu zeichnen sich die Marktmacht- und Konzentrationsprozesse des Konsumgütermarktes auch im Segment der Convenience Stores ab; neue Marktteilnehmer treten in die einstige "Distributionsnische" Convenience ein und verändern damit die Konkurrenzsituation entscheidend.

Dieser erhöhte Wettbewerbsdruck auf die vorgelagerte Wertschöpfungskette von Industrie und Mittlern – und hier sowohl auf Großhandelsunternehmen als auch auf rein logistische Dienstleister – verlangt eine strategische Neuausrichtung auf Grundlage alternativer, zukünftiger Entwicklungen, welche in Szenarien ihren Niederschlag finden. Darauf aufbauende, konzeptionelle Handlungsempfehlungen für die unterschiedlichen Ausprägungen der Mittler sind – vorrangig im Segment der Tankstellen mit ihren angegliederten Shops - oberstes Ziel dieser Arbeit.

Wesentliche Voraussetzung für das Gelingen dieser Arbeit waren die mehrmaligen Kolloquien am "Seminar für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik" der Universität zu Köln. Durch kritische Diskussionen wurden immer wieder neue Anregungen und Verbesserungen in die Arbeit eingebracht. In diesem Zusammenhang gilt selbstverständlich der größte Dank meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Werner Delfmann, der den Themenvorschlag angenommen und stets mit hohem Interesse und reichhaltigen, inhaltlichen Anregungen begleitet hat, sowie den Assistenten des Seminars. Ebenso bedanke ich mich bei Herrn Professor Dr. Lothar Müller-Hagedorn für die Übernahme des Korreferats.

Zu besonderem Dank bin ich meinen Eltern verpflichtet, die mir eine zügige Promotion ermöglichten. Mein Vater hat mir zusätzlich durch viele Fachdiskussionen und mit einer kritischen Durchsicht des Manuskripts sehr engagiert geholfen. Schließlich trug mein Mann Boris dazu bei, daß ich mein privates Umfeld nicht ganz aus den Augen verloren habe. Mit großem Verständnis hat er meine Arbeit die vergangenen drei Jahre begleitet.

Kerstin Kohleisen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX

Kapitel I Einleitung..... 1

1. Problemstellung	1
2. Zielsetzung und Vorgehensweise.....	4

Kapitel II Konzeptioneller Bezugsrahmen für die strategische Planung eines Mittlers 9

1. Wissenschaftliche Grundlagen zur strategischen Planung.....	9
1.1. Ansätze der Strategieentwicklung	9
1.1.1. Der absatzmarktorientierte Strategieansatz - Market Based View (MBV).....	9
1.1.2. Der ressourcenorientierte Strategieansatz - Resource Based View (RBV).....	12
1.1.3. Terminologische Grundlagen:	
Ressource, Kernkompetenz und strategischer Wettbewerbsvorteil.....	13
1.2. Gegenüberstellung und Integration der Ansätze.....	15
2. Logistik als Wettbewerbsfaktor.....	19
2.1. Das Logistikverständnis in der Wissenschaft.....	19
2.1.1. Ein Kategorisierungsansatz.....	20
2.1.2. Logistikkonzepte auf Basis von Netzwerken.....	22
2.2. Distributionslogistik als strategische Ressource	24
2.2.1. Begriffliche Abgrenzung der Distributionslogistik.....	24
2.2.2. Wettbewerbsvorteile in der Distributionslogistik.....	29
3. Institutionen distributionslogistischer Funktionen.....	33
3.1. Rationalisierungsprozesse im institutionellen und funktionalen Handel.....	35
3.2. Träger distributionslogistischer Funktionen.....	40
3.2.1. Der institutionelle Großhandel und seine Ausprägungen.....	41
3.2.2. Logistikunternehmen in Konkurrenz zum Großhandel	44
3.2.2.1. Distributionslogistik als Primärleistung.....	45
3.2.2.2. Funktionen von "Logistikdienstleister" und "Systemdienstleister".....	48
3.2.3. Produktionsunternehmen und ihre Distributionsleistungen	51
3.2.4. Handelssysteme als Träger und Empfänger distributionslogistischer Funktionen	54

Kapitel III Der Convenience Markt.....	61
1. Grundlagen der Convenience Entwicklung.....	62
1.1. Convenienceorientierte Verkaufsstellen als Betriebsform des Einzelhandels.....	62
1.1.1. Betriebstypen des Convenience Marktes.....	63
1.1.2. Geschäftsfelder der Convenience Stores	68
1.1.3. Leistungsprofil und Erfolgsfaktoren.....	70
1.2. Das conveniente Produktangebot.....	73
1.2.1. Die Konsumgütertypologie	73
1.2.2. Produktangebot der Convenience Stores	76
1.3. Kundengruppen und -bedürfnisse beim convenienten Einkauf.....	80
1.4. Begriffsabgrenzung und Arbeitsdefinition für den Convenience Markt.....	82
2. Internationale Protagonisten im Convenience Markt.....	85
2.1. Convenience in den USA.....	86
2.1.1. Struktur des US-amerikanischen Convenience Marktes	86
2.1.2. Sortimentsstruktur und Verbraucherverhalten.....	87
2.2. Convenience in Japan.....	88
2.2.1. Charakteristika der japanischen Handelsstruktur	89
2.2.2. Struktur des japanischen Convenience Marktes.....	89
2.2.3. Sortimentsstruktur und Verbraucherverhalten.....	93
2.2.4. Ein professionelles Convenience Konzept: 7-Eleven in Japan	94
2.3. Convenience in Großbritannien.....	96
2.3.1. Struktur des britischen Convenience Marktes	96
2.3.2. Sortimentsstruktur und Verbraucherverhalten.....	97
2.4. Internationale Marktstrukturen im Vergleich zum deutschen Convenience Markt.....	98
3. Kategorisierung des heterogenen Convenience Marktes in freie und organisierte Segmente	100

Kapitel IV Strukturanalyse eines organisierten Convenience Segments: das Shopgeschäft der Mineralölgesellschaften 103

1. Übertragung der Wettbewerbskräfte von Porter auf den Tankstellenmarkt	103
2. Die Marktteilnehmer im Shopgeschäft der Tankstellen.....	107
2.1. Der Endnachfrager: Kundenstruktur und Käuferverhalten.....	107
2.2. Tankstellenbetreiber und ihre Shops als Schnittstellen zum Endnachfrager.....	109
2.2.1. Geschäftsfelder, Umsatz- und Ertragsanteile	110
2.2.2. Typologisierung der Tank-Shops	114

2.3. Warenverteilende Institutionen als Schnittstellen zwischen Industrie und C-Stores..	118
2.3.1. Der "Convenience Großhandel"	119
2.3.2. Der Spezialgroßhandel mit Teilsortiment.....	122
2.3.3. Handelssysteme mit der Warenverteilung in Eigenregie.....	124
2.3.4. Hersteller und die Direktbelieferung der C-Stores.....	125
2.4. Die Rolle der Mineralölgesellschaften.....	126
2.4.1. Vertragliche Beziehungen zwischen Mineralölgesellschaft und Tank- stellenbetreiber	126
2.4.1.1. Eigentumsverhältnisse im Bereich der Tank-Shops.....	126
2.4.1.2. Vertriebssystem zwischen den Marktpartnern.....	127
2.4.2. Die Mineralölgesellschaften im einzelnen.....	129
2.5. Hersteller im Umfeld der Mineralölgesellschaften.....	135
2.6. Ziele der Marktteilnehmer im Überblick.....	135
3. Gegenwärtige Anforderungen an die Service- und Distributionsstruktur.....	137
3.1. Convenience Merkmale und die Folgen für die Wertschöpfungskette.....	137
3.1.1. Distributionslogistik aus einer Hand	139
3.1.1.1. Anforderungen aus der Warengruppenbündelung	139
3.1.1.2. Produktspezifische Anforderungen.....	141
3.1.1.3. Anforderungen aus ergänzenden Handelsleistungen in Tank-Shops.....	147
3.1.2. Räumliche Struktur und weitere Charakteristika der C-Stores.....	149
3.1.3. Zeit als kritischer Convenience Faktor.....	150
3.2. Die Warenverteilung des Convenience Marktes im Vergleich zum Lebensmittelhandel	153
4. Der Tankstellenmarkt in den USA, Japan und Großbritannien.....	160

Kapitel V Modelle der zukünftigen Entwicklung des organisierten Convenience Marktes.....165

1. Einflußfaktoren auf das Wachstumspotential der Convenience Stores.....	165
2. Zukünftige Veränderungsfaktoren.....	171
2.1. Veränderungsfaktor: Betreibersystem der Tank-Shops.....	172
2.1.1. Betreibersysteme in Alternative zum Eigenhandel.....	173
2.1.1.1. Das Agentursystem und die Auswirkungen auf die Wert- schöpfungskette	173
2.1.1.2. Franchising als alternatives, vertragliches Vertriebssystem.....	177
2.1.2. Bewertung der unterschiedlichen Betreibersysteme	180

2.2. Veränderungsfaktor: Funktionsverteilung unter der Zielsetzung der Systemköpfe....	181
2.2.1. Aufteilung der Beschaffungsleistung in Teilfunktionen	183
2.2.2. Sortimentsfunktion als leistungsübergreifender Erfolgsfaktor	186
2.2.2.1. Aufgabenfeld der Sortimentspolitik	186
2.2.2.2. Sortimentspolitik im Shopgeschäft der Tankstellen.....	187
2.2.3. Bewertung der Funktionsverteilung und die Verbindung zu Handels- strategien	192
3. Definition der Szenarien im organisierten Convenience Markt	197
3.1. Szenario 1: Mineralölgesellschaft als Kooperationspartner.....	197
3.1.1. Ausprägung der Veränderungsfaktoren.....	198
3.1.1.1. Rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Shopbetreiber.....	198
3.1.1.2. Institutionenübergreifende Einkaufs- und Sortimentsfunktion.....	199
3.1.2. Charakteristik von Szenario 1	201
3.2. Szenario 2: Mineralölgesellschaft als Convenience Retailer	202
3.2.1. Ausprägung der Veränderungsfaktoren.....	202
3.2.2. Charakteristik von Szenario 2	204
3.3. Szenario 3: Convenience Profis außerhalb der Mineralölbranche.....	205
3.3.1. Bestimmung eines möglichen Systemkopfes.....	206
3.3.2. Ausprägung der Veränderungsfaktoren.....	210
3.4. Vergleichende Funktionsverteilung zwischen Szenario 1 und 2.....	211
4. Eintrittswahrscheinlichkeiten der Szenarien.....	214

Kapitel VI Modellabhängige Handlungsalternativen für warenverteilende Mittler.....215

1. Marktinstrumente für Mittler im Convenience Markt.....	215
1.1. Begriffsabgrenzung.....	217
1.2. Die Marktinstrumente im einzelnen	219
1.2.1. Efficient Replenishment als Logistikbaustein.....	219
1.2.2. Category Management als Marketingbaustein	224
1.3. Voraussetzungen für die Implementierung der Instrumente im Convenience Markt	226
1.3.1. Kooperationsbereitschaft im Widerspruch zu Macht-, Kontroll- und Steuerungsbestrebungen	227
1.3.2. Informationstechnologische Voraussetzungen	231
1.3.3. Strukturen und Warenkategorien zur Umsetzung des Logistikbausteins.....	236
1.4. Zusammenfassung.....	238

2. Ein serviceorientierter Systemdienstleister als Mittler in Szenario 1.....	239
2.1. Vorüberlegungen zur Wettbewerbsstrategie.....	239
2.2. Dreiteilung des Leistungsangebotes und mögliche Vergütungsmodalitäten.....	243
2.3. Definition eines distributionslogistischen Leistungspaketes.....	246
2.3.1. Der Lieferservice mit Elementen der Kundenorientierung.....	247
2.3.1.1. Lieferzeitpunkt und -rhythmus.....	248
2.3.1.2. Liefertreue und -beschaffenheit.....	252
2.3.1.3. Lieferflexibilität in Bestellung und Informationsversorgung.....	259
2.3.2. Zusatzleistungen durch Redistributionslogistik.....	263
2.4. Sortimentspolitische Entscheidungen des Systemdienstleisters.....	266
2.4.1. Einteilung des Sortiments in drei Angebotsmodule.....	267
2.4.2. Abwicklung von Neulieferungen und Aktionen.....	271
2.5. Differenzierungspotential durch komplementäre Serviceleistungen.....	273
2.5.1. Systematisierung.....	273
2.5.2. Warenbezogene Serviceleistungen.....	276
2.5.2.1. System- und Sortimentsberatung.....	276
2.5.2.2. Qualitätssichernde Serviceleistungen.....	279
2.5.3. Serviceleistungen mit indirektem oder ohne Warenbezug.....	280
2.6. Zusammenfassendes Beispiel für ein Leistungspaket des Systemdienstleisters in Szenario 1.....	281
3. Ein kostenführender Logistikdienstleister als Mittler in Szenario 2.....	284
3.1. Die Strategieänderungen der Mineralölgesellschaften.....	284
3.1.1. Auswirkungen eines Preis- und Kostenwettbewerbs.....	286
3.1.2. Auswirkungen einer Sortimentsänderung.....	287
3.2. Möglichkeiten der Integration von Mittlern in den Warenverteilungsprozeß.....	288
3.3. Funktionen des Logistikdienstleisters im Vergleich zum Systemdienstleister.....	292
3.4. Die Warenverteilung: Struktur und Anforderungen an den Lieferservice.....	296
3.4.1. Rationalisierungspotentiale in der Zielsetzung der Systemköpfe.....	297
3.4.2. Auswirkungen auf distributionslogistische Anforderungen.....	300
4. Fazit für die gegenwärtig im Markt agierenden Mittler.....	303
4.1. Ausschluß eines externen Mittlers in Szenario 3.....	303
4.2. Perspektiven der im Markt agierenden Mittler in den Szenarien 1 und 2.....	304
Kapitel VII Zusammenfassung und Ausblick	309
Anhang	311
Literaturverzeichnis.....	333
Verzeichnis der Konferenzen und Fachveranstaltungen.....	361
Verzeichnis der Gesprächspartner.....	363

Abbildungsverzeichnis¹

Abbildung II-1	Prozeß der Strategiebildung: Market vs Resource Based View	15
Abbildung II-2	Integration der Markt- und Ressourcenperspektive	18
Abbildung II-3	Spannungsfeld zwischen Produktions- und Konsumsektor	31
Abbildung II-4	Zusammenhang von Handelsleistung und -funktionen	36
Abbildung II-5	Funktionsprofile der System- und Logistikdienstleister	49
Abbildung II-6	Distributionsmöglichkeiten unter Ausschaltung des Großhandels	52
Abbildung III-1	Aufteilung des Convenience Marktes	63
Abbildung III-2	Geschäftsfelder in C-Stores	69
Abbildung III-3	Konsumgütertypologie	74
Abbildung III-4	Sortimentsstruktur nach Umsatz in Tankstellen und Kiosken 1997	78
Abbildung III-5	Kundenstruktur der C-Stores im Jahre 1997	81
Abbildung III-6	Kombination rationaler und emotionaler Convenience Faktoren	83
Abbildung III-7	Dimensionen eines Convenience Outlets	84
Abbildung IV-1	Die fünf Wettbewerbskräfte im organisierten Convenience Markt	104
Abbildung IV-2	Aktivitäten der Tankstellenkunden (1998)	107
Abbildung IV-3	Kundenstruktur an Tankstellen	108
Abbildung IV-4	Geschäftsfelder an Tankstellen	110
Abbildung IV-5	Vergleich von Umsatz, Bruttoverdienst und Kontaktstrecke 1997 in % ..	112
Abbildung IV-6	Struktur des Rohertrags (1996)	113
Abbildung IV-7	Leistungsfaktoren von <i>Lekkerland</i> (1993)	120
Abbildung IV-8	Zeit als Convenience Faktor	151
Abbildung IV-9	Beurteilung des Einkaufs zwischen Supermarkt und Tank-Shop	155
Abbildung V-1	Konzentrationsprozeß im Convenience Markt	169
Abbildung V-2	Subsysteme der Beschaffung	183
Abbildung V-3	Strategisches Dreieck des Handels 2010	193
Abbildung VI-1	Vier Basisstrategien und Instrumente des ECR Konzeptes	218
Abbildung VI-2	Das Prinzip des Cross Docking	222
Abbildung VI-3	Ausmaß des Datenaustausches	228
Abbildung VI-4	Informationen aus Warenwirtschaftssystemen	232
Abbildung VI-5	Anforderungen an die Redistribution	263
Abbildung VI-6	Dienstleistungen des Mittlers in Szenario 1	274
Abbildung VI-7	Wettbewerbskräfte im Vergleich von Szenario 1 und Szenario 2	293
Abbildung VI-8	Entwicklung des organisierten Convenience Marktes	304

¹ Die römische Ziffer der Abbildungen bezieht sich jeweils auf das entsprechende Kapitel.

Tabellenverzeichnis²

Tabelle II-1	Ressourcenkategorien und Iridkatoren.....	29
Tabelle II-2	Systematik der Distributionsfunktionen.....	32
Tabelle II-3	Marktstrategie in Verbindung mit Logistikzielen.....	33
Tabelle II-4	Handelsfunktionen nach Seyffert und Buddeberg.....	37
Tabelle II-5	Funktionen als Ausprägung des Bindungsgrades.....	56
Tabelle II-6	Formale Abgrenzungskriterien für Verbundgruppen und Filialsysteme.	58
Tabelle III-1	Umsatzstruktur in US-amerikanischen Tank-Shops der <i>Southland Corporation</i>	88
Tabelle III-2	Umsatzstruktur in japanischen C-Stores.....	93
Tabelle III-3	Umsatzstruktur in britischen Tank-Shops.....	98
Tabelle IV-1	Kategorien von Tankstellen.....	117
Tabelle IV-2	Zusammenfassender Überblick der A-Gesellschaften.....	133
Tabelle IV-3	Ausgewählte absatzbezogene Ziele der Marktpartner im Shopgeschäft.....	137
Tabelle IV-4	Vertriebskanäle für Zigaretten	146
Tabelle IV-5	Vergleich Convenience Stores und Großflächen des Lebensmittel-einzelhandels	154
Tabelle IV-6	Wer beliefert die C-Stores ?	158
Tabelle IV-7	Lebensmittelfilialisten und Mineralölgesellschaften im britischen Tankstellenmarkt 1997.....	162
Tabelle V-1	Vor- und Nachteile des Agentursystems für Mineralölgesellschaft und Tankstellenbetreiber	175
Tabelle V-2	Szenarien des organisierten Convenience Marktes am Beispiel der Tank-Shops.....	197
Tabelle V-3	Chancen und Risiken mehrerer Vertriebslinien.....	208
Tabelle V-4	Erweiterung von Szenario 3 anhand eines morphologischen Kastens	210
Tabelle V-5	Funktionsverteilung in Szenario 1	213
Tabelle V-6	Funktionsverteilung in Szenario 2	213
Tabelle VI-1	Produkteigenschaften für die Eignung des Logistikbausteins.....	236
Tabelle VI-2	Leistungsmodularisierung nach Kunden, Sach- und Dienstleistungen	243
Tabelle VI-3	Komponenten von Lieferzeit und Lieferrhythmen	248
Tabelle VI-4	Komponenten von Lieferzuverlässigkeit und -beschaffenheit	252
Tabelle VI-5	Sortimentsmodularisierung (Ausschnitt aus Tabelle VI-2).....	266
Tabelle VI-6	Beispiel für Leistungsmodule eines Systemdienstleisters	282

² Die römische Ziffer der Tabelle bezieht sich jeweils auf das entsprechende Kapitel.

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	: Auflage
BBE	: Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel
BFT	: Bundesverband Freier Tankstellen
BFuP	: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BTG	: Bundesverband des deutschen Tankstellen- und Garagengewerbes e.V.
bzw.	: beziehungsweise
C-Store	: Convenience Store
ca.	: circa
CCG	: Centrale für Coorganisation
CCRRG	: Coca Cola Retailing Research Group
Co.	: Convenience
CRP	: Continuous Replenishment Programs
d.h.	: das heißt
ECR	: Efficient Consumer Response
EDI	: Electronic Data Interchange
EHI	: EuroHandelsinstitut e.V.
FfH	: Forschungsstelle für den Handel
GDI	: Gottlieb Duttweiler Institut für Wirtschaft und Gesellschaft
HACCP	: Hazard Analysis Critical Control Point
HBM	: Harvard Business Manager
HBR	: Harvard Business Review
hrsg.	: herausgegeben
Hrsg.	: Herausgeber
i.e.S.	: im engeren Sinne
i.w.S.	: im weiteren Sinne
JIT	: Just in Time
k.A.	: keine Angabe
KN	: Kühne&Nagel
Lkw	: Lastkraftwagen
LP	: LEBENSMITTEL PRAXIS
LZ	: Lebensmittelzeitung
MBV:	: Market Based View
MCS	: Marketing Convenience Shop System GmbH.
MDE	: Mobile Datenerfassung
MIS:	: Management-Informations-System
MÖG	: Mineralölgesellschaft
NACS	: National Associates of Convenience Stores
o.A.	: ohne Angabe
o.a.	: oder andere
o.J.	: ohne Jahrgang
o.V.	: ohne Verfasser
QR	: Quick Response
RBV	: Resource Based View
u.a.:	: und andere
u.v.m.:	: und viele mehr
vgl.	: vergleiche
VFM	: Verkaufsförderungsmaßnahmen
WiSt	: Das wirtschaftswissenschaftliche Studium
WISU	: Das Wirtschaftsstudium
ZfB	: Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Kapitel I Einleitung

1. Problemstellung

"Convenience", der Ausdruck für eine neue Handelsphilosophie, geht zurück auf eine Veränderung der Konsumentenbedürfnisse und stellt deshalb gewissermaßen eine "bottom up" Entwicklung dar.¹ Der Begriff "Convenience" bedeutet Bequemlichkeit und wird für jegliche Zugriffe der Konsumenten auf Produkte verwendet, die im Sinne einer zeitlich, lokal und warenspezifisch unbeschränkten Einkaufsmöglichkeit stehen. Zur Befriedigung dieser neuen Art der Nachfrage entstanden in Deutschland Anfang der 90er Jahre² sogenannte Convenience Verkaufsstellen (kurz: C-Stores). Sie bilden heute ein eigenes Marktsegment im Konsumgüterbereich, auf das sich die Wertschöpfungskette einstellt. Bezogen auf ihre Institutionen handelte es sich in der Vergangenheit um eine relativ starre Wertschöpfungskette unter Integration einer selbständigen Großhandelsstufe für Handels- und Logistikfunktionen. Gegenwärtig wird diese von am Markt agierenden und von neu in den Markt dringenden Marktteilnehmern sowohl funktional als auch institutionell in Frage gestellt.

Die Stagnation klassischer Vertriebskanäle im Konsumgütermarkt und die Umsatzsteigerungen in den convenienceorientierten Verkaufsstellen führen zu einer Veränderung der gewachsenen Marktstruktur: Da dem Segment der C-Stores für das nächste Jahrzehnt ein hohes Wachstum vorausgesagt wird, wollen sich bisher "branchen-/ conveniencefremde" Unternehmen einen Anteil am Erfolg sichern - unter anderem die Konzerne des Lebensmittelhandels. Während C-Stores in Deutschland überwiegend von selbständigen Einzelunternehmen betrieben werden³, übertragen sich zunehmend Konzentrationsprozesse des Konsumgüterhandels auf den Convenience Markt.⁴ Die ursprüngliche "bottom up" Entwicklung kehrt sich um. Durch die Bündelung von freien C-Stores zu organisierten Convenience Systemen reiht sich ein neuer Entscheidungsträger in die bisherige Wertschöpfungskette - Hersteller, Großhandel, Einzelhandel und Endnachfrager - ein, welcher die Systembildung forciert und den Markt durch neue Konzepte prägt. Die Erweiterung der vertikalen Distributionskette um ein zusätzliches Kettenglied - die Systemköpfe - ist in Deutschland bisher nur im Shopgeschäft der Tankstellen realisiert. Mineralölgesellschaften verfügen derzeit mit ihren Tank-Shops über das am besten entwickelte Netz von C-Stores.⁵ Innerhalb des Convenience Marktes sind Tank-Shops ein relativ junges, jedoch rasant gewachsenes und hoch entwickeltes Segment. Obwohl im heutigen Sprachgebrauch auch Kioske, Trinkhallen, Bahnhofsläden, Post-Shops, Bäckereien und Getränkemärkte zum Marktsegment der "C-Stores" zählen, zeichnet sich das Tankstellengeschäft in Deutschland durch Volumen und

¹ Vgl. Auer, S., 1997, S. 14.

² In den USA entstand der erste C-Store 1926 und in Japan 1973.

³ Vgl. Tietz, B., 1983, S. 506.

⁴ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1997, S. 3.

⁵ Vgl. o.V., LP 11/1997, S. 19. Im folgenden wird die Kurzform "Tank-Shop" verwendet.

Komplexität aus. Die Mineralölgesellschaften sehen in den Tank-Shops ein Wachstumspotential, welches in Zukunft durch strategische Veränderungen ausgeschöpft werden soll.⁶

Der Convenience Markt im allgemeinen und die dargestellten Veränderungen im besonderen weisen für die im Markt integrierten wie auch für potentiell neue Mittler Besonderheiten im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung auf.

Es handelt sich um einen unstrukturiert gewachsenen Markt, der aufgrund seiner Geschäftsfelder und seiner Heterogenität keine Branchenabgrenzung zuläßt.⁷ Trotz mangelnder Übersichtlichkeit zieht die Attraktivität des Marktes kontinuierlich neue Marktteilnehmer auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette an, wodurch sich sowohl die Position der Mittler als auch das Umfeld verändern. Markteintritte und die zunehmende Funktionserweiterung der Systemköpfe im Convenience Markt lösen einen komplexen Prozeß des Wandels in der vertikalen Arbeitsteilung aus, von dem vor allem die Betreiber der Endverkaufsstellen⁸ und die Mittler betroffen sind.⁹ Obwohl der Convenience Markt Gegenstand vieler Untersuchungen und Diskussionen ist - mit Studien über die heutigen Stärken, Schwächen und Erfolgsfaktoren der C-Stores sowie über das Verhalten der Endnachfrager, bleiben die Beziehungen zu vorgelegten Institutionen wie zum Mittler unberücksichtigt. Außerdem erschwert die Dynamik differenzierte Prognosen, welche eine konkrete und strategische Marktbearbeitung seitens der Mittler ermöglichen. Im Rahmen dieser Arbeit steht daher die Erstellung von Szenarien zum Aufbau von Handlungsempfehlungen im Vordergrund.¹⁰

Die im Markt **etablierten** Mittler, die bis heute als serviceorientierte Dienstleister mit Logistik- und Handelsfunktionen agieren, sind vor die Aufgabe gestellt, ihre Marktposition zu rechtfertigen und zu verteidigen. Ihr Aufgabenschwerpunkt wird sich von der "sehr starken Sortimentsfunktion zugunsten einer perfekten Logistik und einer problem- und marktbezogenen vertrieblischen Leistungsverknüpfung mit dem Kunden"¹¹ wandeln. Durch den

⁶ Vgl. zu den Betriebstypen Schuckel, M., 1997, S. 85. *Shell International* erklärt das Tank-Shopgeschäft zum "core"-Geschäft. *Aral* spricht in diesem Zusammenhang von einer weiteren Kernkompetenz und *BP* konzentriert die Fernsehwerbung weniger auf das Treibstoffgeschäft - es wird für "den Shop" geworben.

⁷ Meffert spricht von "Erosion der Firmen- und Branchengrenzen als charakteristisches Wettbewerbsphänomen der 90er Jahre". Meffert, H., 1994, S. 27. Obwohl Porter die Definition der Branche als einen "entscheidenden Schritt bei der Formulierung der Wettbewerbsstrategie" nennt, hebt er gleichzeitig hervor, daß die Grenzen sowie die genaue Definition der Branche für die Strategieformulierung unerheblich sind. Vgl. Porter, M., 1992 b, S. 60 f.

⁸ Kleinere, selbständige Handelsunternehmen stehen auch im Convenience Markt größer werdenden Handelssystemen gegenüber, wobei hier von einer Polarisierung der Handelslandschaft gesprochen wird. Vgl. Reinke, B., 1996, S. 4. Eine kritische Auseinandersetzung dieser These findet bei Ahlert, D., 1994 b, S. 281 statt.

⁹ Solche Funktionsverschiebungen sind charakteristisch für den heutigen Konsumgütermarkt. Burger stellt die Veränderungen zwischen Hersteller, Service-Provider und Handel bis zum Jahr 2005 dar. Vgl. Burger, Chr., Markenartikel 5/1996, S. 209 – 214.

¹⁰ Porter lehnt es ab, bei Szenarien von Prognosen zu sprechen. Vielmehr handelt es sich denkbare zukünftige Strukturen. Vgl. Porter, M., 1992 a, S. 562.

¹¹ Zitat eines führenden Großhandelsmanagers in: Auer, S., 1997, S. 153.

Umstand, daß es sich bei Logistik- und Serviceleistungen teilweise um immaterielle Dienstleistungen¹² im Sinne eines "Leistungsversprechens" handelt, wird die Qualität der Leistung erst nach der Erfüllung bewertbar. Dies impliziert, daß Entscheidungen für oder gegen einen bestimmten Mittler in der Praxis nicht nur leistungsabhängig getroffen werden, sondern stark von Image, Vertrauen, Machtpolitik sowie von der Kompetenz im gegenwärtigen Geschäftsfeld geprägt sind.¹³ Dieses Problem ist auslösender Faktor für die Veränderung im Wettbewerbsumfeld der Warenverteilung der C-Stores, welches Parallelen zur immer wiederkehrenden Diskussion um die Ausschaltung von Zwischenstufen bzw. des Großhandels aufzeigt, wie erneut Anfang der 90er Jahre unter anderem von Batzer, Lachner, Meyerhöfer, Täger, Tietz und Greipl.¹⁴ Auf rein funktionaler Sicht beruht noch heute die Erkenntnis, daß einzelne Institutionen vom Markt eliminiert werden können, nicht jedoch deren Tätigkeiten selbst. Die Bündelung der physischen Warenverteilung – unabhängig durch welche Institution sie ausgeübt wird – überwindet die Spannungen zwischen Produktion und Konsum und trägt so zur Bedürfnisbefriedigung bei. Im Convenience Markt ist aufgrund der atomisierten Struktur und der kleinen Bestellmengen eine Bündelung der Waren- und Informationsströme zur Einhaltung der Zeit-, Flexibilitäts-, Service- und Effizienzziele zwingend erforderlich. Welche Institution solche Warenbündelungs- und Warenverteilungsfunktionen übernehmen kann, wird für den **organisierten** Convenience Markt näher untersucht, da dem Konzentrations- und Kooperationsgrad eine entscheidende Bedeutung bei der Funktionsausübung der Distributionslogistik zukommt.¹⁵ Kennzeichnend für die Verschiebung von Machtverhältnissen ist, daß neben der Industrie und den Verkaufsstellen vor allem die Systemköpfe der C-Stores über die Einschaltung und die Art des warenverteilenden Mittlers bestimmen.¹⁶ Außerdem besteht für die selbständigen Mittler die Gefahr, daß die Systemköpfe zusätzlich zur Bündelung des Einkaufsvolumens und zur Durchführung von Verwaltungsaufgaben die Warenverteilungsprozesse selbst übernehmen, wie es bereits außerhalb des Convenience Marktes im Lebensmittelhandel der Fall ist. Die Frage, ob die Bündelung zukünftig von Herstellern, reinen Logistikunternehmen, regionalen Großhandelsunternehmen, überregionalem (Verbund-) Großhandel mit eigenem Einzelhandels-Know-how und/ oder von internationalen Unternehmen wie *McLane* erbracht wird, soll im Rahmen von Szenarien beantwortet werden. **Potentielle** Anbieter der Logistik- und Servicefunktionen sind jedoch gegenwärtig - aufgrund

¹² Vgl. Pfohl, H.-Chr., 1996 b, S. 25 ff. In der Literatur ist die ausschließliche Zuordnung der Logistik zu immateriellen Dienstleistungen umstritten.

¹³ Vgl. Bürki, D., 1996, S. 55 sowie Beispiele aus der Praxis. "Strategievisionen" und Versprechen sind am Markt leichter zu äußern als umzusetzen. Neue Konkurrenten treten mit hohen Leistungsversprechen im Bereich der Warenverteilung auf dem Convenience Markt auf.

¹⁴ Vgl. unter anderem Meyerhöfer, W., ifo-schnelldienst, 33 Jg, 1980, Heft 9, S. 11 – 14, Täger, U.Chr., ifo-schnelldienst, 41 Jg, 1988, Heft 5, S. 20 – 29, Batzer, E., 1990, Batzer, E., Lachner, J., Meyerhöfer, W., 1991, Meyerhöfer, W., ifo-schnelldienst, 44 Jg, 1991, Heft 10, S. 11 – 16 und Tietz, B., Greipl, E., 1994.

¹⁵ Vgl. Tomczak, T., 1991, S. 11 f.

¹⁶ Vgl. Tietz, B., Greipl, E., 1994, S. 270.

ihrer fehlenden Marktkenntnisse und -fähigkeiten - vor noch nicht überwundene Markteintrittsbarrieren gestellt.

Jeder Mittler steht dem Problem gegenüber, daß im Convenience Markt kein standardisiertes Modell im Sinne eines ganzheitlichen Logistik- und Serviceverständnisses vorliegt, welches Erfolgsfaktoren aufzeigt und eine situative, marktspezifische Anpassung an die dynamische Entwicklung in der C-Store Belieferung gewährleistet. Dieses Defizit gilt es durch einen multidisziplinären, unternehmens- und branchenübergreifenden Forschungsansatz, der über die Handels-, Logistik- und Wettbewerbstheorie hinwegreicht, auszugleichen. Weltweit steht die intermediäre Wirtschaft im Umbruch. Veränderungen der Funktionsprofile im Logistik-, Distributions- und Servicebereich werden zwar zum Dreh- und Angelpunkt sowie zum Garanten für den Aufschwung betroffener Unternehmen;¹⁷ sie sind aber marktspezifisch und bedürfen daher einer konkreten Ausgestaltung an einem Fallbeispiel.

2. Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel der vorliegenden Arbeit ist nicht nur, der realen Entwicklung des Convenience Marktes durch Beschreibung und Systematisierung zu folgen, sondern es besteht der Anspruch, konzeptionelle, vorausschauende Handlungsvorschläge und strategische Positionierungsalternativen für die Wertschöpfungsstufe des warenverteilenden Mittlers auf dem Gebiet systemorientierter Logistik-, Marketing- und Handelsstrategien zu geben. Wissenschaftliche Grundlage bilden dabei Forschungsgebiete der Strategischen Planung und der Wettbewerbstheorie, der Logistik in bezug auf potentielle Wettbewerbsvorteile und der Handelswissenschaft im funktionalen und institutionellen Sinn. Der isolierte Einsatz von bestehenden theoretischen Ansätzen führt dabei zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis des dargestellten praktischen Problems: "Sollen Marketing und Logistik integrale Bestandteile eines umfassenden, wettbewerbsstrategischen Konzeptes sein, so gilt es, sie auf Marktsegmente zu beziehen."¹⁸ Dieses Marktsegment bilden zunächst die Tank-Shops. Sie wurden als Gegenstand einer Fallstudie herangezogen, da sie aufgrund ihrer vorangeschrittenen Entwicklung eine Sonderstellung einnehmen. Sie sind bisher die einzigen Vertreter, welche die Veränderung vom freien zum organisierten Convenience Markt vollzogen haben. Die Strukturen und Anforderungen der Tank-Shops existieren in Deutschland noch in keinem anderen Marktsegment, weisen aber für den gesamten Convenience Markt auf ein hohes Potential hin.

Eine umfassende Analyse soll anhand ausgewählter, bereits erhobener Daten, anhand von Forschungsprojekten, relevanter Studien und ergänzender Fachgespräche sowie unter Rückgriff auf vorhandene Modelle im Ausland einen Beitrag zur anwendungsorientierten Wissenschaft leisten. Den Kern der primären Datenanalyse bilden Fragebögen und anschließende Interviews mit Verantwortlichen aus dem Bereich der Systemköpfe des

¹⁷ Vgl. Fuchs, M., 1999, S. 516.

¹⁸ Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 46.

organisierten Tankstellenmarktes (den Mineralölgesellschaften) sowie eine Reihe von Gesprächen mit Experten aus Industrie, Groß- und Einzelhandel – auch aus angrenzenden Branchen wie dem Pharma- und Pressebereich. Diese Vorgehensweise ermöglicht in besonderem Maße, dem interdisziplinären Ansatz der Untersuchung gerecht zu werden.

Umfassende, gegenläufige und modellähnliche Zukunftsbilder sollen zeigen, daß es sich bei der Entwicklung vom freien zum organisierten Convenience Markt um kontinuierlich wiederkehrende Prozesse handeln wird. Durch den Bezug zum Tankstellenmarkt und durch die Kombination von Theorie und Praxis liefert die Arbeit einen konzeptionellen Beitrag für weitere, ähnlich gelagerte Problemstellungen. Im Detail entstehen szenarienspezifische Konstruktionen absatzwirtschaftlicher Systeme, die vom Spezialfall der Tank-Shops auf andere Segmente des Convenience Marktes projiziert werden können und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für Mittler im gesamten Marktsegment liefern.

Am Beispiel der Belieferung von Tank-Shops werden die Lücken und kritischen Ansatzpunkte einer Betrachtung isolierter, theoretischer Ansätze aufgelöst. Da jede Ausführung - aufgrund der Dynamik im Markt - nur für einen kurzen Zeitraum Gültigkeit hat, sind letztendlich Prognosen erforderlich, die in Szenarien zum Ausdruck kommen. Parallel werden theoretische Ansätze und die in der Praxis erworbenen Erkenntnisse auf die Betriebsform der C-Stores verallgemeinert. Dabei gilt es, die theoretischen Bezugsgrößen mit den Primär- und Sekundärdaten des Convenience Marktes zu kombinieren, um Handlungsempfehlungen theoretisch fundiert und praxisnah erstellen zu können.

Nachdem in **Kapitel I** Problemstellung, Zielsetzung sowie Vorgehensweise der Arbeit formuliert werden, erfolgt in **Kapitel II** die theoretische Verankerung der Arbeit in bezug auf die strategische Ausrichtung eines warenverteilenden Mittlers im Convenience Markt in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld. Die mit einer Wettbewerbssituation verbundenen, strategischen Planungsprozesse zum "systematischen Herausfinden und Entscheiden über die Arbeitsgebiete und über die Marktposition, welche die besten Voraussetzungen für eine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens bietet"¹⁹, werden am Beispiel der Strategischen Planungsansätze "Market Based View" und "Resource Based View" mit jeweiligen Vor- und Nachteilen in Abschnitt 1 erläutert. Wie sich im Verlauf der Arbeit zeigen wird, liegen die Schwerpunkte im folgenden primär auf dem ersten Ansatz.²⁰ Dies ist erstens darauf zurückzuführen, daß kein spezifischer Mittler im Vordergrund steht, dessen Ressourcen betrachtet werden könnten, und zweitens sind die Handlungsempfehlungen stark an den Wettbewerbskräften, insbesondere an den Anforderungen der Systemköpfe auszurichten.

¹⁹ Gälweiler, A., 1981, S. 84.

²⁰ Während die Vorgehensweise nach dem "Market Based View" Wettbewerbsvorteile durch die Anpassung an Marktstrukturen erzielt, zieht der Ansatz des "Resource Based View" die unternehmensinternen Fähigkeiten und Ressourcen als Wettbewerbspotentiale heran. Vgl. unter anderem Barney, J., Journal of Management, Vol. 17, 1991, Fees, W., 1995/96, Grant, R., California Management Review, Vol. 33, Spring 1991, No. 3 und Rasche, Chr., Wolfrum, B., DBW 54 (1994) 4.

Ein essentieller Faktor für die Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile der Mittler im Convenience Markt liegt in der Distributionslogistik, welche in den folgenden zwei Abschnitten unter funktionalen und institutionellen Gesichtspunkten betrachtet wird. In Abschnitt 2 sind auf Grundlage begrifflicher Abgrenzungen Wettbewerbspotentiale theoretisch aufgearbeitet. Im Hinblick auf eine praxisnahe, distributionslogistische Positionierung im Markt erscheinen die Ansätze zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im gesamten zu komplex, um sie direkt im Markt umzusetzen.²¹

Der dritte Abschnitt zeigt Träger und Empfänger der Distributionslogistik auf, die im Convenience Markt relevant sind.²² Aus Sicht der Handelstheorie erfolgt zunächst eine Analyse des institutionellen Großhandels, dessen Tätigkeitsfeld in die Raum- und Zeitüberbrückung hineinreicht. Es zeigt sich, daß diese Institutionen zunehmend distributionslogistische Leistungen - kombiniert mit einem Warenangebot als Gesamtpaket - am Markt anbieten, um sich so Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Ein anderer Blickwinkel ergibt sich aus der Betrachtung der Logistikunternehmen, die ihre traditionellen Transport-, Umschlag-, Lagerungsfunktionen um Zusatzleistungen ergänzen, um sich mit Systemlösungen am Markt zu positionieren. Unabhängig vom Ursprung der Träger distributionslogistischer Funktionen wird im Verlauf der Arbeit solange von Mittlern gesprochen, bis deren Tätigkeitsumfang auf Basis der Szenarien konkretisiert wird - bis zur Differenzierung zwischen "Systemdienstleister" und "Logistikdienstleister".²³

Da es sich beim organisierten Convenience Markt um ein Segment handelt, welches von Konzentrationsprozessen betroffen ist, werden die lose Kooperation und die straffe Konzentration als zwei extreme Handelssysteme aufgezeigt, welche beide eine Netzbildung bezwecken. Aus ihnen können Rückschlüsse auf die Anforderungen, Funktionsverschiebungen und Handlungsfreiheiten des Mittlers im Netz der "C-Stores" gezogen werden.

Obwohl Kapitel II zielorientiert auf den Convenience Markt ausgerichtet ist, werden die theoretischen Ansätze unabhängig von diesem Marktsegment aufgezeigt. Erst in **Kapitel III** erfolgt die Fixierung des Betrachtungsgegenstandes im Sinne einer Convenience Marktabgrenzung.

²¹ Allein die wissenschaftlichen "Logistikdefinitionen" von Klaus und Delfmann sind aufgrund ihrer modernen und für manche Märkte visionären Auffassungen noch nicht flächendeckend umsetzbar. Im Convenience Markt wird sich zeigen, daß der Fließsystemgedanke und das Kooperationsverständnis zwar vorhanden sind, aber nicht realisiert werden. Klaus, P., 1993, S. 26 ff und vgl. Delfmann, W., 1995 b, S. 506 ff sowie Engelsleben, T., Niebuer, A., 1997, S. 12 ff.

²² Institutionenorientierte Forschungsansätze unterliegen heute der Kritik, daß sie keine marktadäquaten Innovationen für die Institutionen hervorbringen, sondern eher eine Beschreibung der am Markt gängigen Entwicklungen sind. Vgl. Ahlert, D., 1991, S. 46.

²³ Ein Systemdienstleister ist ein aus dem Großhandel gewachsenes Unternehmen, das im Vergleich zum logistischen Systemdienstleister neben (distributions-)logistischen Leistungen einen zweiten, gleichgewichtigen Tätigkeitsschwerpunkt im Verkauf der Handelsware hat. Vgl. zum Begriff "logistischer Systemdienstleister" Rendez, H., 1992, S. 6 ff und Engelsleben, T., 1999, S. 9 – 47.

In der Arbeit wird ausschließlich der Convenience Markt mit seinen stationären Verkaufsstellen für die Untersuchung herangezogen. Da der Begriff "Convenience" über die Bestimmung von Verkaufsstellen hinausgeht, wird zunächst vom Convenience Gedanken gesprochen, der über die Kriterien Betriebstyp, Produkte, Dienstleistungen und Kundenbedürfnisse konkretisiert wird. Dies soll zum Verständnis der Entstehung und Entwicklung des Marktes beitragen. Aufgrund der Marktdynamik gibt es für den Begriff "C-Store" keine dauerhafte, allgemeingültige Definition, so daß am Ende des ersten Abschnitts eine Arbeitsdefinition der C-Stores auf Basis des Convenience Gedankens entwickelt wird. Um der Zielsetzung einer Szenarienentwicklung entsprechen zu können, muß das Blickfeld auf Länder gerichtet werden, die als Vorreiter im Convenience Markt gelten. Dabei wird sich zeigen, daß eine Übertragung der ausländischen Konzepte auf Deutschland weder möglich noch gewollt ist. Dennoch spielen internationale Entwicklungen im Rahmen der Szenarien des deutschen Convenience Marktes eine entscheidende, innovative Rolle.

Die beiden nächsten Kapitel folgen den klassischen Phasen der Szenarientechnik:²⁴ die Analyse-Phase des Tankstellenmarktes in Kapitel IV sowie die Prognose- und Synthesephase in Kapitel V.

Kapitel IV zieht die Wettbewerbskräfte nach Porter im Tankstellenmarkt als Ausgangsbasis heran - aus dem Blickwinkel des strategischen Planungsprozesses der Mittler. Die Strukturanalyse impliziert das Netz²⁵ der Marktteilnehmer, deren Verkettungen und Schnittstellen. Die gegenwärtig am Markt beteiligten Endnachfrager, Shopbetreiber, Wettbewerber, Mineralölgesellschaften und Hersteller sowie vielfältige, distributionslogistische Anforderungen zeigen, daß kein einheitliches Konzept für die Belieferung der Shops vorliegt. Diese Tatsache wird im Prozeß der Szenarienentwicklung noch bestärkt. Auf Basis vergangener, nationaler und internationaler sowie vorausblickender Entwicklungen im Convenience Markt gilt es, mögliche Zukunftsbilder aus Sicht der Mittler festzulegen, um Strategiekonzepte für die institutionelle und funktionale Ausgestaltung im Rahmen der jeweiligen Szenarien verfügbar zu haben.

In **Kapitel V** müssen Einflußfaktoren ermittelt werden, die ursächlich für das Zustandekommen und maßgeblich für die Zukunft des Convenience Marktes sind.²⁶ Als Unsicherheitsfaktor in der Strategischen Planung des Mittlers (kritischer Einflußfaktor) wird sich das Machtpotential der Systemköpfe herauskristalisieren, aus dem Veränderungen resultieren, deren Ausprägungen die Grundlage für alternative Annahmebündel in den Szenarien sind.

²⁴ Vgl. Oberkamp, V., 1976, S. 11.

²⁵ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe "Netz" und "Kette" annähernd synonym verwendet, da kaum ein wirtschaftliches Fließsystem aus nur jeweils einem vor- und nachgelagerten Knoten besteht und somit eigentlich immer der Begriff "Netz" zutreffen würde. Da sich im allgemeinen Sprachgebrauch jedoch der Begriff der "Wertschöpfungskette" durchgesetzt hat, wird diese Verwendung mitgetragen.

²⁶ Mißler-Behr bezeichnet diese Faktoren als unkritische Deskriptoren, d.h. als eindeutige Entwicklungen ohne alternative Ausprägungen. Vgl. Mißler-Behr, M., 1993, S. 14.

Die Ableitung für differenzierte Handlungsempfehlungen sowie die Alternativen einer wettbewerbsstrategischen Positionierung der Mittler im zukünftigen, organisierten Convenience Markt sind Inhalt des **Kapitels VI**. Zunächst werden einzelne Marktinstrumente herangezogen, welche für die strategische Positionierung eines Mittlers im Convenience Markt von Relevanz sein könnten. Diese sind teilweise unter dem Konzept des Efficient Consumer Response (ECR) subsumiert, das sich als eine "Vision von integrierten, rational gestalteten, schnellen, von den Verbraucherbedürfnissen gesteuerten logistischen Ketten"²⁷ darstellt: "Die Idee einer kunden- und warenflußorientierten Steuerung der Konsumgüterflüsse und eines Straffens und Vereinfachens der Einkaufs-, Warenwirtschafts- und Distributionsprozesse nach logistischen Prinzipien".²⁸ Die einzelnen Instrumente mit ihren Voraussetzungen werden in bezug auf den Convenience Markt kritisch diskutiert und im Ergebnis nur in Teilbereichen als zweckmäßig und realisierbar erachtet. Die Analyse wird zeigen, daß Instrumente des ECR keine allgemeingültigen Handlungsalternativen darstellen, sondern daß Anpassungen an Marktgegebenheiten notwendig sind. Ziele der folgenden zwei Abschnitte sind Handlungsempfehlungen, welche direkt angepaßt sind an die Szenarien des Convenience Marktes. Es werden Unternehmensstrategien aufgezeigt, die kompatibel zum bestehenden Anforderungskatalog sind:²⁹ distributionslogistische Alternativen in Abhängigkeit der strukturierten, qualitativen und praxisnahen Problemstellungen mit den Ausprägungen des Lieferservices als Profilierungspotential und mit Fragen (de-) zentraler Strukturen.³⁰ Mit Kapitel VI ist der Anspruch verbunden, ein Konzept für die wettbewerbsstrategische Positionierung eines Mittlers in einem Segment des Convenience Marktes zu schaffen, welches einerseits mit Hilfe wissenschaftlicher Überlegungen zur Distributionslogistik und Wettbewerbsstrategie einen innovativen Beitrag leistet und andererseits den realen Gegebenheiten gerecht wird - ohne Verzicht auf kritische Betrachtungen und konstruktive Verbesserungsvorschläge. Je nach Szenario überwiegt die Erfüllung der Anforderungen entweder nach Service- oder Kostenorientierung, die zur Erzielung und Erhaltung der jeweiligen Wettbewerbsfähigkeit beitragen³¹, und an die sich der Mittler größtenteils anpassen muß.³²

²⁷ Klaus, P., 1995, S. 15.

²⁸ Klaus, P., 1995, S. 15. Von der Heydt definiert ECR in ähnlicher Weise. Gleichzeitig beschreibt er allerdings, daß es sich dabei nur um ein Rahmenkonzept handelt, welches "auf die Anforderungen, das Zielsystem, die Ressourcen, die Wettbewerbsposition usw. abzustimmen ist". ECR ist eine gesamtunternehmensbezogene Vision, Strategie und Bündelung ausgefeilter Techniken, die im Rahmen einer partnerschaftlichen und auf Vertrauen basierenden Kooperation zwischen Hersteller und Handel darauf abzielen, Ineffizienzen entlang der Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung der Verbraucherbedürfnisse und der maximalen Kundenzufriedenheit zu beseitigen, um allen Beteiligten jeweils einen Nutzen zu stiften, der im Alleingang nicht zu erreichen gewesen wäre. Vgl. v.d. Heydt, A., 1997, S. 39 und S. 187.

²⁹ Fischer geht einen umgekehrten, aber theoriegeleiteten Weg. Er erstellt Anforderungskataloge kompatibel zu Unternehmensstrategien. Vgl. Fischer, M., 1993, S. 139.

³⁰ Ohne Betrachtung der Ausgestaltung der Lager wie Automatisierungsgrad, Kommissionierverfahren und quantitativen Ausprägungen zu Liefereinheiten, Tourenplanung usw.

³¹ Vgl. Taubold, H., 9. Deutscher Logistik-Kongreß 1994, S. 386.

³² Für alle drei Szenarien wurde aus Sicht des Mittlers die Beschaffungsseite ausgeblendet.

Kapitel II Konzeptioneller Bezugsrahmen für die strategische Planung eines Mittlers

1. Wissenschaftliche Grundlagen zur strategischen Planung

1.1. Ansätze der Strategieentwicklung

Jede Wirtschaftsstufe ist von der Marktdynamik und dem dadurch ausgelösten Wettbewerbsdruck betroffen. Das Auftreten neuer Wettbewerbskräfte muß zu einer Rückbesinnung auf grundlegende strategische Ausrichtungen der beteiligten Unternehmen mit entsprechenden Maßnahmen führen. Die Existenz im Markt hängt zukünftig stärker denn je vom Auf- und Ausbau der Wettbewerbsvorteile ab. Aus den damit verbundenen strategischen Planungsprozessen zum "systematischen Herausfinden und Entscheiden über die Arbeitsgebiete und über die Marktposition, welche die besten Voraussetzungen für eine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens bietet"¹, werden zwei Vorgehensweisen der Strategielehre in dieser Arbeit herausgegriffen:

die Markt- und Ressourcenperspektive.

Diese Grundrichtungen in Konzepten strategischer Führung schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern stellen lediglich eine "perspektivische Schwerpunktsetzung" dar. Dabei ist von Bedeutung, daß die strategische Planung nicht als omnipotenter Prozeß zu verstehen ist, sondern daß es sich um selektive und revidierbare Entscheidungen handelt. Außerdem bewirkt die Dynamik in den Märkten, daß bei Handlungsempfehlungen grundsätzlich Prämissen gesetzt werden müssen.

1.1.1. Der absatzmarktorientierte Strategieansatz - Market Based View (MBV)

Die marktbezogenen Strategietypen nach Porter² - Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung - bauen auf dem sogenannten "Industrial-Organization-Paradigma" auf, das in seinem ursprünglichen Ansatz (nach Mason/Bain) die Marktstruktur als Einflußvariable auf das davon abhängige Marktverhalten sieht, mit allen Entscheidungen und Handlungsweisen eines Unternehmens. Für die Strategieformulierung resultiert daraus, daß Wettbewerbsvorteile durch eine entsprechende Marktorientierung entstehen, indem sich Unternehmensziele und -inhalte an der Markt- und Umfeldstruktur ausrichten.³ Rühli verdeutlicht am Beispiel des Humanpotentials, wie der Unternehmensführung eine reine Erfüllungsfunktion zukommt.⁴

¹ Gälweiler, A., 1981, S. 84.

² Porter gilt als Vertreter des MBV-Ansatzes. Mit seinen Standardwerken "Competitive Strategy" (1980) und "Competitive Advantages" (1985) baute er die theoretische Basis des Ansatzes aus. Vgl. Porter, M., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 1992 a und Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 1992 b.

³ Vgl. Porter, M., Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, 1981, S. 609 - 620 und Rasche, Chr., Wolfrum, B., DBW 54 (1994) 4, S. 501.

⁴ Vgl. Rühli, E., Die Unternehmung, 49 (1984) 2, S. 91 - 105. Indem Rühli von "Erfüllungsfunktion" spricht, vertritt er einen sehr engen Standpunkt, der dem Ansatz des Market Based View nicht voll entspricht.

Diese monokausale Ausrichtung wurde von Scherer und Caves⁵ um Interdependenzen erweitert, womit aus der einseitigen Abhängigkeit (structure → conduct → performance⁶) im "revidierten Industrial-Organization-Paradigma" eine wechselseitige Beeinflussung entstand: Die Struktur des Umfeldes beeinflusst die Unternehmenspolitik, deren Entscheidungen wiederum die Struktur verändern. Dadurch werden erstmalig Fähigkeiten von Unternehmen ausdrücklich in das Forschungsfeld einbezogen, während im klassischen Modell der Industrieökonomik dafür kein Handlungsspielraum besteht.

Für die Formulierung einer effizienten und effektiven Wettbewerbsstrategie mit dem Ziel, eine verteidigungsfähige Position gegenüber der Konkurrenz zu schaffen, wird eine umfassende Strukturanalyse benötigt. Einflußfaktoren ergeben sich aus der globalen Umwelt⁷ und dem näheren Wettbewerbsfeld des zu betrachtenden Marktes.⁸ Aus Sicht eines Unternehmens werden externe Einflußfaktoren ermittelt, um sich einerseits gegen Risiken abzusichern und andererseits die Chancen zu nutzen. Die Analyse, auf die auch in dieser Arbeit zurückgegriffen wird, folgt der Identifikation der fünf Wettbewerbskräfte⁹, welche die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken eines zu betrachtenden Unternehmens beeinflussen:

Die **Verhandlungsstärke der Lieferanten** liegt häufig außerhalb des Kontrollbereichs eines Unternehmens und ist daher nur in geringem Maße beeinflussbar. Merkmale der Verhandlungsstärke sind Lieferantenkonzentration, Gefahr der Vorwärtsintegration, Wichtigkeit der Lieferantenprodukte für Abnehmer, Umstellungskosten bei Lieferantenwechsel u.a. Spiegelbildlich zur Lieferantenmacht ist die **Verhandlungsmacht der Abnehmer** zu sehen, deren Einflußpotential je nach Veränderung der aufgezeigten Merkmale variiert.

Eine Sonderform der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind die Markteintrittsbarrieren, die erstmals in der Industrieökonomik Verwendung fanden. Grundüberlegung ist, daß ein **Markteintritt neuer Anbieter** erfolgt, sobald die Kosten für einen Eintritt niedriger sind als die zu erwartenden Erträge (kritischer Preis). Wird dieser Argumentation gefolgt, dann sind

⁵ Vgl. Caves, R.E., Journal of Economic Literature, 1980, 18(1), S. 64 ff.

⁶ Signifikante Elemente der Marktstruktur (structure), wie Anzahl der Anbieter und Nachfrager, beeinflussen das Verhalten der Unternehmung (conduct), welches sich im Marktergebnis bzw. im Erfolg des Unternehmens (performance) widerspiegelt. Vgl. Porter, M., Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, 1981, S. 611.

⁷ Einflußfaktoren aus den betrachtenden Sektoren der globalen Umwelt sind: makro-ökonomische (z.B. Konjunkturlage), technologische (z.B. Stand der EDV), politisch-rechtliche (z.B. Verordnungen), natürliche und soziokulturelle (z.B. Wertewandel). Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., 1990, S. 140 ff.

⁸ Das Gewinnpotential in einem Geschäftsfeld ist von den fünf Wettbewerbskräften nach Porter abhängig: Verhandlungsstärke der Lieferanten und Abnehmer, die Bedrohung durch neue Konkurrenz und durch Ersatzprodukte/ -dienste sowie die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen. Vgl. Porter, M., 1992 b, S. 27. Eine praktische Anwendung erfolgt in Kapitel IV.

⁹ Vgl. Porter, M., 1992 a, S. 25 und Russi, D., 1993, S. 138 ff. Russi konkretisiert das Portersche Schema auf die Strategieentwicklung von Großhandlungen.

Anzahl und Intensität der Eintritte durch erwartete Vergeltungsmaßnahmen der etablierten Anbieter sowie durch Eintrittsbarrieren beeinflussbar. Diese können bestehen in:

- Schaffung von Betriebsgrößeneffekten, auf die Neuanbieter meist nicht zurückgreifen können,
- Erhöhung des benötigten Kapitalbedarfs für einen Eintritt, welcher auch die Kosten und die Möglichkeit für einen Marktaustritt verändert.
- Produktdifferenzierung, um Käuferloyalität für etablierte Unternehmen zu stärken,
- Abschluß langfristiger, vertraglicher Bindungen, um Zugang zu Vertriebskanälen zu verhindern.

Die Schlagkraft der etablierten Unternehmen richtet sich also gegen potentielle Konkurrenten, welche bei Markteintritt die Gesamtkapazität der Branche und somit die Rentabilität verändern würden.

Der **Rivalitätsgrad** ist mit der Stärke des Wettbewerbsdrucks gleichzusetzen und resultiert aus der Verbesserungsmöglichkeit der eigenen Person oder Institution zu Lasten anderer. Die Stärke hängt unter anderem von den zuvor genannten Determinanten ab, denn je schwieriger der Eintritt neuer Konkurrenten, je kleiner die Macht der Hersteller und Abnehmer und je unwahrscheinlicher die Funktionsverlagerung auf andere Wirtschaftsstufen, desto geringer ist die Rivalität und somit auch der Wettbewerbsdruck.¹⁰

Bezieht sich die Rivalität auf Ersatzprodukte, so spricht Porter von den "**Determinanten der Substitutionsgefahr**". Ersatzprodukte begrenzen das Gewinnpotential in einer Branche, da sie für Unternehmen eine Preisobergrenze ohne Gewinngefährdung darstellen.

Diese externen Einflußfaktoren legen nach dem MBV Ansatz Spielregeln und Strategien im jeweiligen Markt fest, so daß die Struktur sowohl Branchen- als auch Unternehmensrentabilitäten bestimmt.

Die Dynamik der Märkte löst mit ihren ständig veränderten Anforderungen zeitliche Spannungen aus, welche die Planbarkeit der Zukunft verschlechtern. Strategieüberlegungen beruhen so vereinzelt auf Vergangenheitsanalysen, die zu kurzlebig sind, um zur Umsetzung zu kommen. Außerdem steht der Ansatz des MBV in jüngster Zeit zunehmend in der Kritik, da er die Schaffung und Entwicklung von Ressourcen ausblendet und sie als gegeben hinnimmt.¹¹

Eine Reihe von Untersuchungen ergibt, daß "performance" ein komplexes Konstrukt aus unterschiedlichen exogenen und endogenen Elementen ist, wodurch sich eine einseitige Ausrichtung auf den MBV Ansatz zur Entwicklung eines strategischen Konzeptes ausschließt. Die eingeschränkte Sichtweise zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen aus "exogenen" Produkt-/ Marktsituationen führt zu einer entgegengesetzten Forschungsrichtung, welche auf "endogenen" Ressourcenpotentialen basiert.

¹⁰ Vgl. Picot, A., ZfbF 42 (2/1990), S. 120.

¹¹ Vgl. unter anderem Barney, J., Journal of Management, Vol. 17, 1991, S. 101 und Rasche, Chr., Wolfrum, B., DBW 54 (1994) 4, S. 501.

1.1.2. Der ressourcenorientierte Strategieansatz - Resource Based View (RBV)

Der Strategieansatz des RBV kehrt das Industrial-Organization-Paradigma in eine resource → conduct → performance - Wirkungskette um.¹² Es handelt sich um "einen aktuellen Ansatz zur Erklärung dauerhafter Wettbewerbsvorteile von Unternehmen".¹³ Nach diesem Verständnis bauen Strategien auf unternehmensinternen Fähigkeiten und Ressourcen auf. Wettbewerbspotentiale sind solche, die unverwechselbar und relativ zur Konkurrenz besser sind. Besondere Fähigkeiten in der Distribution und im Service können beispielsweise zu Differenzierungs- und somit zu Wettbewerbsvorteilen führen, die sich im Erfolg des Unternehmens widerspiegeln,¹⁴ ohne die Branchenstruktur auszublenden. Die Attraktivität einer Branche hängt nicht ausschließlich von den fünf Wettbewerbskräften ab, sondern von den Ressourcen, die ein Unternehmen diesen entgegenstellen kann.¹⁵

Grundannahme des RBV ist eine Heterogenität von Ressourcen, die im Industrial-Organization Ansatz nicht ausdrücklich genannt wird, und als einer der Gründe für die kritischen Stellungnahmen gegen den MBV-Ansatz gilt.

Im MBV sind die Marktanalysen innerhalb einer Branche ähnlich, so daß Unternehmen auf gleichen Ressourcenpotentialen aufbauen. Diese Homogenität entspricht aber nicht den Anforderungen langfristiger, "nicht-imitierbarer" und "nicht-substituierbarer" Wettbewerbsvorteile, die sich aus Kernkompetenzen – wie im folgenden Abschnitt 1.1.3 aufgezeigt – ergeben müssen. Eine auf der Unternehmensanalyse basierende Aussage von Barney lautet:

"...firms, in general, **cannot** expect to obtain sustained competitive advantages when strategic resources are evenly distributed across all competing firms and highly mobile. ... sustained competitive advantages **must** focus on firm resource heterogeneity and immobility".¹⁶

Im Ansatz des RBV wird daher versucht, heterogene Ressourcen zu schaffen, um darauf Kernkompetenzen aufbauen zu können. "Ziel der Strategen sollte eben nicht sein, innerhalb bestehender Branchengrenzen nach Nischen zu suchen, sondern neue Freiräume zu schaffen, die exakt den Stärken des eigenen Unternehmens entsprechen,...".¹⁷

¹² Einzigartige Ressourcen (resource) sind Grundlage für unternehmensspezifisches Verhalten (conduct), aus dem Wettbewerbsvorteile und Leistung (performance) entstehen können. Vgl. Rasche, Chr., Wolfrum, B., DBW 54 (1994) 4, S. 502 und Grant, R., California Management Review, Vol. 33, Spring 1991, No. 3, S. 115.

¹³ Delfmann, W., ZfB-Ergänzungsheft 3/1995, S. 142.

¹⁴ Vgl. Grant, R., California Management Review, Vol. 33, Spring 1991, No. 3, S. 116 - 118 und Peteraf, M., Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, S. 179.

¹⁵ Vgl. Bürki, D., 1996, S. 25.

¹⁶ Barney, J., Journal of Management, Vol. 17, 1991, S. 103.

¹⁷ Prahalad, C., Hamel, G., HARVARDmanager 4/1989, S. 98.

1.1.3. Terminologische Grundlagen:

Ressource, Kernkompetenz und strategischer Wettbewerbsvorteil

Die Analysen des Marktes¹⁸ und der vorhandenen Unternehmensressourcen¹⁹ sind Grundlagen von Strategieentwicklungen, welche zu Wettbewerbsvorteilen führen sollen. Im Zusammenhang mit den Strategieansätzen entwickelte sich ein unterschiedliches Vokabular für eine ähnliche Thematik und für die Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.

Prahalad und Hamel prägten im Einklang mit der ressourcenorientierten Strategieformulierung den Begriff "core competence", welcher die internen Ressourcen eines Unternehmens betrifft und als strukturelle Stärke im Markt zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führt. Die Dynamik der Strategie zum Ausdruck bringend, definieren Deutsch, Diedrichs u.a. eine Kernkompetenz als einen "wertschöpfenden Mechanismus, der kontinuierlich einen überlegenen, langfristig verteidigbaren und wahrgenommenen Kundennutzen schafft und damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzeugt."²⁰ Die Unterscheidung von Kompetenz und Ressource ist in der Literatur nicht eindeutig. In der Regel liegt ein Über-/Unterordnungsverhältnis vor.

Eine Ressource ist "a firm-specific asset"²¹ und somit als "kleinste konstituierende Einheit eines Unternehmens"²² ein Potentialfaktor für den Erfolg einer Unternehmung.

"Strategische **Ressourcen** sind sämtliche Aktiva eines Unternehmens, mit deren Hilfe unternehmensspezifische Fähigkeiten entwickelt werden können, die den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen."²³

Beide Definitionen erklären das Über-/Unterordnungsverhältnis von Kompetenz und Ressource, da durch die Zusammenfassung einzelner Ressourcen zu einem Leistungspotential über Personengrenzen hinweg, Kompetenzen innerhalb eines Unternehmens entstehen.²⁴

Kompetenzen, die vom Kunden zwar wahrgenommen, aber nicht genügend honoriert werden und zusätzlich von Konkurrenten leicht nachzuahmen sind, stellen Standardleistungen dar. Sie bilden die Grundlage für jede Geschäftstätigkeit.

¹⁸ Marktanalyse als zentrale Komponente des Industrial-Organization-Paradigmas: nach Porter muß die Wechselwirkung zwischen Marktstruktur (Modell der fünf Wettbewerbskräfte) und der Wettbewerbsstrategie (Differenzierung, Kostenführerschaft oder Konzentration auf Schwerpunkt) besser verstanden werden, um daraus Wettbewerbsvorteile ziehen zu können. Vgl. Henzler, H., ZfB 58 Jg., 1988, H. 12, S. 1293 und Simmet, H., 1990, S. 132.

¹⁹ Strategische Ressourcen im Unternehmen, unabhängig ob physische, technische, finanzielle oder intangible Ressourcen, ermöglichen nach Ansicht der RBV - Forscher erst den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Vgl. unter anderem Bürki, D., 1996, S. 24 ff.

²⁰ Deutsch, K., Diedrichs, E., Raster, M., Westphal, 1997, S. 20. "Nachhaltig" bedeutet hier die "Nicht-Nachahmbarkeit" durch die Konkurrenz.

²¹ Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., 1992, S. 17 f.

²² Kolbe, C., 1991, S. 58. Ähnliche Definitionen bei Barney, J., Journal of Management, Vol. 17, 1991, S. 101, Grant, R., California Management Review, Vol. 33, Spring 1991, No. 3, S. 118 und Jüttner, U., 1994, S. 59.

²³ Delfmann, W., ZfB-Ergänzungsheft 3/1995, S. 142. Barney bezeichnet Ressourcen als den gesamten Besitz eines Unternehmens an Vermögenswerten, Fähigkeiten, Organisationsabläufen, Informationen, Wissen usw. Vgl. Barney, J., Journal of Management, Vol. 17, 1991, S. 101.

²⁴ Vgl. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., 1992, S. 18.

Die Existenz von **Kernkompetenzen** hingegen definiert sich über ein bestimmtes Eigenschaftsprofil²⁵: Erstens dürfen sie von der Konkurrenz nur schwer imitierbar sein. Damit eng verbunden ist die Prämisse der Immobilität, die eine Reproduktion von Wettbewerbsvorteilen durch Kauf der Ressourcen ausschließt. Zweitens müssen sie vom Kunden wahrgenommen und honoriert werden. Und drittens sollten sie einen Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen.

Während die dritte Anforderung nur partiell in der Literatur genannt wird, sind die folgenden häufiger angeführt:²⁶

- Der Unternehmensbezug beruht auf der Annahme, daß zwischen Unternehmen heterogene Ressourcen vorliegen, die sich zwar im Vergleich zur Konkurrenz durch Einmaligkeit auszeichnen, jedoch mit hohem Risiko belastet sind, da sie an einen Verwendungszweck oder einen Teilbereich (Kunde oder Produkt) gebunden sind.
- Ein strategischer Wettbewerbsvorteil kann zwar auf nicht-imitierbaren Ressourcen aufbauen, welcher aber durch substitutive Ressourcen verloren gehen kann. Diese Möglichkeit einer Substitution von Ressourcen durch andere Unternehmen ist - in Anlehnung an die Nicht-Imitierbarkeit - weitgehend einzuschränken.

Wird dieser Anforderungskatalog erfüllt, so entsteht auch für den Kunden ein wahrnehmbarer Wettbewerbsvorteil (nach Porter ein Differenzierungs- oder Kostenvorteil), dessen Quellen unternehmensspezifische, für den Kunden meist "unsichtbare" Kernkompetenzen sind (z.B. logistische Prozesse).²⁷ Dabei zieht sich der Aufbau von Kernkompetenzen durch alle Wertschöpfungsstufen, obwohl in der Vergangenheit häufig Industrieunternehmen im Mittelpunkt theoretischer Betrachtungen standen. Eine Erweiterung findet in jüngster Zeit im Handel statt. So demonstrieren Handelsunternehmen, allen voran "WalMart", daß Kernkompetenzen aus dem Handelsablauf, durch Marktwissen und Fähigkeiten erwachsen, welche den dynamischen Prozessen gerecht werden.²⁸

Im marktorientierten Ansatz finden sich Erfolgspotentiale als Grundlage **strategischer Wettbewerbsvorteile**, welche sich aus der Marktstruktur ergeben. Pümpin spricht im Zusammenhang mit strategischen Wettbewerbsvorteilen von Erfolgspositionen. Das sind die "...durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewußt geschaffenen Voraussetzungen, die es dieser Unternehmung erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen".²⁹ Nach Porter entwickeln sich Wettbewerbsvorteile "im wesentlichen aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer

²⁵ Vgl. Prahalad, C., Hamel, G., HARVARDmanager 2/1991, S. 71.

²⁶ Vgl. unter anderem Barney, J., Journal of Management, Vol. 17, 1991, S. 105 ff, Rasche, Chr., Wolfrum, B., DBW 54 (1994) 4, S. 505 ff und Zahn, E., 1995, S. 357.

²⁷ Vgl. Krüger, W., Homp, Chr., 1997, S. 34.

²⁸ Vgl. Stalk, G., Evans, P., Shulman, L., Harvard Business Manager, 1/1993, S. 59 – 63 und Krüger, W., Homp, Chr., 1997, S. 298 (Das Beispiel Walmart: Die Kernkompetenz liegt vor allem in der Informationstechnologie in Form einer Data-Warehouse-Lösung).

²⁹ Pümpin, C., 1986, S. 34.

schaffen kann, soweit dieser die Kosten der Wertschöpfung für das Unternehmen übersteigt."..."Sie ergeben sich dann, wenn ein Unternehmen besser als seine Rivalen imstande ist, mit den fünf Wettbewerbskräften fertig zu werden."³⁰

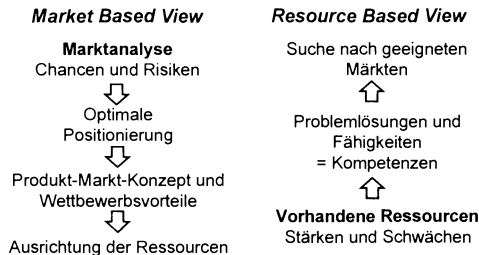
In beiden Ansätzen ist die Marktorientierung zu erkennen. Obwohl der Industrieökonomik zuzuordnen, haben strukturelle Barrieren bei Porter einen endogenen Charakter. Es sind also Maßnahmen, die aus dem Verhalten und den Ressourcen des jeweiligen Unternehmens resultieren. Erzielte Wettbewerbsvorteile unterscheiden sich in den RBV und MBV Ansätzen einerseits in der Wahrnehmbarkeit durch die Umwelt und andererseits in der Spezifizierung auf Geschäftsbereiche. Während strategische Vorteile im ressourcenorientierten Ansatz unternehmensintern, aber auf andere Bereiche transferierbar bleiben, sind sie im marktorientierten Ansatz meist auf einen Geschäftsbereich beschränkt und somit für den Markt leichter erkennbar.

1.2. Gegenüberstellung und Integration der Ansätze

Die Gegenüberstellung der Ansätze "market based view" und "resource based view" zeigt, daß eine einseitige Vorgehensweise zu keinem Optimum führen kann. Zusammenfassend werden die entscheidenden Unterschiede zwischen den Ansätzen dargelegt, aus denen ein Rückschluß auf eine integrative Anwendung gezogen wird.

Dem Begriff der Kernkompetenzen wie auch dem Prozeß der Strategiebildung liegen zwei unterschiedliche Entstehungsgeschichten zugrunde.

Abbildung II-1 Prozeß der Strategiebildung: Market vs Resource Based View



Quelle: in Anlehnung an:

Barney, J., Journal of Management, Vol. 17, 1991, Fees, W., 1995/96,
Grant, R., California Management Review, Vol. 33, Spring 1991, No. 3 und Rasche, Chr.,
Wolfrum, B., DBW 54 (1994) 4.

Im **marktorientierten** Ansatz ergeben sich Kernkompetenzen aus dem "Fit"³¹ von Unternehmensstärken und -schwächen mit den Marktchancen und -risiken. Grundvoraussetzungen sind Analysen des Marktes, wie des Verhaltens der Konsumenten, der Wettbe-

³⁰ Porter, M., 1992 a, S. 21 und S. 31.

³¹ "Fit" im Sinne von Übereinstimmung: "how the firm fits in the overall value system". Dowling, G., Robinson, Chr., 1990, S. 103.

werber und weiterer Wirtschaftssubjekte.³² Es handelt sich um ein exogen orientiertes Wettbewerbsmodell mit einer "schließenden" Produkt-/Marktperspektive: Der Markt erteilt Vorgaben, an denen eine Zweck-Mittel-Kette ausgerichtet wird, die bei gegebenen Ressourcen und entsprechender Positionierung im Markt zu Wettbewerbsvorteilen führt (linke Seite der Abbildung II-1).

Demgegenüber steht der **ressourcenorientierte** Ansatz, der die Entwicklung von Ressourcen im Unternehmen hervorhebt, welche zur Schaffung von Kernkompetenzen benötigt werden (rechte Seite der Abbildung II-1). Die Basis nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ist hierbei eine Inside-Out Betrachtungsweise mit endogenen Erklärungsvariablen.³³ In dieser offenen Perspektive wird angenommen, daß für die Ressourcen der Unternehmung - als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen - passende Märkte existieren oder neue Marktsegmente geschaffen werden.

Es wäre falsch anzunehmen, daß eine Strategieformulierung ausschließlich nach einer dieser Vorgehensweisen möglich ist: Die Ansätze widersprechen sich nicht grundsätzlich. Vielmehr sind trotz unterschiedlicher Schwerpunktsetzung sowohl Überschneidungen in Teilbereichen gegeben als auch Ergänzungen notwendig. So setzt beispielsweise Porter - als Vertreter des MBV³⁴ - ein auf Aktivitäten basierendes Instrument - die Wertschöpfungskette³⁵ - ein, um Wettbewerbsvorteile von Unternehmen zu erklären.³⁶ Da es sich dabei um eine Bündelung von Ressourcen handelt, ist eine gedankliche Verbindung zum ressourcenorientierten Ansatz hergestellt. Dieser kann wiederum nicht auf die Marktperspektive verzichten, da der Markt über den Erfolg einer eingesetzten Ressource entscheidet.

Alein aufgrund der Zielsetzung, Wettbewerbsvorteile für den Erfolg eines Unternehmens zu fixieren, ergeben sich Parallelen in den Ansätzen, deren Maßnahmen zwar unterschiedlich definiert werden, inhaltlich jedoch keinen größeren Gegensätzen unterliegen. Erzielte Wettbewerbsvorteile dienen dazu, Kundennutzen zu schaffen und gleichzeitig den Unternehmenswert zu erhöhen. Die Notwendigkeiten eines integrierten Ansatzes liegen in der Ergänzung der Instrumente "Markt- und Unternehmensanalyse", in der situationsbedingten Relevanz der Sichtweisen und in der Abhängigkeit beider Ansätze vom Markt.³⁷ Eine Schwäche auf beiden Seiten ist in der partiellen Vernachlässigung des "dynamischen Elements" zu sehen. Dieses bezieht sich auf die Faktoren "Zeit" und "Interaktion". Ein Umdenken muß hinsichtlich der Prozesse stattfinden, welche auf diesen Faktoren ihre Wettbe-

³² Vgl. Barney, J., Journal of Management, Vol. 17, 1997, S. 7.

³³ Vgl. Bürki, D., 1996, S. 70 und S. 185.

³⁴ "Die Unternehmensstrategie sollte sich nach Porters Ansicht an der Struktur des Marktes orientieren, auf dem ein Unternehmen aktiv war." Mintzberg, H., 1999, S. 120.

³⁵ Die Wertkette ist ein analytisches Instrument zur Untersuchung der Ursachen für Wettbewerbsvorteile. Sie umfaßt die einzelnen werterzeugenden Aktivitäten und die Gewinnspannen von der Urproduktion bis zum Endverbraucher.

³⁶ Vgl. Porter, M., 1992 a, S. 59.

³⁷ Vgl. Krüger, W., Homp, Chr., 1997, S. 64.

werbsvorteile aufbauen. Dazu sind Ressourcenbündelungen notwendig, die eine flexible Reaktion auf Marktveränderungen unterstützen. Die Gestaltung der Geschäftsprozesse, als "Mechanismus zur Transformation überlegener Kompetenzen in erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen"³⁸ muß über Unternehmensgrenzen hinweg als Zielsetzung feststehen. Die Ganzheitlichkeit und damit die Integration von Wertschöpfungspartnern sind Grundlagen für ein erfolgreiches Bestehen im Markt.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl strategischer Planungsansätze und -instrumente.³⁹ Prämissen, die sich aus der Aufgabenstellung der vorliegenden Arbeit ergeben - nämlich die strategische Positionierung eines Mittlers im Convenience Markt -, lassen eine Vorgehensweise nach **einem** der beiden Prozeßmodelle nicht sinnvoll erscheinen. Zum einen ist das Marktsegment "Convenience" mit seinen Anforderungen bereits festgelegt. Und zum anderen richtet sich die Zielsetzung, eine Handlungsempfehlung für ein vorab nicht definiertes Unternehmen zu geben, an den Wettbewerbsvorteilen aus, die zukünftig im Markt zu erzielen sind, so daß der Schwerpunkt auf der Marktorientierung liegt. Nach Zahn bauen marktorientierte Strategien unter anderem auf den "branchenbezogenen Machtasymmetrien" auf, wodurch der MBV Ansatz als alleiniger Ansatz ausscheidet; denn es gilt, in demselben Maße "Unternehmenskompetenzen kreativ zu generieren".⁴⁰ Aus den zu ermittelnden Chancen und Risiken sind fiktive Unternehmensfähigkeiten abzuleiten, welche sich durch eine werterzeugende Strategie von der Konkurrenz abheben. Eine unternehmensspezifische Strategie entsteht durch Kombination von Marktanalyse und unternehmensinterner Fähigkeiten, wobei diese Vorgehensweise sowohl für im Markt agierende als auch für potentiell eintretende Unternehmen gilt. Die Tatsache, daß strategische Handlungsempfehlungen in dieser Arbeit auf einer Analyse der im Markt bestehenden Unternehmen aufbauen, erklärt die Relevanz der Ressourcenperspektive. Diese Unternehmen verfügen über (Kern-) Kompetenzen, die dazu beitragen, ihre Position im Marktsegment zu verbessern. Mit Hilfe des RBV Ansatzes wird nun die Voraussetzung geschaffen, auch in neuen oder in bestehenden, aber zukünftig veränderten Märkten erfolgreich tätig zu werden, was vor allem bei einer gegebenen Marktdynamik von großer Bedeutung sein kann.⁴¹ Letztendlich wird eine Integration der Ansätze angestrebt.

³⁸ Zahn, E., 1995, S. 375.

³⁹ Russi setzt sich im Rahmen einer Dissertation mit unterschiedlichen Planungsansätzen und -instrumenten für den Großhandel auseinander. Da die vorliegende Arbeit sich allgemeiner mit Mittlern in Form von "Logistikdienstleistern" oder "Systemdienstleistern" als einer Art Absatzmittler beschäftigt und am Beispiel des Convenience Marktes konkretisiert ist, wird auf eine Wiederholung der Aussagen und eine angepaßte Aufarbeitung der Ansätze auf das vorliegende Themengebiet verzichtet. Dennoch sind Aspekte und spezielle Ansätze für die Analyse herangezogen. Vgl. Russi, D., 1993.

⁴⁰ Vgl. Zahn, E., 1995., S. 356.

⁴¹ Vgl. Hamel, G., Prahalad, C. K., 1995, S. 343 ff. Im Vergleich zu Hamel, Prahalad findet bei Porter eine Diversifikation in neue Märkte auf Basis der Branchenanalyse statt ("wie sind die Chancen dieser Branche ?") und nicht aufgrund von Analysen der Kernkompetenzen. Vgl. Porter, M., 1992 a, S. 59 f.

Abbildung II-2 Integration der Markt- und Ressourcenperspektive



Die Anforderungen eines Marktes oder eines Marktsegments sowie die Fähigkeiten der Marktpartner müssen ermittelt und auf ihre Bedeutung für eine unternehmens-/ markt-spezifische Zielsetzung untersucht werden. Aus dieser "Filterung", wie sie in Abbildung II-2 dargestellt ist, entstehen Wettbewerbsvorteile, welche auf den ausgewählten Kompetenzen aufbauen.

Strategien erwachsen aus den potentiellen Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens, die es am Markt schneller zu realisieren gilt, als es der Konkurrenz möglich ist.⁴² Porter nennt folgende drei Basisstrategien⁴³ mit entsprechenden Einflußfaktoren:

Die **Kostenführerschaft** sieht den Wettbewerbsvorteil im relativen Kostenvorsprung gegenüber der Konkurrenz unter konsequenter Nutzung von Lernkurven-, Rationalisierungs- und größenbedingten Kostendegressionseffekten.⁴⁴

Die **Differenzierungsstrategie** setzt sich zum Ziel, dem Kunden einen Zusatznutzen durch entsprechende Leistungspakete in bezug auf Sortiment und Service zu schaffen. Eine Differenzierung bindet Kunden, wodurch eine gewisse Unempfindlichkeit gegenüber Preisänderungen entstehen kann. Einflußfaktoren sind Service, (Daten-) Qualität, Image, EDV, Bekanntheitsgrad bei Abnehmern usw.

Die **Nischenstrategie** umfaßt eine der oben genannten Strategien entweder bezogen auf bestimmte Abnehmergruppen, auf Teile des Produktprogramms und/oder auf einen (geographisch) abgegrenzten Markt.⁴⁵

⁴² Vgl. Prahalad, C., Hamel, G., HARVARDmanager 4/1989, S. 95.

⁴³ Vgl. Porter, M., 1992 a, S. 62 ff.

⁴⁴ "Economies of Scale" stellen ein Einflußpotential zur Kostenreduzierung dar, wobei diese "durch effiziente Konfiguration des logistischen Netzwerkes erreicht werden." Delfmann, W., 1996, S. 62.

⁴⁵ Die Nischenstrategie wird von Peters und Waterman als eine Komponente der Kundennähe angesehen bzw. als Voraussetzung für erstklassige Serviceleistungen. Obwohl dies von Albers und Eggert nicht bestritten wird, erläutern sie, daß weder Theorie noch Praxis eindeutig einen solchen Zusammenhang verifizieren. Vgl. Albers, S., Eggert, K., ZFP H1, Februar 1988, S. 10.

Im MBV Ansatz (so auch bei Porter) ist nur in Ausnahmefällen ein "Zwischen den Stühlen sitzen" oder - positiv ausgedrückt - eine "Sowohl als auch Strategie" denkbar. Vor allem die Entwicklung unterschiedlicher Kundengruppen mit veränderten Anforderungen auf dem Markt versetzen Unternehmen in ein Strategiedilemma. Es gilt, sich entsprechend der Fähigkeiten zu entscheiden,⁴⁶

- ① ob sich die Belieferung auf ein Kundensegment, den abgegrenzten Gesamtmarkt oder einen darüber hinausgehenden Kundenkreis erstrecken soll und
- ② ob ein maximales Niveau an Service relativ kostengünstig (Differenzierung) realisierbar ist, oder ob die Leistungen und Produkte zu minimalen Kosten mit anzupassendem Servicegrad (Kostenführerschaft) angeboten werden sollen.

Vor diese Entscheidungssituation sind auch warenverteilende Mittler gestellt. Die Distributionslogistik ermöglicht nur sehr bedingt eine Verfolgung der "Sowohl als auch Strategie", so daß die logistischen Leistungen an den Kernkompetenzen einer Unternehmung ausgerichtet werden müssen.

2. Logistik als Wettbewerbsfaktor

"Logistische Aspekte gewinnen immer mehr an Bedeutung und werden zum kaufentscheidenden Kriterium (strategischer Hebel zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen)".⁴⁷

2.1. Das Logistikverständnis in der Wissenschaft

Das betriebswirtschaftliche Logistikverständnis ist dem militärischen Sprachgebrauch entnommen und unterliegt in den USA seit Mitte der 50er Jahre und in Europa seit Anfang der 70er einem ständigen Wandel in Definition und Sichtweise.⁴⁸ Dabei erweitert sich der Begriff "Logistik" inhaltlich ständig. Im folgenden werden zwei unterschiedliche Ansätze zur Logistikdefinition herangezogen, die gleichwohl miteinander verbunden sind und eine solche Entwicklung darstellen.

Das verbindende Element ist der Systemansatz. Um ein Forschungsprojekt mit dem Ziel der Erklärung und Gestaltung dynamischer, komplexer Systeme durchzuführen, bedarf es einer systematischen Untersuchung eines abgegrenzten, realen Netzgebildes. Unter dem Prozeß der Systemanalyse sind verschiedene Verfahren subsumiert, die sich in Anzahl der Analyseschritte und im Detaillierungsgrad unterscheiden. Allen gemeinsam sind die Grundstruktur mit der Analyse von Zielen, Elementen, Beziehungen und Systemverhalten⁴⁹ sowie das

⁴⁶ Der Zusatz "warenverteilend" drückt aus, daß es sich um einen Mittler handelt, der primär in die physische Warendistribution integriert ist. Im Gegensatz dazu kann auch eine Bank oder eine Versicherung als Mittler gelten, die allerdings nicht Gegenstand der Betrachtung sind.

⁴⁷ Partsch, W., 1990, S. 233.

⁴⁸ Auf einen geschichtlicher Exkurs zum Begriff der Logistik wird verzichtet. Vgl. zu diesem Themengebiet Kapoun, J., Zeitschrift für Logistik, 2. Jg. (1981) Nr. 3, S. 123.

⁴⁹ Vgl. Grochla, E., 1993, S. 3818.

interdisziplinäre Vorgehen, welches für beschreibende, erklärende und gestaltende Aussagen herangezogen werden kann.⁵⁰

Die Distributionsforschung - als Grundlage für die strategische Planung eines Mittlers - beruht größtenteils auf dem Systemansatz, differenziert aber zwischen formalen (interdisziplinären) und materiellen Ansätzen. Unter den formalen sind die Verhaltens- und Systemtheorie subsumiert, während materielle Methoden "fachspezifische Analysetechniken" sind, die "sich an den Inhalten eines Forschungsbereiches orientieren."⁵¹ Die beiden Vorgehensweisen überschneiden sich bei wissenschaftlichen Problemfeldern, so daß der Systemansatz in dieser Arbeit auf den Ergebnissen der materiellen Ansätze mit den Teildisziplinen Institutionen-, Funktions-, Waren-, und Verbraucherorientierung aufbaut. Die empirische Grundlage wird in Kapitel IV abgegrenzt, angepaßt an die Äußerung:

"Wer (Institution) distribuiert (Funktion) welche Güter (Ware) an wen (Verbraucher) ?"⁵²

2.1.1. Ein Kategorisierungsansatz

Im folgenden Abschnitt wird zunächst die systemorientierte Perspektive in Teilbereiche aufgeschlüsselt: Objekt-, Funktions- und Zielorientierung sind zweckmäßig, um die Begriffsvielfalt der Logistik systematisch darzustellen.

Im Laufe der Entwicklung des Logistikbegriffs haben sich **Objekte** als "Gegenstände der sich vollziehenden Aktivitäten und Prozesse" ständig erweitert.⁵³ Güter, Informationen, Dienstleistungen, aber auch Menschen sowie ganze Systeme zählen inzwischen zu den logistischen Objekten.⁵⁴

Das **funktionelle** Logistikverständnis orientiert sich an den Phasen des Güterflusses. Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik sind funktionale Teilbereiche in der Definition einer logistischen Ausgestaltung von Systemen. Durch die Überwindung der Funktionsgrenzen wird eine Basis für ein übergreifendes Logistikverständnis geschaffen, welches die Logistik als Querschnittsfunktion zur Koordinierung und Integration der Aktivitäten sieht. Dieser Ansatz kann für die Abgrenzung einzelner Logistiksysteme, zum Vergleich alternativer Ausgestaltungen von Aufgaben wie auch für eine interne Institutionenanalyse herangezogen werden. Eine weitere Untergliederung ist nach den Inhalten der Logistikfunktionen möglich, welche in der Kurzform TUL (Transport, Umschlag, Lagerung) Verwendung finden.

⁵⁰ Eine Interdisziplinäre Vorgehensweise ist die Anwendung verschiedener Wissensbereiche für eine differenzierte Problemanalyse und -lösung. Vgl. Delfmann, W., 1995 c, S. 833 und Eschenbach, R., 1994, S. 258.

⁵¹ Hansen, U., 1990, S. 8.

⁵² Ahlert, D., 1991, S. 36.

⁵³ Klaus, P., 1993, S. 26.

⁵⁴ Der Mensch wird hier fälschlicherweise zu den Objekten gezählt, da er im vorliegenden Zusammenhang nicht als ausführendes Organ betrachtet wird.

Bei der **Zielorientierung** stehen Effizienz und Leistungsdifferenzierung im Vordergrund. Aus der kundenorientierten Zielsetzung der Logistik, wie sie in der Praxis umschrieben wird, nämlich "das richtige Produkt, im richtigen Zustand, zur richtigen Zeit, für den richtigen Kunden, am richtigen Ort und zu richtigen Kosten"⁵⁵ zur Verfügung zu stellen, resultiert eine Einbeziehung der Marketinginstrumente product, price, promotion und place in das Untersuchungsfeld, wodurch die Schnittstelle Logistik - Marketing geprägt ist.⁵⁶

Der Kundenorientierung kommt in dieser Arbeit wegen zweier Aspekte besondere Aufmerksamkeit zu: Erstens ist der individuelle Bedarf des Kunden sowohl Ursache für die Entstehung neuer Segmente im Konsumgütermarkt als auch deren heute bestehendes, charakteristisches Merkmal.⁵⁷ Zweitens sind "neue" Distributionskonzepte der Theorie und Praxis zunehmend auf den Kunden ausgerichtet. Diese Sichtweise beschränkt sich nicht nur auf den Endverbraucher, sondern erstreckt sich über Kunden (-gruppen) auf allen Systemebenen. Je nach zu betrachtender Ebene sind Mikro-, Meta- und Makrologistik zu unterscheiden. Bei der Mikrologistik handelt es sich um Kunden-Lieferanten-Beziehungen innerhalb eines Unternehmens. Die Meta-Logistik umfaßt Beziehungen zwischen Unternehmen einer Wertschöpfungskette, deren Optimierung sie anstrebt.⁵⁸ Und schließlich befaßt sich die Makrologistik mit Flüssen volkswirtschaftlicher Systeme. Kundenbeziehungen sind in der Wirtschaftspraxis sowohl in ihrer direkten (z.B. unmittelbare Beziehung zwischen Hersteller und Mittler) als auch in ihrer indirekten Form (z.B. mittelbare Beziehung des Herstellers über Mittler zum Einzelhandel) von Bedeutung. Vor allem bei einer flußorientierten Betrachtungsweise ist eine mehrdimensionale Ausrichtung an den Kunden-Lieferanten-Beziehungen wichtig.

In allen drei angeführten Kategorien (Objekt, Funktion und Ziel) kommen unternehmens- und systemübergreifende Gedanken zum Ausdruck und bilden damit die Grundlage einer erweiterten Sichtweise logistischer Probleme. Für die Entwicklung und Optimierung ganzer Wertschöpfungsketten und logistischer Netzwerke ist eine solche **systemorientierte** Perspektive⁵⁹ unverzichtbar geworden. Dabei stehen neben der Zerlegung eines Systems in seine Elemente vor allem deren Interaktionen im Vordergrund.

⁵⁵ Es handelt sich um ein dienstleistungsorientiertes Logistikverständnis (als Funktionsspezialisierung). Vgl. Warnke, D. 1996, S. 14. Engelsleben und Niebuer bezeichnen den Ansatz als "etwas konkretere Umschreibung des ökonomischen Prinzips" im Gegensatz zu einer "operationalisierbaren Handlungsanweisung". Vgl. Engelsleben, T., Niebuer, A., 1997, S. 8.

⁵⁶ Vgl. ausführlich in Abschnitt 2.2.1 dieses Kapitels.

⁵⁷ Vgl. Kapitel III und Slomka, M., 1989, S. 22 ff, Diemer, H., 1992, S. 70 und Koch, U., 1996, S. 86 ff.

⁵⁸ Vgl. Wildemann, H., 1995, S. 23 und Bloech, J., 1997, S. 716 ff.

Die Ebene der Meta-Logistik umfaßt beispielsweise Diskussionen um den Großhandel als Zwischenlieferant im Absatzkanal (vgl. Pfohl, H.-Chr., 1996 b, S. 14) und Fragestellungen zum Supply Chain Management.

⁵⁹ "Unter einem System wird eine Anzahl an Elementen verstanden, die miteinander durch Beziehungen verbunden sind." Filz, B., 1993, S. 3. Im Vergleich zu einem holistischen Ansatz sind beim Systemansatz Wechselbeziehungen zwischen den Einzelelementen von Bedeutung. Die ausschließliche Betrachtung dieser Elemente ist wiederum in individualistischen Ansätzen geregelt. Schuderer führt drei Perspektiven von Unternehmen an, die er anhand unterschiedlicher Kriterien charakterisiert: funktional-orientiert, systemorientiert-ganzheitlich und logistik- bzw. prozeßorientiert. Vgl. Schuderer, P., 1995, S. 29 ff.

Der Systemansatz ist unter anderem die Basis von zwei Logistikkonzepten, die im folgenden mit der Zielsetzung einer praxisnahen Anwendung aufgezeigt und für die Untersuchung einer Wertschöpfungskette am Beispiel "Convenience" mit allen Institutionen und Funktionen in Kapitel IV herangezogen werden. Daraus leiten sich die Handlungsempfehlungen in Kapitel VI ab.

2.1.2. Logistikkonzepte auf Basis von Netzwerken

Ein weiterführender Ansatz, welcher induktiv an das Forschungsfeld Logistik herangeht, ist auf Klaus zurückzuführen. Er ordnet die in der Wirtschaftspraxis vorherrschenden Logistikbegriffe folgenden drei Bedeutungen zu:

Die erste Bedeutung ist mit der funktionalen Betrachtungsweise identisch und versteht Logistik als die "Wissenschaft von Transferaktivitäten" (Transport, Umschlag, Lagerung) im Wirtschaftsprozess. Die zweite Bedeutung umfaßt die Koordination und Integration von Schnittstellen mit dem Ziel, die Güterverfügbarkeit zu sichern, d.h. Logistik wird zur Querschnitts- und Managementfunktion. Aktivitäten wie effiziente Planung, Steuerung, Realisierung und Kontrolle funktionenübergreifender Wertschöpfungsprozesse werden als Logistik bezeichnet.⁶⁰

Die dritte Bedeutung der Logistik zeichnet sich durch die Aufnahme dynamischer Elemente aus. Das "Management von Fließsystemen"⁶¹ basiert auf einem Verständnis, welches Logistik als Querschnittsfunktion mit den Forderungen nach Effizienz und Rationalität über den gesamten Wertschöpfungsprozeß auffaßt, der sich in Netzwerken aus Knoten und Kanten abbilden läßt.

Logistik allgemein umfaßt **alle** Flüsse, beginnend bei der Auftragsentscheidung des Kunden bis zur vollständigen Erfüllung dieses Auftrags. Die Aussage beinhaltet zum einen die Ausrichtung der Logistik am Markt und an Kundenbedürfnissen und zum anderen die uneingeschränkte Flußdefinition im Sinne einer durchgängigen Leistungskette für Flußobjekte. Die Analyse des Wertschöpfungspotentials ist eine Aufgabe des Logistikmanagements mit den Zielen:⁶²

- ➡ Verbesserung der Systemadaption und der Überlebensfähigkeit,
- ➡ Flußkostensenkung sowie
- ➡ Objektwertsteigerung.

Kritisch ist anzumerken, daß die "Bedeutungen" zeitlich und gewichtend aufeinander aufbauen. Zwar zeigt Klaus die Relevanz der zwei ersten Bedeutungen in der heutigen Praxis auf, kritisiert jedoch ihre eingeschränkten Sichtweisen. Da in der vorliegenden Arbeit sowohl den Funktionen der Logistik (insbesondere der Distributionsfunktion) als auch deren institutionelle

⁶⁰ Vgl. Pfohl, H.-Chr., 1994, S. 13.

⁶¹ Vgl. Klaus, P., 1994, S. 340.

⁶² Vgl. Klaus, P., 1993, S. 26 ff.

Einbindung in den Wertschöpfungsprozeß mit seinen Schnittstellen vor allem zur Absatzseite hin eine entscheidende Bedeutung zukommen, scheint der Ansatz von Klaus nur soweit geeignet, als daß die drei Bedeutungen zu gleichen Teilen in diese Arbeit integriert werden.

Das Netzwerkmodell und die Flußperspektive bilden auch im "Drei-Ebenen-Konzept" von Delfmann die zentralen Aspekte. Obwohl dort wie bei Klaus eine Dreiteilung des Logistikbegriffs in "System", "Management" und "Philosophie" vorgenommen wird, sind diese Ebenen nicht wertend gegenüber gestellt, sondern beziehen sich jeweils auf unterschiedliche Verwendungskontexte.⁶³

Die erste Ebene beinhaltet die traditionellen Logistikfunktionen Transport, Umschlag, Lagerung und wird erweitert um die Prozesse Auftragsabwicklung, Handling und Verpackung. Im Unterschied zur ersten Bedeutung bei Klaus sind hier Strukturen einbezogen, die sich durch Kombination mit Prozessen zu sogenannten Logistik-Systemen entwickeln. Das Logistik-Management auf der zweiten Ebene setzt auf diesen Logistik-Systemen auf und basiert gleichzeitig auf dem funktionalen Ansatz der Managementlehre. Planung, Steuerung, Realisierung und Kontrolle der Logistik-Systeme entsprechen der zweiten Bedeutung bei Klaus. Die dritte Ebene einer Logistik-Philosophie paßt sich dem Zeitgeist an mit zunehmend gesamtheitlichem Prozeßdenken, der gezielten Betrachtung von Interaktionen und der Ausrichtung am Kunden. Es sind Entwicklungen, die den Logistikbegriff als neue "moderne Logistik-Konzeption" prägen.

In Marktanalysen und strategischen Planungsprozessen eines Mittlers müssen alle drei Ebenen dieses Logistikverständnisses angewendet werden. Bei jedem wirtschaftlichen Beziehungsgeflecht handelt es sich um ein ganzheitliches Logistik-System im Sinne eines Netzwerkes mit Knoten - wie Hersteller, Mittler, Handel und Endnachfrager - sowie Flüssen von Gütern, Dienstleistungen und Informationen in Kanten.⁶⁴ Ausgelöst durch externe Markt- und interne Unternehmensentwicklungen verändert sich das Wettbewerbsfeld einer Wertschöpfungskette bzw. des Netzwerkes, in dem nur Mittler überleben werden, die sich durch logistische Kernkompetenzen auszeichnen. Über die klassischen TUL-Funktionen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen hinaus sind die Planung und Implementierung von Informationsstrukturen und -prozessen mit nachfolgender Steuerung und Kontrolle notwendig.

⁶³ Vgl. Delfmann, W., 1995 b, S. 506 ff, Pfohl, H.-Chr., 1994, S. 20 und Engelsleben, T., Niebuer, A., 1997, S. 12 ff.

⁶⁴ Vgl. Delfmann, W., Darr, W., Simon, R., 1990, S. 2 und Klaus, P., 1993, S. 24.
Kanten stellen die unterschiedlichen Möglichkeiten dar, wie ein Objekt durch das Netzwerk bewegt werden kann, d.h. sie umfassen alle Arten von Leistungsflüssen. Vgl. Delfmann, W., 1989, S. 91.

Die in das System integrierten Institutionen müssen sich stellen:

- ① den generellen Anforderungen zur Optimierung und Rationalisierung der Wertschöpfungsprozesse,
- ② den logistischen Zielsetzungen wie Wertsteigerung, Kostensenkung und/oder Verbesserung der Überlebensfähigkeit, d.h. einer Systemanpassung je nach strategischer Ausrichtung und
- ③ den spezifischen Anforderungen des zu betrachtenden Marktsegmentes.

Die Art der Funktionsverteilung, die Koordination und die Gestaltung der Beziehungen sowie die Umsetzung sind Grundlagen der strategischen Planung des Mittlers. Die Faktoren entscheiden über das Effizienz- und Serviceniveau des gesamten Netzwerkes.

2.2. Distributionslogistik als strategische Ressource

Eine Zielsetzung der Logistik ist die schnittstellenübergreifende Gestaltung und Steuerung der Objektflüsse⁶⁵ – seien es Waren, Dienste, Informationen oder andere Objekte. Im folgenden stehen logistische Funktionen eines Mittlers an externen Schnittstellen zum Absatzmarkt als potentielle, strategische Ressourcen zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen im Vordergrund, also die Funktionen der Distributionslogistik. Für die Analyse möglicher Wettbewerbsvorteile ist zunächst eine Abgrenzung der Begriffe notwendig, primär vor dem Hintergrund einer uneinheitlichen Verwendung in Theorie und Praxis.

2.2.1. Begriffliche Abgrenzung der Distributionslogistik

Die "Distributionslogistik" als Teil des funktionalen Logistikverständnisses muß abgegrenzt werden von der übergeordneten Distribution und der Distributionspolitik, die über das Instrumenten-Mix mit dem Marketing als weiterer externer Schnittstellenfunktion verbunden ist.

Die Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie in der Distribution bezieht sich neben den spezifischen Aufgaben der Distributionslogistik im Umfeld einer unternehmensübergreifenden Betrachtung auch auf zwei weitere Funktionsbereiche des **Distributionskanals**⁶⁶, die von Gattorna zusammengefaßt aufgezeigt werden:⁶⁷

- "activities concerned with the physical supply of the product", (entspricht der Distributionslogistik)
- "activities concerned with changes in ownership",
- "activities that are auxiliary to or facilitate either of the above" for example "promotional activity".

⁶⁵ Vgl. Delfmann, W., 1995 a, S. 171.

⁶⁶ "The distribution channel as the structure of intracompany organisation units and extracompany agents and dealers, wholesalers and retail, through which a commodity, product, or service is marketed". Bowersox, D., 1974, S. 42 (angelehnt an: "Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms", Chicago 1960).

⁶⁷ Dowling, G., Robinson, Chr., 1990, S. 90 sowie Pfohl, H.-Chr., 1996, S. 213. Pfohl nennt Lieferservice, Absatzweg und Außendienst als die drei Bestandteile der Distributionspolitik.

Distribution umfaßt in der Betriebswirtschaftslehre alle Entscheidungen und Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Hersteller zum Kunden. Auf einzelwirtschaftlicher Ebene wird von **Distributionspolitik** gesprochen, die sich in zwei Aufgaben einteilen läßt.⁶⁸ Die Gestaltung:

- ① der Warenverkaufsprozesse bzw. das Management der Distributionswege (akquisitorische, strategische Distribution) und
- ② der Warenverteilungsprozesse, auch bezeichnet als die physische, logistische oder operative Dimension der Distribution.

Die akquisitorische Dimension ① ist "die Gestaltung der rechtlichen, ökonomischen, informatorischen und sozialen Beziehungen"⁶⁹ zwischen den Beteiligten im Distributionssystem und geht daher über die einzelne, unternehmerische Entscheidungskompetenz hinaus. Bei der Wahl eines Absatzkanals kommt dem Funktionswettbewerb eine zunehmende Bedeutung zu, die sich auch in der Wettbewerbssituation der Mittler widerspiegelt.

Der Begriff **Marketing-Logistik** umfaßt "alle betrieblichen Tätigkeiten, die den räumlichen, zeitlichen und mengenmäßigen Transfer der Unternehmensprodukte von ihrer Fertigstellung" ... "bis zu den Abnehmern betreffen."⁷⁰ Er beinhaltet sowohl die Distributions- als auch die Beschaffungslogistik. Da Waren und Informationen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen fließen, handelt es sich aus Sicht des empfangenden Unternehmens um Beschaffung, während der Prozeß aus Sicht des liefernden Unternehmens der absatzbezogenen, logistischen Distributionsdimension ② zuzuordnen ist,⁷¹ deren Aufgabenumfang in der Literatur uneinheitlich definiert wird. Überwiegend erfolgt eine Gleichstellung mit den Warenverteilungsprozessen, wozu der physische Warenfluß und der Informationsfluß zählen; das sind der Vollzug von Transport, Lagerung, Umschlag und Verpackung sowie Auftragsabwicklung und warenflußbegleitende Informationen.⁷² Andere Autoren reichern den Begriff um akquisitorische Aufgaben der Distributionspolitik an. Ziel ist es nicht, diese Diskrepanz eindeutig zu klären. Vielmehr wird aufgrund der heute geltenden Kundenorientierung der Auffassung zugestimmt, daß die Marketing-Logistik den Teil der Logistik umfassen sollte, der sich an den Kundenbedürfnissen mit absatzwirtschaftlichen Konsequenzen orientiert und

⁶⁸ Vgl. Delfmann, W., 1997, S. 180, Ahlert, D., 1991, S. 22 ff, Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 1991, S. 367 ff, Guttenberger, S., 1995, S. 13, Kotzab, H., 1997 S. 30 + S. 43 und McKinnon, A., 1989, S. 18.

⁶⁹ Specht, G., 1992, S. 34 und vgl. Müller-Hagedorn, L., 1996, S. 165 ff. Müller-Hagedorn differenziert in der Absatzwegopolitik folgende Entscheidungsparameter:

Absatzwegewahl mit Art, Anzahl und Akquisition der beteiligten Unternehmen,
Festlegung des langfristigen Kooperationsdesigns und
laufende Steuerung der Geschäftsbeziehung.

⁷⁰ Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 1.

⁷¹ Vgl. unter anderem Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 1, Pfohl, H.-Chr., 1996, S. 17 und Filz, B., 1992, S. 56.

⁷² Vgl. die erste Ebene des Logistik-Konzepts von Delfmann in Abschnitt 2.1.2 dieses Kapitels.

somit auf die Wahrnehmung vom Kunden angewiesen ist.⁷³ Es handelt sich je nach Kunden- definition sowohl um die physische Distribution als auch um Grundsatzentscheidungen, die zur Qualität und Quantität dieser Leistung beitragen – unabhängig davon, ob es sich um Entscheidungen zu Informationsflüssen oder zur Struktur des Distributionskanals handelt. Insbesondere bei der Analyse logistischer Erfolgsfaktoren zwischen Mittlern und Kunden reicht es nicht aus, nur die Distributionslogistik - verstanden als reine Güter- und Informationsflußbetrachtung - heranzuziehen, sondern die Potentiale liegen in den von Gattorna dargestellten Bereichen, die sowohl Problemstellungen des Absatzkanals als auch die Einbeziehung anderer Marketingfunktionen wie die Sortimentsgestaltung rechtfertigen.⁷⁴ Diese Tatsache ist allein durch die gegenseitige Einflußnahme und Abhängigkeit der Entscheidungsfelder gegeben.

Marketing setzt sich zum Ziel, Kunden zu akquirieren und diese an das Unternehmen zu binden.⁷⁵ Die Instrumente zur Umsetzung sind unterschiedlich definiert und systematisiert. Häufig wird auf die Einteilung Produkt-, Preis-, Kommunikations- und **Distributionspolitik** zurückgegriffen. Um den Gedanken der Maßnahmenbündelung innerhalb jedes Subsystems und die Kombination absatzwirtschaftlicher Aktivitäten hervorzuheben, sprechen Autoren mit inhaltlich gleicher Bedeutung von "Marketing-Mix" anstatt von "-Politik".⁷⁶

Die Systemorientierung wendet sich von einer Optimierung isolierter "Sub-Mixes" ab und setzt sich zum Ziel, die Aktivitäten aufeinander abzustimmen. Dies gilt nicht nur innerhalb sondern auch zwischen den Feldern des Marketing und der Logistik. Obwohl Perreault und McCarthy Logistik als reine Transport- und Lageraktivität definieren, heben sie die Bedeutung der Funktionen für den System- und Integrationsaspekt hervor: "Logistics matches target customers' needs with a firm's marketing mix".⁷⁷ Im folgenden werden Schnittstellen des Marketing zur Logistik, insbesondere zur Distributionslogistik aufgezeigt.

Distributions- und **Produktpolitik** legen das Leistungspotential eines Unternehmens fest und sind somit von den optimalen logistischen Aktivitäten direkt abhängig, beeinflussen diese aber auch in umgekehrtem Maße. Ein "Produkt" bedeutet dabei ein Bündel an Eigen-

⁷³ Vgl. Ehrmann, H., 1997, S. 426 und Darr, W., 1992, S. 31. Darr spricht dem Lieferservice eine akquisitorische Wirkung als Beeinflussung auf den Abnehmerwert zu.

⁷⁴ Vgl. Slomka, M., 1990, S. 23: "In den Schriften der Distributionslogistik erfolgt eine Behandlung von Problemstellungen"..."die mit dem zunehmenden Wandel von Verkäufermärkten zu Käufermärkten die Aspekte der Sortimentsgestaltung, der Variantenvielfalt,"..."und der Intensivierung der Kooperation zwischen dem produzierenden Unternehmen und den Abnehmern in informationsfluß- und materialflußbezogener Hinsicht in den Vordergrund stellen."

⁷⁵ Eine Untergliederung der Marketingziele in Ertrags-, Markt- und Leistungsziele wie sie unter anderem Diller vornimmt, erscheint hier nicht relevant, da nur die Beziehung Marketing und Distributionslogistik herausgearbeitet werden soll. Vgl. Diller, H., 1993/94, S. 80.

⁷⁶ Vgl. McCarthy, E., 1971, S. 708, Leitherer, E., 1985, S. 287, Delfmann, W., 1990, S. 11, Diller, H., 1993/94, S. 109 ff, Wöhe G., 1993, S. 766 ff und Müller-Hagedorn, L., 1996, S. 9 und S. 26 ff. Der Begriff "Marketing-Mix" geht auf den Amerikaner Neil Borden (1965) zurück.

⁷⁷ Perreault, W., McCarthy, E., 1996, S. 362.

schaften, welches der Kunde beim Kauf erwirbt. Die Produktpolitik umfaßt Entscheidungen der Produktgestaltung und -programme, des Kundendienstes sowie der Garantieleistungen. Im Marketing wird also bestimmt, welches Produkt für den Kunden und für das Unternehmen als "richtig" anzusehen ist. Die Programmvietfalt und die spezifischen Eigenschaften eines Produktes⁷⁸ induzieren die Maßnahmen und Leistungen der Logistik. Zum Teil entsteht ein Interessengegensatz zwischen der verkaufsfördernden Sortimentserweiterung (Produktpolitik) und der kostenreduzierenden Sortimentsbereinigung im Sinne der Logistik. Denn es zeigt sich beispielsweise:

- je größer die Produktvielfalt, desto höher der administrative Aufwand und die Anzahl benötigter Lagerplätze,
- je empfindlicher das Produkt, desto begrenzter die Transportmöglichkeiten.

Außerdem kann die Logistikleistung ein Produktbestandteil sein, mit deren Kombination erst eine Marktdurchsetzung erreicht und die Kundenorientierung vollzogen wird (das "richtige Produkt" wird um die "richtige, logistische Dienstleistung" ergänzt).

"The **place** component represents the manufacturer's expenditure for customer service, which can be thought of as the output of the logistics systems".⁷⁹ Allgemein formuliert sind die Entscheidungen der Distributionspolitik verantwortlich für den Output des logistischen Systems – unabhängig ob von Hersteller oder Handel. Sie umfassen - wie oben bereits dargestellt - den Verkauf, den Vertriebsweg und die Verteilung der Produkte (Güter und Dienstleistungen) an nachgelagerte Wirtschaftseinheiten. Es handelt sich auch hier um direkte Schnittstellen bzw. Schnittmengen von Logistik und Marketing.

Die **Kommunikationspolitik** dient zur Überwindung des objektiv vorhandenen Leistungspotentials und der subjektiven Wahrnehmung durch die Nachfrager. Der Begriff "promotion" bezieht sich auf Werbung und Verkaufsförderungsmaßnahmen mit dem Zweck der Information und Akquisition von Kunden. Zur Logistik bestehen folgende Verknüpfungen:

- Die Instrumente der Kommunikationspolitik führen nur in Verbindung mit einer optimierten Logistik zu einer realisierbaren Nachfragesteigerung; z.B. kann eine Verkaufsaktion nur mit Unterstützung einer zeitpunktgenauen Lieferung erfolgreich durchgeführt werden.⁸⁰
- Kommunikationsstrategien wirken sich auf logistische Strategien und ihre Steuerungsmechanismen aus, wobei "Push" für eine prognosebasierte Schiebe-Logistik und "Pull" für einen nachfragesynchrone, echtbedarfsbasierte Zieh-Logistik steht.
- Logistische Leistungen werden zunehmend als Werbe-/Differenzierungsargument angeführt, wodurch die Dreiecksbeziehung product - place - promotion besonders hervorgehoben wird.

⁷⁸ Logistisch relevante Produktmerkmale sind: Aggregatzustand, Gewicht, Konsistenz, Standardisierungsgrad, Produktwertigkeit u.a.

⁷⁹ Lambert, D., Stock, J., 1993, S. 44.

⁸⁰ Vgl. Dittrich, W., 1985, S. 33.

- Informationen, wie sie die Kommunikationspolitik vermittelt, sind Objekte logistischer Leistungen, so daß auch hier eine direkte Beziehung zwischen Marketing (Kommunikationspolitik) und Logistik (Informationslogistik) besteht.

Die **Preispolitik** berührt die Kostenseite der (logistischen) Prozesse. Der Preis ist ein in Geld ausgedrückter Tauschwert eines Gutes und somit das Ergebnis von Angebot und Nachfrage auf Märkten.⁸¹ Im folgenden setzt sich der Preis als Entgelt für erstellte und verkaufte Leistungen (Produkt oder Dienstleistung) aus unterschiedlichen Komponenten zusammen, z.B. aus Listenpreis mit allen Erlösschmälerungen wie Rabatten, Rückvergütungen u.a. Im Rahmen der Vergütungsmodalitäten ist zu prüfen, ob die Kosten der logistischen Leistung durch den Produktpreis abzudecken sind oder getrennt in Rechnung gestellt werden sollten. Wenn in Unternehmen die Logistikkosten einen Großteil der Gesamtkosten ausmachen, ist eine Koordination zwischen den Feldern Marketing und Logistik von besonderer Bedeutung. Nicht zuletzt zeigt sich der Zusammenhang zwischen Produkt- und Logistikkosten in Mengenrabatten, welche auf Kostendegressionen in der Logistik zurückzuführen sind. Im Gegensatz dazu bedingt ein bestimmter Distributionsweg im allgemeinen ein Preisniveau am Markt und prägt das Niveau des Lieferservices (umgekehrt gilt das gleiche: ein angestrebtes Preisniveau setzt bestimmte Distributionswege voraus). Die Preispolitik mit den Instrumenten der Einzelpreisbestimmung, Preisdifferenzierung, -variation, -linienpolitik, -durchsetzung und -forschung ist von einigen Autoren zur Kontrahierungspolitik erweitert. Unter dieser Prämisse wird das Marketinginstrument "price" um weitere vertragliche Vereinbarungen zwischen den Marktpartnern ergänzt, z.B. um Absprachen zu Zahlungs- und Lieferbedingungen, so daß Teile der Lieferservicepolitik unter diesem Aufgabenbereich subsumiert sind.⁸²

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die Unklarheit der Begriffe auf den unterschiedlichen Ausgangspositionen von Marketing und Logistik beruht. Die Distributionslogistik, darin einbezogen der Lieferservice, ist ein **Instrument** zur Umsetzung der Marketingziele.⁸³ Aus logistischer Perspektive ist "Lieferservice" kein Instrument, sondern ein Leistungskriterium und ein **Ziel** an sich.⁸⁴ Gemeinsam ist, daß Marketing und Logistik eine Kundenbindung durch die Schaffung und Befriedigung der Nachfrage anstreben.⁸⁵

⁸¹ Vgl. Dichtl, E., Issing, O. (Hrsg.), 1993, S. 1678.

⁸² Die Diskussion, welchem Marketinginstrument die Lieferzeit zuzuordnen ist (ob Distributions- oder Kontrahierungspolitik), wird ausführlich bei Wagner, R., 1978, S. 43 - 48 behandelt.

⁸³ Vgl. Hasitschka, W., 1984, S. 200.

⁸⁴ "Customer Service is the result of all logistics activities". Ballou, R., 1992, S. 79. Vgl. ähnlich Wildemann, H., HBM 1/1997, S. 47 ff, Dietel, A., 1997, S. 47, Riebesmeier, B., 1992, S. 195 sowie Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 3 und S. 11 (Lieferservice als Wettbewerbsfaktor).

⁸⁵ Vgl. Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 3. Die Autoren nehmen folgende Abgrenzung vor: "Marketing als Konzept einer marktorientierten Unternehmensführung" und Logistik als "fluß-orientiertes Führungskonzept".

Neben der Kundenorientierung ist die Integration von Waren- und Informationsfluß sowie die Systembetrachtung von Bedeutung.

"Die Distributionslogistik ist Teil des logistischen Systems der Unternehmen und zugleich ein System, an dem mehrere Organe eines logistischen Kanals beteiligt sind."⁸⁶ Da die Distributionslogistik sämtliche Wertschöpfungs- und Handelsstufen umfaßt, aber die Umsetzung der Distributionsmaßnahmen teilweise mit der Erfüllung von Handelsfunktionen gleichzusetzen ist, geht das Begriffsverständnis weit über den institutionellen Handel hinaus.⁸⁷ Die Handelsfunktionen sind in Zusammenhang mit den Handelsunternehmen in Abschnitt 3 näher erläutert.

2.2.2. Wettbewerbsvorteile in der Distributionslogistik

In diesem Abschnitt sind Potentiale für Wettbewerbsvorteile eines Mittlers theoretisch aufgearbeitet, um sie im weiteren Verlauf auf das Marktsegment "Convenience" zu übertragen. Definitionsansätze für den Begriff "Ressource" - analog zu Abschnitt 1.1.3 in diesem Kapitel - werden anhand der Ressourcenkategorien von Verdin & Williamson weiter unterteilt. Sie sind im Hinblick auf die flußorientierte Logistik konkretisiert und werden so dem zunehmenden Interesse von Industrie und Handel an der Logistik als Wettbewerbspotential gerecht.⁸⁸ Außerdem verbinden die Autoren die strategischen Planungsansätze MBV und RBV, indem sie die Abhängigkeit der Ressourcenkategorien (RBV) von den Marktstrukturen (MBV) mit Hilfe der "cost / uniqueness drivers" von Porter sowie von allgemeinen Erfolgsindikationen aufzeigen.⁸⁹

Tabelle II-1 Ressourcenkategorien und Indikatoren

"Asset Stocks"	Beispiel		Strukturbedingte Ursachen
Input Asset	Zugang zu Inputfaktoren, Lieferantenbeziehungen	⇔	Vertikaler Integrationsgrad
Process Asset	Technologisches u. informations-technisches Know-how	⇔	Kapitalintensität, Kapazitätsauslastung, informatorische Verknüpfungen
Channel (Output ⁹⁰) Asset	Kunden-(Einzel-/Großhandels-)loyalität, Distributionskanal	⇔	Wertkettenabhängigkeit, Art der Marketingstrategie (Push oder Pull)
Customer Asset	Servicenetzwerk und -qualität	⇔	Kundenstruktur, Art der Outlets
General Asset	Marktkennntnis Marktanteil	⇔	Anspruch an das Serviceniveau
			Faktoren der globalen und Wettbewerbsumwelt ⁹¹ , Zeitpunkt des Markteintritts

Quelle: in Anlehnung an: Verdin, P., Williamson, P., 1992, S. 6 und S. 21.

⁸⁶ Vgl. Specht, G., 1988, S. 86.
⁸⁷ Vgl. Barth, K., 1993, S. 1.
⁸⁸ Vgl. Esser, W.-M., Ringlstetter, M., 1991, S. 521 und Partsch, W., 1990, S. 233.
⁸⁹ Verdin, P., Williamson, P., 1992, S. 5: "explicit recognition of the portfolio of assets which underpins any cost or differentiation driver helps in pinpointing where potential, long-term competitive advantages lie." Obwohl dieser Zusammenhang in den "cost und uniqueness drivers" von Porter implizit enthalten ist, stellt er ihn nicht deutlich genug heraus.
⁹⁰ Bürki übersetzt "channel asset" mit "Outputressource". Vgl. Bürki, D., 1996, S. 50.
⁹¹ Unter globaler Umwelt sind die in Fußnote 7 aufgeführten Sektoren subsumiert. Die Wettbewerbsumwelt spiegelt sich in den fünf Wettbewerbskräften von Porter wider.

Im folgenden stehen Ressourcen im Vordergrund, die eine Marktverbundenheit aufweisen. Das sind aus Sicht des logistischen Mittlers die Beschaffungslogistik als Schnittstelle zwischen Hersteller und Mittler (input assets) und die Distributions-/ Redistributionslogistik zwischen Mittler und Abnehmer (channel & customer assets). Obwohl die physischen Warenflüsse als entscheidende Wettbewerbsfaktoren für logistische Mittler gelten, gewinnen Datensammlung, -austausch und -transparenz (process assets) immer stärkere Bedeutung. Denn "exzellente Logistik" ist sowohl in internen (Produktionslogistik) als auch in extern gerichteten Warenprozessen (physische Beschaffungs- und Distributionslogistik) sowie in informatischen Prozessen zu finden, deren Konfigurationen am Kunden orientiert sein müssen.⁹²

Die Beschaffungslogistik des Mittlers trägt nur indirekt zur Nutzenerhöhung seiner Kunden bei, da die Prozesse für den Kunden - unabhängig ob Einzelhandel oder Endnachfrager - im Hintergrund ablaufen. Dennoch ist zur Realisierung kurzer Lieferzeiten und hoher Flexibilität gegenüber den Kundenwünschen eine Optimierung der Beziehung zwischen Hersteller und Mittler erforderlich, welche nicht explizit Gegenstand dieser Arbeit sein wird.

Die Distributionslogistik bildet eine direkte Schnittstelle zum Absatzmarkt. Ihr kommt aufgrund der veränderten Machtverteilungen, die neuerdings im Mittelpunkt der Diskussion stehen, eine größere Wettbewerbsrelevanz zu. Darüber hinaus beansprucht die Distributionslogistik im Konsumgütermarkt neben dem Produktpreis als solchem einen hohen Anteil der Kosten.⁹³

Bei zusätzlicher Einbindung der Produktionslogistik wird von "integrierter Logistik" gesprochen.⁹⁴ Eine Kombination bzw. Koordination der vier Logistikfunktionen (Beschaffung, Produktion, Distribution und Redistribution) führt im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung zur optimalen Umsetzung der gewählten Strategie,⁹⁵ sofern Synergiepotentiale und positive Interaktionsmöglichkeiten aufgedeckt werden können. Vor diesem Hintergrund wird in dieser Arbeit eine isolierte Betrachtung der Distributionslogistik durch exakte Schnittstellenanalysen zu anderen Funktionsbereichen aufgehoben, um sich dadurch einer Optimierung im Sinne einer integrierten Logistik anzunähern.

Distribution verbindet die Produktion mit der gewerblichen und privaten Nachfrage - umfaßt also mehrere Wirtschaftsstufen - und versucht dieses Spannungsfeld optimal zu glätten.

⁹² Vgl. Pfohl, H.-Chr., van der Hoop, H., Frayer, D., 1995, S. 13.

⁹³ Vgl. Pellizzari, M., Strasser, J., 1991, S. 144.

⁹⁴ Vgl. Specht, G., 1992, S. 87.

⁹⁵ Vgl. Russi, D., 1993, S. 195.

Abbildung II-3 Spannungsfeld zwischen Produktions- und Konsumsektor



Quelle: in Anlehnung an: Perreault, W., McCarthy, E., 1996, S. 23.

Der Distributionskanal ist als Wertschöpfungskette bzw. Netzwerk mit unzähligen Kanten und Knoten zu bezeichnen.⁹⁶ Abstrakt formuliert, bestehen die Aufgaben in der Überbrückung der Zeit- und Raumdifferenzen sowie in der Qualitätssicherung und im Ausgleich von Sortiment und Menge (Quantitätsfunktion) zwischen Produktions- und Konsumsektor.⁹⁷ McKinnon beschreibt die fünf Basisaufgaben der "physical distribution" (Marketing-Logistik) mit Transport, Lagerung, Information und Kommunikation, Entbündelung in kleine Einheiten und Bündelung von bestellten Gütern zu einer Lieferung, wobei diese sich auf mehrere Institutionen der Wertschöpfungskette verteilen können,⁹⁸ Filz fügt ausdrücklich die Leistungen am Point-of-use hinzu.⁹⁹

Um den Eindruck zu vermeiden, daß es sich bei der Distribution nur um den Warenfluß handelt, wird eine weitere Differenzierung in unterschiedliche Prozeßbeziehungen wie Waren-, Dienstleistungs-, Zahlungs- und Informationsfluß vorgenommen.¹⁰⁰ Aus dieser Vielschichtigkeit eines möglichen Lieferservices sind Entscheidungen über die zu erbringenden Leistungen zu treffen sowie entsprechende Maßnahmen des Unternehmens abzuleiten. Die

⁹⁶ Vgl. Delfmann, W., 1989, S. 96 f und Fischer, M., 1993, S. 134.

⁹⁷ Vgl. unter anderem Diemer, H., 1992, S. 57.

⁹⁸ Vgl. McKinnon, A., 1989, S. 18 zurückgehend auf Buxton, Graham, in: "Effective marketing logistics" 1975.

⁹⁹ Vgl. Filz, B., 1992, S. 78.

¹⁰⁰ Kotler erweitert die Funktionen des Distributionssystems nach Ahlert anhand von folgenden Flußdefinitionen: Absatzförderungs-, Verhandlungsfluß, Bestellfluß, Risiko- und Eigentumsfluß. Vgl. Kotler, P., Bliemel, F., 1995, S. 804 und Ahlert, D., 1991, S. 12.

Kombination der Flüsse mit den formalen Kategorien der Überbrückungsleistung von Produktion zu Konsum (Zeit, Raum, Quantität und Qualität) ergibt folgende Typologie.

Tabelle II-2 Systematik der Distributionsfunktionen

	Zeit	Raum	Qualität	Quantität
Realgüterstrom	Vorratshaltung bis zum Bedarf	Transport bzw. Bewegen von Ort zu Ort (z.B. zum Einzelhandel)	Sammeln, Aufteilen, Umpacken, Kommissionieren	Aussortieren, Manipulieren, Markieren, Sortimentieren
Nominalgüterstrom	Vorfinanzierung und Kreditierung	Übermittlung von Zahlungsmitteln	Sammeln und Aufteilen der Zahlungsbelege	Umwandeln der Zahlungsmittel und der Sicherungsform
	Preisfestsetzung nach zeitlicher und räumlicher Marktlage		Preisdifferenzierung nach Serviceleistungen	Rabattstaffeln nach Mengen
Informationsstrom	Speicherung und Vordisposition, Einsatz von EDI	Übermittlung von Informationen	Sammeln von Informationen und Aufteilen von Kommunikationsmitteln	Verdichten, Kommentieren, Interpretieren und Prognostizieren

Quelle: Systematik der Distributionsfunktionen aus Thies, D., 1978, S. 73 und S. 176 sowie Ahlert, D., 1991, S. 12.

Der Waren-/Realgüterstrom ist ein Teilbereich der Distributionslogistik, welcher zur Überwindung der Abweichungen zwischen Hersteller und Endverbraucher geplant werden muß und so zum Aufgabenkomplex der "Träger der Logistik" führt.¹⁰¹

Im Sinne der Wertsteigerung liegt das größte Potential der Distributionslogistik in der Waren- und Umsatzbündelung, in der Koordination der Aktivitäten und in den Faktoren "Zeit" und "Service". Die Optimierung von Schnittstellen und Prozessen sowie das zusätzliche Angebot von Dienstleistungen (z.B. Verkaufsförderung, Qualität, effiziente Erfüllung der Leistungsindikatoren der Distribution) sind positive Wertschöpfungseffekte, die den Wert des Produktes und der Leistung an sich zu steigern versuchen.¹⁰² Die Bedeutung der Distributionslogistik und der Zusatzleistungen steigt mit zunehmender Homogenität und Substituierbarkeit der Produkte sowie mit der Preisangleichung zwischen Unternehmen.¹⁰³ Die logistische Zielsetzung dient als Hebel für die Umsetzung der jeweiligen Marktstrategie. Ziel ist, die primären Leistungsmerkmale Kosten und Service zu verbessern. Dabei handelt es sich um einen antithetischen Zielkatalog, da die Maximierung des Serviceniveaus mit einem überproportionalen Kostenanstieg verbunden ist, bzw. umgekehrt eine Kostenreduzierung zu Einbußen im Serviceniveau führt. Daraus resultiert folgende mögliche Positionierung im Wettbewerb:

¹⁰¹ Vgl. Abschnitt 3 in diesem Kapitel.

¹⁰² Vgl. Schulze-Düllo, M., 1993, S. 46.

¹⁰³ Im Convenience Markt herrscht ein heterogenes Sortiment mit relativ homogenen Markenartikeln vor. Vgl. Kapitel III.

- ① ähnliches Serviceniveau wie die Konkurrenz zu besseren Kosten,
- ② ähnliches Kostenniveau wie die Konkurrenz mit besserem Service,
- ③ Optimum: besseres Kosten- und Serviceniveau als die Konkurrenz mit dem Zielkonflikt, daß eine Verbesserung der Serviceleistungen meist nur bei erhöhten Kosten möglich ist.

Diese Ausrichtungen entsprechen den drei Basisstrategien von Porter, die in Zusammenhang mit der Distributionslogistik folgende, isolierte Zielsetzungen ergeben.

Tabelle II-3 Marktstrategie in Verbindung mit Logistikzielen

	Innovation	Customer Service	Cost Leadership
Goals of Logistics System	• availability • flexibility to volume shifts to product changes • ability to handle small orders, erratic order frequencies	• rapid delivery • consistent delivery • flexibility to customer changes	• minimum cost but ensure an "acceptable" service level

Quelle: Shapiro, R., Heskett, J., 1985, S. 46.

Die Differenzierungsstrategie entspricht dem "chosen mode of competition: innovation and customer service" nach Shapiro, welche durch die aufgeführten Beispiele umgesetzt werden kann (z.B. schnelle und konstante Lieferungen, Flexibilität). Die Distributionslogistik entwickelt sich zum strategischen Erfolgsfaktor, wenn sie auf die Kaufentscheidung positiv Einfluß nimmt.¹⁰⁴ Daher gilt es, den logistischen Zielkatalog - gegenüber der Konkurrenz - "einmalig und dauerhaft" zu verwirklichen. Für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen wirkt sich die Immaterialität der Leistung positiv aus, da sie zwar für das Umfeld sichtbar, jedoch schwerer nachzuahmen ist als materielle Vorteile, wie sie im Rahmen der Preis- oder Produktpolitik entstehen. Der Kunde bewertet die einzelnen Zielelemente als Bündel, so daß es die Gesamtheit zu optimieren gilt, möglicherweise auf Kosten der Maximierung einzelner Elemente.¹⁰⁵ Zusatznutzen für den Kunden können sowohl auf der Kosten- als auch auf Serviceseite erbracht werden - unter der Bedingung, daß ein Mindestmaß der anderen Leistungen existiert und die Differenzierungsstrategie mit ihren verbesserten Leistungen vom Markt angenommen und bezahlt wird.

3. Institutionen distributionslogistischer Funktionen

Kontinuierlich finden Funktionsverlagerungen zwischen Unternehmen mit entsprechenden Verteilungskämpfen statt. Außer auf strategische Überlegungen der am Wirtschaftsprozess beteiligten Unternehmen ist dies zurückzuführen auf unterschiedliche Effizienz und Effektivität ihrer Leistungserstellung, welche sich mit der Anpassung an Anforderungen im Zeitablauf verändert. Für den Handels- und Logistikbereich liefert die Literatur Gruppierungen von

¹⁰⁴ Andere Differenzierungsstrategien werden z.B. mit Hilfe von Werbemaßnahmen und dem Aufbau von Markenartikeln verfolgt. Vgl. Shapiro, R., 1985, S. 50.

¹⁰⁵ Die Optimierungsaussage bezieht sich gleichfalls auf die Abwägung von Kosten und Service. Auch hier würde der Markt eine einseitige Maximierung nicht annehmen.

Funktions- und Institutionsprofilen, wodurch die Zuordnung und Harmonisierung von Funktionen auf bestimmte Wirtschaftssubjekte möglich werden.

Je nach Absatzsystem durchlaufen logistische Objekte¹⁰⁶ eine bestimmte Anzahl von Wirtschaftsstufen mit ihren entsprechenden Institutionen. Die Wahl des Absatzkanals ist eine Fragestellung der akquisitorischen Distribution und muß der Optimierung des logistischen Distributionssystems vor- bzw. parallelgeschaltet sein. Absatzvarianten ergeben sich aus einer Kombination der Parameter Anzahl der Distributionswege, Art und Anzahl der Distributionsstufen sowie aus der Differenzierung nach Produkten und Kundengruppen. Diemer versucht, die Warenverteilung über Ausprägungen des Zentralisierungsgrades, der Tiefe der Warenverteilung und der Zulieferform zu typologisieren, um anhand der Einflußfaktoren eine bestimmte Distributionsstruktur und -strategie zu empfehlen.¹⁰⁷ Die in der Theorie aufgezeigte Zuordnung der Handelsfunktionen zu Institutionen im allgemeinen und der Distributionsfunktion im besonderen ist nicht eindeutig auf die handelswirtschaftliche Praxis zu projizieren: Erstens treten Institutionen und Funktionen nur selten in Reinform auf, und zweitens ist die Dynamik in den Märkten zu groß, um eine dauerhaft gültige Einteilung zu schaffen. Mit folgendem Abschnitt wird sichergestellt, daß potentielle Erscheinungsformen des institutionellen und funktionalen Handels im Marktsegment "Convenience" vorab definiert werden, um in Kapitel V und VI eine optimierte Funktionszuordnung durch die Kombination "theoretischer Reinformen" zu gewährleisten. Bei der Betrachtung des Distributionskanals ist zu berücksichtigen, daß die Waren-, Informations- und Zahlungsflüsse nicht durch eine identische "Kette" fließen,¹⁰⁸ sondern daß unterschiedlich effiziente und effektive Wege gewählt werden können. Im folgenden stehen die Warenflüsse im Vordergrund, da sich die Problemstellung der Arbeit auf die Strategiebildung eines warenverteilenden Mittlers mit Zusatzfunktionen konzentriert.

Die Wirtschaftsstufe des Groß- und Einzelhandels unterliegt in diesem Zusammenhang einer außergewöhnlichen Konkurrenzsituation:

¹⁰⁶ Logistische Objekte sind Güter, Informationen, Dienste und Menschen. Vgl. Abschnitt 2.1.1 dieses Kapitels.

¹⁰⁷ Diemer spricht von Warenverteilung, um erstens die Verwechslung mit der amerikanischen Bezeichnung "physical distribution" zu umgehen, da Warenverteilung weit umfassender ist als die reine Warenbewegung, und um zweitens die Diskussion Marketing vs. Logistik nicht weiter vertiefen zu müssen. Vgl. Diemer, H., 1992, S. 24. Auf die Erläuterungen zu den jeweiligen Typen soll hier verzichtet werden.

¹⁰⁸ Unterschiede zeigen sich beispielsweise im Streckengeschäft. Die physische Warendistribution findet über einen Spediteur direkt vom Hersteller zum Einzelhandel/ Kunde statt, während rechtlich (abrechnungstechnisch) ein Großhandel zwischengeschaltet ist.

Der Großhandel als traditioneller Mittler im Konsumgütermarkt steht nicht nur im horizontalen Wettbewerb¹⁰⁹, da Institutionen aus vertikalen Wirtschaftsstufen - wie Industrie, andere Dienstleistungsunternehmen und Einzelhandel - wie auch Institutionen anderer Branchen in sein Tätigkeitsfeld eindringen.

Der Einzelhandel befindet sich in einem Umstrukturierungsprozeß, der sich in einer Zunahme von Kooperationen und Konzentrationen widerspiegelt, deren Vor- und Nachteile in Abschnitt 3.2.4 aufgezeigt sind.

3.1. Rationalisierungsprozesse im institutionellen und funktionalen Handel

Eine vertiefte Betrachtung der Beziehung Handel und Logistik sowie der jeweiligen Aufgabenstellungen der Fachgebiete zeigt, daß Wettbewerbsstrategien für Handelsunternehmen nur unter Integration der Forschungsfelder entwickelt werden können. Die funktionale Handelswissenschaft befaßt sich zwar mit Teilen der Logistik, in jüngster Zeit bildete sich die Logistik jedoch als eigene Wissenschaft mit charakteristischen Merkmalen wie Fluß-, Prozeß- und Kundenorientierung heraus und bedarf somit einer separaten Betrachtung.

Ansätze der Handels- und Organisationsforschung setzen sich mit der Existenz von Handelsbetrieben auseinander und thematisieren die aufbau- und ablauforientierten Veränderungen in Systemen, von denen im folgenden nur diejenigen aufgeführt werden, die einen Bezug zum Thema "Convenience" haben.

Handelsunternehmen ergänzen im Gegensatz zu reinen Produktionsunternehmen die Bereitstellung der (Handels-)Ware um Dienstleistungen und nehmen keine grundsätzlichen produktionstechnischen Veränderungen vor; sogenannte transformatorische Prozesse sind höchstens Mengen- und Stückelungsveränderungen. Zu den Handelsleistungen zählen daher der An- und Verkauf "fremderstellter Sachleistungen" sowie Erstellung und Vertrieb "selbsterstellter Dienstleistungen".¹¹⁰ Diese Dienstleistungen dienen der Übertragung wirtschaftlicher Verfügungsmacht von Gütern, welche für interne und externe Stellen erbracht werden, d.h. für den vorgelagerten (lieferantenbezogenen) Beschaffungsmarkt und den nachgelagerten (kundenorientierten) Absatzmarkt. Sie tragen zur gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung bei und sind Gegenstand der funktionsorientierten Handelsbetriebslehre¹¹¹ als rein deskriptiver Forschungsansatz, welcher die Grundlage für eine Einteilung der Betriebsformen/-typen bildet.

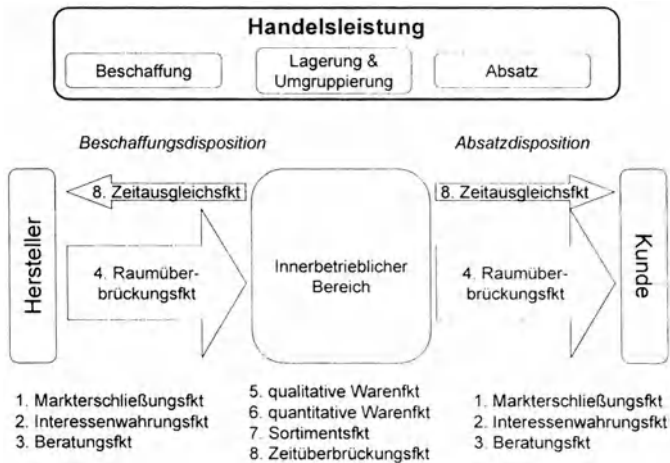
¹⁰⁹ Unter horizontalem Wettbewerb ist die Konkurrenz auf gleicher Wirtschaftsstufe zu verstehen. Das sind zum einen Absatzmittler (z.B. Großhandlungen verschiedener Branchen) und zum anderen Absatzhelfer (z.B. Spediteure).

¹¹⁰ Dohet-Gremminger, A., 1997, S. 33 und vgl. Müller-Hagedorn, 1993, S. 17. Zurückgehend auf Buddeberg, H., 1959, S. 10.

¹¹¹ Vgl. Barth, K., 1993, S. 20. Neben der Funktionenlehre der Handelsforschung sind weitere Ansätze:

die Institutionenlehre (die Typologisierung erfolgt jedoch meist über die Handelsfunktionen) und die Warenlehre (Absatzgestaltung wird stark durch die Handelsobjekte geprägt).

Abbildung II-4 Zusammenhang von Handelsleistung und -funktionen



Quelle: in Anlehnung an: Buddeberg, H., 1959, S. 19.

Abk.: fkt: -funktionen

Die Handelsleistungen entstehen durch die Erfüllung von Handelsfunktionen, welche von der Wahl der Instrumente und von ihrem Einsatz abhängen.

Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Funktionskatalogen der Handelsbetriebslehre von Oberparleiter¹¹², Seyffert¹¹³, Leitherer¹¹⁴ und Pepels¹¹⁵ zeigt, daß die Struktur der Funktionen modifiziert wird, inhaltlich jedoch ein Grundkonsens vorhanden ist mit unterschiedlicher Gewichtung der Kernfunktionen. Seyffert veranschaulicht die Grundfunktionen des Handels in Gruppen mit folgenden Einzelfunktionen.¹¹⁶

¹¹² Oberparleiter unterscheidet die räumliche, zeitliche, Quantitäts-, Qualitäts-, Kredit- und Werbefunktion. Vgl. Oberparleiter, K., 1930, S. 7 - 94.

¹¹³ Seyffert, R., 1972, S. 8 ff.

¹¹⁴ Leitherer, E., 1985, S. 316 ff.

¹¹⁵ Pepels, W., 1995, S. 100.

¹¹⁶ Die Begriffe von Buddeberg wurden denen von Seyffert gegenübergestellt, obwohl keine vollständige Übereinstimmung gegeben ist.

Tabelle II-4 Handelsfunktionen nach Seyffert und Buddeberg

Handelsfunktionen nach Seyffert	Nach Buddeberg
Überbrückungsfunktion hinsichtlich	
Raum (Transport),	Raumausgleichsfunktion
Zeit (Lagerung und Vordisposition)	Zeitausgleichsfunktion
Preisausgleichsfunktion für Wertschätzungsdifferenzen	
Kreditfunktion, als eine Art Zeitüberbrückung zwischen Rechnungserstellung und Zahlung	Zeitausgleichsfunktion
Warenfunktionen hinsichtlich	
Quantität im Sinne von Mengenveränderungen	Mengenumgruppierungsfunktion
Qualität im Sinne von Manipulationsaufgaben	Veredelungsfunktion
Sortimentsgestaltung	Warenumgruppierungsfunktion
Makleraufgaben	
Markterschließungs-, Interessenwahrungs- und Beratungsfunktion	Kontakt-, Informations- und Beratungsfunktion

Quelle: in Anlehnung an: Seyffert, R., 1972 und Buddeberg, H., 1959.

Die Raum- und Zeitüberbrückung sowie die Quantitäts- und Qualitätsfunktion sind elementare Logistikaktivitäten.¹¹⁷ In Anlehnung an das Spannungsfeld zwischen dem Produktions- und Konsumsektor (Abbildung II-3) wird im folgenden der Wertschöpfungsbeitrag dieser Aktivitäten erläutert.

Dieser liegt bei der Raumüberbrückung - die dominierende Aktivität in "Kanten" - in der Nutzung ortsgebundener Ressourcen für entfernte Bedarfe, d.h. im Transport vom Hersteller zum Verwender. Eine "Knotenaktivität" ist in der Zeitüberbrückungsfunktion (Lagerung) zu sehen, welche die sofortige Verfügbarkeit sichert, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Zusätzlich sind Verkürzungen der Lieferzeit, Erhöhungen der Flexibilität sowie Degressionseffekte durch Bündelung möglich.¹¹⁸ Eine Kombination von Zeitüberbrückungs- und Veredelungsfunktion tritt z.B. bei Reifungsprozessen für bestimmte Produkte wie Wein, Käse usw. auf.

Warenfunktionen schaffen Kundennutzen, indem sie die Ware in verbrauchsgerechte Einheiten aufteilen, zu bedarfsgerechten Bündeln zusammenstellen und sie haltbar machen oder durch Zusatzverpackungen vor Schäden schützen. Die Sortimentsfunktion besteht darin, "aus der Vielfalt des Warenangebots am Beschaffungsmarkt eine Auswahl von Waren

¹¹⁷ Buddeberg bezeichnet diese Funktionen als "reine Umschlagsfunktionen". Problemstellungen in diesem Zusammenhang sind die Zweckmäßigkeit der Warenverteilung und die effizienteste Art der Einschaltung der Organe. Vgl. Buddeberg, H., 1959, S. 23.

¹¹⁸ Weitere Funktionen der Lagerhaltung werden bei Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 53 aufgeführt: Reduktionsfunktion von Unsicherheiten, Vereinzelungs-, Spekulations- und Konsolidierungsfunktion. Lagerhaltung ist notwendig, da Inkongruenzen zwischen der Herstellung und dem Zeitpunkt der Verwendung vorliegen. Im Rahmen von Just-in-time – Überlegungen muß das Bestandsmanagement einen Ausgleich zwischen maximal möglicher Einschränkung der Lagerhaltungsfunktion und einer Gewährleistung der Warenlieferungen schaffen.

zusammenzustellen, die dem Bedarf der Verwender am besten entspricht".¹¹⁹ Es ist eine Schlüsselfunktion des Handels, da über Güter und Dienstleistungen hinaus der Absatzmarkt, die Marktposition, das Preisniveau und die Kunden bestimmt werden. Obwohl sie nicht direkt den logistischen Aktivitäten zugeordnet werden kann, steht sie - wie in Abschnitt 2.2.1 gezeigt wurde - in enger Verbindung zur Logistik.

Handelsfunktionen sind gesamtwirtschaftliche Aktivitäten, welche über die Institution "Handel" hinaus erfüllt werden - sei es durch Hersteller, andere Dienstleister oder durch Konsumenten selbst, die in einer arbeitsteiligen Wirtschaft alle "Handel im funktionellen Sinn" betreiben. Je nach Funktionsumfang und -schwerpunkt lassen sich Betriebsformen und -typen definieren, welche einem ständigen Wandlungsprozeß unterliegen. Nach Tietz gibt es allerdings "keine allgemeingültigen Theorien der Betriebstypendynamik", da erstens Erklärungsansätze durch situative Ursachenanalysen präzisiert werden müssen und zweitens die relevanten Theorien so ineinander verzahnt sind, daß eine einseitige Betrachtung nicht ausreicht.¹²⁰ In der institutionenorientierten Handelsforschung ist eine Basiseinteilung der Handelsunternehmen nach ausgeübten Funktionen wegen Überschneidungen und der Entwicklungsdynamik schwer möglich. Daher wird zunächst der Abnehmerkreis als Kriterium für eine Trennung in Groß- und Einzelhandel herangezogen.¹²¹ Beide Formen nehmen eine intermediäre Stellung zwischen Hersteller und Endverbraucher ein mit dem Unterschied, daß der Großhandel - mit geringen Ausnahmen - an gewerbliche Abnehmer verkauft und liefert, während sich die Tätigkeit des Einzelhandels direkt am Endnachfrager ausrichtet.¹²² Die zunehmende vertikale Integration der Handelsstufen erschwert jedoch eine eindeutige Funktionszuordnung. Die am Wertschöpfungsprozeß beteiligten Unternehmen versuchen ihren Handlungsspielraum durch einen Funktionswettbewerb zu erweitern und gleichzeitig die Wirkungsintensität ihrer Handlungen gegenüber anderen Marktpartnern zu verbessern. Im zeitlichen Ablauf sind zwei Rationalisierungsentwicklungen im Handel - speziell im Lebensmittelhandel - zu beobachten¹²³, welche sich auf die Funktionsverteilung der Wertschöpfungspartner auswirken.

① Institutionsrationalisierung:

Die "Verarmung der Handelslandschaft" ist gekennzeichnet durch eine sinkende Anzahl der Verkaufsstellen bei Vergrößerung der Flächen pro Outlet. Prognosen sprechen beim Lebensmittelhandel über 400 qm von einer weiteren Dezimierung der Anzahl von Outlets. Hinzu kommt, daß wenige, große Handelsunternehmen ca. 80% der Nachfragemacht im

¹¹⁹ Seyffert, R., 1972, S. 9.

¹²⁰ Vgl. Tietz, B., 1985, S. 1327. Die Anpassungs- wie auch die Verdrängungstheorie sehen die Ursachen für eine Wandlung der Betriebstypen in außerbetrieblichen Gegebenheiten.

¹²¹ Vgl. unter anderem Müller-Hagedorn, L., 1993, S. 24.

¹²² Vgl. Ahlert, D., Der Betriebs-Berater, Beilage 15 zu Heft 23, 2 HJ, 1987, S. 2.

¹²³ Müller-Hagedorn erweitert die Rationalisierungsentwicklungen um die Internationalisierung des Handels. Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1993, S. 31, Delfmann, W., Waldmann, J., 1987, S. 73 ff. und Interview mit Greven, W. vom 02.07.1997.

Lebensmittelhandel auf sich vereinen und damit Vorteile in Preisen, Konditionen und Service erreichen. Obwohl eine "Polarisierung der Vertriebswege"¹²⁴ differenziert beurteilt werden muß, entwickelt sich in der Nische, die von discountorientierten Großflächen nicht abgedeckt wird, eine eigene Händlerkultur, welche sich von der Niedrigpreisschiene abhebt und auch zukünftig einen entgegengesetzten "Pol" bilden wird.

In ähnlicher Art und Weise laufen diese Konzentrationsprozesse des Lebensmittelhandels auch in anderen Märkten ab. Analysen zu zukünftigen Entwicklungen müssen zeigen, ob eine solche Polarisierung in dem jeweils zu betrachtenden Segment möglich ist, ob diese marktprägend sein wird und welche Auswirkung sie auf die strategische Planung eines Mittlers hat.

Die Handelskonzentration veranlaßt die Industrie, Maßnahmen einzuleiten, um ihre eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Der vom Handel ausgeübte wirtschaftliche Druck, durch den der Einfluß der Hersteller auf den Absatzkanal zurückgedrängt und Gestaltungsspielräume verkleinert werden, führt zu einer Funktionsrationalisierung in der gesamten Wertschöpfungskette.

② Funktionsrationalisierung:

Großunternehmen des Lebensmitteleinzelhandels wachsen zu multifunktionalen Handelskonzernen heran, was durch Übernahmen und Aufkäufe ausgelöst wurde und zu Funktionsverschiebungen zwischen den Wertschöpfungsstufen führt.¹²⁵

In der Diskussion um den unternehmensspezifischen Anteil an der gesamten Wertschöpfung zeigt sich dennoch eine Verringerung der Wertschöpfungsspanne durch Auslagerung von Funktionen an neue, vor- oder nachgelagerte Wirtschaftseinheiten, um so Spezialisierungsvorteile wahrzunehmen. Außerdem unterstützt die marktlich bedingte Aufgabenumverteilung den zunehmenden Einsatz von Logistikspezialisten durch Hersteller, Einzel- und/oder Großhandel. Diese Entwicklung verläuft - wie noch zu zeigen sein wird - nicht parallel zur Auslagerung der Steuerungs- und Kontrollfunktionen, die im Fall der Konzentrationsprozesse meist bei den Systemzentralen (-köpfen) verbleiben.

Generell sind Konzentrationsprozesse auf Groß- und Einzelhandelsstufe auf strategische Überlegungen und wirtschaftliche Notwendigkeiten zurückzuführen. Je nachdem wie die Zusammenschlüsse aussehen - ob Konzentration oder Kooperation, ob vertikal oder horizontal -, verändert sich auch der Distributionskanal. Der Mittler steht entweder einem Systemkunden gegenüber (horizontaler Zusammenschluß des Einzelhandels) oder er tritt als Kooperations-/ Konzentrationspartner in den vertikalen Verbund ein. Damit wirken sich die jeweiligen Kooperationsformen durch unterschiedliche Entscheidungsbefugnisse und Funktionsverteilungen auf die Strategiebildung der warenverteilenden Mittler aus und führen zu verschiedenen Ausprägungen, die im folgenden - beschränkt auf das zu untersuchende Marktsegment "Convenience" - aufgezeigt werden.

¹²⁴ Kartte, W., 1989, S. 9.

¹²⁵ Vgl. Simmet, H., 1990, S. 11.

3.2 Träger distributionslogistischer Funktionen

Großhandelsfunktionen sind identisch mit den in Abbildung II-4 aufgezeigten Handelsfunktionen, abgestimmt auf eine Mittlerstellung zwischen Industrie und gewerblichen Abnehmern, welche sich in einem nach zwei Seiten gerichteten Anforderungskatalog widerspiegelt: Während Hersteller eine Optimierung in Lagerhaltung, Sortimentsbildung, Verkaufsförderung, Marktpflege, Markterschließung und -bearbeitung sowie im Kundendienst verlangen, sind im Einzelhandel zusätzliche Aspekte wie Lieferservice, Preise und Einkaufskonditionen von Bedeutung.¹²⁶

Im folgenden sind die zentralen Großhandelsfunktionen mit entsprechenden Anforderungen der Absatz- und Beschaffungsseite dargestellt.¹²⁷

- Traditionelle Logistikaktivitäten wie Raum- und Zeitüberbrückung sowie Mengentransformationsprozesse werden auf der einen Seite für die Hersteller erbracht, die an der Produktpräsenz ihrer Ware auf dem Markt interessiert sind, und auf der anderen Seite für den Einzelhandel und Endkunden, denen die Produktverfügbarkeit zu gewünschten Mengeneinheiten gesichert werden soll.
- Sortimentsaktivitäten wie Produktauswahl, -beratung und -neueinführungen unterstützen den Einzelhandel bei der Zusammenstellung eines verkaufsgerechten Sortiments aus den jeweils begrenzten Produktprogrammen vieler Hersteller. Die Erfüllung dieser absatzseitigen Funktionen ermöglicht dem Großhandel die Erweiterung der Erkenntnisse über Verbraucherprofile, die er den Herstellern in einer beratenden Funktion anbietet, z.B. in bezug auf zukünftige Marketingstrategien und Produktentwicklungen.¹²⁸
- Kommunikationsaktivitäten sowie Prozesse der Disposition und Auftragsabwicklung ziehen sich durch die gesamte Wertschöpfungskette mit unterschiedlichen Fließrichtungen der Informationen. Die Markterschließung ist auf der Absatzseite nur mit Kundeninformationen durchführbar, über die der Mittler durch seine direkte Nähe zum Einzelhandel und indirekt zum Endnachfrager bestmöglich verfügt. Dennoch verlangt auch der Kunde Informationen über Produkte, Lieferbedingungen, Werbematerial u.a., die zum Teil in Kommunikation mit dem Hersteller beschafft werden können.
- Serviceaktivitäten werden von allen Wirtschaftsstufen nachgefragt und angeboten. Vor allem hinsichtlich des Lieferservices steigen die Anforderungen angrenzender Marktpartner.
- Finanzierungsleistungen beziehen sich sowohl auf Lieferantenkredite als auch auf verlängerte Zahlungsziele an den Einzelhandel.

Rechtlich selbständige Unternehmen, deren Tätigkeitsschwerpunkte auf den oben genannten Funktionen sowie dem An- und Verkauf von Waren und Dienstleistungen liegen, zählen zu

¹²⁶ Vgl. Batzer, E., Lachner, J., Meyerhöfer, W., 1991, S. 155.

¹²⁷ Vgl. Batzer, E., 1991, S. 154, Tietz, B., 1993 a, S. 281, Kysela, K., 1994, S. 16, Schmidt, A., Freund, W., 1995, S. 15 u.v.m. Die Unterscheidung in "functions performed for customers" und "for manufacturers" nimmt Rosenbloom vor. Vgl. Rosenbloom, B., 1989, S. 123.

¹²⁸ Vgl. Batzer, E., 1990, S. 178 und S. 199.

den "institutionellen Großhandelsunternehmen".¹²⁹ Diese unterliegen einer Ausschaltungsgefahr durch Prozesse, die im Rahmen der Systembildung ablaufen:

Erstens führt der horizontale Zusammenschluß selbständiger Großhandelsunternehmen zu einer Zentralisierung von Funktionen, welche den einzelnen Betrieb zum Logistikdienstleister "abstuft" (Abschnitt 3.2.1). Zweitens übernehmen Logistikunternehmen zunehmend großhandelsähnliche Aufgaben (Abschnitt 3.2.2)¹³⁰ und drittens schreitet der vertikale Integrationsprozeß voran, d.h. die Großhandelsfunktion wird bei Herstellern (Abschnitt 3.2.3) oder beim Einzelhandel (Abschnitt 3.2.4) integriert, wodurch die selbständige Institution "Großhandel" verschwindet.

3.2.1. Der institutionelle Großhandel und seine Ausprägungen

Die Vielzahl der Ausprägungen von Großhandelsunternehmen im Hinblick auf Art, Umfang und Intensität der Funktionserfüllung, regionale Ausrichtung, Sortimentsdimensionierung usw. macht eine Klassifizierung problematisch. Nachstehend sind vier Betriebstypen des Großhandels aufgezeigt, die sich im Umfang ihrer Funktionserfüllung für den Einzelhandel unterscheiden. Die Einteilung erfolgt unter Berücksichtigung der Machtkonzentration bei Zentralen des Handels und des Funktionswettbewerbs in:

- ① Selbständiger Großhandel mit Lagerhaltungsfunktion,
- ② Streckengroßhandel,
- ③ Rack Jobber,
- ④ Cash & Carry – Großhandel.

① **Selbständiger Großhandel mit Lagerhaltungsfunktion**

Großhandelsbetriebe, die wirtschaftlich und rechtlich selbständig am Markt agieren, sind aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Konzentrations- und Integrationsprozesse am stärksten von einer Ausschaltung bedroht. Um sich am Markt weiter behaupten zu können, müssen sie mit den Vorteilen der Selbständigkeit versuchen, das Niveau der Verbundgroßhandlungen zu erreichen. Stärken ungebundener Großhandelsunternehmen liegen in ihren Entscheidungsfreiheiten in bezug auf Zielmärkte, Produktleistungen (Güter und Dienstleistungen), Absatzförderung und - eingeschränkt - in der Preisfestsetzung. Hersteller schätzen das Absatzbestreben inhabergeführter Großhandelsunternehmen im Vergleich zu anderen Mittlern höher ein¹³¹, sofern das Ziel konsequent auf den Ausbau und die Nutzung des zur Verfügung stehenden Marktpotentials ausgerichtet ist. Allerdings gibt es heute in der Konsumgüterbranche kaum noch ein selbständiges Unternehmen, das nicht in irgendeiner Art und Weise

¹²⁹ Vgl. Tietz, B., 1983, S. 474.

¹³⁰ Vgl. Meyerhöfer, W., ifo-schnelldienst, 33 Jg, 1980, Heft 9, S. 11.

¹³¹ Vgl. Kysela, K., 1994, S. 231. Dies ist auf den engen Zusammenhang zwischen den Erfolgen der vor- und nachgelagerten Marktpartner und dem Erfolg der Großhandlung zurückzuführen.

kooperiert – unabhängig davon, ob es sich um lose oder straffe Bindungen handelt. Eine völlig isolierte Geschäftstätigkeit ist in kaum einem Marktsegment mehr möglich.¹³²

Der regionale, mittelständische Großhandel stärkt seine Position durch horizontale Kooperationen und Fusionen, womit er seine Existenz im Wettbewerb durch Umsatzsteigerungen, Bündelungs- und Distributionsvorteile zu sichern sucht. Das Vorschalten einer Zentralstufe vor die regionalen Großhandlungen soll erstens zu größenbedingter Kostendegression führen und zweitens ein einheitliches Serviceangebot für nationale Kunden bieten. Tietz unterscheidet zwischen Einstrategien-Konzept und Schienenkonzept der zentral gesteuerten Großhandlungen. Letzteres stellt mehrere zentrale Leistungspakete für unterschiedliche Kundengruppen zur Verfügung, auf welche die angeschlossenen Großhandlungen je nach Bedarf zurückgreifen können.¹³³ Im Gegensatz dazu sind die zentralen Leistungen im Einstrategien-Konzept einheitlich allen Kunden anzubieten.

Die Zentralen übernehmen selten Aufgaben der physischen Distribution, außer möglicherweise die Führung eines Zentrallagers. Sie sind meist dispositiv tätig und unterstützen die Regionen mit zentralen Dienstleistungen, wie Ab- und Verrechnungen, Aktionen, Werbe-, Kundenbetreuungs- und Informationsprogrammen sowie durch den zentralen Einkauf. Während die Zentrale mit den größeren, nationalen Herstellern Grundkonditionen vereinbart, rufen die regional ansässigen Großhandelsbetriebe die entsprechenden Bezugsmengen bei Herstellern ab. Bei hoher Leistungsfähigkeit einer Region können individuelle Verhandlungen mit Vertragslieferanten zu regionenspezifischen, zusätzlichen Konditionsverbesserungen führen (zweistufige Verhandlungstaktik¹³⁴). Ansonsten sind Verhandlungen zwischen einzelnen Großhandlungen und Herstellern zunehmend auf regionale Produkte beschränkt. Die Übertragung dispositiver Tätigkeiten an die Zentrale hat zur Folge, daß sich der regionale Großhandel mehr und mehr zum traditionellen Logistiker wie Lagerhalter und Spediteur entwickelt, d.h. zu reinen Umschlagplätzen für die Feinverteilung vom Hersteller zum Kunden.

② Streckengroßhandel

Ein ähnlicher Sachverhalt zeigt sich beim Streckengroßhandel, der lediglich dispositiv in den Informations- und Zahlungsstrom eingeschaltet ist. Während die physische Distribution einstufig verläuft und damit einer Direktbelieferung gleichkommt, werden die administrativen Leistungen wie Auftrags-, Rechnungs- und Zahlungsabwicklung über den Großhandel ausgeführt, welcher das Geschäft in seinem Namen und auf seine Rechnung abwickelt.¹³⁵ Häufig ist der Streckengroßhandel in einen Lagergroßhandel integriert, wodurch eine

¹³² Vgl. Tietz, B., 1983, S. 53.

¹³³ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 609.

¹³⁴ REWE-Zentral AG und die REWE-Großhandelsniederlassungen bzw. -genossenschaften. Vgl. Träger, Chr., 1994, S. 134.

¹³⁵ Vgl. Falk, B., 1991, S. 109. Nicht alle Funktionen müssen vom Großhandel ausgeführt werden. So kann beispielsweise der Bestellprozeß direkt zwischen Hersteller und Kunde erfolgen, während nur die Abrechnung über den Großhandel abgewickelt wird.

Sortimentserweiterung ohne zusätzliche Aktivitäten in bezug auf den Warenstrom möglich ist. Vor allem Kleinlieferanten profitieren im konzentrierten Einzelhandel durch das Streckengeschäft, welches ihnen durch die Abrechnung über einen bereits etablierten Mittler erst den Eintritt in ein starres System ermöglicht.

Streckengeschäfte über Speditionen (Logistikspezialisten für Transporte) oder Hersteller direkt weisen gegenüber der Eigenleistung durch den Lagergroßhandel folgende Vorteile auf.

- Weniger Lagerung und weniger Schnittstellen, die meist zeitaufwendig sind, werden unter Beibehaltung des Lieferservices zu den entscheidenden Faktoren bei der Belieferung verderblicher Lebensmittel wie belegte Brötchen, Sandwiches u.a.
- Kostenvorteile in der Warenbewegung durch Spezialisierung und Möglichkeit der Rücklaufbeladung mit Waren Dritter. (Dies ist im Werkverkehr des Großhandels gesetzlich ausgeschlossen.)
- Hohe Flexibilität; Ad-hoc Anpassung an Bedarfsspitzen.
- Zugriff auf produktspezifische Leistungspakete mit dem entsprechenden Know-how.
- Verlagerung des Risikos auf den Hersteller oder Spediteur.
- Produktangebote, die vom Lagergroßhandel aufgrund der komplexen logistischen Abwicklung nicht möglich sind, wie Produkte, die einen engen Servicradius benötigen oder die sehr personal- und frachtintensiv sind, z.B. Mehrwegprodukte.
- Fixkostenproportionalisierung und Verringerung des Kapitaleinsatzes.

Nachteile ergeben sich für den Großhandel durch Abhängigkeit, Kontroll- und Know-how-Verluste. Beispielsweise sind garantierte Lieferzeiten von der Termintreue des Streckenlieferanten abhängig; außerdem stellt sich die Haftungsfrage gegenüber dem Einzelhandel. Eine zusätzliche Gefahr besteht, wenn der Spediteur sein Leistungsspektrum so ausweitet, daß er sich zur Konkurrenz des Großhandels entwickelt.

③ Rack Jobber

Eine erweiterte Sonderform des Zustellgroßhandels¹³⁶ ist der sogenannte Rack Jobber bzw. Regalgroßhändler. Dieser übernimmt neben den herkömmlichen Großhandelsfunktionen alle wesentlichen Funktionen des Einzelhandels und somit die Verantwortung für die Versorgung und den Verkauf von Teilsortimenten. Außer der Bereitstellung der Regalfläche und der Kassenfunktion übergibt der Einzelhandel alle Funktionen der Disposition von Ware, der Sortimentsbildung und des finanziellen Risikos an den Rack Jobber, welcher die Regalflächen vom Einzelhandel anmietet und bestückt.¹³⁷ Dadurch wälzt der Einzelhandel das Verkaufs-, Bruch-, Verschmutzungs-, Verderbrisiko sowie das Risiko des Preisverfalls¹³⁸ auf den Rack Jobber ab und kann Randsortimente risikolos aufnehmen. In der Regel investiert der Rack Jobber sogar in Ladeneinrichtungen und Verkaufshilfen. Die Funktion "Rack Jobbing" kann sowohl von Großhandelsbetrieben, Herstellern als auch anderen Dienstleistern

¹³⁶ Das Gegenstück zum Zustellgroßhandel ist der Abholhandel. Dem Zustellgroßhandel unterliegt der physische Warenverteilungsprozeß.

¹³⁷ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 527.

¹³⁸ Vgl. Tietz, B., Mathieu, G., 1979, S. 70.

ausgeübt werden. Der Erfolg der Leistungserstellung ist von bestimmten Produkteigenschaften abhängig: Die Artikel dürfen nicht erklärungsbedürftig sein, d.h. der Kunde muß sich selbst bedienen können, da kein Verkaufspersonal bereitsteht. Zusätzlich sollten die Artikel für Retouren geeignet sein, da der Regalgroßhändler sich zur Rücknahme (durch Verkauf in eigenem Namen und auf eigene Rechnung) verpflichtet. Zunehmend setzt sich das System des Rack Jobbing in den Shop-in-the-Shop Konzepten der großen Handelshäuser durch.

④ **Cash & Carry - Großhandel**

Im Zusammenhang mit dem Konsumgütermarkt und speziell mit Kleinverkaufsflächen des Einzelhandels ist die Großhandelsform des Cash & Carry (C&C) zu nennen. Das "reine" C&C System ist durch eine veränderte Bedienungsform gegenüber den gewerblichen Abnehmern charakterisiert.

Es handelt sich um einen Abholgroßhandel mit reduzierter Funktionsausübung in bezug auf Kommissionierung, räumliche Überbrückungsfunktion (Transport) und Kreditfunktion, die alle dem Käufer der Waren überlassen bleiben.¹³⁹ Außerdem besteht keine Notwendigkeit für eine Mindestbestellmenge, welche im Zustellgroßhandel gefordert ist. Durch diese Art von Selbstbedienung vermindern sich im Vergleich zum Zustellgroßhandel die Kosten; die daraus resultierenden Preisvorteile werden dem Käufer weitergegeben. Da C&C Märkte derzeit zusätzlich nicht dem Ladenschlußgesetz unterliegen, sind sie eine attraktive Bezugsquelle für kleine Verkaufsstellen.¹⁴⁰

Einschränkungen bestehen trotz des breiten Sortiments für bestimmte Produktgruppen. Beispielsweise erhöht sich bei Kühlprodukten die Gefahr einer Unterbrechung der Kühlkette, sofern Käufer über keine Spezialfahrzeuge/-einrichtungen beim Transport zur Verwendungsstelle verfügen.

Weil zunehmend Endverbraucher und nicht Wiederverkäufer Zugriff auf das Angebot der C&C Märkte erhielten, löste diese Form des Großhandels Rechtsstreitigkeiten aus, welche den Status auch heute noch in Frage stellen, z.B. *Metro*.

3.2.2. Logistikunternehmen in Konkurrenz zum Großhandel

Während Funktionen der Raum- und Zeitüberbrückung als wertschöpfende Aktivitäten von Handelsunternehmen am Markt angeboten und erbracht werden¹⁴¹, sind es Logistikunternehmen, die sich ausschließlich über dieselben profilieren.

¹³⁹ Das ursprüngliche C & C-Prinzip geht von Warenabholung (carry) und Barbezahlung (cash) aus. Dieses Prinzip weicht auf, indem beispielsweise alternative Zahlungsmöglichkeiten angeboten werden. Aus diesem Grund wird von "reinen" C & C - Systemen gesprochen. Vgl. zur Abgrenzung von Cash & Carry die Ausführungen von Tietz, B., 1993 a, S. 511.

¹⁴⁰ "Its target is the small independent store". Commission of the European Communities, 1991, S. 80.

¹⁴¹ Engelsleben erkennt den Wertschöpfungscharakter der Raum- und Zeitüberbrückung von Handelsunternehmen zwar an, nennt aber deren explizites Angebot am Markt nicht ausdrücklich. Vgl. Engelsleben, T., 1999, S. 12.

3.2.2.1. Distributionslogistik als Primärleistung

Die Erfüllung logistischer Einzelfunktionen (Systemkomponenten¹⁴²) im Konsumgütermarkt zeichnet sich dadurch aus, daß der eigentliche Unternehmenszweck die operative Erfüllung ist, während dispositive Funktionen¹⁴³ beim jeweiligen Auftraggeber verbleiben - dem selbständigen Großhandel, den filialisierten Handelsformen oder den Herstellern.¹⁴⁴ Eine Typologisierung der Einzelfunktionen zeigt, daß die Leistungserbringer auf gleichartigen Strategien aufbauen. In der Regel erwerben solche logistischen Absatzhelfer kein Eigentum an der Ware, so daß das Absatzrisiko bei den Auftraggebern bleibt.

Im folgenden werden der Transport ① und die Lagerung ② für logistische Systemkomponenten im Realgüterbereich herangezogen sowie die Vermittlungs-/ Dispositionsfunktion ③ als Beispiel für das erweiterte Wettbewerbsfeld durch Servicespezialisten im Kommunikationsbereich. Weitere operative Einzelleistungen sind durch "Umschlagbetriebe" denkbar, falls keine durchgängige Transportkette sinnvoll ist sowie durch Verpackungsunternehmen.¹⁴⁵ "Distributionshilfsbetriebe für den Nominalgüterbereich"¹⁴⁶ wie Banken, Handelsmakler u.a. bleiben von der Betrachtung ausgeschlossen.

① Transportunternehmen

Unternehmen, deren Hauptaufgabe die Überwindung räumlicher Disparitäten ist, werden als Transportunternehmen bezeichnet (§§ 425 ff HGB). Im Vergleich dazu liegt traditionell die Kernleistung einer Spedition nicht in der operativen Transportfunktion, sondern in der Planung, Organisation und Steuerung der Transportkette.¹⁴⁷ Während also die Akquisition von Transportaufträgen Aufgabe des Spediteurs ist, kann für die eigentliche Transportausführung ein weiteres Logistikunternehmen, z.B. ein Frachtführer herangezogen werden. Diese enge Sichtweise der Speditionsaktivitäten ist in der Praxis selten gegeben. Vielmehr werden die Begriffe analog verwendet, da zunehmend ein Selbsteintritt der Spedition in den Transportprozeß die Regel ist.¹⁴⁸

Das Leistungsangebot von Speditionen erweitert sich häufig um zusätzliche physische, informatorische und dispositive Aufgaben, wie Verpackungsentsorgung, Sendungsverfolgung

¹⁴² Vgl. Rendez, H., 1992, S. 6. Rendez erweitert die TUL-Funktionen um Kommissionierung und Feinverteilung.

¹⁴³ Eine Ausnahme in den vorgestellten Logistikunternehmen ist die Spedition, welche heute zum Teil dispositive Aufgaben wahrnimmt.

¹⁴⁴ Vgl. Rendez, H., 1992, S. 6. Beim Komponentenanbieter handelt es sich um einen Logistikspezialisten, dessen Leistungen allerdings in ein System integrierbar sind. Zur Diskussion zwischen Logistikspezialist und Komponentenanbieter vgl. Engelsleben, T., 1999, S. 25 f.

¹⁴⁵ Vgl. Warnke, D., 1996, S. 38.

¹⁴⁶ Vgl. Thies, D., 1978, S. 107.

¹⁴⁷ Vgl. Tritschler, H., 1995, S. 157.

¹⁴⁸ Vgl. Welker, C., 1988, S. 32.

und Logistikberatung.¹⁴⁹ Solche Funktionserweiterungen sind annähernd bei allen Logistikspezialisten festzustellen, wodurch sich auch die umfassende Entwicklung zu Systemdienstleistern erklären läßt (Abschnitt 3.2.2.2). Auslösende Faktoren sind die veränderten Anforderung der Hersteller und des Handels an das Leistungsprofil:

- Erweiterung und Spezialisierung auf individuelle Nachfragen
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit
- Hoher Qualitätsanspruch an den Lieferservice

② Lagerhaltung als Primärleistung

Die Pflichten eines Lagerhalters liegen in der Sicherung von Quantität und Qualität der Ware während der Zeitüberbrückung zwischen Bereitstellungs- und Bedarfszeitpunkt. Seine Aufgabe ist die Überwindung zeitlicher und mengenmäßiger Disparitäten (§ 416 HGB). Das isolierte Angebot von Lagerleistungen ist oftmals mit Spezialleistungen für Produktgruppen verbunden, und zum Teil ist der Lagerhalter auch mit dem Spediteur identisch.

Gefahrgüter, aber auch Tiefkühlkost, unterliegen häufig einer Auslagerung aus dem Gesamtsortiment eines Sortimentsgroßhandels im Konsumgüterbereich. Anlässe für die Auslagerung der Transport- und Lagerfunktion an Drittunternehmen ergeben sich neben Wirtschaftlichkeitsaspekten aus bereits voll ausgelasteten Kapazitäten, aufgrund des hohen organisatorischen Aufwandes, z.B. während einer Einführungsphase neuer Warengruppen (Tiefkühl- neben Trockensortiment) und aus gesetzlichen Anforderungen wie Sicherheitsvorschriften für Gefahrgüter oder das Lebensmittelgesetz.

③ Vermittlungsfunktion als Primärleistung der Broker

Während Transport- und Lagerunternehmen physische Logistikleistungen übernehmen, können Vermittlungsfunktionen ebenfalls als Einzelleistung erbracht werden. "Broker sind unabhängige Absatzmittler, die für und auf Rechnung des Herstellers Waren an den Handel verkaufen"¹⁵⁰, ohne in den Besitz der Handelsware zu gelangen und daher kein Absatzrisiko tragen. Ihre Hauptaufgaben als Mittler sind, den Kontakt zwischen Kunden (Käufer) und den vorgelagerten Netzwerken (Verkäufer) herzustellen, die Akquisition von Aufträgen, das Führen von Verhandlungen sowie die vorläufige Verantwortung für Leistungs- und Preisbestimmung.¹⁵¹ Da sie im allgemeinen nicht in den physischen Warenfluß einbezogen sind, können sie als Äquivalent zum Außendienst des Herstellers, aber auch des Großhandels gesehen werden, d.h. sie üben die Absatzfunktionen Bestellwesen, Regalpflege, Marktdatenerfassung, Aktionsplanung, Kontrolle der Liefereinhaltung, Preisauszeichnung usw.

¹⁴⁹ Diese drei Aufgabenbereiche stellen das Leistungsangebot von Logistikdienstleistern dar. Logistische Dienstleistungen sind "für den Absatz produzierte, immaterielle Wirtschaftsgüter mit Wertschöpfungscharakter". Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 42 ff. Tietz stellt mögliche zukünftige Aufgaben von Logistikdienstleistern dar, wie die Beratung bei der Installation neuartiger Logistikkonzepte. Vgl. Tietz, B., 1993 b, S. 531.

¹⁵⁰ Gerling, M., 1994, S. 11 und Peter, P., Donnelley, J., 1998, S. 183.

¹⁵¹ Vgl. Bunk, B., Absatzwirtschaft, Vol 40 Nr. 7, 1997, S. 36, Bowersox, D., 1992, S. 43 und Tietz, B., Mathieu, G., 1979, S. 140.

aus. Der Broker tritt ebenfalls durch Ausweitung der Funktionen in das Tätigkeitsfeld des Großhandels ein, z.B. durch das Leistungsangebot von Lagerhaltung, Kommissionierung, Transport sowie Einkauf in eigenem Namen und dadurch von Sortimentsfunktionen. Tietz bezeichnet "Food Broker" als "meist serviceintensive Handelsvertreter oder spezialisierte Großhandlungen für Lebensmittel mit Regal- und Abteilungsbetreuung."¹⁵²

Das Spektrum logistischer Einzelfunktionen spiegelt die Kernkomponenten von Logistikdienstleistern wider. Mit der Entstehung eines neuen Logistikverständnisses und den veränderten Marktanforderungen begeben sich Spezialanbieter von Logistikfunktionen wie Transport und Lagerung in ein ganz spezifisches Marktsegment oder sie entwickeln sich zu **logistischen Systemdienstleistern/-anbietern**.¹⁵³ Ihre konstitutiven Merkmale sind die Kombination logistischer, operativer und dispositiver Einzelleistungen sowie die Konzentration auf einzelwirtschaftliche Logistikfragen auf Basis eines umfassenden Logistikverständnisses,¹⁵⁴ d.h. mit Koordination des Logistikflusses und kundenspezifischer Leistungserstellung. Ziel dieser "Systempartner" ist die Harmonisierung der Hersteller-Handels-Logistik mit der Erweiterung des Aufgabenfeldes um eine Vielzahl von logistischen Nebenleistungen und nicht logistischen Funktionen;¹⁵⁵ beispielhaft seien folgende Leistungen genannt:

- physische, z.B. Preisauszeichnung, Verpackungstätigkeiten, Qualitätskontrolle, Regalbestückung der Verkaufspunkte
- administrative, z.B. Informationslogistik wie Datenbankservice, Bestandsmanagement, Inkasso und
- beratende, z.B. Merchandising, Regalpflege, Sortimentsbildung.

Wie die Aufzählung der Funktionen zeigt, reicht die Bündelung der TUL-Leistungen häufig nicht mehr aus, um den Marktbedürfnissen gerecht zu werden, so daß die Erweiterung der Leistungskomponenten um "nicht warenflußbezogene" Funktionen zu Wettbewerbsvorteilen führen soll.¹⁵⁶

¹⁵² Tietz, B., 1991, S. 20.

¹⁵³ Die Unterscheidung zwischen "Dienstleister" und "Anbieter" ist im Rahmen dieser Arbeit nicht notwendig, da der Dienstleister im Konsumgütermarkt keine produzierenden oder produktionsnahen Tätigkeiten übernimmt und sich daher eine Ausweitung auf den Begriff "Anbieter" erübrigt. Vgl. zu dieser Diskussion Engelsleben, T., 1999, S. 14.

¹⁵⁴ Dies sind Abgrenzungsmerkmale z.B. zu Spediteuren, welche ebenfalls eine Kombination aus Einzelleistungen erbringen, aber objektbezogen. Vgl. Warnke, D., 1996, S. 33 und S. 40 f. Tritschler setzt voraus, daß die logistischen Systemprodukte als Standardleistung erbracht werden müssen. Es wird dabei nicht deutlich, ob dies in bezug auf einen Kunden gilt oder generell über alle Nachfrager hinweg, was dann als Gegensatz zu Warnke gesehen werden müßte. Vgl. Tritschler, H.-A., 1995, S. 157.

¹⁵⁵ Vgl. Rendez, H., 1992, S. 7 und Zöllner, W., 1990, S. 12.
Leistungsbreite: Anzahl der Leistungskomponenten
Leistungstiefe: Anteil der selbst erbrachten Leistungskomponenten

¹⁵⁶ Rendez zeigt traditionelle Ansätze zur Strukturierung des logistischen Dienstleistungsangebotes auf. Unter anderen werden Haupt-, Ergänzungs- und Sonderfunktionen unterschieden, wobei die Sonderfunktionen "nicht logistische Aufgaben" darstellen. Eine Zuteilung der einzelnen Komponenten hängt allerdings vom Ursprung des logistischen Systemdienstleisters ab. Beispielsweise ist die Beförderungsfunktion bei traditionellen Speditionen unter die Kategorie Hauptfunktion zu fassen. Vgl. Rendez, H., 1992, S. 14 ff.

Zunehmend kooperieren Logistik- und Großhandelsunternehmen.¹⁵⁷ Diese Spezialoperationen weiten sich im Rahmen der Diskussion aus auf Eigen- oder Fremderstellung von Service-/ Systemfunktionen wie EDV-technische Verarbeitung, Softwareentwicklung und Beratungsleistungen. Eine Gefahr für den institutionellen Großhandel stellt vor allem das Heranwachsen der logistischen Systemdienstleister dar, da sie neben ihren Leistungsschwerpunkten zusätzliche Funktionen des Großhandels wahrnehmen, sich damit direkt an Industrie und Einzelhandel wenden und so zur Konkurrenz des Großhandels werden.¹⁵⁸

3.2.2.2. Funktionen von "Logistikdienstleister" und "Systemdienstleister"

Unter "Logistikdienstleistern" sind alle Unternehmen subsumiert, deren Unternehmenszweck primär im Angebot logistischer Leistungen liegt - unabhängig ob als Einzelfunktion oder in gebündelter Form, wodurch auch die erweiterte Form der logistischen Systemdienstleister zu diesem Unternehmenstyp zu zählen ist. Sie konzipieren, realisieren und leiten im operativen Bereich vollständige logistische Systemlösungen.¹⁵⁹ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff des "Systemdienstleisters" in gleichem Zusammenhang, aber ohne den Zusatz "logistisch" verwendet. Es sollen die traditionellen Anforderungsprofile an Absatzmittler und -helfer, wie sie in den oben aufgeführten Abschnitten vorgestellt wurden, aufgeweicht werden. Dabei verwischen sich die Grenzen zwischen distributions- und dienstleistungsorientierten Großhandlungen und Logistikunternehmen zunehmend.¹⁶⁰

Die Entstehung der Unternehmen für "Systemdienstleistungen" ist nicht eindeutig zu präzisieren, da sie sowohl aus spezialisierten Logistikunternehmen hervorgehen als auch aus Großhandelsunternehmen¹⁶¹, welche das bisheriges Leistungsgefüge um logistische Dienstleistungspakete entweder erweitern oder je nach Kundenwunsch kürzen müssen, und damit Handelsfunktionen wie die Sortimentsbildung zum Teil ausschließen. Barth spricht im Falle einer auf logistische Aufgaben beschränkten Institution von einem "**Systemlogistiker**":

Es ist ein "Großhandelsbetrieb, welcher sich im Zuge von Spezialisierungsmaßnahmen und unter Einsatz neuerer Informations- und Kommunikationstechnologie auf die Optimierung der Lagerhaltung und des Transportes von Waren, auf die Aktualisierung und Optimierung bestehender Vertriebskanäle sowie auf die Entwicklung neuer Absatzwege konzentriert hat. Mithilfe solcher Spezialisierungen versucht der Großhandel, den drohenden Gefahren einer Ausschaltung entgegenzuwirken und sich als Logistikpartner" ... "zu empfehlen".¹⁶²

¹⁵⁷ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 598.

¹⁵⁸ Tietz zeigt diese Entwicklung am Beispiel der großen Speditionsunternehmen auf. Gleiches gilt aber auch für Broker und Lagerhalter. Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 39.

¹⁵⁹ Vgl. Engelsleben, T., 1999, S. 27.

¹⁶⁰ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 379.

¹⁶¹ Vgl. Zentes, J., 1992, S. 336, Zentes, J., 1994, S. 122, Commission of the European Communities, 1991, S. 50 (commercial, information and logistics functions) sowie Abschnitt 3 dieses Kapitels.

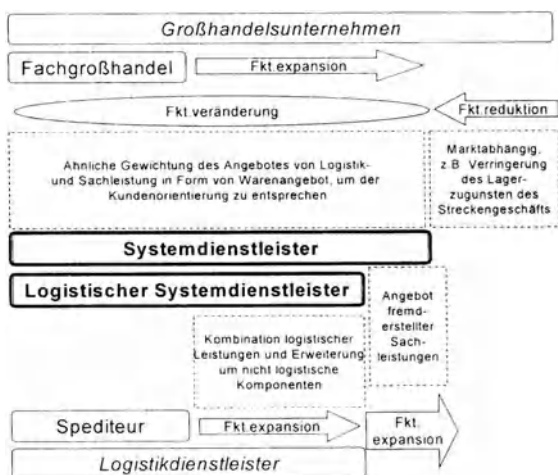
¹⁶² Barth, K., 1997, S. 1128.

Eine weitere Definition der logistischen Systemdienstleistung findet sich bei Warnke, wobei auch er die Zuordnung speziell zu einem Logistikunternehmen nicht vornimmt:

Es ist "das Leistungsangebot eines unternehmensexternen Anbieters, das im Hinblick auf die flußorientierte Ausrichtung eines auftraggebenden Unternehmens logistische Einzelleistungen so kombiniert und koordiniert, daß die dortigen spezifischen logistischen Problemstellungen effizient bewältigt werden."..."Ziel ist es, für jeden einzelnen Auftraggeber diejenige Leistung zu erbringen, die der Lösung seiner logistischen Problemstellung entspricht".¹⁶³

Das Angebot der logistischen Systemdienstleister mit breit angelegten Funktionen und mit hohem Standardisierungsgrad für den jeweiligen Abnehmer¹⁶⁴ nähert sich dem Leistungsspektrum des klassischen Großhandels. Ergänzen reine Spediteure, Lagerhalter oder logistische Systemdienstleister ihre Leistungen um Handelsleistungen, wie die Erzielung von Umsatz durch den An- und Verkauf von Handelsware, so entstehen Systemdienstleister, deren Hauptaufgabe nicht mehr primär auf der Logistik liegt.

Abbildung II-5 Funktionsprofile der System- und Logistikdienstleister



Abk.: Fkt. = Funktion

Entwickelt sich der Systemdienstleister aus der Institution des Großhandels, so muß sein Leistungsangebot ebenfalls an Kundenbedürfnisse und Marktsituation angepaßt werden - teilweise reduziert, verändert und erweitert. Am Beispiel des Fachgroßhandels würde sich diese Entwicklung in der Sortimentserweiterung mit Sortimentsbildungsfunktion zeigen.

¹⁶³ Warnke, D., 1995, S. 32 und S. 36.

¹⁶⁴ Standardisierung darf nicht als Zeichen von Inflexibilität gesehen werden, sondern sie steht vielmehr im Zusammenhang mit gleichbleibendem Niveau in Qualität und Preis - unabhängig von Ort, Leistung und Kunde. Vgl. Tritschler, H.-A., 1995, S. 157.

Weitere Merkmale, die den Systemcharakter herausstellen, beziehen sich auf die Kunden-
seite: die abnehmende Anzahl der Kunden¹⁶⁵ bei einer gegebenen hohen Kooperations-
intensität im Sinne einer organisierten Partnerschaft, wie in Filialsystemen, führt zu **System-
kunden**. Die Bindung und Abhängigkeit zwischen Kunde und Mittler intensiviert sich,
wodurch die Anforderungen des Anpassungsprozesses an die Systemkunden noch ver-
schärft werden; zunehmend rückt die Zeit- und Raumüberbrückung als logistisches Angebot
in den Vordergrund, z.B. lösen Anforderungen an den Lieferservice auch im Handel Ver-
änderungsprozesse durch kürzere Lagerhaltung, Auftragsabwicklung über Informations-
technik usw. aus.

Da im folgenden ein vorab definiertes Marktsegment mit Systemcharakter im Vordergrund
steht, und das Leistungsspektrum des Mittlers zwischen Hersteller und Endverkaufsstelle
unter den gegebenen Voraussetzungen zu konkretisieren ist, wird zunächst allgemein von
Mittler gesprochen, welchem je nach Szenario unterschiedliche Funktionen und Tätigkeits-
schwerpunkte zugeschrieben werden, so daß dann von System- oder Logistikdienstleistern
gesprochen wird.

Diese Annahme wird getroffen, um den Ursprung des Unternehmens offen zu lassen, und
um die Funktionsverteilung **zwischen** Hersteller, Mittler und Einzelhandel ganz spezifisch für
das Marktsegment "Convenience" einschließlich des Shopgeschäftes an Tankstellen vor-
nehmen zu können. Ein Systemgeschäft wird definiert als ein für Systemkunden individuell
zusammengestelltes Angebot an Problemlösungen, das es zu konkretisieren gilt - zunächst
unabhängig, ob dies ursprünglich Logistik- oder Handelsunternehmen waren.

Zusammenfassend wird der Begriff "**Systemdienstleister**" anhand von drei Dimensionen
erklärt:

- ① "System" im **Sinne von Warensortiment**¹⁶⁶, das als Vollsortiment eines Mittlers in
Systemmodulen aufgebaut ist.
- ② "System" im **Sinne von Funktionen**¹⁶⁷, die als ein umfassendes, vordefiniertes Problem-
lösungspaket¹⁶⁸ mit entsprechenden "value added services" und in Kombination zu den
Sachgütern angeboten werden. Es handelt sich um einen "logistischen Systemdienst-
leister", sofern die Haupttätigkeit auf der Erstellung von Logistikleistungen liegt; ansonsten
handelt es sich allgemein um einen "Systemdienstleister".

¹⁶⁵ Vgl. Rendez, H., 1992, S. 26.

¹⁶⁶ Die Systemdefinition von Kysela ist nicht eindeutig zuzuordnen. Er definiert die Erbringung von
Systemleistungen über die Dimensionen "Aktivitätsniveau der Sortimentszusammenstellung" und
"Lieferumfang/ Qualitäts- und Manipulationsniveau". Kysela, K., 1994, S. 153 und Muchna, C.,
Marktforschung & Management, 34 Jg., H 2, 1992, S. 65.

¹⁶⁷ Rendez weitet die Systemdefinition über die sortimentsgestalterischen Maßnahmen hinaus aus:
System ist für sie die "Zusammenstellung mehrerer Einzelleistungen". Vgl. Rendez, H., 1992,
S. 83. Kotler verwendet den Begriff "System" im Zusammenhang eines Angebots von Sachgütern
und Dienstleistungen. Vgl. Kotler, P., 1993, S. 709.

¹⁶⁸ Der Begriff "Problemlösung" wird in der Literatur häufig für technologische Ansätze verwendet. Vgl.
Tietz, B., 1993 a, S. 592.

- ③ "System" im **Sinne von Systemkundengeschäft**. Der Schwerpunkt des zu betrachtenden Marktsegments liegt auf wenigen, organisierten (Groß-)Kunden, für die in den folgenden Kapiteln stellvertretend die Tank-Shops mit den Mineralölgesellschaften herangezogen werden.

3.2.3. Produktionsunternehmen und ihre Distributionsleistungen

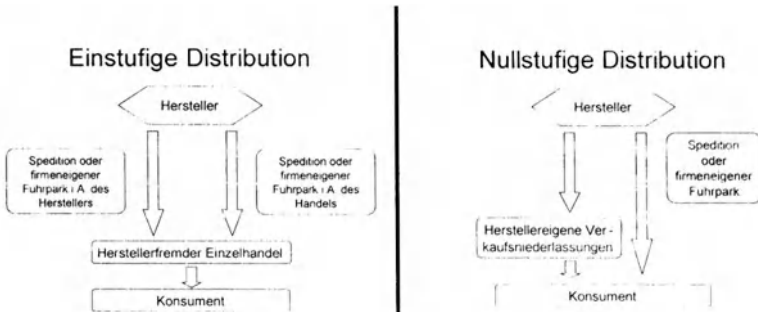
Das Wettbewerbsfeld des Großhandels erweitert sich um die vorgelagerte Wirtschaftsstufe der Hersteller, wenn diese die Belieferung des Einzelhandels selbst übernehmen.

Falls lediglich der Großhandel als Distributionsorgan ausgeschaltet wird, handelt es sich um eine einstufige Distribution, bei der die Ware direkt über eine selbständige Institution – den Einzelhandel – an den Konsumenten vertrieben wird. Dennoch müssen Teile der Großhandelsfunktion von den genannten Institutionen übernommen werden – gegebenenfalls unter Einschaltung einer Spedition. Die Ware kann sowohl vom Einzelhandel beim Hersteller abgeholt werden (Direktbezug in einem einstufigen Distributionskanal) als auch im Auftrag des Herstellers zum Einzelhandel gebracht werden (Abbildung II-6 links). Gründe des Herstellers und des Einzelhandels für die Ausschaltung des institutionellen Großhandels liegen im höheren Wertschöpfungsbeitrag bzw. an der Einsparung einer Absatzstufenpanne und Berücksichtigung der Kostenveränderungen. Zusätzlich sinkt beim Hersteller der Druck auf die reinen Herstellungspreise und er erzielt Vorteile durch den direkten Marktzugang, welcher die Möglichkeit für Informationsvorsprünge eröffnet und eine direktere Einflußnahme auf die Produktplatzierungen gewährleistet. Der Hersteller hat die Kontrolle über die Qualität der Leistung und ist selbst für die sachgerechte Behandlung, Pflege und Platzierung seiner Ware verantwortlich.¹⁶⁹ Durch den unmittelbaren Kontakt zwischen Hersteller und Einzelhandel entfällt die Filterfunktion einer weiteren Absatzstufe, wodurch die Produktkenntnisse des Herstellers in eine intensive Beratung übergehen. Kürzere Informationswege schaffen die Voraussetzung für eine schnellere Auftragsabwicklung und Belieferung, welche vor allem bei nicht lagerfähigen Produkten notwendig ist und durch den Ausbau von Just-in-Time-Konzepten verstärkt wird.

Nachteile der einstufigen Distribution sind im Verzicht auf die Bündelungseffekte des Großhandels zu sehen, welche aus Sicht des Herstellers auch die Markterschließung erleichtern. Der Spannenvorteil aus der Einsparung einer Absatzstufe relativiert sich dadurch, daß ein Großteil der Großhandelsfunktionen durch die verbleibenden Marktpartner erbracht werden muß, bei denen Personal, Betriebsmittel und Kapital gebunden werden.

¹⁶⁹ Vgl. Pepels, W., 1995, S. 11.

Abbildung II-6 Distributionsmöglichkeiten unter Ausschaltung des Großhandels



Neben der Ausschaltung des Großhandels versuchen Hersteller, die Marktmacht des gesamten Handels weiter einzuschränken, indem sie ihn (partiell) mit dem Ziel der Kosteneinsparung und der besseren Absatzsteuerung umgehen. Der Direktvertrieb als nullstufiger Distributionsprozeß "ohne Einschaltung von rechtlich selbständigen Absatzmittlern" ist zum einen über direkte Konsumentenlieferungen und zum anderen über herstellereigene Filialsysteme bzw. regionale Vertriebs- und Verkaufssysteme möglich, welche dann in direkter Konkurrenz zu Groß- und Einzelhandelsfunktionen stehen können.¹⁷⁰ Beispiele hierfür sind die Factory-Outlets, E-Commerce u.a.

Durch den direkten Kontakt zum Endnachfrager werden Beratungsleistungen und Preisforderungen des Herstellers ohne Einschaltung eines weiteren Partners, welcher zusätzliche Ansprüche stellt, realisiert (Abbildung II-6 rechts).

In bestimmten Marktstrukturen scheinen die nullstufige Distribution sowie herstellereigene Verkaufsniederlassungen flächendeckend und bezogen auf das Gesamtsortiment ausgeschlossen. Zum einen sind herstellereigene Endverkaufsstellen aufgrund der notwendigen Sortimentsbreite häufig nicht zweckmäßig und zum anderen bedarf es der gebündelten Warenlieferung, um den Serviceanforderungen gerecht zu werden. Ein Hersteller allein verfügt nur sehr begrenzt über eine Sortimentsbildungsfunktion, und zudem übersteigt eine flächendeckende Feinverteilung der Ware seine Ressourcen.

Bei einer Ausschaltung des Großhandels ergeben sich aus Sicht des Kunden - unabhängig ob ungebundener Einzelhandel oder Endkonsument - entscheidende Schwachstellen:

¹⁷⁰ Vgl. Backhaus, K., 1997, S. 344 und Kotler, P., 1993, S. 743. Die Definition des Direktvertriebs ist nicht einheitlich. Sie reichen von "unmittelbaren Lieferungen an Konsumenten", über "herstellereigene Verkaufsstellen" bis hin zur lediglichen Ausschaltung des Großhandels, d.h. Direktlieferung zum Einzelhandel, wobei sich in jüngster Zeit der unmittelbare Absatz des Herstellers "an gewerbliche Endverbraucher oder private Haushalte" durchgesetzt hat. Vgl. Arbeitsausschuß für Begriffsdefinition der Kommission zur Förderung der handels- und absatzwirtschaftlichen Forschung 1975, S. 14 und 1995, S. 100. Der vorliegende Untersuchungszusammenhang basiert auf der im Text aufgeführten Definition nach Backhaus

- Die eingeschränkte Sortimentsvielfalt würde eine Vielzahl von Bestell- oder Kaufvorgängen bei unterschiedlichsten Herstellern auslösen.
- Die Bestellmengen sind entweder zu gering, um eine effiziente Direktbelieferung zu rechtfertigen (Atomisierung der Warenströme) oder sie müßten erhöht werden, was eine Lagerhaltung bedeuten würde. Diese Voraussetzungen entsprechen bei Kleinverkaufsstellen weder den vorhandenen Flächen noch den geforderten Produkteigenschaften.
- Es besteht die Gefahr einer nur herstellerbezogenen Produktberatung ohne Bezugnahme auf sortimentsumfassende Kundenbedürfnisse.¹⁷¹

Menrere - auch konkurrierende - Hersteller versuchen, die genannten Nachteile durch kooperative Lösungsansätze wie beispielsweise durch die gemeinsame Nutzung von Warenverteilungssystemen auszuschalten¹⁷² unter der Voraussetzung, daß Unternehmen am gleichen Standort angesiedelt sind. Dabei sollen die Sendungsgrößen vor allem bei Kleinmengenlieferungen erhöht und die Liefertage zusammengelegt werden.¹⁷³ Die Möglichkeit, gebündelte Lieferungen im Auftrag mehrerer Hersteller über einen logistischen Dienstleister auszuführen, ist unabhängig von der Stufigkeit des Distributionssystems zu sehen. Sie ist sowohl an große Einzelhandelszentralen, an Verkaufsstellen direkt aber auch an den Großhandel denkbar.¹⁷⁴

Die Selbstabholung des Handels als auch die gebündelte Lieferung der Hersteller sind spiegelbildliche Logistiksysteme mit ähnlichen Kostenstrukturen.¹⁷⁵ Zielsetzung des Einzelhandels bei Selbstabholung¹⁷⁶:

- höhere Eigenverantwortlichkeit für Termintreue bei der Beschaffung und damit eine abnehmende Abhängigkeit,
- gegebenenfalls der Abbau von Lagerbeständen, die wegen möglicher Lieferverzögerungen vorhanden sein müssen,
- bessere Personaleinsatzplanung im Lager und
- Forderungen nach Logistikrabatten aufgrund der Funktionsverlagerung.

Am Beispiel des *Metro* - Abholsystems lassen sich aber Probleme aufzeigen, die darauf hinweisen, daß der Zielkatalog in der Praxis nur schwer umsetzbar und eine Selbstabholung

¹⁷¹ Vgl. Batzer, E., Lachner, J., Meyerhöfer, W., 1991, S. 163 ff.

¹⁷² Vgl. Diemer, H., 1992, S. 62 f.

¹⁷³ Lizenznehmer von CocaCola kaufen Produkte anderer Hersteller, wie Säfte, Mineralwässer ein, um eine bessere Auslastung der Lkw-Kapazitäten zu erreichen. Vgl. Schmidt, A., Freund, W., 1995, S. 118.

¹⁷⁴ Vgl. Will, B., LZ Nr. 8 vom 20.02.1998, S. 57 und Schulze, M., LZ Nr. 26 vom 26.06.1998, S. 54 - 56.

¹⁷⁵ Vgl. Bretzke, W.-R., LZ Nr. 23 vom 05.06.1998, S. 52.

¹⁷⁶ Vgl. Vossen, M., LZ Nr. 46 vom 14.11.1997, S. 9.

nicht in jeder Handelsstruktur als optimal anzusehen ist, sondern ein Sonderfall bleibt.¹⁷⁷

Die akquisitorische Distribution, d.h. die Absatzwegewahl hängt von einer Vielzahl markt- und produktspezifischer Gegebenheiten ab und wird im Einzelfall mit einer vorzuziehenden Zielbestimmung entschieden. Die Rahmenbedingungen eines jeden Marktsegments müssen im ersten Schritt zeigen, daß die anforderungsgerechte Versorgung der Endverkaufsstellen eine Einschaltung von Mittlern voraussetzt.¹⁷⁸ Im zweiten Schritt ist zu klären, in welcher Art und mit welchen Funktionen diese Mittler tätig sein werden.¹⁷⁹

3.2.4. Handelssysteme als Träger und Empfänger distributionslogistischer Funktionen

Im dritten Abschnitt dieses Kapitels wurden Konzentrationsprozesse aufgezeigt. Horizontale Zusammenschlüsse nehmen zu und wirken sich auf den Handlungsspielraum der Mittler aus.¹⁸⁰ Da in der Wirtschaftspraxis viele Ausprägungen und Mischformen existieren, sind im folgenden kooperierende und integrierte Handelssysteme in ihrer Extremform aufgezeigt, die in der Fallstudie des Tankstellenmarktes aufgebrochen und konkretisiert werden.

Als Handelssystem wird dabei die Zusammenarbeit mehrerer Handelsbetriebe unter dem Dach eines Systemkopfes verstanden. Dieser handelt als autorisierter Transaktionspartner,¹⁸¹ welcher über einen fixierten Entscheidungsspielraum verfügt. Um Rationalisierungspotential bestmöglich zu nutzen, übernimmt er auf der einen Seite zwar beschaffungs-, verwaltungs- und absatzwirtschaftliche Tätigkeiten für seine Systempartner ("wichtige wettbewerbssichernde Funktionen"¹⁸²), auf der anderen Seite stellt er an sie Mindestanforderungen hinsichtlich Standort, Verkaufsfläche und Umsatzerwartungen.¹⁸³

¹⁷⁷ Das Abholsystem der Metro (Abholung durch Spedition, Bündelung zu vollen Lastzügen und Anlieferung an die Märkte) führte zu längeren Zeiten zwischen Bestellung und Anlieferung; die Warendisposition mußte bis zu 5 Tagen vor Anlieferung erfolgen. Das Ziel die Kosten durch ein einziges Beschaffungssystem zu senken und den Warenfluß effizienter zu gestalten, ist bisher verfehlt worden. Vgl. Vossen, M., Hillemeier, J., LZ Nr. 11 vom 13.03.1998, S. 4.

¹⁷⁸ Eine Reihe von Autoren zeigt Bestimmungsgründe für die Stufigkeit von Distributionssystemen auf. Vgl. unter anderem Weinberg, P., Behrens, G., 1974, S. 283.

¹⁷⁹ Die Analysen zur Belieferung der Tank-Shops als Segment des Convenience Marktes in den Kapiteln III - VI dieser Arbeit folgen diesen beiden Schritten.

¹⁸⁰ Die zunehmenden Konzentrations- und Kooperationsprozesse bedeuten auch für Hersteller eine verminderte Anzahl von Marktpartnern, wodurch beispielsweise die Wahrscheinlichkeit einer regionalen Produkteinführung verringert wird. Häufig ist mit dem horizontalen Zusammenschluß in der Konsumgüterbranche auch eine enge Verknüpfung zwischen Groß- und Einzelhandelsstufe verbunden. Dadurch besteht vor allem bei Handelssystemen die Gefahr, daß diese die Distributionslogistik in Eigenregie durchführen, wie anhand der Szenarien noch aufgezeigt wird. Handelssysteme mit integrierten Großhandelsfunktionen sind die Einkaufsverbände (z.B. *Edeka AG*, z.T. *REWE AG*), die auf Initiative des Einzelhandels gegründet wurden, sowie die freiwilligen Ketten (z.B. *Spar*), welche auf Konzeptionen des Großhandels zurückzuführen sind. Die Konzentration innerhalb der *REWE*-Gruppe hat seit 1991 stark zugenommen, so daß nur noch ca. 10% des Umsatzes bei kooperativen Unternehmen liegt. Vgl. Specht, G., 1992, S. 57 und Täger, U., 1995, S. 18. Zu *REWE*: vgl. Täger, U., 1994, S. 129.

¹⁸¹ Vgl. Peters, M., 1980, S. 97.

¹⁸² Batzer, E., 1992, S. 51.

¹⁸³ Vgl. Spannagel, R., 1995 a, S. 215 und S. 318.

Die Beziehung Großhandel und Systemkopf/Zentrale ist gekennzeichnet durch Funktionsverlagerungen, wie sie bereits bei den vorgelagerten Großhandelszentralen festzustellen sind. Da insbesondere große Handelskonzerne sowohl Großhandels- als auch Einzelhandelsfunktionen in ein System integrieren, werden sie als Träger und Empfänger distributionslogistischer Funktionen bezeichnet. Ist der Großhandel bereits vollständig in die Zentralfunktion integriert, so reduziert sich die Organisationsform um eine Stufe, d.h. die Zentral-Großhandelsstufe ist mit der Zentrale der vertikalen Kooperation identisch.¹⁸⁴ Vorteile einer Integration beider Wirtschaftsstufen liegen in der Möglichkeit einer effizienten Arbeitsweise, in kürzeren Kommunikationswegen zwischen Hersteller und Kunde, in wachsender Flexibilität, um auf die Dynamik im Markt zu reagieren und in der Straffung der Distribution durch Ausschaltung von "unnötigen Schnittstellen".¹⁸⁵ Im Vergleich zum ungebundenen Großhandel liegt ein anderes Kundenverständnis vor. Durch einen bestehenden Kundenkreis in der Verbundbildung ist ein sicherer Abnehmer gegeben, wodurch unternehmerische Anreize auch in bezug auf Mittlerfunktionen verloren gehen.

Die Intensität der Zusammenarbeit kann an den Dimensionen Bindungs- und Zentralisierungsgrad fixiert werden, welche die unterschiedlichen Arten von Verhaltenslenkungen (Markt- und Führungsprozesse) miteinander verknüpfen. Hansen definiert die **Zentralisierung** als den "Überschuß an Weisungsrechten einer der Parteien, d.h. also letztlich die Machtverteilung in einem System"¹⁸⁶. Der **Bindungsgrad** bedeutet hingegen Umfang, Dauer und Flexibilität der Zusammenarbeit als Ausmaß der vertraglich gebundenen Verhaltensabstimmungen.¹⁸⁷

Handelssysteme entstehen durch die Delegation von immer mehr Funktionen an die Zentrale, wobei sich die Intensität der Zusammenarbeit über die Inanspruchnahme der zur Verfügung stehenden Leistungen definiert. Unter anderem handelt es sich um Funktionen der Betriebsführung und der Marktbearbeitung.

¹⁸⁴ Zweistufigkeit bezieht sich auf die Wirtschaftsstufen Hersteller, Großhandel, Einzelhandel und Konsument (Hersteller und Konsument gehören zu jedem Absatzkanal als End- und Anfangspunkt). Dreistufigkeit ergibt sich aufgrund der Einschaltung einer vorgelagerten Großhandels- oder Zentralstufe in das Kooperationssystem "nationale Zentrale – regionale Großhandelszentren – lokale Einzelhandelsunternehmen und Regiebetriebe". Täger, U., Lademann, R., 1994, S. 113 und Batzer, E., Lachner, J., Meyerhöfer, W., 1989 (Nr. 36/II), S. 12.

¹⁸⁵ Vgl. Commission of the European Communities, 1991, S. 9.

¹⁸⁶ Hansen, U., 1990, S. 499.

¹⁸⁷ Vgl. Olbrich, R., 1992, S. 29, Hansen, U., 1990, S. 499 und Ahlert, D., 1981, S. 73 – 76 zurückgehend auf Grossekettler.

Tabelle II-5 Funktionen als Ausprägung des Bindungsgrades

Funktionen der Betriebsführung	Funktionen der Marktbearbeitung
Erschließung neuer Verkaufsstellen	Zentraleinkauf und -regulierung für Kernsortiment und Handelsmarken sowie Produktlistung
Marktforschung: Standortanalysen, Beschaffungsmarkt-, Absatzmarkt- und Konkurrenzanalysen	Gemeinsame nationale Aktionsplanung und Werbeaktionen
Entwicklung neuer Konzepte und Strategien	Sortimentsberatung und Wareninformationen
Finanzierungsleistungen, Delkredere und Inkasso	Preisempfehlungen ¹⁸⁸
Aus- und Weiterbildung bzw. Schulungen	Einheitliches Gruppenlayout und -logo
Zentralisierung des Rechnungswesens bzw. Organisation der Zentralregulierung	Gemeinschaftswerbung und Verkaufsförderungsmaßnahmen
Betriebsberatung	
Betriebsvergleiche und Kontrollfunktion	
Ladengestaltung	

Quelle: in Anlehnung an: Nassau, T., 1995, S. 320, Täger, U., Lademann, R., 1994, S. 154 (Auszug aus Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr, Kooperation und/oder Franchising für den mittelständischen Handel, München 1992, S. 57 ff) und Batzer, E., Lachner, J., Meyerhöfer, W., 1989, S. 86.

Kooperation ist die Zusammenarbeit zwischen meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmungen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit. Die wirtschaftliche Selbständigkeit ist dabei die hinreichende Bedingung, da bei deren Einschränkung oder Aufgabe Konzentrationsprozesse in Gang gesetzt werden. Kooperierende Handelssysteme sind Verbundgruppen, Konsum- und Einkaufsgenossenschaften sowie freiwillige Ketten.¹⁸⁹ Ein erster Schritt liegt in der Zentralisierung des Einkaufs¹⁹⁰, um durch Auftragsbündelungen Vorteile in der Warenbeschaffung zu erzielen. Eine Meßgröße für den Zentralisierungsgrad stellt die Bezugsquote dar, welche den Anteil der Waren ausdrückt, der über die Kooperation beschafft wurde und im Verhältnis zum gesamten Beschaffungsumsatz einer Verkaufsstelle steht. Neben dem Zentraleinkauf verschafft eine damit verbundene Zentralregulierung sowohl Herstellern als auch Einzelhändlern größere Kosten- und Rationalisierungsvorteile. Beide Parteien können Rechnungserstellung und Zahlungsströme zusammenfassend über die Zentralen abwickeln sowie an Systemerfahrungen teilhaben. Von den aufgeführten Funktionen werden die in der Tabelle II-5 hervorgehobenen Dienstleistungen der Zentralen bei relativ losen Kooperationen nur eingeschränkt angenommen, da den selbständigen Einzelhändlern der Eingriff in ihre Handlungsfreiheit zu gravierend ist. Oehme formuliert die Vorteile der Kooperationen gegenüber den Filialsystemen wie folgt:

¹⁸⁸ Problematik der Preisempfehlung und Preisbindung.

¹⁸⁹ Vgl. Krönfeld, B., 1994, S. 21 und Wöhe, G., 1993, S. 404.

¹⁹⁰ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1993, S. 27.

"Ihre Stärke ist der selbständige Kaufmann, der heute unternehmerisch denkt"...und in eigener Ergebnisverantwortung weitaus flexibler agiert als die großen Filialunternehmen"¹⁹¹

Die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit der Unternehmen führt dazu, daß sich alle beteiligten Partner durch effiziente Preis-Leistungs-Verhältnisse auch am "internen Markt" der Kooperation etablieren müssen, da keiner der Beteiligten formal einem Absatz- bzw. Bezugswang unterliegt. Eine Fremdkaufquote außerhalb des Verbundsystems entsteht durch die Freiheitsgrade des Einzelhandels, sein Sortiment individuell und verbrauchernah zu gestalten - unabhängig von der Produktliste der Zentralen. In der Praxis verpflichtet sich der Einzelhandel allerdings zur Abnahme bestimmter Mengen, zur Teilnahme an Verkaufsmaßnahmen sowie zur Einhaltung der Preisvorschläge bei Sonderangeboten und Eigenmarken.¹⁹²

Nachteile der Kooperationen zwischen selbständigen Unternehmen bestehen in den individuellen Zielvorstellungen, welche abweichend von der Zentrale verfolgt werden können. Reibungsverluste an Schnittstellen sind bei sehr engen Kooperationsformen oder Konzentrationen - wie in Filialsystemen - aufgehoben. Die vertikale Preisbindung durch eine Zentrale ist bei Kooperationen gesetzlich ausgeschlossen. Lediglich Preisempfehlungen sind bei selbständigen Unternehmen möglich, wobei diese Einschränkungen in der Praxis durch Kommissionsgeschäfte und Agentursysteme umgangen werden - wie am Beispiel der Tank-Shops gezeigt wird. Kooperationen sind zudem im Vergleich zu straff organisierten Filialsystemen in **nationalen** Entscheidungen erheblich langsamer, was sich auf dynamischen Märkten mit dem Wettbewerbsfaktor "Zeit" als entscheidender Nachteil auswirkt, aber bezogen auf lokale, unternehmensindividuelle Entscheidungen mit entsprechender Flexibilität und Schnelligkeit in einen Vorteil umschlagen kann. Da der Zusammenschluß selbständiger Unternehmen zu kooperierenden Systemen auf Großhandelsebene möglich ist, verfügen auch sie über die Vorteile der Flexibilität und Innovationsfähigkeit gegenüber einer rein nationalen Filialisierung.¹⁹³

Während in freiwilligen Kooperationen also flexibel auf **regionale** Umfeldveränderungen reagiert wird, ist im Filialsystem eine **nationale** Anpassung auf wandelnde Märkte in kürzerem Zeitraum und flächendeckend möglich. Dort handelt es sich um wirtschaftlich und rechtlich abhängige Einzelhandelsgeschäfte, die stufenübergreifend zu **einem** Unternehmen unter einheitlicher Leitung und Steuerung zusammengeschlossen sind. Das Filialsystem ist gekennzeichnet durch mindestens fünf räumlich dezentral operierenden Verkaufsstellen (Filialen)¹⁹⁴, die sowohl von Zentralen eines Herstellers, eines Großhandels als auch eines Einzelhandels geführt werden können. Sie unterliegen in der Sortimentszusammenstellung

¹⁹¹ Oehme, W., 1992, S. 413. Auch die EDEKA geht dazu über vor allem kleinere Regiebetriebe wieder in die Hand von selbständigen Unternehmern zu geben. Vgl. Täger, Chr., 1994, S. 126.

¹⁹² Vgl. Tietz, B., Mathieu, G., 1979, S. 64.

¹⁹³ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 590.

¹⁹⁴ Vgl. Olbrich, R., 1992, S. 92.

und in der Preisfestsetzung einer direkten Weisungsbefugnis der Zentralen bzw. Systemköpfe.¹⁹⁵

- Eine Zentrale als gemeinsames Wissens- bzw. Willenszentrum für die unterstellten und funktional gebundenen Filialen.
- Räumliche Trennung, aber funktionale Verbindung von Filialen und Zentrale.
- Gleiche oder sehr ähnliche Funktionserfüllung in den Filialen.
- Gegebenenfalls besteht ein Ertragsausgleich zwischen den Filialen.

Ziel einer Filialisierung ist neben den Maßnahmen der Rationalisierung ein einheitliches, überregionales Leistungsprofil, welches durch den Bezugszwang und durch eine garantierte Konzeptumsetzung erzielt wird. Mögliche Nachteile liegen in Einbußen an Flexibilität durch Standardisierung in Sortiment, Preisen und damit fehlender Kundenorientierung der Filialen. Ein weiteres Problem kann in der Motivation der angestellten Filialleiter liegen, die an die Weisungen des zentralen Managements gebunden sind.¹⁹⁶ Während in Filialsystemen die Zentrale über die Funktions- und damit über die Machtverteilung bestimmt, besteht für den Systemkopf eines kooperierenden Handelssystems "die Notwendigkeit, permanent eine ("Existenz-) Berechtigung für die zentrale Funktionsübernahme zu liefern".¹⁹⁷

Abgrenzungskriterien von Kooperation und Konzentration sind in Tabelle II-6 aufgeführt, welche abgesehen von der rechtlichen Ausgestaltung wirtschaftlich in den unterschiedlichen Handlungsspielräumen der Beteiligten zum Ausdruck kommen.

Tabelle II-6 Formale Abgrenzungskriterien für Verbundgruppen und Filialsysteme

	Kooperation (Verbundgruppe)	Konzentration (Filialisierung)
Trägerschaft	Großhändler/ Einzelhändler	Unternehmensleitung (Systemkopf)
Systemsteuerung	Vereinbarung	Unternehmensziele
Wirtschaftliche Selbständigkeit der Verkaufseinheiten	Unabhängigkeit	Abhängigkeit
Rechtliche Selbständigkeit	Unabhängigkeit	Abhängigkeit
Zusammenarbeit mit Trägern	Freiwillig	Total
Integration	Gering	Vollständig
Image/Marktauftritt	Uneinheitlich	Einheitlich
Ausstattung	Individuell	Gesteuert
Betriebsgröße	Individuell	Gesteuert
Standort	Individuell	Gesteuert
Leistungsprogramm und Service	Uneinheitlich	Gesteuert
Lokale Anpassungsmöglichkeit	Gegeben	Gering
Werbung	Freiwillig	Gesteuert
Know-how	Unterschiedlich	Hoch
Betriebswirtschaftliches Organisationsprogramm	Uneinheitlich	Vorgegeben
Beratung und Betreuung	Freiwillig	Total

¹⁹⁵ Vgl. Alewell, K., 1956, S. 1778.

¹⁹⁶ Vgl. Spannagel, R., 1995 b, S. 270. Spannagel vergleicht allerdings nicht den in Kooperation tätigen selbständigen Einzelhandel mit dem Filialsystem, sondern inhabergeführte "Tante Emma"-Läden.

¹⁹⁷ Olbrich, R, 1992, S. 33.

	Kooperation (Verbundgruppe)	Konzentration (Filialisierung)
Betriebsführungsrichtlinien	Ungenutzt	Vorgegeben
Schulung	Freiwillig	Festgelegt
Kontrolle	Ohne	Total
Bindung Leiter – Verkaufseinheit	Ohne	Dienstvertrag
Motivation Leiter – Verkaufseinheit	Gewinn	Gehalt (+Prämie)
Handlungsspielraum Leiter – Verkaufseinheit	Eingeschränkt	Gering

Quelle: Tietz, B., Mathieu, G., 1979, S. 90.

Alle Ausprägungen der Kooperation und Konzentration unterscheiden sich wiederum in Quantität und Qualität der Aktivitätenbündelung beim Systemkopf, wobei sich die Formen faktisch in bezug auf die Betreuungsleistung der Zentralen kaum differenzieren: Die Kooperationsformen nähern sich in der praktischen Umsetzung immer stärker der Konzentration an, während die formalen, theoretischen Abgrenzungskriterien mehr und mehr ineinander übergehen.

Obwohl die aufgezeigten Konzentrationsprozesse auf Stufe des Einzelhandels ein eigenes, umfassendes Forschungsfeld darstellen, sind sie als Grundüberlegungen in die mögliche Entwicklung von Marktsegmenten einzubeziehen. Dies geschieht im folgenden am Beispiel "Convenience", für dessen Analyse ein Zitat von Meyerhöfer die Basis bildet:

"Im Vergleich zur Konzentration, die man als quantitative Strategie bezeichnen kann, bringt die Kooperation - in Mark und Pfennig gerechnet - sicherlich nicht die gleichen Erfolge. Sie wird ihre Vorzüge, die im Erhalt der Flexibilität, der Selbständigkeit sowie der Versorgungssicherheit und -qualität liegen, erst dann richtig ausspielen können, wenn in der Wirtschaft diese **qualitativen Aspekte** wieder stärker in den Vordergrund rücken."¹⁹⁸

Es bleibt zu prüfen, ob der **qualitative Aspekt** der Convenience Entwicklung ausreicht, um selbständige Institutionen im Markt zu rechtfertigen, in welcher Beziehung diese zu den anderen Wirtschaftsstufen stehen und mit welchen Funktionen sie am Markt agieren.

¹⁹⁸ Meyerhöfer, W., ifo-schnelldienst, 33 Jg, 1980, Heft 9, S. 14.

Kapitel III Der Convenience Markt

Der Gedanke des "Convenience Shoppings" bedeutet in direkter Übersetzung soviel wie Bequemlichkeit oder Annehmlichkeit für den Kunden beim Einkauf. Da er in der heutigen Zeit als eine Ausprägung der Kundenorientierung umgesetzt wird, erstreckt sich der Begriff über alle Handelsformen.

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit wird jedoch auf eine relativ neue Betriebsform des stationären Einzelhandels begrenzt.¹ Die als Convenience Stores (kurz: C-Stores) bezeichneten Verkaufsstellen, die in ihrer Gesamtheit den Convenience Markt bilden, gehen über den reinen "Bequemlichkeitsbegriff" hinaus. Zur Herleitung einer Definition der "C-Stores" werden Faktoren herangezogen, welche in Zusammenhang mit dem Begriff "Convenience" stehen. Konsumverhalten, Sortiment und Wettbewerbssituation unterliegen einem Wandel, welcher Rückschlüsse auf die vorgelagerte Wertschöpfungskette nur zulässt, sofern einheitliche Abgrenzungen und Definitionen mit strukturellen Rahmenbedingungen und Einflußfaktoren vorliegen.

Die Betrachtung ausländischer Märkte legt Unterschiede und Gemeinsamkeiten mit entsprechenden Entwicklungsstadien von Convenience Konzepten offen. Wie sich zeigen wird, ergeben sich daraus innovative Gestaltungsempfehlungen für den deutschen Convenience Markt. Außerdem unterstützt diese Analyse eine Kategorisierung in freie und organisierte Convenience Segmente, die neben einer Einteilung nach Betriebstypen der C-Stores einen notwendigen Ansatz zur Strukturierung des heterogenen Marktes darstellt.

Informationsquellen für die Untersuchung des Convenience Marktes sind zum einen wissenschaftliche Beiträge, die aufgrund der Aktualität des Themas meist direkt auf praktischen Problemstellungen aufbauen, und zum anderen bereits existierende Fallstudien, welche den bestehenden Markt im In- und Ausland beschreiben.

¹ Sowohl in der Literatur als auch in der Wirtschaftspraxis werden die Begriffe "Betriebsform" und "Betriebstyp" uneinheitlich verwendet. So verwendet Müller-Hagedorn die Begriffe in gleichem Sinne, während bei Ahlert, Olbrich und Reinke eine ausführliche Diskussion zur Abgrenzung der Begriffe stattfindet. Abgrenzungskriterien sind zum einen die Methoden der Klassifizierung und Typologisierung und zum anderen die unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven. Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1993, S. 23 und S. 26, Müller-Hagedorn, L., 1996, S. 169, Ahlert, D., Olbrich, R., Reinke, B., 1995, S. 2 – 12. Für den weiteren Verlauf der Arbeit ist diese Diskussion nicht weiter von Relevanz. Es wird durchgängig der Begriff "Betriebsform" für die Stufe der gesamten Convenience Stores im Vergleich zu Discountgeschäft, SB-Warenhaus, Fachgeschäften usw. angewendet, während die "Betriebstypen" Ausprägungen der Betriebsform "C-Store" sind. Vgl. Heinemann, G., 1988, S. 14.

1. Grundlagen der Convenience Entwicklung

Der Convenience Markt ist charakterisiert durch schnelle, bequeme, verbraucher- und verbrauchsgerechte Versorgungsstätten im Sinne der Kundenorientierung. Ein direkter Kundendialog zeichnet Convenience gegenüber anderen, anonymen Betriebsformen aus. Jede Art von convenienceorientierten Verkaufsstellen verlangt eine andere Positionierung und ein individuelles Konzept. Die verschiedenartigen Geschäftsfelder - Handel, Dienstleistung und Gastronomie - und die ständige Anpassung an veränderte Kundenwünsche erfordern von allen Beteiligten der Wertschöpfungskette höchste Flexibilität.² In bestimmten Segmenten des heterogenen Convenience Marktes, wie noch am Beispiel der Tankstellen zu zeigen ist, wird darüber hinaus der Einsatz von Standardlösungen gefordert. Individuelle Entwicklungen und Anforderungen wie auch die bisher fehlende, einheitliche Struktur verhindern gegenwärtig eine solche gleichartige Behandlung von Marktsegmenten, so daß eine "Baustein-Lösung" zur Teilstandardisierung unverzichtbar erscheint.³

Der Begriff "Convenience" hat sich zu einer Art "Modewort" entwickelt, welches in vielseitigen Zusammenhängen verwendet wird, obwohl keine eindeutige Definition vorliegt. Aus diesem Grund werden die Grundlagen der Convenience Entwicklung erläutert, indem der Begriff anhand seiner Teilbereiche – Outlet, Produkt und Konsument – untersucht wird.⁴

1.1. Convenienceorientierte Verkaufsstellen als Betriebsform des Einzelhandels

Der Umsatz der rund 70.000 C-Stores in Deutschland beläuft sich auf ca. 35 Mrd. DM (1997).⁵ Eine Studie von Wiegner & Weber - "Convenience '98" – teilt den Umsatz der erschlossenen Verkaufsstellen auf Tank-Shops, Kioske und Trinkhallen⁶, Bäckereien, Bahnhöfe sowie diverse andere auf. Innerhalb der nächsten zehn Jahre wird mit einer Umsatzverdopplung gerechnet, wobei Fachleute von einem noch weitaus höheren Marktpotential sprechen. Diese Prognosen basieren auf einer Differenzierung des Gesamtpotentials in bereits erschlossene und noch zu erschließende Verkaufsstellen.⁷

² Flexibilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, den individuellen und außergewöhnlichen Ansprüchen im Bereich Kundenservice gerecht zu werden. Vgl. Bowersox, D., 1996, S. 71.

³ Es handelt sich dabei um Verkaufsstellen der Tankstellen, d.h. um Tank-Shops. Die Mineralölgesellschaften nehmen in diesem Marktsegment die Stellung von Systemköpfen ein, die in Kapitel IV ausführlich behandelt wird.

⁴ Vgl. Pepels, W., 1995, S. 297 f.

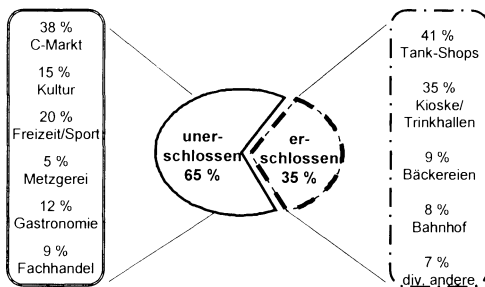
Die Marktanalyse umfaßt die Teilbereiche Markt-, Angebots- und Umfeldevaluation. Eine solche Einteilung erscheint im vorliegenden Zusammenhang weder sinnvoll noch in dieser Konsequenz durchführbar. Dennoch werden die Teilaspekte in der verwendeten Einteilung mit berücksichtigt.

⁵ Das entspricht ca. 10% des gesamten Lebensmittelhandels.

⁶ Trinkhallen sind eine Art Kiosk. Sie unterscheiden sich vom herkömmlichen Kiosk durch die Zugehörigkeit zur Gaststättenverordnung und somit durch die verlängerten Öffnungszeiten.

⁷ Einige Beispiele für die bisher unerschlossenen oder nur teilweise erschlossenen Betriebstypen: Unter "Kultur" sind Museen, Kabarett und Theater subsumiert, unter "Sport" Fitneß-Center, Skihütten und Tennishallen und unter "Freizeit" Videotheken, Kinos, Freizeitparks, Campingplätze und Solarien.

Abbildung III-1 Aufteilung des Convenience Marktes



Quelle: in Anlehnung an: Wiegner & Weber, 1998.

Die Abbildung bezieht nur den stationären Einzelhandel mit ein und würde einem gegenwärtigen Gesamtpotential von 100 Mrd. DM entsprechen. Neben den genannten stationären Handelsformen sind Convenience-Vendings (Automaten⁸), Convenience-Mobils (mobile Verkaufswagen) und Betriebstypen zum unerschlossenen Markt zu zählen, die nicht mit einem C-Store verbunden sind, aber dennoch unter dem Begriff des Convenience Shoppings erfaßt werden. Dazu gehören Zustell- und Heimdienste für Tiefkühlprodukte, Pizza, Brötchen u.a., das Tele-/ Home-Shopping als convenienceorientierter Einkauf von Zuhause sowie convenience Neukonzeptionen vieler Lebensmittelkonzerne. Beispielsweise stellen Shop-in-the-Shop Konzepte⁹ in Einkaufsmärkten eine umfassende Einkaufsmöglichkeit an einem Ort dar, die so den Convenience Gedanken der Annehmlichkeit umsetzen. Auch die sogenannten "New Channels" wie Bau- und Heimwerkermärkte, Videotheken und Freizeitmärkte befinden sich in Deutschland als Convenience Verkaufsstellen noch gänzlich im Anfangsstadium, so daß sie dem unerschlossenen Marktsegment zugeordnet werden. Um strategische Rückschlüsse auf den potentiellen Markt zu ziehen, werden im ersten Schritt die Verkaufsstellen des erschlossenen Convenience Marktes analysiert.

1.1.1. Betriebstypen des Convenience Marktes

Aus dem Gesamtpotential des erschlossenen Convenience Marktes werden folgende Betriebstypen herausgegriffen und charakterisiert:

⁸ Automaten zählen zwar auch zum stationären Einzelhandel, heben sich aber aufgrund der totalen Selbstbedienung von Outlets mit Service- oder Verkaufspersonal ab. Während sich in Deutschland der Verkauf auf eine geringe Automatenanzahl beschränkt (Tabakautomaten ausgeschlossen), hält das Wachstum in Japan an, was auf knappe Verkaufsflächen und geringen Vandalismus zurückgeführt werden kann. Vgl. Munkelt, I., Absatzwirtschaft 2/1993, S. 28.

⁹ Shop-in-the-Shop ist eine Angebotsform im Einzelhandel im Sinne eines "überwiegend kommunikationspolitisch geprägten Präsentationskonzeptes, bei dem ausgewählte Angebotsteile auf der innerbetrieblichen Verkaufsfläche eines Einzelhandelsgeschäfts zum Zwecke des Verkaufs optisch hervorgehoben und in sich geschlossen präsentiert werden". Media, K., 1987, S. 85. Für die Zuordnung zu dieser Definition sind folgende vier Voraussetzungen zu erfüllen: innerbetriebliche Verkaufsfläche, umgeben von einem breiten Warenumfeld, sichtbar abgegrenzt und akquisitorisch vom Restsortiment herausgehoben. Vgl. Byszio, U., 1995, S. 11 sowie Fußnoten 14 und 15 in diesem Kapitel.

- ① Tank-Shops
- ② Kioske
- ③ Fachgeschäfte mit Zusatzsortiment
- ④ Geschäfte in Bahnhöfen und Flughäfen
- ⑤ Convenience Verkaufsstellen in Verbindung mit Postdienstleistungen: Post Plus
- ⑥ Convenience Stores i.e.S.

Im Vordergrund stehen dabei vorhandene sowie potentielle Vorteile und Erfolgsfaktoren gegenüber dem sonstigen Einzelhandel.

① Tank-Shops

C-Stores entwickelten sich in Deutschland erst in den 90er Jahren zu einer neuen Betriebsform. Im Gegensatz dazu bieten Tankstellen und ihre Shops seit etwa 3 Jahrzehnten außer Kraftstoff und Autozubehör auch Impulsartikel aus dem Konsumgüterbereich an. Dennoch ist es die Convenience Entwicklung, welche die Tank-Shops neben Kiosken grundlegend veränderte. Sie sind nicht wie ursprünglich nur Einkaufsstätten, welche die Versorgungslücken während der Ladenschlußzeiten befriedigen, sondern sie etablieren sich als ein eigenes Marktsegment in der Konsumgüterbranche. Indem Tank-Shops das Sortiment ständig erweiterten und kundenorientierter gestalteten, zählen sie heute zu den wichtigsten convenienten Verkaufsstellen.

Wie bereits in Kapitel I erwähnt, handelt es sich bei Tank-Shops um ein nationales Netz an C-Stores, welches sich durch Volumen und Komplexität vom restlichen Convenience Markt abhebt. Diese vorangeschrittene Entwicklung der Tank-Shops führt zu einer Sonderstellung innerhalb des Convenience Marktes, welche die separate Behandlung in Kapitel IV begründet.

② Kioske als traditionelle C-Stores

Kioske sind größtenteils nicht filialisierte, individuelle kleine Verkaufsstellen mit oder ohne begehbare Verkaufsflächen; letztere werden als Fensterkioske bezeichnet. Die regionalen Schwerpunkte im Ruhrgebiet und im Norden Deutschlands liegen in der historischen Entstehung aus Fabrikläden begründet.

Erfolgsfaktoren bilden die Kundennähe und die stark kunden- und standortspezifischen Sortimente mit kleinem Kernsortiment. Sie erklären auch den überdurchschnittlich hohen Anteil an Stammkunden von nahezu 90%. Ein mehrmals täglicher Einkauf in Kiosken ist zum einen auf die "Kommunikation" als Gegenstück zum "anonymen Verkauf" in Großmärkten zurückzuführen und zum anderen auf das Angebot von Presseartikeln und Zigaretten/Tabakwaren, d.h. auf Warengruppen, die als Frequenzbringer fungieren. Zusätzliche Vorteile der begehbaren Kioske sind die Trinkhallenkonzessionen und damit die Zuordnung zur Gaststättenverordnung, welche dazu beiträgt, daß sie nicht an das Ladenschlußgesetz gebunden sind. Nachteilig und entscheidender Faktor für die Notwendigkeit eines veränderten Erscheinungsbildes ist der relativ "unprofessionelle" Auftritt, vor allem der begehbaren Kioske. Ihnen wird ein reelles Wachstumspotential vorhergesagt, sofern Konzepte eingesetzt

werden, die zur Beseitigung dieser Schwäche beitragen. Diese Entwicklung würde den "C-Stores i.e.S." ^⑥ gleichkommen.

Ein immer geringerer Anteil wird den Fensterkiosken prognostiziert, die häufig eine begrenzte und schlechte Warenkompetenz aufweisen. Außerdem verfügen sie nicht über die benötigten Verkaufsflächen für Warengruppen wie Tiefkühl- und Snackprodukte, die den Markterfolg in Zukunft mit bestimmen werden.

③ Fachgeschäfte mit Zusatzsortiment

Zunehmend strukturieren sich Fachgeschäfte durch Zusatzsortimente zu convenienten Outlets um. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt nach wie vor auf dem traditionellen Geschäftsbereich bzw. den klassischen handwerklichen Produkten, wie Backwaren in Bäckereien, Fleisch und Wurst in Metzgereien, Mehrweg in Getränkemärkten und Tabak im Tabakfachhandel. Die seit einigen Jahren anhaltende Stagnation im angestammten Kernsortiment der "Fachhandlung" entfacht die Hoffnung auf das Convenience Potential, welches am Beispiel der Bäckereien aufgezeigt wird.

Das Wettbewerbsumfeld der rund 22.500 Bäckereien hat sich verschärft:

- Preisdruck nimmt durch die Großflächen des Lebensmitteleinzelhandels zu.
- Halbfertigprodukte der Industrie mit verbessertem Qualitätsstandard intensivieren die Einrichtung von Back-Shops in "branchenfremden" Verkaufsstellen – auch in C-Stores, wie den Tank-Shops. Insgesamt nimmt der Verkauf von belegten Brötchen in unterschiedlichsten Betriebsformen zu.
- Zweiteilung der Bäckereien in Filialbetriebe (ca. die Hälfte aller Bäckereien gehören zu einer Filialkette) und inhabergeführte Bäckereien, auf die der Wettbewerbsdruck am stärksten wirkt.

Durch Ergänzung um "conveniente" Handelsware soll ein zusätzliches Geschäftsfeld erschlossen werden. Das Convenience Potential in Bäckereien kann nur realisiert werden, wenn die Kompetenz aus dem Backwarengeschäft auf Handelswaren und Dienstleistungen übertragen wird.¹⁰ Voraussetzungen sind ein guter Standort, die Kompetenz im Lebensmittelbereich und im Sofortverzehr sowie das gute Image für Frische und Qualität.¹¹ Da die Kundenstruktur eine andere ist als bei den sonstigen C-Stores (vgl. Abbildung III-5: überdurchschnittlich viel Frauen und in einer höheren Altersstufe, also insgesamt eine breitere Zielgruppe), muß das Sortiment auf diese Kunden angepaßt werden. Die Kaufmotivation geht vom Stammgeschäft - den Backwaren - aus und ist auf das Convenience Sortiment auszuweiten. Weitere Vorteile liegen im hohen Anteil an Stammkundschaft mit ausgeprägter Kundenbindung, in der hohen Kundenfrequenz, in den Öffnungszeiten (Morgenstunden und Sonn- u. Feiertage) sowie in zusätzlichen Leistungen wie Frühstück- und Snackservice. Zu

¹⁰ Das Dienstleistungsangebot einer Bäckerei sollte nach Meinung der BÄKO-Bundeszentrale vorrangig als Frequenzbringer angesehen werden und nicht als selbständiges Umsatzpotential. Vgl. BÄKO, 1998, S. 4.

¹¹ Vgl. Eschbach, M., Convenience Shop 7/1998, S. 11.

diesem Betriebstyp zählen die bisher unerschlossenen Metzgereien und der Fachhandel allgemein mit einem Gesamtpotential von rund 9 Mrd. DM.

④ **Geschäfte in Bahnhöfen und Flughäfen mit Sonderstatus**

Verkaufsstellen in Bahnhöfen und Flughäfen sind wie Kioske keine neue Geschäftsart. Ihre historisch gewachsenen Strukturen müssen sich den neuen Anforderungen des Convenience Marktes anpassen. Im folgenden wird das Beispiel der Bahnhof-Shops herangezogen. Organisiert sind die "Shops mit Gleisanschluß" als inhabergeführte Geschäfte, wobei eine Einschränkung der Handlungsfreiheit durch die Abhängigkeit von der *Deutschen Bahn AG* gegeben ist und außerdem die zunehmende Sanierung der Bahnhöfe eine Filialisierung begünstigt.¹² Ebenso wie die Tank-Shops profitieren diese Betriebstypen von der gesetzlichen Verordnung über die sicherzustellende Versorgung der Reisenden. Durch die Freistellung von Ladenöffnungszeiten erhalten sie einen Sonderstatus. Darauf aufbauend, ergeben sich weitere Vorteile durch die hochfrequentierten und zentralen Standorte. Das Sortiment reicht von Waren des täglichen Bedarfs - mit angemessenem Preis-Leistungs-Verhältnis - bis zum Verkauf von Tickets für den öffentlichen Nahverkehr und Wechselgeldmöglichkeiten.¹³

Ziel einiger weniger, großer Bahnhöfe ist der Ausbau zu umfassenden Handels- und Dienstleistungszentren im Rahmen des kundenorientierten Convenience Gedankens zu Lasten der kleinen C-Stores. In Abhängigkeit von der Kundenfrequenz entwickeln sie sich nach dem Vorbild US-amerikanischer "Mall-Konzepte", so daß das Wachstumspotential innerhalb dieses Betriebstyps differenziert zu betrachten ist. In kleinen und mittleren Bahnhöfen stagniert der Convenience Umsatz, da zunehmend Wettbewerb aus den anderen Betriebstypen des Convenience Marktes heranwächst. Der Parkplatzmangel an Bahnhöfen verhindert den schnellen Einkauf Nicht-Reisender, und Notkäufe werden zunehmend auch an Tankstellen sowie in anderen Einzelhandelsgeschäften getätigt. Diesen Entwicklungen möchte die *Deutsche Bahn AG* mit einem "DB-Service-Store" Konzept entgegenreten, welches ein convenienceorientiertes Verkaufsstellensystem (in Form von Kiosken) für Bahnhöfe mittlerer Größe darstellt.

⑤ **Convenience Verkaufsstellen in Verbindung mit Postdienstleistungen: Post Plus**

In Abbildung III-1 nicht separat aufgeführt, aber aufgrund des bestehenden Netzes von Verkaufsstellen ein nicht vergleichbarer Convenience Betriebstyp, sind die Post-Shops. Die Post verkleinert derzeit aus Rentabilitätsgründen ihr Netz an **Postämtern** unter Erhaltung der rund 15.000 **Poststellen** durch Integration der Funktionen in andere Verkaufsstellen. Dabei sind seit 1993 ca. 5.000 Postfilialen in andere Versorgungseinheiten wie Lebensmittel- und

¹² Die 13 Top - Bahnhöfe verfügen über ein Umsatzpotential von 940 Mio. DM mit 22 - 133 Einzelbetrieben in einem Bahnhof und einem Quadratmeterumsatz bis zu 28.846 DM (Jahresumsatz des Kölner Bahnhofs 1997: 60 Mio. DM in 34 Geschäften; davon 16 Einzelhandels-, 12 Gastronomie- und 6 Dienstleistungsbetriebe). Vgl. o.V., Convenience Shop 02/1999, S. 15.

¹³ Vgl. Biermann, D., LZ 12 vom 20.03.1998, S. 36.

Schreibwarengeschäfte eingebunden worden.¹⁴ Die fremdbetriebenen Vertriebsstellen – sogenannte Postagenturen – werden entweder als Shop-in-the-Shop Konzept¹⁵ in großen Warenhäusern geführt oder als erweitertes Dienstleistungsangebot in C-Stores. Erfahrungen zeigen, daß dieser Service noch nicht gewinnbringend eingesetzt werden kann, obwohl er eine Erhöhung der Kundenfrequenz auslöst.¹⁶

Für einen Teil der verbleibenden, traditionellen Post-Outlets (1998: ca. 100 Outlets) wird in einer Pilotphase (seit Frühjahr 1996) ein Post Plus Konzept angestrebt, welches Postdienstleistungen und Handels-/ Conviencesortimente auf 150 – 250 qm Verkaufsfläche anbietet. Erfolgsfaktoren stellen ein ausgeprägtes Papeteriesortiment und der Kombinationskauf dar.¹⁷ Die Entwicklung wird von den anstehenden Verordnungen über die Flächendeckung der Poststellen und von der Verteilung posteigener und fremdbetriebener Vertriebsstellen abhängig sein.¹⁸

Neueste Veröffentlichungen (Anfang 1999) sprechen bereits von einer Beendigung der Tests für Post Plus Filialen. Das Ziel höherer Kundenfrequenz und Rentabilität durch die Einführung von Lebensmitteln wurde nicht erreicht. Nach Ansicht von Volk, Geschäftsführer der Deutschen Post Service- und Vertriebsgesellschaft, sind die Ladenöffnungszeiten mit für das Scheitern verantwortlich.¹⁹ Daher scheint es aussichtsreicher, die Postdienstleistungen in andere Verkaufsstellen zu integrieren, bei denen nicht die Lebensmittel, sondern die Post selbst als Frequenzbringer eingesetzt werden.²⁰ Dieses aktuelle Beispiel zeigt, daß der Convenience Gedanke nicht an die Form eines Outlets gebunden ist, sondern sich auch in einer Convenience Funktion, z.B. in der Kombination von Geschäftsfeldern, widerspiegeln kann.

⑥ Convenience Stores i.e.S. in der Pilotphase

C-Stores i.e.S. (auch bezeichnet als **moderne** Convenience Stores) orientieren sich an den Tankstellenkonzepten ohne Zapfsäule. In Abbildung III-1 sind sie dem unerschlossenen

¹⁴ Ein Drittel aller Post Verkaufsstellen wurde in Form von Shop-in-the-Shop Konzepten in den Lebensmittelhandel integriert. Zusätzlich kooperiert die Post mit *McPaper* Filialen.

¹⁵ Anfangs wurde erwähnt, daß der Lebensmitteleinzelhandel in Form von Supermärkten, die sich nun dem Convenience Trend anschließen möchten, nicht direkt als C-Store bezeichnet werden kann. Vielmehr werden dort Shop-in-the-Shop Systeme eingesetzt, die ein standortindividuelles, zeitspezifisches (Ausgestaltung eines Back-Shops nach Tageszeit) und/oder saisonbedingtes (z.B. Muttertag) Zusatzsortiment anbieten. Beispiele aus dem Food Bereich sind Snackpräsentier, Back-Shop, Bistroeck, Kaffeeausschank, Frische-Shop; aus dem Dienstleistungs-/Non-Food-Bereich: Dienstleistungssecken wie Münztelefon, Fax, Kopierer, EC-Geldautomat, Toto Lotto, Post-, Paketdienst, Videoverleih, Reservierung für Hotels und Veranstaltungen. Vgl. Shop-in-the-Shop Definition in Fußnote 14.

¹⁶ Vgl. o.V., LP 12/1998, S. 12.

¹⁷ Vgl. o.V., FAZ, Nr. 89 vom 20.05.1998, S. 24 und BBE-Unternehmensberatung GmbH, 1997, S. 288. Der derzeitige Jahresumsatz beläuft sich je nach Post-Shop auf 300 TDM bis zu 2 Mio. DM. Im Gegenzug zum breiten Papeteriesortiment sollen auch die *McPaper* Läden Postdienstleistungen erbringen. Die Deutsche Post übernahm die Schreibwarenkette im März 1998. Vgl. Schnitzler, L., WiWo Nr. 14 vom 26.03.1998, S. 54.

¹⁸ Vgl. o.V., FAZ vom 07.05.1998, S. 23.

¹⁹ Vgl. Krone, H.-J., Convenience Shop 2/1999, S. 18.

²⁰ Vgl. Willems, K., Rundschau 12/1998, S. 41.

Convenience Markt zugeordnet²¹, da sie gegenwärtig nur in Form von filialisierten Pilotshops existieren und sich weder aus einer anderen Handelsform ableiten lassen (wie Kioske), noch den Schwerpunkt ihrer Geschäftstätigkeit außerhalb von Convenience haben (wie Bäckereien). Vielmehr bauen einzelne Lebensmittelkonzerne oder andere Initiatoren wie C&A und *Lekkerland* ein eigenes Convenience Konzept neu auf. In Deutschland unterliegt dieser Convenience Betriebstyp im Moment noch stark der unklaren Rechtslage in bezug auf die Bindung an gesetzliche Ladenöffnungszeiten.²² Die Initiative des Lebensmittelhandels, in dieses Segment einzudringen, ist dennoch ungebrochen (z.B. *Spar* mit Spar-Express und *Tengelmann* mit City Treff). Entwicklungen dieser Art sind im Ausland schon in einem vorangeschrittenen Stadium, wodurch sich auch das in Abbildung III-1 ausgewiesene, hohe Potential erklären läßt.²³

Da C-Stores i.e.S. in Deutschland noch den restriktiven Ladenöffnungszeiten unterworfen sind und über keinen zusätzlichen Frequenzbringer wie Gleisanschluß oder Zapfsäule verfügen, müssen sie sich durch hohe Kompetenz und standortgerechte Kundenorientierung im Markt etablieren. Zu den Kernzielgruppen zählen im Fall der Spar-Express Shops Personen unter 40 Jahren mit zwanglosen und unkonventionellen Lebensstilen.²⁴ Um die Zukunftsaussichten zu verbessern, sollen die fachliche Kompetenz eines klassischen Supermarktes und die Vorteile eines "bequemen" Nahversorgers in einem Konzept integriert werden. Aufgrund der hohen Einzelhandelskompetenz und eines professionellen Auftritts sind bei Aufhebung der Ladenöffnungszeiten gute Zukunfts- und Umsatzerwartungen gegeben.

Jede der aufgeführten Betriebstypen wird in der Wirtschaftspraxis unter dem Begriff "C-Store" subsumiert. Sie verfügen alle über unterschiedliche Kunden- und Warengruppen, akzeptierte Preisschwellen und Ladenöffnungszeiten. Außerdem setzen sie unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Geschäftstätigkeit. Übereinstimmungen bestehen lediglich in der ausgeprägten Kundenorientierung und in den relativ kleinen Verkaufsflächen.²⁵

1.1.2. Geschäftsfelder der Convenience Stores

C-Stores sind keiner bisher bekannten Handelsform zuzuordnen, da sie ein Mix aus Konzepten des Handels, der Gastronomie und des Dienstleistungsgewerbes darstellen.

²¹ Obwohl in dieser Arbeit ausschließlich die erschlossenen C-Stores behandelt werden sollten, sind die C-Stores i.e.S. für eine spätere Betrachtung des organisierten Convenience Marktes (ab Kapitel IV) von entscheidender Bedeutung.

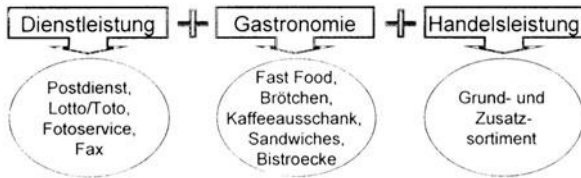
²² Der Verkauf außerhalb der Ladenöffnungszeiten ist nur für ein kleines Teilsortiment möglich, so daß die Rentabilität der C-Stores i.e.S. stark eingeschränkt ist. Im Herbst 1997 wurden der *Spar* Handels AG trotz genehmigter Gastronomiekonzession hohe Verkaufsauflagen in bezug auf das Sortiment gemacht, so daß sie in die Schranken der Ladenöffnungszeiten verwiesen wurde. Vgl. o.V., Convenience Store News - extrafax Nr. 11 vom 13.11.1997.

²³ In Großbritannien differenzieren Analysen die "C-Stores i.e.S." nach Breite und Tiefe des Angebots in "Specialists" und "Grocery-based Convenience Store". Vgl. Abschnitt 2.3.1 in diesem Kapitel.

²⁴ Vgl. Fachveranstaltung: "Convenience Meeting 1998", Koidl & Cie. Market Information GmbH vom 23.09.1998; Praxisbeitrag: Spar Handels-AG, Vasterling, E.

²⁵ Eine Korrelation der Variablen kann nicht bewiesen werden.

Abbildung III-2 Geschäftsfelder in C-Stores



Um die Attraktivität der C-Stores zu erhöhen, werden zunehmend Dienstleistungen angeboten. Obwohl objektbezogene Dienstleistungen²⁶ untrennbar mit dem Convenience Charakter des Sortiments verbunden sind, veranlassen die Austauschbarkeit und hohe Substitutionselastizität des Convenience Sortiments die Endverkaufsstellen zur Profilierung über Serviceleistungen. Während Innovationen in Warengruppen oder Einzelprodukten relativ kurze Phasen bis zur Imitation aufweisen, stellen Serviceleistungen meist dauerhafte Wettbewerbsvorteile dar, da Nachahmungen mit größeren Schwierigkeiten und höheren Ressourcenaufwendungen verbunden sind. Unter der Voraussetzung, daß der Verkauf von Handelsware gegenwärtig als Hauptleistung der C-Stores gesehen wird, lassen sich die Dienstleistungen in warenabhängige und -unabhängige Nebenleistungen einteilen. Dienstleistungen, die direkt mit dem Verkauf von Handelsware erbracht werden (z.B. Zustelldienste oder Geschenkverpackungen), sind in der Convenience Praxis bisher bedeutungslos. Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen wird vorrangig durch Dienstleistungen angestrebt, die unabhängig vom Angebot der Handelsware sind. Während strukturelle, bauliche Maßnahmen bereits zu den Stärken der Convenience Stores zählen (Parkplätze, Standort usw.), stellt die folgende Aufzählung ein neues Geschäftsfeld im Sinne einer Sortimentsdiversifikation dar. Da es sich dabei um einen völlig neuen Leistungsbereich ohne Zusammenhang zum Warenangebot handelt, kann von einer lateralen Diversifikation²⁷ gesprochen werden. Beispiele sind Post-, Fax- und Telefondienste, Toto Lotto, Fotoservice, Fahrkartenverkauf, einfache Bankdienstleistungen, Kartenverkauf für Veranstaltungen, kommunale Dienstleistungen, Transportdienste, Bestellservice via Telefon und Fax, Schuhreparaturen, Reinigungsannahmen, Produktverleih u.v.m.²⁸ Versuchsreihen zeigen, daß nur selektiv ein gewinnbringender Einsatz der Serviceleistungen erkennbar ist. Aufgrund der dazu erforderlichen Personal- und Finanzressourcen ist das Angebot durch ein hohes Maß an Risiko gekenn-

²⁶ Bei den objektbezogenen Dienstleistungen handelt es sich um Convenience Funktionen bezogen auf das Sortiment. Dazu zählen kleine, verbraucherfreundliche Verpackungseinheiten wie gekühlte Getränke.

²⁷ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 169. Barth definiert eine Sortimentsdiversifikation als "Ausweitung des Sortiments" (Waren und/oder Dienstleistungen) "über die traditionellen Branchengrenzen hinaus", Barth, K., 1993, S. 145. Offen bleibt allerdings, was in einem relativ neuen Markt – wie dem Convenience Markt – unter traditionell zu verstehen ist, und wie weit die Branchengrenzen hier zu ziehen sind.

²⁸ Vgl. Spannagel, R., 1995, S. 273 und BBE-Unternehmensberatung GmbH, 1997, S. 268.

zeichnet, so daß es sich auf wenige Betriebstypen beschränkt.²⁹ Sie werden vorrangig von Systemen eingesetzt, die auf mehrere C-Stores Einfluß haben und damit einen Multiplikationseffekt erzielen, wie im Fall des Tankstellenmarktes. Dort werden Konzepte für den Einsatz der Dienstleistungen entwickelt und an Einzelstationen getestet, um sie im Erfolgsfall flächendeckend einzusetzen.

Nach Meinung von Hafner, Geschäftsführer der Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG, verlieren die Dienstleistungskomponenten in Relation zu den **Gastro-Elementen** an Bedeutung.³⁰ So ist in Tankstellen das Geschäftsfeld "Gastronomie" zunehmend stärker berücksichtigt, was sich in den vergrößerten Verkaufsflächen für Kaffeeausschank, Bistroecken, Fast Food und Frühstücksangeboten zeigt.

Eine Unterteilung des **Handelssortiments** ist auf folgende Weise möglich:³¹

- nach dem Schwerpunkt der Handelstätigkeit in Grund- und Zusatzsortiment,
- nach der Funktion einzelner Waren im Sortiment bzw. nach der Zielsetzung des Angebots in Kern- und Akquisitionssortiment,
- nach der Zugehörigkeit der Waren im Zeitablauf in Standard- und Saisonsortiment und
- nach der Warenverfügbarkeit beim Kaufabschluß in Lager- und Bestellsortiment.

In einer neueren Entwicklung werden die Kriterien kombiniert: Das Kernsortiment stellt in diesem Fall ein dauerhaftes Warenangebot dar, welches sich direkt an der Kundenzielgruppe ausrichtet. Das Zusatzsortiment geht spezieller auf Nachfragewünsche ein und ist damit meist identisch mit dem oben aufgeführten Akquisitionssortiment. Dazu zählen regionale Artikel, Saison- und Aktionswaren sowie andere Produkte, welche als Differenzierungsmöglichkeit eingesetzt werden. Die Analyse des Sortiments in C-Stores (Abschnitt 1.2) baut auf den Begriffen "Kern- und Zusatzsortiment" auf.

1.1.3. Leistungsprofil und Erfolgsfaktoren

Die vielseitigen Betriebstypen der C-Stores verhindern die Erstellung eines einheitlichen Stärken-Schwächen-Profiles. Als zentrale Vorteile aller werden zwar die kundenfreundlichen Ladenöffnungszeiten und die flächendeckende Präsenz gesehen, wobei selbst bei dieser Aussage Einschränkungen gemacht werden müssen, wie das Beispiel der C-Stores i.e.S. zeigt. Im folgenden sind dennoch Stärken und Schwächen aus den Tank-Shops abgeleitet und auf andere Betriebstypen projiziert.³²

²⁹ Vgl. Kapitel IV.

³⁰ Vgl. Hafner, K., 1997.

³¹ Vgl. Hansen, U., Algermissen, J., 1979, S. 336 f.

³² Vgl. Fachveranstaltung "Convenience Meeting 1998", Koidl & Cie. Market Information GmbH vom 23.09.1998; Praxisbeitrag: MCS GmbH, Delakowitz, B. (Marktanalyse) sowie Zentes, J., 1996/97, S. 233.

Stärken der C-Stores:

○ Kundenorientierte Sortiments- und Dienstleistungsstrukturen:

Convenience Produkte in ausreichender Sortimentsbreite mit eingeschränkter Sortimentstiefe angepaßt an regionale/nationale Bedürfnisse und ergänzt um Dienstleistungen, welche die Kundenorientierung verstärken. Dies trifft vor allem für die C-Stores i.e.S. zu; aber auch Kioske realisieren die standort- und kundengerechte Anpassung zum Teil sehr gut.

○ Warenpräsentation, Shopgestaltung und Ladenlayout:

Schnelle und bequeme Kaufabwicklung durch kurze Wege im Laden bzw. optimale Kontaktstrecke für den Verbraucher sowie schnelle und flexible Zahlungsmöglichkeiten an Kassen. Unterstützt werden diese Vorteile durch zeitsparende Kombination mit anderen Tätigkeiten (One-Stop-Shopping³³) wie durch Tanken & Einkaufen.

Der Aspekt der Zahlungsmöglichkeit trifft fast ausschließlich auf die Tank-Shops zu, während der Vorteil des Kombinationskaufs zusätzlich in Bahnhof- und Post-Shops sowie in Fachgeschäften mit Zusatzsortiment realisiert ist, bzw. in den noch unerschlossenen Convenience Potentialen realisierbar sein wird. Ausnahmen bilden C-Stores i.e.S. und Kioske.

Sauberkeit und Freundlichkeit sind Aspekte der Kundenorientierung, welche auf die subjektive Wahrnehmung der Verbraucher einwirken und im Fall der C-Stores von vorrangiger Bedeutung sind, da der Markt auf emotionalen Wettbewerbsfaktoren aufbaut.³⁴

○ Standort und Erreichbarkeit:

"Kundennähe" als potentieller, positiver Standortfaktor im Convenience Markt ist im Sinne von guter Erreichbarkeit und Nähe zu Wohngebieten zu verstehen. Eine erweiterte Bedeutung erfährt der Begriff durch die Kriterien "Verwendung", "ständige Verfügbarkeit" oder "Kaufmotivation". Kundennähe sind daher auch Tankstellen an frequentierten Verkehrswegen mit Berücksichtigung der Kaufkraft, des Spontanbedarfs und der Wettbewerbssituation im Umfeld sowie der Kundennachfrage beispielsweise nach Reiseproviand.³⁵ Dieser Faktor muß bei allen C-Stores Geltung finden, da er **das** Charakteristikum für den Erfolg der C-Stores ist.

○ Bequemlichkeit:

Über vollkommen flexible, kundenfreundliche Öffnungszeiten verfügen nur Tank-Shops, Bahnhof- und Flughafen-Shops und eingeschränkt Kioske und Bäckereien.

³³ "One-Stop-Shopping besagt, daß der motorisierte Kunde bei einmaligem Parken des Fahrzeuges seinen gesamten Bedarf an Waren und Dienstleistungen, den er bei einer Einkaufsfahrt befriedigen will, am selben Standort deckt." Arbeitsausschuß für Begriffsdefinition der Kommission zur Förderung der handels- und absatzwirtschaftlichen Forschung, 1975, S. 23.

³⁴ In Studien zum Tankstellenmarkt wird Freundlichkeit als positives Kriterium für den Einkauf in C-Stores genannt. Allerdings ist objektiv gesehen der Beratungsservice in Tankstellen nicht vorhanden, so daß es sich um eine subjektive Wahrnehmung des Kunden handelt, die für den Aufbau und Erhalt von Differenzierungsmerkmalen genauso verwendet werden kann.

³⁵ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 354. Berekoven untersucht Standortfaktoren für den Einzelhandel wie Verkehrslage, Kunden-, Kaufkraft- und Konkurrenzstruktur.

C-Stores müssen an jedem Standort eine Nischenposition einnehmen, um sich von Wettbewerbern innerhalb des Convenience Marktes sowie vom Lebensmitteleinzelhandel zu differenzieren. Obwohl die Verkaufsfläche kein Abgrenzungskriterium für C-Stores sein kann, ist eine Flächenbegrenzung dennoch notwendig, um die Stärken wie kurze Wege im Geschäft, schnelle Einkaufsmöglichkeit, Aufhebung der Anonymität³⁶ u.a. zu verwirklichen. Die oben genannten, rationalen Kriterien für Stärken, aber auch emotionale Gesichtspunkte, wie Freundlichkeit, Kommunikation und persönlicher Service müssen den Konsumenten von den Vorteilen des jeweiligen C-Stores überzeugen. Nur so entziehen sich C-Stores zu einem gewissen Grad dem Preiskampf im Lebensmitteleinzelhandel.

Schwachstellen der C-Stores:³⁷

Die Schwächen und Stärken der C-Stores ergeben sich aufgrund von Kundenbefragungen und sind in Relation zu anderen Betriebsformen und -typen zu sehen. Im Vergleich zu Großverkaufsflächen ergeben sich folgende strukturelle Nachteile, aus denen die oben dargestellten, fehlenden Stärken einiger Betriebstypen ersichtlich werden:

- Unzureichende Breite und Tiefe des Sortiments liegen in den kleinen Verkaufsflächen begründet, aus denen außerdem unübersichtliche Sortimentsstrukturen resultieren.
- Zum Teil fehlendes Angebot von Frische- und Imbißartikeln in convenienten Betriebs-typen. Es handelt sich dabei um Warengruppen, die derzeit zu den neuen Sortimenten in Tank-Shops zählen.
- Convenience Märkte außerhalb Deutschlands sind in der Schnelligkeit von Produktneueinführungen weit überlegen.
- Leerstände aufgrund kleiner Regal- und Lagerflächen stellen Schwächen dar, die durch Disposition und Warenverteilung zu beseitigen sind.
- Das im Durchschnitt höhere Preisniveau ist Diskussionsgegenstand im Convenience Markt und wird nur vereinzelt - je nach Standpunkt - als Schwäche der C-Stores angesehen. Es handelt sich aber um einen Einflußfaktor, welcher die Struktur des Marktes fundamental zu ändern vermag.³⁸

Vereinzelt werden Layout, Sauberkeit und mangelnde Kundenorientierung kritisiert. Die Heterogenität des Marktes und die Orientierung an individuellen Kundenbedürfnissen, welche von standortspezifischen Gegebenheiten abhängen, machen ein einheitliches Konzept für den Ausbau von Stärken und den Abbau der Schwächen unmöglich. Wichtig erscheint nach Ansicht der BBE Unternehmensberatung "die Zusammenarbeit mit einem kompetenten

³⁶ Die Aufhebung der Anonymität zeigt sich in allen Convenience Betriebstypen - vor allem auch in Tank-Shops - durch zunehmende Kundenbindung und -treue.

³⁷ Vgl. o.V., Convenience Shop 7/1997, S. 8 und Deutsche Shell AG, Bilanzpressekonferenz, Internet vom 20.05.1998.

³⁸ Vgl. zukünftige Entwicklungen in den Szenarien Kapitel V.

Systempartner, der die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen liefert",..., "um auf diesem dynamischen Markt erfolgreich zu sein."³⁹

1.2. Das conveniente Produktangebot

Güter, Informationen, Dienste und Menschen sind Objekte von Fließsystemen, welche die logistischen Strukturen und Prozesse beeinflussen. Im folgenden werden Güter als unmittelbare Einflußfaktoren auf distributions- und marketingpolitische Fragestellungen herangezogen.⁴⁰ Aufgrund der Regalplatzknappheit in C-Stores ist die Sortimentsauswahl für strategische Überlegungen von besonderer Bedeutung,⁴¹ so daß zunächst allgemein eine Einteilung der Konsumgüter nach Kaufgewohnheiten (Beschaffungsaufwendungen) erfolgt, um dann im speziellen das Warenangebot in C-Stores aufzuzeigen.⁴²

Obwohl der Begriff "Sortiment" mit Rechten, Sach- und Dienstleistungen als den Absatzobjekten umschrieben wird⁴³, bezieht er sich hier nur auf Sachleistungen bzw. Güter. Gründe liegen in einer weiterführenden Analyse des Sortiments im Zusammenhang mit der Sortimentspyramide - einer systematischen, mehrstufigen Klassifikation der Sortimentseinheiten⁴⁴ - und in der Differenzierung nach Sortimentsdimensionen, die nur für Sachleistungen sinnvoll durchzuführen ist.⁴⁵ Das Angebot von Dienstleistungen in C-Stores wurde bereits in Abschnitt 1.1.2 behandelt.

1.2.1. Die Konsumgütertypologie

Unabhängig vom Convenience Markt wurde der Begriff "Convenience Goods" bereits 1926 für eine Einteilung der Konsumgüter herangezogen.

³⁹ BBE-Unternehmensberatung GmbH, 1996, S. 147.

⁴⁰ Vgl. Horst, H.-P., 1992, S. 76 und Klaus, P., 1993, S. 25.

⁴¹ Vgl. Möhlenbruch, D., 1994, S. 228 f. Die Einflußfaktoren für die Zunahme der Regalplatzknappheit teilt Möhlenbruch in den Konsumentenbereich (z.B. zunehmende Bedürfnisbefriedigung), Herstellerbereich (z.B. zunehmende Warenvielfalt) und Handelsbereich (z.B. Konkurrenz von Handelsmarken) ein.

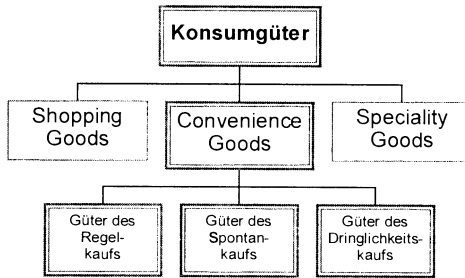
⁴² Vgl. Kotler, P., 1992, S. 635. Hansen bezeichnet den Beschaffungsaufwand als Relation von in Anspruch zu nehmenden Komponenten wie Zeit, Geld, Preis- und Qualitätsvergleiche im Verhältnis zur Ausnutzung von Preis- und Qualitätsdifferenzen. Vgl. Hansen, U., 1990, S. 153. Nach den Autoren Perreault und McCarthy beruht die Einteilung der Konsumgüter auf: "how the consumer think about and shop for the product". Vgl. Perreault, W., McCarthy, E., 1996, S. 280.

⁴³ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1993, S. 159 und Möhlenbruch, D., 1994, S. 9. Zum Teil wird der Begriff nur auf Sachleistungen bezogen. Vgl. Gümbel, R., 1963, S. 59 und Hansen, U., Algermissen, J., 1979, S. 333.

⁴⁴ Der Umfang der Sortimentspyramide wird in der Theorie unterschiedlich festgelegt. Über die hohen Klassifikationsebenen Sortiment, Warengruppe/-bereich, Warengattung, Warenart und Artikel herrscht Einigkeit. Unterschiede bestehen in der Fortführung. Für einige Autoren ist der Artikel die kleinste Sortimentseinheit (vgl. unter anderem Müller-Hagedorn, L., 1993, S. 157). Diese Verwendung entspricht auch dem Sprachgebrauch der Praxis, während andere die Klassifikation weiterführen bis zur Sorte (vgl. Seyffert, R., 1972, S. 62f) und Ware (vgl. Möhlenbruch, D., 1994, S. 13).

⁴⁵ Eine Zuordnung von Dienstleistungen in die Klassifikation (Sortimentspyramide) erscheint nicht möglich.

Abbildung III-3 Konsumgütertypologie⁴⁶



Quelle: in Anlehnung an: Copeland, M., 1926, S. 27 ff und Kotler, P., 1992, S. 625.

Shopping Goods sind Produkte, für die der Konsument einen Such-, Preis- und Mengenvergleich sowie einen Auswahlaufwand in Kauf nimmt. Ein extensiver Entscheidungsprozeß muß aufgrund eines fehlenden, vorgefertigten Präferenzsystems durchgeführt werden. Häufig haben diese Produkte folgende Merkmalsausprägungen: erklärungs-, beratungs- und/oder anprobebedürftig, wertmäßig größere Objekte mit Geltungsnutzen wie Möbel, Schuhe usw. Zu den Produkt- und Preisvergleichen führt, daß die Käufer dieser Produkte relativ preis- und qualitätssensibel sind.

Convenience Goods zeichnen sich durch einen höheren Standardisierungsgrad aus. Die Produkte sind in Qualität und Preis einheitlich (Standarderzeugnisse) und unterliegen nach Bedarfsentstehung einer schnellen Kaufentscheidung. Es handelt sich oft um kleine Verpackungseinheiten, und die Produkte unterliegen teilweise einer leichten Verderblichkeit. Obwohl es größtenteils Markenprodukte sind und der Käufer jeweils ein ganz bestimmtes Produkt bevorzugt, ist die Produkttreue in **C-Stores** relativ gering. Es besteht keine Bereitschaft für weitere Beschaffungsmaßnahmen⁴⁷, so daß das Bedürfnis nach bequemem und schnellem Einkauf den Käufer dazu veranlaßt, ein Substitutionsprodukt zu kaufen.

Eine der ältesten, auf Käuferverhalten beruhende Definition geht auf Converse (1937) zurück:⁴⁸

"Convenience goods are goods which are purchased at easily accessible or the most convenient places and which the consumer do not shop."

Ahlert⁴⁹ erweitert die Definition von Converse geringfügig. Er charakterisiert "convenience goods" als *wertmäßig und meist physisch* kleine Verbrauchsgüter, die laufend einem Bedarf unterliegen und zu den standardisierten Massengütern zählen. Irreführend ist die Be-

⁴⁶ Die Übergänge für die Zuordnung von Gütern sind oft fließend und somit nicht immer eindeutig.

⁴⁷ Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 1991, S. 101 und Filz, B., 1993, S. 140.

⁴⁸ Converse, P., 1937, S. 148 ff.

⁴⁹ Vgl. Ahlert, D., 1991, S. 85.

hauptung, daß es sich um eine bestimmte Art von Lebensmitteln⁵⁰ handelt, da diese das Convenience Sortiment nicht vollständig abdecken, das z.B. durch Presseartikel und Zigaretten mit großen Umsatzanteilen ergänzt wird.

Nach den Erwerbsgründen läßt sich innerhalb der Convenience Güter eine weitere Einteilung vornehmen. Unabhängig ob es sich um Gewohnheits-, Impuls- oder Notkäufe handelt, entsprechen sie in vollem Umfang der Kaufmotivation im C-Store.⁵¹ Es bedarf keiner intensiven Verkaufsgespräche oder Beratungen. Dadurch kann der Erfolgsfaktor "Freundlichkeit"⁵² nicht auf die fachliche Beratung bezogen werden, sondern ist ein rein subjektives Bewertungskriterium.

Güter des Regelkaufs:

- "Top-up-Shopping" umfaßt den Einkauf solcher Produkte, die aufgrund der geringen Haltbarkeit nicht im "seltenen Großeinkauf" getätigt werden können, sondern alle 2 - 3 Tage neu beschafft werden müssen (Brot, Obst, auch Snacks und kleine Zwischenmahlzeiten).
- "Daily purchases" meint den regelmäßigen Kauf von Waren – "used every day in almost every household"⁵³. Dazu zählen Zeitungen, Tabakwaren und die wöchentlich stattfindende Lotterie. Diese Art von Kaufmotiv ist als Frequenzbringer für den C-Store von großer Bedeutung, da durch entsprechende Angebotsgestaltung Kunden akquiriert und an den C-Store gebunden werden.

Güter des Spontankaufs:

- "Impulse purchases" sind ungeplante, spontane Käufe, bei denen das Ausmaß kognitiver Steuerung sehr gering ist, dafür externe Reize wie Angebotsdarbietung oder Produktaufmachung zur Kaufentscheidung anregen.⁵⁴ Bestandslücken führen entweder zu Substitutionskäufen oder zum Nichtkauf; nur in seltenen Fällen erfolgt ein Wechsel der Verkaufsstelle für die Bedarfsdeckung.

Güter des Dringlichkeitskaufs:

- "Emergency / Distress purchases" sind Notkäufe aufgrund Vergeßlichkeit oder unvorhersehbarer Ereignisse. Bei rationalem Kaufverhalten würde der Konsument infolge seiner "Notsituation" und der direkten Verfügbarkeit möglicherweise eine andere Verkaufsstelle wählen. Zu diesen Ausweichverkaufsstellen können auch C-Stores zählen, in denen dann ein Einkauf an einem für den Konsumenten ungewöhnlichen Ort erfolgt.

⁵⁰ Diese Ansicht vertritt auch Zentes, wobei für ihn Convenience Produkte "vorrangig ein Phänomen der Lebensmittelwirtschaft" sind. Vgl. Zentes, J., 1996/97, S. 230. Nach Knoblich gehören zu den in der Literatur genannten Waren Tabakwaren, Drogerieprodukte sowie Zeitungen und Zeitschriften. Vgl. Knoblich, H., 1969, S. 131.

⁵¹ Vgl. Barnes, St., 1996, S. 52.

⁵² Vgl. Abschnitt 1.1.3 dieses Kapitels.

⁵³ Perreault, W., McCarthy, E., 1996, S. 282.

⁵⁴ Vgl. Diller, H., 1993/94, S. 71.

Ein gemeinsames Merkmal aller Convenience Güter ist, daß sie überall erhältlich sein müssen (Ubiquität). Diese Distributionsdichte ist in der Praxis nur für Zeitschriften, Zigaretten und einen geringen Anteil von Lebensmitteln verwirklicht, da "alle objektiv überhaupt in Frage kommenden Akteure in den Absatzkanal mit einbezogen werden"⁵⁵ müßten. In der englischen Literatur wird daher im Zusammenhang mit Convenience Gütern nur von einer "intensive distribution" gesprochen, welche dem Verbraucher einen flächendeckenden Zugriff ermöglicht.⁵⁶ Diese Anforderung bedingt eine große Anzahl von Verkaufsstellen, welche nur unter Einbeziehung von Kleinverkaufsflächen wie C-Stores gewährleistet ist. Aufgrund der intensiven Distribution ist die Austauschbarkeit der Einkaufsstätten für Convenience Güter sehr groß.⁵⁷ Kundenbindung für eine Verkaufsstelle entsteht durch Service und konstante Warenerhältlichkeit, welche durch lückenlose, vorgelagerte Logistikleistungen gewährleistet sein muß. Als weiteres Differenzierungsmerkmal bei hoher Distributionsintensität gilt der Preis, der allerdings nur unter Berücksichtigung des Umfeldes eingesetzt werden kann.⁵⁸

Die Produktkategorie der "Speciality Goods" unterliegt einer eingeschränkten Nachfragehäufigkeit, da es sich größtenteils um höherwertige Produkte handelt. In der Literatur wird sie oft nicht in die Einteilung nach dem Kaufverhalten einbezogen, da Überschneidungen mit Shopping und Convenience Goods zu groß sind.⁵⁹ So bestehen für Speciality Goods von Konsumentenseite aus hohe, individuelle Produktpräferenzen; es liegt ähnlich wie beim Regelkauf der Convenience Güter ein Präferenzsystem des Endnachfragers vor. Der Kaufentscheidungsprozeß hingegen gleicht dem der Shopping Goods, da eine maximale Erfüllung der Bedürfnisse erreicht und keine Kompromißlösung durch Substitution eingegangen werden soll. Losgelöst vom Kaufverhalten sind diese Produkte aus absatzpolitischer Sicht nur in einer begrenzten Anzahl von Verkaufsstellen zu erhalten, was ebenfalls auf einen erheblichen Beschaffungsaufwand für den Endnachfrager hinweist.

1.2.2. Produktangebot der Convenience Stores

Die Konsumgütertypologie soll nicht den Eindruck erwecken, daß in C-Stores nur Convenience Produkte verkauft werden. Obwohl diese in Tank-Shops heute über 80% der Kontaktstrecke einnehmen, werden auch Produkte anderer Güterkategorien angeboten.

⁵⁵ Pepels, W., 1995, S. 12.

⁵⁶ Perreault, W., McCarthy, E., 1996, S. 352 und Peter, J., Donnelly, J., 1998, S. 187. Die Marktabdeckung erfolgt in unterschiedlicher Intensität (mit fließenden Übergängen): "intensive distribution" häufig bei Convenience Gütern, "selective distribution" ist bei allen Güterarten vorzufinden, während für Shopping und Speciality Goods die "exclusive distribution" als die geeignete Distributionsintensität angesehen wird. Frazier und Lassar setzen sich ausführlich mit Hypothesen und Determinanten der Distributionsintensität auseinander. Vgl. Frazier, G., Lassar, W., Journal of Marketing, Vol. 60, October 1996, S. 39 – 51.

⁵⁷ Vgl. Paul, P., Donnelly, J., 1998, S. 100 ("Importance of convenience retailer: any single store is relatively unimportant").

⁵⁸ Vgl. Pepels, W., 1995, S. 16 und die Preisdiskussion Ende von Abschnitt 1.2.2 in diesem Kapitel.

⁵⁹ Vgl. Knoblich, H., 1969, S. 133 und die dort aufgeführten Autoren.

Ein Sortiment wird über die Dimensionen Breite und Tiefe definiert.⁶⁰ Zur weiteren Differenzierung sind die Sortimentsveränderung sowie das Preisniveau angeführt. Nach Expertenmeinung handelt es sich in C-Stores um ein breites, dafür aber weniger tiefes Sortiment im Vergleich zu anderen Betriebsformen der Konsumgüterbranche (z.B. zum Fachhandel). Sie decken nicht den Bedarf der Grundversorgung von Haushalten ab, sondern bieten eine Art "Freizeitkonsum" an, der höchstens im Fall von Not- oder Vergeßlichkeitskäufen in den Bereich der Haushaltsführung hineinreicht.

Die **Sortimentsbreite** ist ein "relativer" Begriff, der sich sowohl auf die Warengruppen innerhalb eines Sortiments als auch auf die Anzahl der Artikel in einer Warengruppe beziehen kann. Sie drückt die additive Kaufmöglichkeit für Konsumenten aus - im Sinne von zahlreichen, unterschiedlichen Warengruppen oder Artikeln.⁶¹ Entsprechend den Geschäftsfeldern eines C-Stores - Handel, Dienstleistung, Gastronomie - werden die Warengruppen zugewiesen.

- ① Das **Handelssortiment** teilt sich in der Convenience Praxis in *Kern-/Basismodule*⁶² (Tabak, Zeitschriften, Getränke, Süßwaren, Eis und teilweise Lebensmittel) und *Plus-module* (Tiefkühlkost, Frische, Non-Food, Körperpflege, Tiernahrung). Von *Service-modulen*⁶³ wird gesprochen, wenn das Leistungsangebot über die zwei erst genannten Module hinausreicht. In Tank-Shops sind dies Warengruppen der Unterhaltungsbranche (Videos, CD's) sowie kleine Geschenkartikel und Accessoires.
- ② Sachleistungen, die mit der **Dienstleistung** selbst verbunden sind, z.B. Lottoscheine, Geschenkverpackungen.
- ③ Sachleistungen, die im Rahmen der **Gastro-Elemente** angeboten werden, z.B. Heißgetränke.

Da C-Stores weder in der amtlichen Statistik erfaßt sind, noch eine einheitliche Gesamterhebung über alle Betriebstypen der C-Stores sinnvoll erscheint, wird die Sortimentsstruktur in Tank-Shops und Kiosken beispielhaft herangezogen.

Anzumerken ist, daß die Darstellung der Sortimentsstruktur⁶⁴ nach Umsatz in Abbildung III-4 für eine Sortimentsoptimierung im Groß- und Einzelhandel nicht ausreicht. So ist zusätzlich von Bedeutung, wieviel Regalfläche (Kontaktstrecke) das entsprechende Sortiment einnimmt. Für den Betreiber des C-Stores ist von Interesse, welcher Deckungsbeitrag mit dem Sortiment erzielt werden kann, und welche Verbundwirkung von den jeweiligen Produkten

⁶⁰ Die dritte quantitative Dimension ist die Sortimentsmächtigkeit gemessen an der Anzahl und dem Verkaufsraum pro Artikel.

⁶¹ Vgl. Gümbel, R., 1963, S. 62.

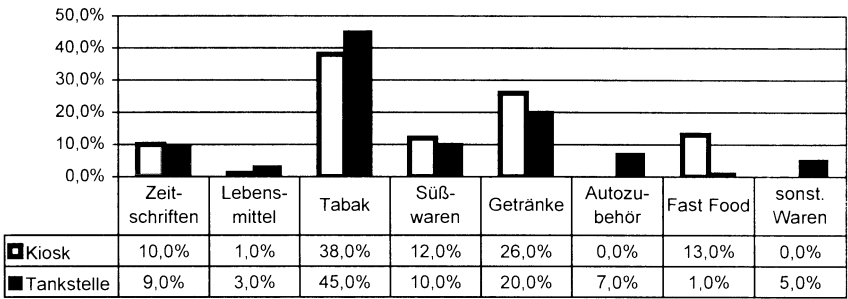
⁶² Die Einteilung ist entnommen aus: o.V., Dynamik im Handel 1-1997, S. 43.

⁶³ Servicemodule werden auch dem Akquisitions- oder Zukunftssortiment zugeordnet.

⁶⁴ Während Pepels unter **Sortimentsstruktur** "die Angebotseinführung, -pflege und -einstellung" versteht, ist hier die Sortimentsbreite in bezug auf das Handelssortiment gemeint. Vgl. Pepels, W., 1995, S. 197.

ausgeht. Die Datenlage erlaubt Aussagen hierüber nur in bezug auf das Sortiment in Tank-Shops und wird in Kapitel IV näher behandelt.

Abbildung III-4 Sortimentsstruktur nach Umsatz in Tankstellen und Kiosken 1997



Quelle: Lekkerland und Verlagsgruppe Handelsblatt, 1999.

Die Anzahl der Artikel reicht von 250 bis 3.000 je nach Shopgröße. Durch das relativ breite Sortiment muß aufgrund der Flächenbeschränkung die **Sortimentstiefe** begrenzt werden, welche sich über die Variantenzahl pro Produktsorte definiert, d.h. sie drückt die alternativen Kaufmöglichkeiten aus.

Convenience ist in Deutschland gleichzusetzen mit einem "Markt der starken Marken"⁶⁵. Gründe dafür liegen erstens im Markenbewußtsein der Convenience Kunden, welches kaufentscheidende Wirkung zeigt, und zweitens im begrenzten Verkaufsraum, der überwiegend umsatzstarke Produkte voraussetzt. Im Ausland konkurrieren Handelsmarken der filialisierten C-Stores bereits mit Produkten aus der Markenindustrie, so daß davon auszugehen ist, daß diese Entwicklung sich auch verstärkt in Deutschland durchsetzen wird.

Obwohl in Segmenten des Convenience Marktes nationale Standardkonzepte angestrebt werden, darf die **Sortimentsflexibilität** in zeitlicher⁶⁶ und regionaler Hinsicht nicht in Vergessenheit geraten. Das Convenience Sortiment muß sich an die Kundenwünsche anpassen. Mit Ausnahme der Tank-Shops, in denen die Verantwortlichen nationale Sortimente häufig in Zusammenarbeit mit den Mittlern gestalten wollen, herrscht Einigkeit über ein standort- und zielgruppenspezifisches Sortimentsangebot. Entscheidende Faktoren für Produktaufnahmen (Listung) sind die Kundenstruktur, die Anforderungen der Kunden sowie die davon abhängigen und zu erzielenden Gewinnspannen.

Im Zusammenhang mit den Produkten steht die Preisstruktur in C-Stores im Zentrum der Convenience Diskussion. Untersuchungsgegenstand aktueller Markterhebungen ist die vor-

⁶⁵ Auer, S., 1997, S. 117.

⁶⁶ Bei einem führenden Convenience Lieferanten sind ca. 20-25% der Artikel im ständigen Austausch. Dies kann in einem Jahr einem Neubestand von ca. 3.000 Artikel bedeuten.

herrschende Preisflexibilität der Kunden. C-Stores - allen voran die Tank-Shops - tragen hinsichtlich der Preise immer noch ein "Apothekenimage". Ein Preisvergleich zwischen Supermarkt und Tank-Shops weist je nach Artikel Abweichungen zwischen 2% - 70% auf.⁶⁷ Nach Einschätzung von Fachleuten aus Industrie und Handel akzeptiert der Konsument für die Convenience Leistung im Vergleich zu klassischen Absatzkanälen einen Aufschlag von 12% - 15%.⁶⁸ Einer neuen Studie zufolge⁶⁹, welche die "Preisspreizung" zwischen Tankstellen und Supermarkt untersucht, wären - je nach Warengruppe - Aufschläge bis zu 30% realisierbar. Aufgrund der Bereitschaft der Kunden ist ein Spielraum für höhere Preise gegeben, der in C-Stores in unterschiedlichem Maße ausgeschöpft wird.

Die Neugestaltung des Preisniveaus ist an der angestrebten Position eines C-Stores auszurichten. Eine gegebene Preis-Leistungs-Relation determiniert den Erfolg am Markt, wobei hoher (niedriger) Preis und hohe (niedrige) Qualität die erfolgversprechenden Kombinationen bilden.⁷⁰ Für den Fall eines reinen Impuls- und Notkaufes ist ein höheres Preisniveau am Markt durchsetzbar als bei dem Ziel, generell eine Nahversorgungsfunktion zu erfüllen. In diesem Fall würde eine unmittelbare Konkurrenzsituation zum Lebensmittelhandel entstehen. Im Produktvergleich zeigt sich, daß Preisdifferenzen zwischen Handelsformen aufgrund unterschiedlicher Faktoren zustande kommen: regionale Nachfrage- und Angebotsunterschiede, Abnahmemenge⁷¹ und differenzierte Leistungen wie Beratung sowie Öffnungszeiten. Hinzu kommen strategische Entscheidungen zur Markterschließung und zeitliche Aspekte wie Saison- und Aktionszeiträume.

Aufbauend auf den Definitionen für "Convenience Goods" von Converse und Ahlert in Abschnitt 1.2.1 scheinen diese Produkte mit den aufgezeigten Produkteigenschaften für den Verkauf in C-Stores besonders geeignet. Die Kundenorientierung spiegelt sich dadurch nicht nur in den Verkaufsstellen selbst sondern vor allem in den Produkten wider. Am Beispiel der

⁶⁷ Vgl. o.V., test 4/1999, S. 27. Ausführlich in Kapitel IV Abschnitt 3.2.

⁶⁸ Vgl. Fachveranstaltung: "Convenience: Boom oder Bluff", LZ Seminar vom 27.06.1996; Praxisbeitrag: MSU Management-Beratung für Strategie und Umsetzung GmbH, Strickel, H., S. 11.

⁶⁹ Vgl. Zentes, J., Swoboda, B., Lekkerland, 1998, S. 20.

Die Bereitschaft, einen Preisaufschlag in C-Stores hinzunehmen, ist nach dieser Studie von Merkmalen wie Warengruppe, Höhe des Produktpreises, Einkaufshäufigkeit und Käufertyp abhängig:

- Je niedrigpreisiger das Produkt, desto höher die Preisbereitschaft.
- Je häufiger eingekauft wird, desto höher die Preisbereitschaft. Dies gilt bis zu einer mittleren Einkaufshäufigkeit an Tankstellen von einmal wöchentlich, danach gleichbleibend.
- Bei Stammkäufern sind höhere Preisaufschläge möglich.

⁷⁰ Auf gleichen Überlegungen baut die Diskussion zur strategischen Positionierung in Kapitel II auf. Kostenführer oder Leistungsdifferenzierer sieht Porter als erfolgversprechend an. Sicherlich wird am Markt eine Qualitätsverbesserung ohne Mehrkosten verlangt, die allerdings schwierig zu realisieren ist. Vgl. Porter, M., 1992 a, S. 62 ff und Diskussion des "market based view" und "resource based view" in Kapitel II.

⁷¹ Abnahmemengen des Groß- und Einzelhandels wirken sich auf Konditionsvereinbarungen aus, welche an den Endverbraucher weitergegeben werden können. Zusätzlich kann der Kunde an Preisvorteilen von Multi-/Großpackungen profitieren.

"Convenience Foods"⁷² läßt sich der mögliche Zusatznutzen durch objektbezogene Dienstleistungen zeigen. Es handelt sich um Lebensmittel, für deren Verbrauch es kaum weiterer Tätigkeiten bedarf, womit folgende Vorteile verbunden sind:

- **Arbeitserleichterung und erhöhte Bequemlichkeit** durch küchen- und verzehrfertige Produkte. Es handelt sich meistens um kleine, verbraucherfreundliche Verpackungseinheiten, welche den Kundenzielgruppen angepaßt sind. Im Fall der C-Stores sind das kleine Singlepackungen mit schnellem Zugriff, gekühlte Stückverkäufe, an Verbraucherbedürfnisse angepaßte Produkte wie Trinkjoghurts zum Sofortverzehr im Auto u.v.m. Tiefkühlprodukte entwickeln sich ebenfalls parallel zu den veränderten Lebens- und Eßgewohnheiten und liegen somit im Convenience Trend.
- **Zeitersparnis** durch Reduzierung aufwendiger Vorbereitung und verkürzter Endzubereitung. Es findet eine Funktionsverlagerung vom Kunden zum Hersteller statt, bei der die Essenzubereitung zum Teil von der Industrie übernommen wird (z.B. Fertiggerichte, Tiefkühlkost und Konserven).⁷³ Küchenfertige Produkte leisten Vorteile in bezug auf Zeiterparnis (einem der wichtigsten Convenience Faktoren⁷⁴), auf die sofortige Verfügbarkeit und auf die Sicherheit des Gelingens.⁷⁵ Differenziert wird nach dem Fertigungsgrad in küchen-, gar-, tisch-, verzehrfertige und Instantprodukte.⁷⁶

Demnach ist es im besonderen den objektbezogenen Dienstleistungen zu verdanken, daß die Produkte für Konsumenten "convenient" erscheinen. Der Trend liegt generell bei allen kundenfreundlichen Produkten mit einem höheren Grundnutzen: die Störanfälligkeit wird gesenkt, die Haltbarkeit erhöht und der Verbrauch erleichtert. Das Produkt wird "convenienter".

1.3. Kundengruppen und -bedürfnisse beim convenienten Einkauf

Angepaßt an die Gütertypologie ist eine Käufertypologie nur eingeschränkt möglich. Wie in Abschnitt 1.1.1 aufgezeigt, ist eine Einheitlichkeit der Käufermerkmale wie Alter und Geschlecht über alle Betriebstypen hinweg nicht gegeben und somit eine Verallgemeinerung ausgeschlossen.⁷⁷ Kundenprofile müssen einzeln nach Betriebstypen dargestellt werden.

⁷² Zu unterscheiden sind Convenience und Functional Food. Functional Food umfaßt Lebensmittel, die gezielt auf einzelne Körperfunktionen einwirken und Mangelerscheinungen des modernen Nahrungsmittelangebotes kompensieren wollen. Beide Arten bieten dem Kunden zwar Zusatznutzen (Convenience Food z.B. durch Erleichterung der Verzehrmöglichkeiten; Functional Food durch gesundheitsfördernde Nebenerscheinungen wie bei probiotischen Molkereiprodukten), aufgrund der extremen Erklärungsbedürftigkeit ist Functional Food nur eingeschränkt dem Convenience Gedanken zuzuordnen. Vgl. Meier, F., WiWo Nr. 21, 1998, S. 70 und o.V., SG 2/1999 S. 75 f.

⁷³ Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 1991, S. 178.

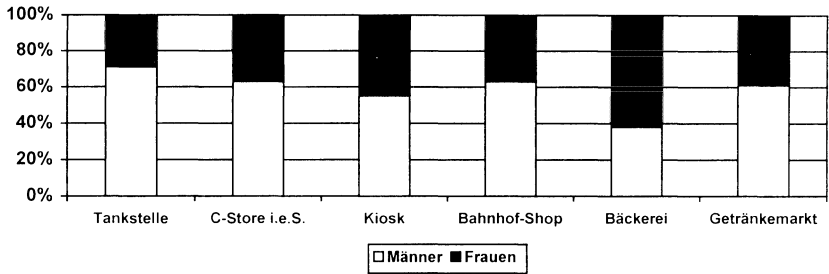
⁷⁴ Vgl. Kapitel IV Abschnitt 3.1.3.

⁷⁵ Vgl. o.V., LZ Nr. 37 vom 11.09.1998, S. 26.

⁷⁶ Vgl. o.V., LZ Spezial I/1996, S. 102.

⁷⁷ Vgl. Bachl, T., 1996, S. 27.

Abbildung III-5 Kundenstruktur der C-Stores im Jahre 1997



Während in **Bäckereien** überdurchschnittlich viele Frauen mittleren bis höheren Alters einkaufen, ist dieser Anteil in **Tank-Shops** entsprechend niedrig. Bei **C-Stores i.e.S. und Kiosken** ist die Lage der Shops entscheidend. In Universitätsnähe ist der Anteil der Geschlechter ausgeglichen, während in Wohngebieten die Männer mit einem Anteil von über 70% überwiegen. Abweichend von der allgemeinen Käuferstruktur handelt es sich bei Kunden in Kiosken um 3-Personen-Haushalte mit mittlerem bis niedrigem Einkommen. Diese Beispiele sollen lediglich zeigen, daß eine Differenzierung nach Alter, Einkommen oder Geschlecht nicht ausreicht, um **einen** Käufertyp "Convenience" zu definieren.⁷⁸

Obwohl es neben den Convenience Stores und Convenience Goods auch den Begriff des "Convenience Shoppers" gibt, wird dieser aufgrund der mangelnden Abgrenzbarkeit in der Literatur nur sporadisch verwendet. Es handelt sich um einen Käufertyp, der als ich-bezogen, aktiv, mit jugendlichem Lebensgefühl und freizeitorientiertem Lebensstil charakterisiert ist. Dennoch kauft ein und dieselbe Person in allen Vertriebskanälen ein, wodurch eine Käufertypologie nur in bezug auf unterschiedliche Einkaufssituationen und -entscheidungen möglich wird.

"Der Kunde, der im C-Shop kauft, ist exakt der selbe Konsument, der auch einen *Aldi*, *C&A* oder *Edeka* frequentiert. Nicht die Menschentypen unterscheiden sich beim Convenienceeinkauf, sondern die Bedarfs- und Kaufsituation ist eine völlig andere und von anderen Werten, Wünschen und Bedürfnissen geprägt."⁷⁹

Gegenwärtige Kernzielgruppen der C-Stores sind Ein- oder Zweipersonenhaushalte sowie Doppelverdiener, die über wenig Zeit verfügen – denn Zeitgewinn beim Einkauf ist Freizeitgewinn. Kaufmotive liegen überwiegend bei Regel-, Impuls- und Vergeßlichkeitskäufen und zusätzlich in einer Bedarfsdeckung für kleine "Zwischenmahlzeiten".⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Lambert, D., Stock, J., 1993, S. 91 und Meffert, H., 1991, S. 141. Eine Kombination aus Gütertypologie in Abschnitt 1.2.1 mit dem Kaufverhalten und der Art der Betriebsform oder des Betriebstyps könnten jeweils einen Convenience Käufer charakterisieren.

⁷⁹ Wiegner & Weber, Convenience 1998, S. 6.

⁸⁰ Vgl. Eggert, U., 1999, S. 1074 f. Diese Kernzielgruppe weicht von der gegenwärtigen Käuferstruktur vor allem in Kiosken stark ab.

Obwohl sich in bezug auf das Kaufverhalten Gewohnheits- und Impuls-, Rational- sowie sozial abhängiges Verhalten unterscheiden lassen, ist im Laufe der Zeit eine Veränderung der Käuferprinzipien zu erkennen. In Deutschland entwickeln sich neben den preis- oder qualitätsbewußten Käufertypen sogenannte "Smart Shopper". Diese versuchen eine "Sowohl-als-auch" - Strategie zu realisieren, indem sie Markenartikel möglichst preisbewußt und mit einem festgelegten Angebot an Serviceniveau einkaufen. Durch die Kombination aus Preis-, Leistungs- und Zeitorientierung in C-Stores liegen im Smart Shopper Umsatzpotentiale, sofern es gelingt sein Convenience Bewußtsein zu fördern.⁸¹

Die zukünftige Entwicklung des Marktes wird davon abhängen, welche Zielgruppe in den nächsten Jahren erreicht werden soll. Diese Entscheidung ist unter anderem für die Abgrenzung der C-Stores zum Lebensmitteleinzelhandel und somit bei der Diskussion um den Ausbau von C-Stores als Nahversorgungsstätte relevant: Wird die Zielgruppe der Tank-Shops beispielsweise auf Hausfrauen und Haushalte mit niedrigeren Einkommen ausgeweitet, so muß erstens das Preisniveau nach unten angepaßt und zweitens das Angebot an Lebensmitteln erweitert werden. Damit verbunden ist der Eintritt in einen neuen Markt mit veränderter Konkurrenzsituation. Die aktuelle Sortimentsstruktur in C-Stores (z.B. Lebensmittel $\leq 3\%$ und Hygieneprodukte $\leq 0,1\%$) zeigt, daß dort die Kaufmotive der Kunden bisher weit von der Grundversorgung entfernt sind.

1.4. Begriffsabgrenzung und Arbeitsdefinition für den Convenience Markt

Der Begriff "Convenience" umfaßt unterschiedliche Ausprägungen der Merkmale Betriebstyp, Produkt, Dienstleistung und Einkaufsverhalten, welche in den vorausgehenden Abschnitten aufgezeigt wurden. Da er sich allein am Verbraucher ausrichtet, dessen Bedürfnisse nur zeitpunktbezogen fixiert werden können, kann es letztendlich weder eine eindeutige Definition für "Convenience" noch für "C-Stores" geben. Neben dem Convenience Faktor "Kundenorientierung" mit den Ausprägungen Bequemlichkeit, One-Stop-Shopping, Kundennähe und Zeitgewinn treten weitere Kriterien hinzu, die einen höheren Detaillierungsgrad innerhalb der C-Stores zulassen:⁸²

Zu den **rational objektiven** Kriterien zählen Ladenöffnungszeit, Preisniveau, Lage, Parkplatzsituation, Fläche, Breite und Tiefe des angebotenen Sortiments.⁸³ Sie werden vorrangig als Abgrenzungskriterien zu anderen Betriebsformen herangezogen.

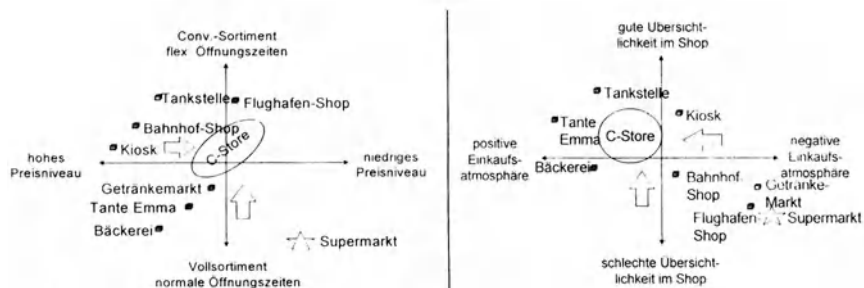
Unter den **emotional subjektiven** Kriterien sind die Überschaubarkeit des Warenangebots, die Einkaufsatmosphäre, das persönliche Serviceniveau und die Kommunikationsmöglichkeit zusammengefaßt. Obwohl sie den Convenience Markt prägen, schließen ihre Subjektivität und der ständige Bewertungswandel eine eindeutige Definition der C-Stores aus.

⁸¹ Vgl. Koidl & Cie. Market Information GmbH, 1996.

⁸² Vgl. Kirchmair, R., 1996, S. 30.

⁸³ Das sind Kriterien, die generell für die Abgrenzung der Betriebsformen herangezogen werden. Vgl. Heinemann, G., 1988, S. 14.

Abbildung III-6 Kombination rationaler und emotionaler Convenience Faktoren



Quelle: Kirchmair, R., 1996 und Zentes, J., 1996/97.

Alle Faktoren sind einerseits Differenzierungsmerkmale und andererseits bestimmen sie die Kaufentscheidung des Kunden. Die Abbildungen zeigen, daß bei Kombination einzelner Faktoren die Betriebstypen unterschiedlich über die Dimensionen verteilt sind, sich aber dennoch von anderen Betriebsformen, wie hier vom Supermarkt abgrenzen. Dadurch wird die Einordnung des C-Stores im klassischen Sinne nur über eine Punktwolke möglich, welche zwar Trendaussagen zuläßt, aber zu keiner eindeutigen Definition verhilft.

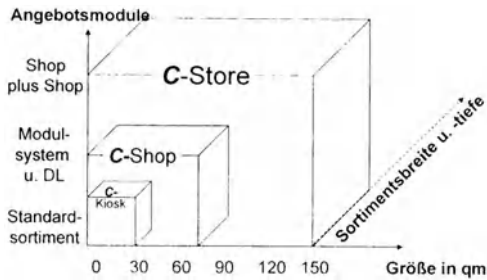
Die Sortimentsstruktur und der Preis sind für die Zukunft indifferente Faktoren, deren Entwicklung von der Einschätzung der Marktverhältnisse durch die Wertschöpfungspartner und deren Machtverteilung abhängen wird. Unter den typischen Convenience Faktoren befindet sich der "Preis" gegenwärtig nicht ausdrücklich.⁸⁴

Die Kombination der Kriterien Größe, Angebotsmodul und Sortimentsdimension⁸⁵ trägt zu einer weiteren, nicht übereinstimmenden Verwendung von Begriffen bei: C-Kiosk, C-Shop und C-Store grenzen sich in Abbildung III-7 zwar bis zu einem gewissen Grade ab, in der Umgangssprache werden allerdings die Begriffe "Tank-Shop" und "Post-Shop" im Sinne von C-Stores verwendet – unabhängig von den aufgezeigten Kriterien.

⁸⁴ Vgl. Weber, R., tankstelle Sonderheft Convenience, o.J., S. 4.

⁸⁵ Diese definitorische Abgrenzung beruht auf einer praxisnahen Ausarbeitung im Rahmen der Fachveranstaltung: "Convenience: Boom oder Bluff?", LZ Seminar vom 27.06.1996; Praxisbeitrag: Lekkerland Europa GmbH, Greven, W.

Abbildung III-7 Dimensionen eines Convenience Outlets



Quelle: Fachveranstaltung "Convenience: Boom oder Bluff", LZ Seminar vom 27.06.1996, Praxisbeitrag: Lekkerland Europa GmbH, Greven, W.
Abk.: DL = Dienstleistungen

In Abschnitt 1.1.1 fand für die C-Stores sowohl eine Negativabgrenzung als auch eine enumerative Aufzählung und Erläuterung der unterschiedlichen Betriebstypen statt. Beide Vorgehensweisen tragen nicht zu einer ausreichenden Klärung des Begriffs "C-Store" bei. In der Literatur finden sich folgende Definitionsansätze:

Gerling legt für C-Stores eine relativ weite Definition ohne Konkretisierung der Dimensionen zugrunde:

"Kleine Selbstbedienungsläden mit ausgedehnten Ladenöffnungszeiten und einem begrenzten Warenangebot, das zu großen Teilen aus Süßwaren, Getränken und anderen Produkten - zum sofortigen Verzehr - besteht."⁸⁶

Fragen in bezug auf die Größe und das Sortiment (was heißt "klein" oder "zu großen Teilen"?) bleiben unbeantwortet. Auch die Ladenöffnungszeit ist kein geeignetes Definitionsmerkmal, das C-Stores im besonderen auszeichnet. Zutreffender erscheint daher die Begriffsbestimmung, welche C-Stores als

"eine Betriebsform des Lebensmitteleinzelhandels mit Verkaufsflächen bis zu 250 qm" definiert. "Das nach den Kriterien einer schnellen und einfachen Zubereitung zusammengestellte Warensortiment ergibt die typische produktbezogene Bequemlichkeit."⁸⁷

Kritisch ist hier anzumerken, daß erstens die Kundenorientierung nicht ausdrücklich erwähnt wird, und daß zweitens eine Einschränkung auf den Lebensmitteleinzelhandel in dieser Schärfe nicht zutreffend ist. In beiden Definitionen fehlt das Charakteristikum der Geschäftsfelder, welches in C-Stores den Handel, die Gastronomie als auch die Dienstleistungen umfaßt, die alle in einem Zahlungsvorgang abgewickelt werden müssen.⁸⁸ Daher wird im Rahmen dieser Arbeit ein dritter Ansatz bevorzugt:

⁸⁶ Gerling, M., 1994, S. 10.

⁸⁷ Witopil, K., tankstelle 4/1997, S. 6.

⁸⁸ Dadurch wird die Unterscheidung zu Shop-in-the-Shop Konzepten deutlich, bei denen für jedes Geschäftsfeld ein neuer Zahlungsvorgang notwendig ist.

"Ein Einzelhandelsgeschäft unter 400 qm, dessen Hauptmerkmal die räumliche Nähe zum Konsumenten ist,..., in welchem eine breite Produktpalette von Angeboten (*fast moving consumer goods*) mit Sofortkonsum-Charakter aus Handel, Gastronomie und Dienstleistung verkauft wird und bei dem der Vertrieb von Lebensmitteln oder eines ausgewählten Frequenzsortimentes im Vordergrund steht."⁸⁹

Bisher erfüllen nur die Tank-Shops als Vorreiter der C-Stores in Deutschland diese Definition - abgesehen von der sehr großen Verkaufsfläche, welche aber zukünftige Entwicklungen aufzeigt. Alle drei Ansätze verdeutlichen die Uneinigkeit über mögliche Ausprägungen der Abgrenzungskriterien⁹⁰, die sich an absatzpolitischen Rahmenbedingungen orientieren: Sortiment und Verkaufsfläche. Anerkennend sei ergänzt, daß C-Stores einem dynamischen Prozeß unterliegen, wodurch eine dauerhafte Gültigkeit der Definitionen kaum möglich erscheint.

Convenience ist ein Trend im Konsumverhalten und eine Handelsphilosophie mit der vollständigen Ausrichtung auf den Kunden. Diese zieht sich über alle Vertriebskanäle hinweg, zunächst nur in kleinen Verkaufsstellen, in jüngster Zeit auch in Großverkaufsflächen wie Supermärkten. Einige von ihnen – vorrangig die Kleinflächen - setzen sich "Convenience" als Kernkompetenz zum Ziel. Die Bündelung kundenorientierter Ansätze findet über die Kombination Handel, Gastronomie und Dienstleistung in den C-Stores statt, welche die drei entscheidenden Säulen für das Convenience Geschäft bilden. In dieser Arbeit wurde der Begriff "Convenience" anhand unterschiedlicher Dimensionen konkretisiert, wobei das Segment der Tank-Shops die professionellste Umsetzung der definierten C-Stores darstellt - mit einem Sortiment, das sich überwiegend aus der Gruppe der "Convenience Goods" zusammensetzt, und das derzeit nicht die Kundenzielgruppe der "Versorgungskäufer" in den Vordergrund stellt. Diese C-Stores - verbunden mit flexiblen Öffnungszeiten - sind Grundlage der weiteren Untersuchungen in Kapitel IV.

2. Internationale Protagonisten im Convenience Markt⁹¹

Wie die Ausführungen im vorherigen Abschnitt zeigen, orientiert sich die Convenience Definition am Verbraucher mit seinen länderspezifischen Lebensgewohnheiten und an der Struktur des Landes. Dadurch ist die Bedeutung des Begriffs "Convenience" weltweit nicht identisch.

Die Anfänge der Convenience Entwicklung sind in den USA zu suchen. Erst 47 Jahre nach Eröffnung des ersten C-Stores in den USA folgte Japan 1973⁹² mit ähnlichen Entwicklungen.

⁸⁹ Auer, S., 1997, S. 69.

⁹⁰ Vgl. Schuckel, M., 1997, S. 88.

⁹¹ Im folgenden wird häufig auf Prozentzahlen unterschiedlicher Jahre zurückgegriffen. Zwar hat sich der absolute Wert im Zeitablauf verändert, Anteilsverschiebungen sind jedoch in den dargestellten Zeiträumen zu vernachlässigen.

⁹² In Japan wurde im November 1973 die Seven Eleven Corporation Ltd. gegründet.

In beiden Ländern stellen heute C-Stores unter dem Logo "7-Eleven" die professionellste Realisierung des Convenience Gedankens dar. In Europa gilt Großbritannien als Vorreiter in Sachen Convenience.

Im folgenden werden Entwicklungstendenzen und signifikante Unterschiede zwischen den Ländern im Zusammenhang mit Convenience aufgezeigt. Die Daten für den internationalen Bereich weisen allerdings nicht den gleichen Detaillierungsgrad auf wie für den Convenience Markt in Deutschland. Dennoch reichen sie aus, unterschiedliche Gegebenheiten im Ausland aufzuzeigen und lassen Rückschlüsse auf eine zukünftige Entwicklung im deutschen Markt zu, der in Qualität und Quantität anderen Ländern nachsteht.

2.1. Convenience in den USA

2.1.1. Struktur des US-amerikanischen Convenience Marktes

Die insgesamt 96.700 C-Stores in den USA erzielten im Jahre 1998 einen Umsatz von rund 164 Mrd. US \$ incl. Benzin und ca. 76 Mrd. US \$ im reinen Shopgeschäft.⁹³ Obwohl die C-Stores etwa 44% der Outlets des Lebensmittelhandels umfassen, sind sie am Umsatz - schon aufgrund der kleineren Verkaufsflächen - nur mit ca. 7% beteiligt.⁹⁴ Neben C-Stores i.e.S. und Tank-Shops stellen die Lobby-Shops in den Bürogebäuden einen wichtigen convenienten Betriebstyp dar, der in Deutschland in dieser Art unbekannt ist.

Mit dem ersten Convenience Konzept ging die *Southland Corporation* (gegründet 1927 in Dallas) unter dem Logo "7-Eleven" auf den US-amerikanischen Markt. Der Name "7-Eleven" wurde 1946 eingeführt, als die Stores von 7 Uhr bis 11 Uhr abends geöffnet hatten; heute sind die Verkaufsstellen 24 Stunden an 7 Tagen in der Woche geöffnet. 7-Eleven ist ein international tätiger Einzelhandelskonzern mit weltweit ca. 20.000 Convenience Stores in 22 Ländern. Im Ursprungsland USA gibt es heute ca. 5.400 7-Eleven Stores des amerikanischen Franchisegebers *Southland Corporation* an dem seit 1991 der japanische Franchisenehmer *Ito Yokado* mehrheitlich beteiligt ist. Die US-amerikanischen Stores konnten erst in den letzten Jahren wieder mit Erfolg arbeiten, nachdem die Japaner einschneidende Veränderungen in Shopgestaltung, Sicherheitssystemen und Sortiment vorgenommen haben. Die Zielsetzung war und ist:

"providing a broad selection of fresh, high-quality products and services at everyday fair prices, speedy transactions and a clean, safe and friendly shopping environment."⁹⁵

Die Versorgung der 7-Eleven Stores übernimmt in den USA das Unternehmen *McLane*. Es handelt sich um eine Art Fachgroßhändler, der als Systemlieferant agiert. Die Bestellverantwortung wurde von der Zentrale auf die Betreiber der C-Stores verlagert, da dort das Wissen über Kundenbedürfnisse und Abverkaufsmengen direkt entsteht. Hauptaugenmerk liegt auf umschlag- und renditestarken Artikeln, um Umsatz- und Deckungsbeitragsverluste, die in der

⁹³ Vgl. o.V., Convenience Store News, May 31, 1999, S. 27 - 94.

⁹⁴ Vgl. Gerling, M., 1994, S. 10 und Barnes, S., Dadomo, S., 1996, S. 169.

⁹⁵ O.V., Internet vom 08.04.1999.

Vergangenheit vermehrt bei diesen Artikeln auftraten, zu vermeiden. Überraschend erscheinen die Zahlen des NACS (National Associates of Convenience Stores) für den gesamten amerikanischen Convenience Markt, die aussagen, daß zwar 81% der C-Stores über PCs verfügen, aber **nur** 28% die Daten am Point-of-Sale einscannen, obwohl moderne Informationstechnologien weltweit als wichtige Voraussetzung für Effizienzsteigerungen in Wertschöpfungsketten gelten.⁹⁶

Die Lebensmitteldistribution erfolgt in den USA häufig zweistufig. Unabhängige Universalgroßhandlungen sind bei 56% des Umsatzes des Lebensmitteleinzelhandels eingeschaltet. Während ihre Funktionen vergleichbar sind mit den Großhandelsunternehmen der Verbundgruppen in Deutschland, entsprechen sie im Abhängigkeitsverhältnis eher dem deutschen Fachgroßhandel. Die Vermarktung von Lebensmitteln findet zu etwa 40% über Broker statt, wodurch neben dem Großhandel noch ein zweites Distributionsorgan eingeschaltet ist.⁹⁷

2.1.2. Sortimentsstruktur und Verbraucherverhalten

Das 1998 auf dem US-amerikanischen Convenience Markt erzielte Umsatzwachstum von 5% ist neben dem Anstieg an Verkaufsflächen auf das zunehmende Fast Food Angebot zurückzuführen.⁹⁸ In den USA ist "eating on the move" eine Art Lebensstil, der das Sortiment eines C-Stores prägt. Zum einen tragen Fertiggerichte stark zum Umsatz der Stores selbst bei und zum anderen sind häufig Fast Food Ketten an C-Stores angegliedert. Da sich ein Erfolg mit eigenen Konzepten nicht abzeichnete, wurden zusehends "Branded Fast Food" Systeme mit McDonald's, Burger King, Pizza Hut usw. aufgebaut.

Von den 2.000 - 3.000 Artikeln sind ca. 20% der Warengruppe "Lebensmittel" zuzuordnen. Im Gegensatz zu Deutschland ist der Verkauf von Großpackungen in C-Stores üblich, allerdings mit einer geringeren Sortimentsvielfalt. Die Warengruppen "Presseartikel" und "Süßwaren" spielen in den USA nur eine untergeordnete Rolle. Im Rahmen einer Convenience Veranstaltung gab Lalumia - Vizepräsident *McLane International* - deutlich zu verstehen, daß der überdurchschnittliche Zeitschriftenverkauf in Deutschland auf Unverständnis seinerseits stößt.⁹⁹ Zwar würden Zeitschriften zu Umsatz führen;¹⁰⁰ aufgrund ihrer Vielfalt, der damit verbundenen Flächeninanspruchnahme und den niedrigen Spannen könne jedoch nicht von einer Optimierung für die Convenience Betreiber gesprochen werden. Nicht zur Sprache kam, daß Zeitschriften die Kundenfrequenz erhöhen und zu Folgekäufen führen.

⁹⁶ Vgl. Henderson, T., Internet vom 18.03.1999 und Ausführungen zum japanischen Markt (Abschnitt 2.2.1).

⁹⁷ Vgl. Gerling, M., 1994, S. 11 f.

⁹⁸ Vgl. Krone, H.-J., Convenience Shop 11/1999, S. 22.

⁹⁹ Vgl. Workshop: Convenience Forum (ANUGA 13.10.1997).

¹⁰⁰ Vgl. BBE-Unternehmensberatung GmbH, 1996, S. 37. In den USA nimmt der Zeitschriftenverkauf 1994 ca. 1,6% vom Umsatz in einer Tankstelle ein.

Tabelle III-1 Umsatzstruktur in US-amerikanischen Tank-Shops der Southland Corporation

	exkl. Treibstoff	incl. Treibstoff
		26 %
Tabak	22 %	16 %
Obst/Gemüse	13 %	10 %
Bier/Wein	12 %	9 %
Food Services	12 %	9 %
Non-Food	8 %	6 %
Produkte des tägl. Bedarfs	6 %	4 %
Süßwaren	5 %	4 %
Backwaren	5 %	3 %
Dienstleistungen (general merchandise)	4 %	3 %
OTC	2 %	2 %
sonstiges	11 %	8 %

Quelle: Daten aus: Steinberger, M., Convenience Shop 11/12 1997, S. 20 f.

Obwohl die Umsatzanteile aufgrund der Warengruppenabgrenzung nur bedingt mit einer Analyse auf dem deutschen Markt vergleichbar sind, zeigen sich folgende Unterschiede: Unter "Food Services" sind "hot, cold and frozen dispensed beverages, food prepares on site" und "sandwiches" zu verstehen, deren Umsatzanteile in Deutschland bisher gering sind, aber nach Ansicht von Fachleuten hohes Umsatzpotential versprechen. Der Anteil am Bruttoertrag dieser Warengruppen in einem US-amerikanischen C-Store beträgt 25,6%, während Zigaretten nur zu 13,9% zum Ertrag aus Convenience Sortimenten (ohne Benzin) beisteuern. Die Warengruppe "general merchandise" umfaßt den Verkauf von Telefonkarten, Batterien, Fotoutensilien, Spielwaren. Eine Besonderheit, die auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist der hohe Telefonkartenverkauf in Tank-Shops mit einem durchschnittlichen Umsatz pro C-Store von rund 6.000 US \$. Verdienst- und Umsatzanteile entsprechen sich im allgemeinen nicht. Aus den Warengruppen "Fast Food", "Tiefkühlkost" und "Food", "Heißgetränke" sowie "Non-Food" werden überdurchschnittlich hohe Ertragsanteile gezogen.¹⁰¹

2.2. Convenience in Japan

In Japan ist der Convenience Gedanke im Sinne der Kundenorientierung umgesetzt wie in keinem anderen Land. Länderspezifische Gegebenheiten unterstützen dabei die rasante Entwicklung, die vor ca. 25 Jahren durch die Eröffnung eines 7-Eleven Stores begann.

¹⁰¹ Vgl. o.V., Convenience Store News, May 31, 1999, S. 56 und S. 86. Unter den Produkten des "täglichen Bedarf" sind Zeitungen subsumiert, die nach einer Erhebung aus dem Jahre 1999 allein 5% vom Umsatz ausmachen (exkl. Treibstoff) und damit die Aussage von Lalumia relativieren. In Deutschland sind es ca. 9%.

2.2.1. Charakteristika der japanischen Handelsstruktur

Während in Deutschland die Käufergruppen im Convenience Markt auf Singles oder kinderlose Doppelverdiener konzentriert sind und die Auflösung der traditionellen Aufgabenverteilung als Grund für die zunehmende Convenience Orientierung genannt wird, sind diese Aspekte in Japan nicht vorzufinden: Im Vergleich zu Deutschland ist der Anteil der Singles geringer und die Haushaltsführung unterliegt - entsprechend der Tradition - weitgehend den Frauen.¹⁰² Dennoch hält die Convenience Entwicklung in Japan Einzug. Die hohe Bevölkerungsdichte und Landknappheit mit daraus resultierenden hohen Grundstückspreisen fördern die Entwicklung kleiner Geschäfte und C-Stores, während die Anzahl großflächiger Einkaufszentren im Vergleich zu Deutschland und den USA in der Vergangenheit gering blieb (Fläche und Umsatzstärke je Warenhaus sind sehr hoch). Zusätzlich schränkten die von der japanischen Regierung im Jahr 1973 erlassenen, gesetzlichen Eintrittsbarrieren ("Large Retail Store Act"¹⁰³) den Ausbau großflächiger Einzelhandelsbetriebe ein und schirmten gleichermaßen bereits existierende Unternehmen gegen neue Konkurrenz ab. Die Großfilialisten suchten nach neuen Absatzkanälen und -flächen, die sie in "kleinen" C-Stores fanden¹⁰⁴, so daß ein dichtes Netz an Verkaufsstellen in den Großstädten neben den bereits bestehenden kleinen Familienbetrieben (Einzelhandelsgeschäften) entstand. Heute ist die C-Store-Kette "7-Eleven" Marktführer des gesamten Lebensmittelhandels.

Trotzdem wächst der Wettbewerbsdruck innerhalb des Convenience Marktes auch in Japan, so daß eine Differenzierung – über die langen Öffnungszeiten hinaus – durch das Angebot unterschiedlicher Waren und Dienstleistungen erfolgen muß. Während die Anzahl der C-Stores stabil bleibt, ist das Umsatzwachstum des Gesamtmarktes auf ein Angebot zusätzlicher Leistungen zurückzuführen.¹⁰⁵

2.2.2. Struktur des japanischen Convenience Marktes

In Japan werden rund 12% aller Lebensmittel und 2% des gesamten Einzelhandels in C-Stores umgesetzt. Die Anzahl der C-Stores wurde 1994 mit 45.000 C-Stores zuzüglich 35.000 Tank-Shops beziffert und 1999 mit 50.000 C-Stores.¹⁰⁶

Es handelt sich aufgrund der in Abschnitt 2.2.1 erläuterten Entwicklungen überwiegend um kooperierende C-Stores - mit jeweils unterschiedlichen Managementsystemen:¹⁰⁷

¹⁰² Vgl. Stähler, Chr., Convenience Shop 1/1998, S. 28.

¹⁰³ Meyer-Ohle, H., Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, 1996/97, S. 381 und Tajima, Y., 1992, S. 259. Die Arbeitspolitik wird als ein Grund für dieses Gesetz genannt, da ein großer Anteil der Beschäftigten im "kleinen" Einzelhandelsgeschäft - und vor allem ältere Arbeitnehmer - Beschäftigung finden. Vgl. Min, H., International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, No. 10, 1996, S. 26 und Bowersox, D. 1996, S. 141.

¹⁰⁴ Vgl. Larke, R., 1994, S. 144. Seit 1993 zählen die drei umsatzstärksten Einzelhandelskonzerne auch zu den drei größten Convenience Ketten.

¹⁰⁵ Vgl. o.V. a, Internet vom 12.04.1999.

¹⁰⁶ Vgl. Daten zu 1994: Auer, S., 1996, S. 193 und Barnes, S., Dadomo, S., 1996, S. 174 und zu 1999: Krone, H.-J., Convenience Shop 12/1999, S. 18 f.

¹⁰⁷ Dies sind die größten drei japanischen C-Store-Ketten mit über 95% der Stores als Franchisesystem. Vgl. Larke, R., 1994, S. 146 ff.

- Etwa 60%-90% sind in Franchisesystemen organisiert und zählen zu den erfolgreichsten C-Stores.¹⁰⁸ Diese Systeme sind weitestgehend automatisiert und standardisiert, so daß bei den Franchisenehmern kaum Entscheidungs- und Handlungsspielräume verbleiben (7-Eleven der *Ito-Yokado*-Gruppe¹⁰⁹, Family Mart der *Saison*-Gruppe, Sun-shop Yamazaki der *Yamazaki Bread*-Gruppe). Aus dieser starken Bindung im Franchisesystem resultieren dennoch auch Problemen, da flexible Neustrukturierungen und Standortwechsel von C-Stores verhindert werden.¹¹⁰
- Eine weitere Gruppe von C-Stores wird von Großhandelsunternehmen geführt, welche den Betreibern mehr Freiheiten einräumt und deren Unterstützungsleistungen im Vergleich zu Franchisesystemen geringer ausfallen ("voluntaries", z.B. Community Store der *Kokubu*-Gruppe und Spar der *Tokan*-Gruppe). Bei diesen Stores ist keine eindeutige Abgrenzung zu Mini-Supermärkten möglich, da im Vergleich lediglich der Umsatzanteil von Frischeprodukten bei C-Stores unter 30% liegt und die Öffnungszeiten unwesentlich länger sind.
- Die geringste Anzahl der C-Stores wird direkt von den Systemzentralen zu Trainings- und Testzwecken betrieben. Es werden dort neue Produkte, Kundendienstleistungen und Informationssysteme getestet sowie Personalschulungen vorgenommen. Ein weiterer Grund liegt in der zeitlichen Überbrückung, bis der langwierige Suchprozeß für einen geeigneten Franchisenehmer erfolgreich abgeschlossen ist.

Die von insgesamt rund 70 Handelsketten betriebenen 35.000 C-Stores setzen 77 Mrd. DM um.¹¹¹ In Deutschland liegt ein umgekehrtes Verhältnis vor: 70.000 C-Stores mit 35 Mrd. DM Umsatz.

Da die Supermarktketten neben ihrem angestammten Geschäft auch den wachstumsstarken Convenience Markt abdecken und dort als Zentralen der C-Stores agieren, werden ihre Distributions- und Kooperationsstrategien im folgenden näher erläutert. Über die physische Distribution zu den C-Stores selbst liegen keine detaillierten Informationen vor.

① Zusammenarbeit mit dem Großhandel

Der zunehmende Wettbewerb auf Ebene des japanischen Einzelhandels erfordert Rationalisierungsprozesse in der gesamten Wertschöpfungskette. Große Einzelhandelsunternehmen streben nach Zusammenarbeit mit **umsatzstarken** Großhandelsfirmen. Zum einen löst diese Anforderung einen Konzentrationsprozeß auf Großhandelsebene aus, und zum anderen

¹⁰⁸ Die Prozentsätze unterscheiden sich je nach Quelle. Vgl. Steinberger, M., Convenience Shop 2/1998, S. 16 f und Gerling, M., Dynamik im Handel 1-1997, S. 37.

¹⁰⁹ Zweitgrößter Convenience Store Betreiber ist *Daiei* mit ca. 6.650 Lawson & Sun Chain C-Stores und einem Umsatz von rund 14 Mrd. DM. Vgl. o.V., FAZ Nr. 178/32D vom 04.08.1998, S. 19. *Daiei* stellt im Vergleich zu 7-Eleven die Sortimentsgruppe "Frische" noch stärker in den Vordergrund.

¹¹⁰ Vgl. Krone, H.-J., Convenience Shop 12/1999, S. 19.

¹¹¹ Handelsketten sind hier Groß- und Einzelhandelsketten. 50% der Top 50 Ketten werden vom Großhandel betrieben. Vgl. Larke, R., 1994, S. 148. Die 5 größten Supermarkt-Ketten tragen zu 40% zum Gesamtumsatz bei. Dies sind: *Ito Yokado* mit "7-Eleven", *Daiei* mit "Lawson", *Seiyu* mit "Family Mart-Shops", *Uny*-Gruppe mit "Circle K-Shops" und *Ono*-Gruppe mit "Sunkus-Läden".

bilden sich Kooperationen von Herstellern und Großhandel als Gegenmacht zum erstarkten Einzelhandel. Darin wird eine Möglichkeit gesehen, den Einfluß auf den Absatz der Produkte zu sichern.¹¹²

Während früher die traditionelle mehrstufige Handelsstruktur in **allen** Märkten und Produkten überwog, finden heute strukturelle Veränderungen statt, welche in ihrer Folge die Anzahl der eingeschalteten Zwischenstufen reduzieren und damit das Anforderungsprofil an den Großhandel verändern. Von einer generellen Ausschaltung, wie sie in jüngster Zeit vor allem vom Ausland prognostiziert wurde¹¹³, kann allerdings nicht gesprochen werden. Eine Studie des Verbandes der Supermarktunternehmen (Japanese Chain Store Association) stellte folgende Anforderungen des Einzelhandels an den Großhandel heraus: erstens ein national einheitliches Leistungsangebot mit extrem hoher Lieferschnelligkeit und zweitens die Bereitstellung originärer Informationen über den Erfolg von (neuen) Artikeln im gesamten Markt - aufgeteilt nach Regionen, Verkaufsaktivitäten konkurrierender Geschäfte und über das Verhalten der Wettbewerber im allgemeinen.¹¹⁴

Durch die sinkende Anzahl mächtiger werdender Kundengruppen sind die klassischen Funktionen des Großhandels wie Ein- und Verkauf zugunsten der physischen Warendistribution zurückgedrängt.¹¹⁵ Da nach Erkenntnis einer Erhebung allerdings ein "effektives, kostengünstiges Belieferungssystem ohne den Großhandel" von 73% der Befragten nicht vorstellbar ist, begibt sich der Großhandel in einen logistischen Wettbewerb zu reinen Transportunternehmen. Deshalb konzentrieren sich Großhandelsunternehmen zum Teil auf Zusatzfunktionen wie Kreditgewährung oder bloße Sammelfunktion, während die eigentliche Feindistribution bei den Zentralen des Einzelhandels verbleibt.¹¹⁶

Aufgrund der atomisierten Convenience Struktur ist der Großhandel dort auch in die Warenverteilungsprozesse integriert. Zum einen pflegen Hersteller den Kontakt zum Großhandel, um kleine selbständige Einzelhandelsgeschäfte nicht zu verlieren, und zum anderen bedarf es wegen geringer Lagerkapazitäten und Verkaufsflächen einer häufigen Belieferung in kleinsten Mengeneinheiten, wozu bisher nur der Großhandel effizient fähig ist. Eine mehrmals tägliche Just-in-time-Belieferung erfolgt bei fast allen C-Stores: nur 5% werden einmal täglich, 12% zweimal, 46% dreimal und 37% viermal und mehr am Tag mit Waren beliefert.¹¹⁷ Funktionen des Großhandels sind:

¹¹² Vgl. Shiraishi, Y., 1992, S. 73.

¹¹³ Vgl. Min, H., 1996, S. 25.

¹¹⁴ Vgl. Meyer-Ohle, H., Internet vom 05.04.1999, S. 2.

¹¹⁵ Vgl. Larke, R., 1994, S. 89. Wie noch zu zeigen sein wird, ist eine analoge Entwicklung in Deutschland gegeben.

¹¹⁶ Vgl. Czinkota, M., Woronoff, J., International Trade FORUM 1/1997, S. 11.

¹¹⁷ Vgl. Larke, R., 1994, S. 150.

- Lagerfunktion für kleine Geschäfte wie auch für Warenhäuser und Supermärkte.
- Ständige Lieferbereitschaft auf Abruf aufgrund der geringen Lagerfläche; zum Teil sind die Mengeneinheiten so gering, daß "via non-conventional transportation modes such as bicycles and motor scooters" ausgeliefert wird.¹¹⁸
- Unterstützung der Verkaufsaktionen selbständiger C-Stores.
- Lagerung und Lieferung von Kommissionsware sowie Rücknahmeverpflichtungen.

In Japan hat sich im Laufe der Zeit ein Retourensyst $\ddot{u}$ m etabliert, welches dem Einzelhandel erlaubt, nicht abgesetzte Ware zur $\ddot{u}$ ckzugeben, ohne da β es sich um mit M $\ddot{a}$ ngeln behaftete Ware handelt. Dieses System erleichtert es den Herstellern, neue Produkte einzuf $\ddot{u}$ hren, da f $\ddot{u}$ r den Einzelhandel das "Flo $\ddot{p}$ -Risiko" auf Null begrenzt ist, d.h. als eine Art Test-Marketing.¹¹⁹ Allerdings besteht dadurch die Gefahr nachlassender Verkaufst $\ddot{a}$ tigkeiten. Ziel der Endverkaufsstellen ist, eine Risikominimierung in bezug auf Sortiment, Lager und Personal durch die R $\ddot{u}$ ckw $\ddot{a}$ lz $\ddot{u}$ ng von Aktivit $\ddot{a}$ ten auf den Gro β handel herbeizuf $\ddot{u}$ hren, der seine h $\ddot{o}$ here Kalkulation durch die $\ddot{U}$ bernahme zahlreicher Funktionen und Risiken rechtfertigt. In diesem Zusammenhang erreichen in j $\ddot{u}$ ngster Zeit Cash & Carry Gro β handlungen zunehmende Wachstumsraten, die den Faktor Preis als Wettbewerbsparameter einsetzen.

Als Voraussetzung f $\ddot{u}$ r ein leistungsf $\ddot{a}$ higes Logistik- und Warenwirtschaftssystem werden in Japan vor allem die Point-of-Sale Terminals genannt, $\ddot{u}$ ber die bis zu 86% der in Kooperationen t $\ddot{a}$ tigen C-Stores verf $\ddot{u}$ gen. Scannerkassen $\ddot{u}$ ber Strichcode geh $\ddot{o}$ ren f $\ddot{u}$ r bedarfsgerechte Sortimentsgestaltung und -steuerung, absatzorientiertes Bestands- und Bestellmanagement zur Grundausr $\ddot{u}$ stung jeden C-Stores (vor allem f $\ddot{u}$ r die Warenversorgung von Frischeprodukten).¹²⁰ Programme f $\ddot{u}$ r Bestandsoptimierung werden - wie das Beispiel "7-Eleven" in Abschnitt 2.2.4 zeigt - aufgrund der Fl $\ddot{a}$ chenbeschr $\ddot{a}$ nkung und st $\ddot{a}$ ndiger Bedarfsanpassungen im Vergleich zu Deutschland, wo moderne Datenkassen selbst in C-Stores mit $\ddot{u}$ ber 200qm eine Seltenheit sind, h $\ddot{a}$ ufiger eingesetzt.

② Zusammenarbeit mit Herstellern

In Japan besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen Industrie und Einzelhandel. Auf der einen Seite ist der Einzelhandel bei der Produktentwicklung an einer engen Kooperation mit Herstellern interessiert, um durch Einflu β auf die Herstellerstrategie eine Differenzierung zum Wettbewerber zu erlangen. Auf der anderen Seite sind f $\ddot{u}$ r die Hersteller im besonderen die Betreiber von C-Stores attraktive Partner, da in diesem Markt eine gewisse Preisstarrheit vorliegt, die im $\ddot{u}$ brigen Einzelhandel sonst nicht mehr gegeben ist.¹²¹

¹¹⁸ Min, H., 1996, S. 25.

¹¹⁹ Negativ wirkt sich das Retourensyst $\ddot{u}$ m auf die Preiskalkulation aus, da sich sowohl Hersteller als auch Gro β handel das Risiko der R $\ddot{u}$ cknahme in Rechnung stellen. Vgl. Suzuki, T., 1992, S. 296. Zum Test-Marketing: o.V. b, Internet vom 12.04.1999.

¹²⁰ Vgl. Gerling, M., Dynamik im Handel 1-1997, S. 37 und Larke, R., 1994, S. 149.

¹²¹ Vgl. Meyer-Ohle, H., Internet vom 05.04.1999, S. 1.

2.2.3. Sortimentsstruktur und Verbraucherverhalten

Die Sortimentsstruktur im japanischen und US-amerikanischen Convenience Markt ist bezogen auf die Warengruppe "Food" vergleichbar. C-Stores sind "Läden des täglichen Bedarfs".¹²² Aufgrund der Wohnsituation der Japaner, die zum Teil in sehr kleinen Wohnungen leben und dort relativ wenig Zeit verbringen, gilt für sie auch die Lebensart "eating on the move". Vier Warengruppen werden unterschieden, welche die Bedürfnisstruktur beim Convenience Kauf widerspiegeln:

- "processed foods" wie (nicht-) alkoholische Getränke, Gewürze, Süßwaren usw.
- "daily foods" wie Obst, Milchprodukte, Brot usw.
- "fast foods" auch Lunchpakete
- "non-food items" wie Zeitschriften, Drogerieartikel usw.

Drei von vier Warengruppen sind Lebensmittel, die etwa zu 75% zum Convenience Umsatz beitragen.¹²³ Hauptunterschied in der Sortimentsstruktur zwischen Japan und den USA ist der ausgeprägte Verkauf von Tabak und alkoholischen Getränken in den USA bzw. von Zeitschriften in Japan. Alkohol (Off-licence) darf hingegen nur von 41% der japanischen 7-Eleven Stores verkauft werden.

Tabelle III-2 Umsatzstruktur in japanischen C-Stores

	Umsatzanteile in C-Stores
Fresh, Daily & Processed	31 %
Off-licence	14 %
Non Food	12 %
Soft Drinks	12 %
Confectionery	11 %
Newspaper/ Magazines	11 %
Fast Food	7 %
Other	2 %

Quelle: Daten aus: Barnes, S., Dadomo, S., (Institute of Grocery Distribution), 1996, S. 176.

Zu beachten ist, daß es sich bei den Daten um eine durchschnittliche Betrachtungsweise aller C-Stores ohne Tank-Shops handelt, die größtenteils vom Lebensmittelhandel betrieben werden. Wie sich die Sortimentsstruktur in Tank-Shops darstellt, ist nicht bekannt.

Im Durchschnitt werden 15% der Artikel mehrmals täglich und 20% einmal täglich aufgefüllt; von einigen Artikel sind nur bis zu 5 Einheiten im Regal vorhanden. Eine andere, in Deutschland nicht bekannte Vorgehensweise ist die Preisveränderung von Artikeln innerhalb eines Tages, um die Attraktivität in umsatzschwachen Tageszeiten zu steigern.¹²⁴

Obwohl Dienstleistungen in japanischen C-Stores 1990 nur zu 3% zum Umsatz beitrugen, sind sie vor allem für die Regelmäßigkeit und zur Frequenzsteigerung der Kundenbesuche von Bedeutung. Zum Standardservice gehören heute neben Fax- und Kopiergeräten auch

¹²² Vgl. Laumer, H., 1979, S. 123 und Sparks, L., The Service Industries Journal, Vol 15, Oct 1995, S. 72.

¹²³ Vgl. Tabelle III-2.

¹²⁴ Vgl. Barnes, S., Dadomo, S., 1996, S. 176.

Fotoentwicklungen, Bereitstellung von Mikrowellen sowie Dienstleistungen in den Bereichen Reinigung, Post, Paket und Bank. Auch Heimlieferungen und Paketzustellungen sind keine Seltenheit.¹²⁵

2.2.4. Ein professionelles Convenience Konzept: 7-Eleven in Japan

Die meisten 7-Eleven Stores befinden sich in Japan. Die ca. 7.100 Stores erwirtschaften einen Umsatz von 25 Mrd. DM (bei einem durchschnittlichen Tagesumsatz von 10.000 DM). Dieses Konzept hat im Convenience Markt weltweiten Vorzeigecharakter. Die Philosophie des japanischen Handelsgiganten Ito Yokado - japanischer Franchisepartner für das 7-Eleven Konzept - ist:

den Kunden convenienceorientiert beliefern, um Kundennutzen zu schaffen¹²⁶, d.h.

mit dem, was er will und benötigt	= Sortiment
sofort	= Verfügbarkeit
mit hoher Qualität	= Frische und "High-Quality-Produkte"
zu angemessenem Preis	= Preis-Leistungs-Verhältnis
in angenehmer Einkaufsatmosphäre	= Geschäftsausstattung, Personal

"This customer-oriented philosophy is backed up by logistical capability" mit folgenden Bausteinen:¹²⁷

○ Datenaustausch

Ein professionelles Management-Informationssystem (MIS) versorgt die Zentrale ständig mit Abverkaufszahlen. Dort werden die Daten aufbereitet und den Shopbetreibern wieder für eine optimale Disposition zur Verfügung gestellt. Das "Accelerated Inventory Management" - System ist nicht nur mit dem Ziel der Bestandsreduzierung eingesetzt, sondern um Langsamdreher schnell zu erkennen und (Neu-) Produktplatzierungen nach Kundenbedürfnissen zu optimieren.¹²⁸ Es soll helfen, die Firmenphilosophie - das passende Sortimentsmix mit schnellstmöglicher Anpassung an Kunden und Produktveränderungen - umzusetzen. Das System kann als eine Art Artikel-Erfolgs-Kontrolle eingesetzt werden, welches zweistündlich die Umsatzzahlen je Outlet aktualisiert - wenn vorhanden nach Alter und Geschlecht des Käufers - und in Zeitreihenvergleichen dargestellt. Außerdem erfolgt eine Ergänzung der Daten um Veränderungen im Wettbewerbsumfeld. Beispielsweise verbessern Wettervorhersagen im 30km-Radius Abverkaufsprognosen und lösen Veränderungen der Sortimentsplatzierungen aus. Die Bestelldaten gehen von den Stores über das 7-Eleven Netzwerk zu einem regionalen Office, welches die Daten an Zulieferer und Hersteller weiterleitet, der

¹²⁵ Vgl. Larke, R., 1994, S. 153.

¹²⁶ Business Concept: speed, selection, quality, price and environment. Vgl. Sutherland, E., Internet vom 10.04.1998.

¹²⁷ Bowersox, D., 1996, S. 59. Die Daten zu 7-Eleven sind aus: Stähler, Chr., Convenience Shop 1/1998, S. 28, Kürten, T., Der Handel 11/1997, S. 64 – 66 und Puhlmann, H., LZ Spezial 1/1996, S. 94 f.

¹²⁸ Vgl. Sparks, L., 1995, S. 84.

wiederum - im Fall von Fast Food - die Ware innerhalb von 2 Stunden produziert und ausliefert. Dieses System ermöglicht eine flexible und schnelle Warenverteilung mit wenig Bestandsüberschüssen. An das EDI Netzwerk sind C-Stores, Head und Regional Offices, Distributionszentren, Großhändler und berechnigte, unabhängige Hersteller angeschlossen.

○ **Warenverteilung und Sortimentsbildung**

Auf Grundlage des MIS sind Disposition und Anlieferung der Ware am gleichen Tag möglich. Die etwa 240 Warenverteilzentren bilden ein auf vier Temperaturstufen ausgelegtes System:

- 47 Zentren für Tiefkühlkost bei minus 20 Grad Celsius
- 51 Zentren für Kühlsortiment bei 5 Grad Celsius
- 52 Zentren für Fast Food bei 20 Grad Celsius
- 85 reine Umschlagpunkte für das übrige Sortiment bei Tagestemperatur.

Das Distributionssystem ermöglicht eine dreimal tägliche Belieferung mit kühlpflichtigen Artikeln sowie Sortimentspräsentation und -auswahl je nach Tageszeit. Beispielsweise werden am selben Thekenplatz morgens Brötchen und mittags Fertiggerichte verkauft.¹²⁹ Gegenwärtig wird ein Shop durchschnittlich neunmal in der Woche beliefert mit einer zeitlichen Genauigkeit von 15 Minuten. Die Distribution von Frischeprodukten wie Lunchpaketen, Brot und Obst differenziert sich aufgrund der Haltbarkeit vom Trockensortiment. Das gelistete Sortiment umfaßt ca. 4.500 Artikel, wobei 2.800 – 3.000 in einem C-Store geführt werden. Ungefähr 70% aller Artikel werden im Jahr vollständig durch neue Produkte ausgetauscht. Die Lagerbestände in den Warenverteilzentren konnten durch das MIS in 10 Jahren um 50% gesenkt werden; die durchschnittliche Verweildauer der Ware in den Stores reduzierte sich von 25,5 auf 8 Tage.¹³⁰

○ **Betreuung der Shopbetreiber**

Regionale Verwaltungsstellen betreuen jeweils ca. 60 Stores, um Werbung, Verkaufssysteme, Shopgestaltung usw. der Franchisenehmer zu optimieren. Eine gemeinsame Zentrale übernimmt Aufgaben wie Buchhaltung, Schulungen und gezielte Werbemaßnahmen. Neue Ladenbaukonzepte werden in Zusammenarbeit von Franchisenehmern, Merchandisern, strategischen Partnern und Lieferanten unter Ausnutzung des jeweils bestehenden Know-hows entwickelt. Für diese Leistungen muß der Shopbetreiber 43% seines Gewinns an die Zentrale abführen.

○ **Zusätzliche Erfolgsfaktoren**

Neben der konsequenten Kundenorientierung und den professionell geführten Informationssystemen wirkt sich die hohe räumliche Konzentration der 7-Eleven Stores in Japan positiv auf die Convenience Wertschöpfungskette aus. Erstens sind die Distributionskosten geringer, zweitens werden Streuverluste der Werbung reduziert und drittens sind die Markteintritts-

¹²⁹ Vgl. Kürten, T., Der Handel 11/1997, S. 64 ff.

¹³⁰ Vgl. Huppert, E., Dynamik im Handel, 11-1998, S. 8.

barrieren für Neuanbieter sehr hoch.¹³¹ Statistiken belegen, daß 7-Eleven Stores in Japan mit 50% der Verkaufsfläche und mit 33% des Lagerbestands doppelt so viel Umsatz machen wie in den USA.¹³² Die meisten Stores verfügen über eine Verkaufsfläche von unter 100 qm, setzen aber ca. 3,6 Mio. DM im Jahr um.

2.3. Convenience in Großbritannien

Großbritannien ist neben den skandinavischen Ländern Vorreiter der europäischen Convenience Entwicklung.

2.3.1. Struktur des britischen Convenience Marktes

Unter dem Begriff "C-Store" sind in Großbritannien folgende Betriebstypen subsumiert:¹³³

- 48,1%: Stores großer Lebensmittelkonzerne ("Grocery Based" oder "Symbol groups"), z.B. C-Stores der *Spar* und *Londis*, *Sainsbury*, *Tesco*.
- 30,2%: Tank-Shops ("Forecourts").
- 14,7%: C-Stores spezialisierter Anbieter ("Specialists"), z.B. *Alldays*, 7-Eleven und *Dillons*.
- 7,0%: sonstige C-Stores, zu denen unter anderem die organisierten CTNs – Confectionery, Tobacco and Newsagents – zählen (Einzelhändler für Süßwaren, Zigaretten/Tabak und Zeitungen - vergleichbar), z.B. *Dillons*¹³⁴ und *Martins Retail Group*.

Marktbeobachter beziehen kleinflächige Lebensmittelgeschäfte und selbständige CTNs häufig in das Convenience Volumen ein.¹³⁵ Daher weichen Daten des britischen Convenience Marktes voneinander ab.

Rund 22.000 selbständige CTNs mit einem Umsatz von 2 Mrd. DM profilieren sich in Wohngebieten und Nebenstraßen der Innenstädte durch ihr reichhaltiges Serviceangebot. Dienstleistungen wie Briefmarkenverkauf, Heimlieferdienste für Zeitungen, Einzug der Fahrzeugsteuer und Auszahlungen von Renten-, Kinder- und Arbeitslosengeld sind in deutschen C-Stores derzeit kaum denkbar,¹³⁶ erhöhen aber die Kundenfrequenz in britischen CTNs und werden zunehmend auch von anderen C-Stores angeboten.

Die ca. 4.400 CTNs organisierter Ketten werden prinzipiell dem Convenience Markt zugerechnet. Mit einem Umsatz von 1,3 Mrd. DM an Hauptstraßen und in Innenstädten entwickeln

¹³¹ Vgl. ebenda, S. 6.

¹³² Vgl. Sutherland, E., Internet vom 10.04.1998.

¹³³ Vgl. Greven, W., 1996, S. 7 f und Barnes, S., Dadomo, S., (Institute of Grocery Distribution), 1996. Prozentangaben stellen Anteil der Verkaufsstellen im Jahr 1996 dar. Es sind nur die organisierten CTNs erfaßt.

¹³⁴ *Dillons* wurde in folgenden Quellen unterschiedlich zugeordnet (CTN bzw. Specialist), was die Problematik der Datenlage aufzeigt. Vgl. o.V., Zeitschrift für Zucker- und Süßwarenwirtschaft, 50. Jg, 12/1997, S. 538 – 540 und Barnes, S., Dadomo, S., 1996, S. 7.

¹³⁵ Vgl. o.V., Zeitschrift für Zucker- und Süßwarenwirtschaft, 50 Jg., 12/1997, S. 538 – 540.

¹³⁶ Vgl. ebenda, S. 539.

sie sich zunehmend zu C-Stores i.e.S. Das Sortiment der "Specialists" unterscheidet sich in Professionalität grundlegend von den sonstigen C-Stores. Markterhebungen über Kundenbedürfnisse dienen dazu, das Angebot direkt auf diese abzustimmen. Die C-Storebetreiber können ihr Sortiment von 3.500 - 4.000 Artikeln aus einem Pool von bis zu 12.000 Artikeln (je nach Unternehmenszentrale) auswählen, was eine Ausrichtung auf regionale Gegebenheiten gewährleistet.¹³⁷ "Grocery-based Stores" sind charakterisiert durch einen überdurchschnittlichen Anteil an Lebensmitteln und Eigenmarken sowie durch ein nur kleines Angebot an Dienstleistungen.

Die Erfolgsfaktoren der mittlerweile rund 35.000 C-Stores mit einem Umsatz von ca. 42 Mrd. DM sind Innovation und Flexibilität in bezug auf Kundenwünsche.¹³⁸ Vor allem Großfilialisten wie *Sainsbury* und *Tesco* verfügen über effiziente und kundenorientierte C-Store Konzepte. Am Beispiel von *Tesco* werden die unterschiedlichen Vertriebslinien des Unternehmens dargestellt.¹³⁹ Das Unternehmen dominiert in Großbritannien den Großflächenmarkt, dringt jedoch zunehmend in die Convenience Schiene ein: sowohl über eine Convenience Orientierung in seinen Großflächen als auch in der Entwicklung eigener C-Stores.

Die drei convenienten Vertriebskanäle von *Tesco* sind:

"Metro" als Convenience Konzept an frequentierten Standorten, vor allem in Innenstädten mit hohen Umsätzen pro qm und einem Angebot von ca. 6.500 Artikeln. Frischeprodukte bilden das Kernsortiment.

"Express" als convenientes Tankstellen-Konzept mit einem Marktpartner der Mineralölbranche; derzeitiger Testpartner ist *Esso*. Die Shops verfügen über eine Verkaufsfläche von über 150 qm.

"Direct" als Home-Delivery Konzept.

Unabhängig vom Tankstellenmarkt baut *Sainsbury* ein Convenience Konzept "Sainsbury's Local" auf, welches den Sortimentsschwerpunkt auf Frische und Möglichkeit zum Wocheneinkauf legt und die Warensortierung sich an den Verzehranlässen – Frühstück, Mittag- und Abendessen – ausrichtet.

2.3.2. Sortimentsstruktur und Verbraucherverhalten

Das Verbraucherverhalten in Großbritannien unterschied sich in der Vergangenheit von dem der USA. Zum einen bestand nur eine eingeschränkte Nachfrage nach Zwischenmahlzeiten und Produkten des Sofortverzehrs, und zum anderen umfaßt das Convenience Sortiment in Großbritannien auch heute noch kaum alkoholische Getränke. Mit Ausnahme einiger Sonder-

¹³⁷ Vgl. Barnes, S., Dado, S., 1996, S. 103.

¹³⁸ Vgl. Striegler, A., Convenience Shop 7/1997, S. 14. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung entsprachen 15,1 Mrd. £ rund 42 Mrd. DM. Dieser Umsatz erscheint relativ hoch, so daß möglicherweise wie in den USA der Benzinumsatz enthalten ist. Zur Kundenorientierung vgl. o.V., LZ Nr. 43 vom 25.10.1996, S. 36.

¹³⁹ Vgl. Gottschlich, H., Convenience Shop 1/1999, S. 12 – 14.

genehmigungen ist in Tank-Shops der Verkauf von Alkohol gänzlich verboten. Eine Trendwende im Sofortverzehr kann gegenwärtig die Integration eines Fast Food Unternehmens in Tank-Shops der Texaco bedeuten als auch die zunehmende Repräsentanz der Handelsketten im Convenience Geschäft.

Tabelle III-3 Umsatzstruktur in britischen Tank-Shops

	Umsatzanteile in Tank-Shops
Lebensmittel & Fast Food	13 %
Soft Drinks	10 %
Tabak	37 %
Süßwaren	12 %
Lotto Toto	11 %
Car Care	6 %
sonstiges (incl. Presse)	11 %

Quelle: Daten aus: Corporate Intelligence on Retailing, 1998, S. 233.

Die Sortimentsstruktur entspricht derjenigen der deutschen Tank-Shops. Zunehmend reduzieren sich allerdings die prozentualen Anteile der traditionellen Bereiche wie Autozubehör (car care) und Süßwaren. Die Warengruppen werden durch Frische, Tiefkühlkost und Non-Food-Artikel ersetzt.

Beim Einkauf in C-Stores ergaben sich aus einer 1995 durchgeführten Befragung in Großbritannien folgende Merkmale:¹⁴⁰

50% der Käufer nehmen weniger als 3 Artikel mit und nur 9% über 19 Artikel, d.h. es handelt sich nicht um Versorgungskäufe.

83% der Käufer kaufen für weniger als 5 £ ein, was auf Impulskäufe hinweist.

45% der Käufer kommen täglich in einen C-Store, 20% einmal im Monat. Die Kombination aus geringem Kaufbetrag und hoher Besuchsfrequenz gilt als konträres Merkmal zu Supermärkten.

72% der Käufer halten sich weniger als 5 Minuten im C-Store auf.

83% der Käufer brauchen weniger als 10 Minuten zum nächsten C-Store und das, obwohl 67% den C-Store zu Fuß aufsuchen.

2.4. Internationale Marktstrukturen im Vergleich zum deutschen Convenience Markt

Wie die Beispiele der drei Länder zeigen, gleicht keine Struktur der anderen. Neben soziodemographischen und kulturellen Unterschieden (z.B. Aufgabenverteilung in der Familie) differieren Definitionen und Merkmale der Convenience Märkte. Diese Tatsache macht einen exakten Vergleich unmöglich. Dennoch werden die für den Verlauf der Arbeit wichtigsten Punkte herausgestellt:

- Für die zu entwickelnden Szenarien sind die Strukturen im Ausland von Bedeutung. Als Betreibersysteme überwiegen in Japan und den USA Franchisesysteme mit großem

¹⁴⁰ Vgl. Barnes, S., Dadomo, S., 1996, S. 50 - 86.

Erfolg. Die Systemzentralen der C-Stores sind häufig aus dem Lebensmittelhandel. Auffallend ist in Großbritannien der große Handlungsspielraum einzelner Betreiber von C-Stores bezüglich der Sortimentsgestaltung. Rahmensortimente sind zentral vorgegeben (z.B. die 12.000 Artikel der britischen "Specialists"), aus denen der C-Storebetreiber sein individuelles Sortiment auswählen kann.

- In Japan ist die Servicebereitschaft im Convenience Markt außergewöhnlich hoch. Im Bereich des japanischen Großhandels vollziehen sich Funktionsänderungen, die auch in Deutschland einsetzen und zur Problemstellung der Belieferung des deutschen Tankstellenmarktes in Kapitel IV führen. Wichtig erscheinen in diesem Zusammenhang die Informationsanforderungen, durch die sich der Großhandel vom warenlogistischen Wettbewerber, wie den Transportunternehmen, abheben kann.
- Eine einzigartige Leistung des japanischen Marktes ist die mehrmals tägliche Belieferung der C-Stores, die in keinem anderen Land so durchgeführt wird. Die damit verbundenen Warenverteilungs- und Informationsprozesse sind von essentieller Bedeutung.
- Überlange Ladenöffnungszeiten sind in den USA kein Merkmal, das den Convenience Markt im besonderen prägt.
- Von den ausländischen Sortimentsstrukturen sind keine Rückschlüsse auf Deutschland und die zukünftige Entwicklung zu ziehen. In jedem Land und jeder Region muß das Sortiment individuell angepaßt werden, was bereits in Abschnitt 1 dieses Kapitels, bezogen auf den deutschen Convenience Markt herausgearbeitet wurde.

Trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Entwicklungen sind Ähnlichkeiten in Stärken und Schwächen der C-Stores festzustellen. Beispielsweise grenzen sich C-Stores in den USA und in Deutschland zu wenig vom Wettbewerb ab,¹⁴¹ während regionale und lokale Anpassungen in japanischen C-Stores vorbildlich vollzogen sind. Eine weitere Schwäche ist die fehlende Professionalität, die weder eine Preis-, Sortiments- noch eine Qualitätsprofilierung erkennen läßt. Dies gilt – wie Kapitel IV zeigen wird – nicht für die Konzepte des deutschen Tankstellenmarktes, in dem gegenläufige Entwicklungen erkennbar sind.

Es wird deutlich, daß 7-Eleven der Vorreiter im Convenience Markt ist. So stellt sich die Frage, warum dieses Konzept nicht bereits in Deutschland umgesetzt wurde. "Daß Wachstumskonzepte wie 7-Eleven auch auf dem deutschen Markt bestehen könnten"¹⁴², bezweifeln Beratungsunternehmen wie McKinsey, obwohl die *Metro* als möglicher deutscher Lizenznehmer der *Ito Yokado* (7-Eleven) Gruppe im Gespräch ist. Als Gründe werden vor allem wettbewerbspolitische Hindernisse angeführt wie Ladenöffnungszeiten und mangelnde Kooperationsbereitschaft. Dennoch ist eine solche Entwicklung in die Szenarien von Kapitel V aufgenommen.

¹⁴¹ Vgl. Krone, H.-J., Convenience Shop 11/1999, S. 23.

¹⁴² Kürten, T., Der Handel 11/1997, S. 66.

3. Kategorisierung des heterogenen Convenience Marktes in freie und organisierte Segmente

In Abschnitt 2 dieses Kapitels wurde deutlich, daß der Convenience Markt im Ausland eine andere Struktur aufweist als in Deutschland. In den USA, Japan und Großbritannien ist der Markt von filialisierten Unternehmen wie Tesco (England) und 7-Eleven (USA und Japan) geprägt. Diese Art von Handelssystemen befindet sich im deutschen Convenience Markt erst in Test- und Entwicklungsphasen (z.B. *Spar-Express* oder "Flink" von *Lekkerland*). Selbst kooperativ verbundene C-Stores treten in Deutschland nur in beschränkter Anzahl auf. Im ersten Abschnitt dieses Kapitels wurde mehrmals auf ein Segment innerhalb des Convenience Marktes hingewiesen, welches eine Standardisierung im Marktauftritt anstrebt. Dies betrifft die Mineralölgesellschaften, deren Strategien nur in einem System des organisierten Convenience Marktes umsetzbar sind. Ihre Konzepte werden zwar in unterschiedlicher Form und Zielsetzung, aber flächendeckend eingesetzt. Es kann von einem Netz an Tank-Shops (C-Stores) gesprochen werden, das weitgehend durch die Mineralölgesellschaften forciert wird.

Der erschlossene Convenience Markt als Summe aller C-Stores ist in Anlehnung an die Ausführungen der Abschnitte 1 und 2 dieses Kapitels in organisierte und freie Segmente einzuteilen.

Dabei umfaßt der freie Convenience Markt alle C-Stores, die von selbständigen Unternehmen ohne Kooperationspartner geführt werden und sich weder vertikal noch horizontal bestimmten Verhaltensabstimmungen oder Bindungsverträgen unterwerfen.¹⁴³ Mehrheitlich zum freien Segment zählen Kioske, Trinkhallen, Getränkemärkte (jeweils mit Zusatzsortiment), teilweise Einzelbäckereien und Post-Shops. Es handelt sich um stationäre Vertriebsformen, die "Convenience" nur in Teilbereichen ihrer Geschäftstätigkeit umsetzen. Sie unterscheiden sich durch fehlende zentrale Steuerungs- und Unterstützungsfunktionen vom organisierten Segment, welches sich über folgende Kriterien definiert:

- **Mehrere Verkaufsstellen** (C-Stores) schließen sich zu einem Convenience System zusammen und vervielfältigen so (Teil-) Konzepte und Funktionen (Multiplikationseffekt¹⁴⁴). Intensität und vertragliche Ausgestaltung des Zusammenschlusses sind dabei zunächst nicht relevant.
- In der Regel handelt es sich um ein **überregionales** Netz an (teil-) standardisierten C-Stores.
- Der **Autonomiegrad** der C-Storebetreiber, d.h. die unternehmerische Handlungs- und Entscheidungsfreiheit, ist eingeschränkt. Der Grad dieser Einschränkung kann von einer

¹⁴³ Ahlert, D., 1991, S. 113.

¹⁴⁴ Vgl. Olbrich, R., 1999, S. 430 sowie Meffert, H., 1994, S. 26 und S. 31.

losen Systemunterstützung bis hin zu einer zentralen Steuerung einzelner oder umfassender Funktionen reichen, wie über Layout, Sortimente, Preise u.a.¹⁴⁵

- Die C-Stores werden über einen **Systemkopf** unterschiedlicher Ausprägung verbunden, welcher zunächst zur Erzielung von Einkaufsvorteilen eingesetzt wird und je nach Ausgestaltung des Systems weitere Funktionen übernimmt. Der Systemkopf ist ein Entscheidungszentrum, welches die Systemteilnehmer und auch die gesamte Wertschöpfungskette dominiert¹⁴⁶ und als zusätzlicher Verhandlungs- und Marktpartner die Funktionsverteilung insgesamt verändert. Für die vorgelagerte Wertschöpfungskette ist zunächst der horizontale Organisationsgrad der C-Stores von Bedeutung, da aus der Addition von Umsätzen ein Macht- und Nachfragepotential resultiert, welches in eine starke Verhandlungsposition am Markt umgesetzt wird. Aus Sicht des Mittlers entstehen Systemkunden mit zentralen Ansprechpartnern. Im Vergleich zu den freien C-Stores stellen sie veränderte und zusätzliche Anforderungen an die Warenverteilung, die anhand einer Fallstudie der Tank-Shops im nächsten Kapitel herausgearbeitet werden.

Die Umstrukturierung des Marktes von einer freien zu einer organisierten Form stellt ein Abgrenzungskriterium für den ansonsten heterogenen Markt dar. Im weiteren Verlauf bildet das Segment des organisierten Convenience Marktes den Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit.

¹⁴⁵ Ahlert nennt im Rahmen des Lebensmittelhandels unter anderem "(überwiegend kleinere) Lebensmitteleinzelhändler, -handwerksbetriebe und -spezialgeschäfte sowie Gewerbetreibende, die neben anderem auch ein begrenztes Lebensmittelsortiment zum Verkauf anbieten". Vgl. Ahlert, D. 1994, S. 295 ff und Reinke, B., 1991, S. 49 ff. Heinemann unterscheidet wie Ahlert integrierte, kooperierende und freie Systeme wobei Zwischenformen anhand von unterschiedlichen Organisationsgraden zwischen Warengruppen vorgenommen werden. Vgl. Heinemann, G., 1988, S. 36 f.

¹⁴⁶ Vgl. Tietz, B., 1999, S. 583.

Kapitel IV Strukturanalyse eines organisierten Convenience Segments:

das Shopgeschäft der Mineralölgesellschaften

In Deutschland repräsentieren im wesentlichen Tankstellen mit ihren Shops das organisierte Convenience Segment. Rund 17.500 Tank-Shops, das sind ca. 20% aller C-Stores, vereinen 41% des Convenience Umsatzes auf sich. Sie heben sich durch ihre spezifische Struktur vom restlichen Convenience Markt ab. Die Existenz von Systemköpfen (hier: der Mineralölgesellschaften), die weit entwickelten Konzepte und die daraus resultierende Professionalität der Shops schaffen eine bessere Datenlage, welche ein tieferes Eindringen in den Convenience Markt ermöglicht. Für die Analyse der Ist-Situation werden Sekundärdaten aus folgenden Informationsquellen herangezogen:

- Fallstudien und empirische Untersuchungen der Handelsforschung, deren Ergebnisse für das Thema "Organisierter Convenience Markt" aufbereitet und in die entsprechenden Unterabschnitte eingearbeitet sowie weitergeführt werden.
- Unternehmensstatistiken mit Aufgaben- und Ablaufbeschreibungen.
- Seminare mit fachspezifischen Firmenunterlagen.

Eine Primärdatenanalyse wurde anhand von Expertengesprächen mit Vertretern aus Handel und Industrie sowie mit den Zentralen der Mineralölgesellschaften in Verbindung mit Fragebögen zur Erhebung von Daten und Meinungen durchgeführt.¹ Dadurch kann das Sekundärmaterial gezielt auf Aktualität, Inhalt und Firmenspezifika ergänzt werden, wobei strategische Vorstellungen und funktionale Sachverhalte im Vordergrund stehen. Informationen, die durch Interviews in Erfahrung gebracht wurden, sind in die folgenden Ausführungen eingearbeitet, ohne die Interviewpartner der Mineralölgesellschaften kenntlich zu machen – es sei denn, die Informationen wurden allgemeinen Presseerklärungen entnommen. Zu berücksichtigen ist weiterhin, daß die Aussagen in dem sich schnell verändernden Markt begrenzt repräsentativ sind. Dennoch dienen sie als Basis für die Darstellung der zukünftigen, möglichen Entwicklungen in Form von Szenarien in Kapitel V.

1. Übertragung der Wettbewerbskräfte von Porter auf den Tankstellenmarkt

"Die Strukturanalyse ist das Grundgerüst für die Formulierung der Wettbewerbsstrategie"². Sie setzt nach Porter eine Branchensegmentierung voraus³, deren Grenzen aufgrund der in Kapitel III aufgezeigten Geschäftsfelder auch im Tankstellenmarkt nicht exakt zu ziehen sind. Daher werden Verflechtungen zwischen den beteiligten Institutionen aufgezeigt, welche eine theoretische Branchendefinition durch praxisrelevante Abgrenzungen ersetzen. Die Geschäftsstruktur der Tank-Shops wird anhand der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

¹ Der Fragebogen befindet sich im Original in Anhang IV-1.

² Porter, M., 1992 b, S. 27 und Wernerfelt, B., Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, S. 172. Beide Autoren ziehen dieses Instrument im Zusammenhang mit der Ressourcenbetrachtung heran.

³ Vgl. Porter, M., 1992 a, S. 351.

beispielhaft für den organisierten Convenience Markt analysiert. Dabei ist die Position eines Mittlers eingenommen, um folgende Fragen zur Ableitung einer Wettbewerbsstrategie zu beantworten:

- Wer und was bestimmt den Umfang und die Ausführung der Tätigkeiten des Mittlers ?
- Welche speziellen Markt- und Kundenanforderungen müssen vom Mittler berücksichtigt werden ?
- Welche Trends zeichnen sich ab ?

Wie sich in der konkreten Ausführung zum Tankstellenmarkt zeigen wird, ist die Strategiewahl der Mittler zukünftig differenziert zu betrachten. Derzeit bündelt sich der größte Umsatz bei Mittlern mit einer fokussierten Nischenstrategie. Die Mineralölgesellschaften mit dem Zugriff auf das Shopgeschäft stellen diese Strategieorientierung in jüngster Zeit in Frage, was eine veränderte Ausrichtung der vorgelagerten Wertschöpfungskette zur Folge hat. Auf der einen Seite verlangen die Endverbraucher einen "Zusatznutzen" - sei es durch Produkt-/Lieferleistungen oder durch Qualitätsverbesserungen. Auf der anderen Seite üben die Mineralölgesellschaften Kostendruck auf die gesamte Wertschöpfungskette aus und treffen Entscheidungen auf Basis einer Kosten- und Gewinnorientierung.

Abbildung IV-1 Die fünf Wettbewerbskräfte im organisierten Convenience Markt



Quelle: in Anlehnung an Porter, M., 1992, S. 26.

① Verhandlungsmacht der Hersteller

Lieferant aus Sicht des Mittlers ist der Hersteller. Die Konzentrationsprozesse auf Ebene der Hersteller beeinflussen Preise, Qualität und Lieferbedingungen. Außerdem zwingt der große Werbeaufwand bekannter Markenhersteller den Handel zur Produktlistung.

Eine wachsende Sortimentsvielfalt (Proliferation) verursacht logistische Veränderungen, die sich auf die gesamte Kosten- und Leistungsstruktur sowie auf Plazierungs- und Lagermöglichkeiten bei Mittlern und Einzelhandel auswirken. Eine weitere Bedrohung liegt in der generellen Ausschaltung der Mittler durch Direktabsatz, Exklusivvertrieb oder Vorwärtsintegration der Hersteller. Die Ausführungen zum Convenience Markt in Kapitel III zeigen,

daß Bündelungen der Warenströme vorgenommen werden müssen. Die Gefahr, daß diese durch einen Hersteller erfolgen, ist bei den geführten Produktgruppen und den relativ kleinen Bestellmengen der C-Stores gegenwärtig nicht vorhanden.

② Verhandlungsstärke der Abnehmer

Es stellt sich die Frage: Wer ist "Kunde" des Mittlers ? Bei der Unterscheidung von Groß- und Einzelhandel wird ein abnehmerorientiertes Abgrenzungsmerkmal herangezogen: Beim Einzelhandel ist es der private Kunde, während es sich beim Großhandel (hier verstanden als Mittler) vorwiegend um gewerbliche Abnehmer handelt.⁴

Diese direkten Beziehungen stellen in einer wirtschafts- und kundenorientierten Gesellschaft eine zu enge Sichtweise dar: Kunde muß **jede** nachgelagerte Stelle in einem Wertschöpfungsprozeß sein. Im organisierten Convenience Markt umfaßt die Kunden-/Abnehmeranalyse daher sowohl Endverbraucher, Betreiber der C-Stores als auch die Systemköpfe. Für die Formulierung der Handlungsempfehlungen und Strategien von Mittlern gilt es folgende Informationen über Abnehmer (direkte und indirekte Kunden in gleichem Maße) zu gewinnen, welche den Einflußgrad und die Verhandlungsstärke dieser "Kunden" widerspiegeln:⁵ strukturelle Gegebenheiten der organisierten C-Stores, detaillierte Anforderungen an den Mittler, ihre Preis- und Servicesensibilität, Wachstums- und Abnehmerpotential bei einer Nachfragekonzentration, die Machtstellung der Systemköpfe sowie der Stellenwert des Mittlers für die Abnehmer aufgrund der Substitutionsgefahr, d.h. der Möglichkeit, den Mittler durch alternative Bezugsquellen auszutauschen.

③ und ④ Grad der Rivalität und Bedrohung durch neue Konkurrenten

Die Höhe der Markteintrittsbarrieren beeinflußt grundsätzlich den Grad der potentiellen Bedrohung für bestehende Unternehmen durch neue Anbieter: Der Eintritt neuer Anbieter vergrößert die Gesamtkapazitäten des Marktes, woraus häufig ein Preis-, Kosten- oder Servicewettbewerb entsteht, der sich in einer Verschlechterung der Gesamtrentabilität niederschlägt.

Der gegenwärtig in die C-Store Belieferung integrierte Großhandel gerät zunehmend unter Druck, da andere Versorger und Dienstleister in den Markt eintreten wollen. Dieser Wettbewerbsdruck im Convenience- und Tankstellenmarkt ist auf eine Vielzahl von Ursachen zurückzuführen. Erstens erhöht das Umsatzwachstum die Attraktivität für einen Markteintritt neuer Anbieter, der - sobald eine Sättigungsphase eintritt - zu "Überkapazität" führt und sich in einer erhöhten Wettbewerbsintensität niederschlägt. Zweitens verstärkt sich das Interesse der etablierten Systemköpfe des Lebensmittelhandels am Convenience Markt aufgrund der Stagnation im angestammten Geschäft. Da dieser Wettbewerb sich sowohl auf im Markt

⁴ Vgl. Tietz, B., 1985, S. 27.

⁵ Vgl. Porter, M., 1992, S. 151 ff. Porter spricht von einem "Konzept für die Auswahl von Abnehmern" (S. 152). Anzumerken ist dabei, daß erstens die Stellung eines Unternehmens gegenüber den Abnehmern immer **relativ** zur Konkurrenz zu sehen ist, zweitens nur eine eingeschränkte Wahlfreiheit besteht, und drittens die Güte der Abnehmer durch eigene Leistungen verbessert werden kann.

tätige als auch auf neue Anbieter bezieht, wurden die Punkte ③ und ④ zusammengefaßt. Die Schaffung neuer bzw. die Überwindung bestehender Eintrittsbarrieren in Abhängigkeit von den zukünftigen Entwicklungen ist Zielsetzung der Arbeit und führt zu den Handlungsempfehlungen in Kapitel VI.

⑤ Bedrohung durch Ersatzprodukte

Die Begriffe "Ersatz" oder "Substitution" sind auf Produkte, Funktionen und auf Anbieter zu beziehen.⁶

Der Faktor der Substitutions**produkte** spielt im Rahmen der Convenience Belieferung aufgrund verhältnismäßig kleiner Verkaufsflächen der Shops und aufgrund unterschiedlicher Gewinnmargen einzelner Produkte eine große Rolle, wobei ein Preiswettbewerb bisher größtenteils ausblieb.

Für Mittler und Shopbetreiber ist die "Rivalität von **Funktionen**" und "**Anbietern**" im Sinne von Funktionsverlagerungen zwischen den Institutionen ebenso wichtig wie die "Rivalität von Produkten".⁷ So sind Großhandelsfunktionen nicht zwangsweise an die Institution Großhandel gebunden, dessen Leistungen erstens von neuen Betriebsformen erbracht und zweitens durch Unternehmen anderer, vertikaler Wirtschaftsstufen ersetzt werden können. Das Risiko für etablierte Mittler ist vom Niveau der Bedürfnisbefriedigung durch potentielle Konkurrenz abhängig.

Substitutions**anbieter** befinden sich auch auf Ebene der Endverkaufsstellen. Jeder convenience Betriebstyp kann den Tank-Shop substituieren. Gleichzeitig müssen die heute als C-Stores bezeichneten Outlets ihre Position gegenüber stärker kundenorientierten Großverkaufsflächen mit "Shop-in-the-Shop" oder Home-Shopping Konzepten verteidigen, die für Mittler ein neues Kunden-/ Geschäftspotential darstellen.

Die Strukturanalyse des Tankstellenmarktes ist abweichend von der Porterschen Branchenanalyse entlang der Wertschöpfungskette aufgebaut und orientiert sich an den materiellen Forschungsansätzen:⁸

- Der **Käufer** im Tank-Shop wird im Vergleich zum allgemeinen Convenience Markt weiter konkretisiert.⁹
- Das Distributionsobjekt - die **Ware** der Tank-Shops - ist Einfluß- und Bestimmungsfaktor des Distributionssystems. Im Vergleich zu Kapitel III erweitert sich die Problemstellung um Warengruppen wie Autozubehör, OTC-Produkte, um ein größeres Non-Food Sortiment und einige Großgebinde u.v.m., was zugleich eine Veränderung der Geschäftsfelder bewirkt.¹⁰

⁶ Anbieter- und Funktionssubstitution sind mit dem Punkt ③ (Bedrohung durch neue Anbieter) vergleichbar. Aufgrund des "Ersatz-" Charakters werden sie hier jedoch separat aufgeführt.

⁷ Vgl. Russi, D., 1993, S. 165.

⁸ Vgl. Kapitel II Abschnitt 1.3.

⁹ Verbraucherorientierter Forschungsansatz.

¹⁰ Warenorientierter Forschungsansatz.

○ Eine Vielzahl direkt zusammenhängender **Institutionen** bildet das Distributionssystem. Dieses erweitert sich im Tankstellenmarkt um eine Entscheidungsinstanz bei Aspekten der Kompetenz, Zielbestimmung und Funktionsverteilung: die Mineralölgesellschaften bzw. die Systemköpfe. Im Rahmen der Strukturanalyse werden die wichtigsten "Player" untersucht.¹¹ Das sind neben den Shopbetreibern noch Hersteller, Mittler und Systemköpfe.

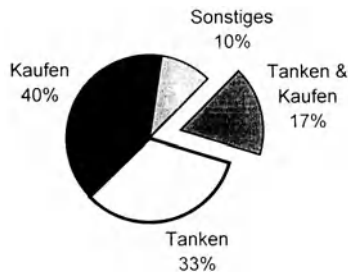
2. Die Marktteilnehmer im Shopgeschäft der Tankstellen

2.1. Der Endnachfrager: Kundenstruktur und Käuferverhalten

Im dritten Kapitel wurden Aussagen zu Convenience Käufern getroffen, die sich zwischen den convenienten Betriebstypen nochmals unterscheiden. Im Fall der professionell entwickelten Tank-Shops sind Käuferstrukturen und -verhalten wie folgt spezifiziert.

Tankstellenkunden sind primär Kraftfahrzeug- und Zweiradfahrer und dadurch potentielle Kunden für die **Shops**. Aktuelle Erhebungen zeigen, daß 85,6% der Shop-Kunden mit dem Auto kommen, 12,1% zu Fuß und lediglich 2,3% mit dem Fahrrad. Obwohl also größtenteils Kraftfahrzeugfahrer die Tankstellen mit ihren Shops aufsuchen, sinkt der Anteil der Kunden, die "nur" tanken kontinuierlich (heute: 33%).

Abbildung IV-2 Aktivitäten der Tankstellenkunden (1998)



Quelle: Lekkerland und Verlagsgruppe Handelsblatt, 1999.

Über 57% der Tankstellenkunden sind heute auch Shop-Kunden. Rund 40% gehen mit einer gezielten, speziellen Kaufabsicht in die Shops. Der Anteil der Kunden, die an der Tankstelle tanken & kaufen, ist in den letzten Jahren auf 17% angewachsen. Eine solche Doppel-funktion, das "One-Stop-Shopping", wird in der Literatur als Convenience Funktion bezeichnet und zeigt das rationale Verhalten der Käufer auf. Diese sind in Tank-Shops zu 67% männlich, allerdings mit steigendem Anteil der Frauen, welcher 1990 bei nur ca. 20% lag.

"Männlich, mobil und in der Altersgruppe bis 40" sind Attribute, die dem "typischen" Tankstellenkunden zugewiesen werden. Diese Käufergruppe verfügt allgemein über eine geringe Preissensibilität und wenig Kenntnis über den Food-Markt. Shopkonzepte bauen auf

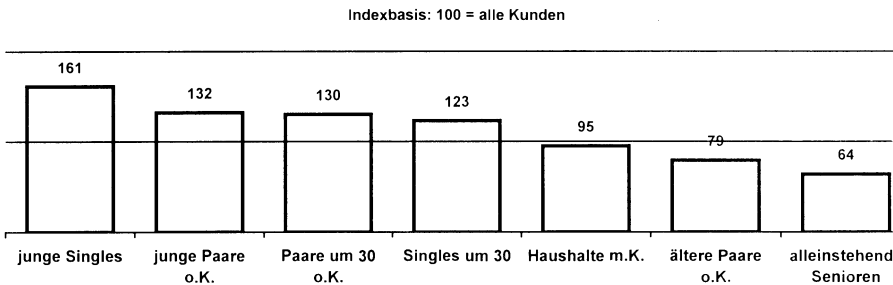
¹¹ Institutionenorientierter Forschungsansatz.

diesen Eigenschaften auf, indem sie "Männerinteressen" - soweit eine Verallgemeinerung zulässig ist - bündeln: "alles rund ums Auto", Fast Food, kleine Geschenke, Zeitschriften und Tabak prägen neben Süßwaren und Getränken gegenwärtig die Kerngeschäfte der Tank-Shops.

Kapitel III behandelt mögliche Auswirkungen von Preisveränderungen im gesamten Convenience Markt. Für die Tank-Shops im besonderen liegen detaillierte Analysen zu Preiskenntnis und -bereitschaft der Käufer vor.¹² Während das Preisniveau vom Verbraucher durchschnittlich um ca. 33% über Supermarktniveau bewertet wird, liegt die Bereitschaft für einen Preisaufschlag bei 22%. Diese unterliegt allerdings starken Schwankungen zwischen den Produktgruppen: Cola Dose 68%, Tiefkühlpizza: 30%. Zugleich variiert die Preisbereitschaft zwischen Stamm- und Gelegenheitskäufern und somit auch zwischen Männern und Frauen. Obwohl die Untersuchung aufzeigt, daß in Tank-Shops ein höheres Preisniveau akzeptiert wird, muß darauf hingewiesen werden, daß die isolierte Preisreagibilität sehr schwer festzustellen ist, da sie vom gesamten Erscheinungsbild der Outlets mit Warenpräsentation, Einkaufssituation, Öffnungszeiten u.a. abhängt. Damit sind allgemeingültige Aussagen nur eingeschränkt möglich.

In Veröffentlichungen zum Convenience Markt werden C-Stores häufig mit ehemaligen "Tante Emma Läden" gleichgesetzt. Die Einteilung der Kundenstruktur nach Alter und Ehestand zeigt, daß eine solche Gleichstellung nicht gerechtfertigt ist.

Abbildung IV-3 Kundenstruktur an Tankstellen



Quelle: AC Nielsen, Convenience Shop 9/1997, S. 16.
 Abk.: m.K.: mit Kinder o.K.: ohne Kinder

Bezüglich der Haushaltgröße dominieren zwar ebenfalls Kleinhaushalte (24% Einpersonnen- und 38% Zweipersonenhaushalte), die Abbildung IV-3 zeigt allerdings einen überproportionalen Anteil jüngerer Personen in Tank-Shops. Diese Altersstruktur macht deutlich, daß

¹² Vgl. Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 24.-25.03.1998. Praxisbeitrag: Zentes, J. In Kapitel III wurden geringfügig abweichende Zahlen genannt. Interessant scheint hier die stark schwankende Preisbereitschaft zwischen den Warengruppen.

Tank-Shops nicht mit den früheren Kleinverkaufsflächen wie den "Tante Emma Läden" gleichzusetzen sind. Die überwiegende Käufergruppe in Tank-Shops liegt zwischen 16-39 Jahren (75% unter 40 Jahren), während in den sogenannten "Tante Emma Läden" meist ältere Personen einkaufen.

Einige Fakten zum Kaufverhalten in Tank-Shops:

- Jeder 2. deutsche Verbraucher nutzt das Shopangebot in Tankstellen.
- 37% der Kunden kaufen mehrmals wöchentlich in Tank-Shops ein.
- Der durchschnittliche Kunde fährt ca. 8-9 Tankstellen an verschiedenen Standorten an.
- Zwischen 6-9 Uhr und 18-20 Uhr besuchen 40% der Kunden die Tankstellen nur zum Einkaufen, nach 20 Uhr wächst der Anteil kontinuierlich auf bis zu 70%; in der übrigen Zeit reduziert sich der Prozentsatz auf ca. 25%.¹³
- Die durchschnittliche Verweildauer (1,5 Minuten) und der durchschnittliche Umsatz pro Besucher (6,26 DM) bzw. pro Käufer (11,00 DM)¹⁴ zeigen, daß es sich nicht um Bevorratungskäufe handeln kann, sondern um reine Convenience Käufe.
- Die Kaufmotivation ergibt sich aus den in Kapitel III vorgestellten Erwerbsgründen der Convenience Goods (Gewohnheits-, Impuls- oder Notkauf) sowie aus Gründen der Freizeitgestaltung und nur zum Teil als Ergänzung zum Wocheneinkauf.

Die Kaufentscheidung der Kunden im Tank-Shop ist durch zwei konträre Merkmale gekennzeichnet, welche die Zielgruppenbestimmung und die kundenorientierte Bedarfsdeckung erschweren. Auf der einen Seite verfügen die Käufer über ein Preis-Leistungs-Bewußtsein (**Rationalität**) und auf der anderen Seite unterliegen sie einer starken **Gefühlsorientierung**, da mit Convenience ein Einkaufserlebnis unter Vermeidung von Streß verbunden ist. Dieser zweifachen Anforderung müssen sich nicht nur C-Stores stellen, sondern auch die vorge-lagerte Wertschöpfungskette mit Herstellern und Mittlern.

2.2. Tankstellenbetreiber und ihre Shops als Schnittstellen zum Endnachfrager

Tank-Shops sind eine Sonderform des stationären Einzelhandels mit einem spezifischen Sortiments- und Dienstleistungsangebot.¹⁵ Mit zunehmender Bedeutung des Shopgeschäftes - als Angebotsform für Convenience Produkte - werden erhöhte Anforderungen an die Einzelhandelsfunktion des Betreibers gestellt, wozu es eines kaufmännischen Basiswissens bedarf. Da das Berufsbild des Tankstellenbetreibers aufgrund seiner Ausbildung und Tradition eher dem eines Handwerkers als eines Kaufmanns entsprach, galt es, dieses durch Schulungen und professionelle Unterstützung aufzubauen.¹⁶ Dieser Prozeß ist immer noch im Gange.

¹³ Aus dieser Aussage ist allerdings kein Rückschluß auf die zeitliche Umsatzverteilung zu ziehen.

¹⁴ Vgl. Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 24.-25.03.1998, Praxisbeitrag: Zentes, J.

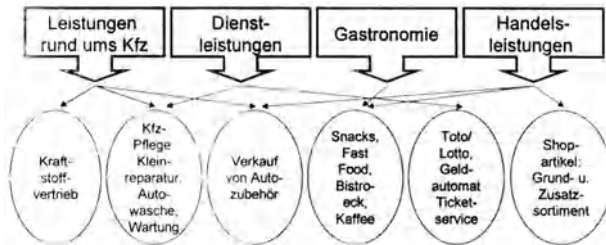
¹⁵ Tank-Shops werden vom Statistischen Bundesamt getrennt von Ladengeschäften des Einzelhandels wie Warenhäuser, Verbrauchermärkte, Supermärkte u.a. unter "restlichem stationären Einzelhandel" ausgewiesen. Ebenso die Kioske. Vgl. Tietz, B., 1985, S. 31 f.

¹⁶ Hier sind Parallelen zum Pharmagroßhandel festzustellen: Ein Apotheker fühlt sich häufig nicht als Kaufmann, sondern als Pharmazeut. Vgl. Dohet-Gremminger, A., 1996, S. 212

2.2.1. Geschäftsfelder, Umsatz- und Ertragsanteile

Die Leistungsstruktur einer Tankstelle hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Die Mineralölgesellschaften ergänzten zunächst den reinen Kraftstoffverkauf um Produkte und Leistungen rund um das Fahrzeug. Für den Aufbau eines positiven Markenimages und für die Differenzierung vom Wettbewerber bieten Tankstellen - entgegengesetzt zum Selbstbedienungstrend - zusätzlich kostenlose Dienstleistungen wie Messung des Ölstands und des Luftdrucks an.¹⁷ Dieser Service steht in direktem Zusammenhang mit dem angestammten Betätigungsfeld: "Leistungen rund ums Kraftfahrzeug". Nachdem das Auto jahrelang im Mittelpunkt des Interesses stand, tritt heute mit dem Ausbau des Convenience Sortiments der Fahrer selbst in den Vordergrund.

Abbildung IV-4 Geschäftsfelder an Tankstellen



Quelle: in Anlehnung an: o.V., Branchen Special, Nr. 38 4/1997 und 10/1997.

Mit der Convenience Entwicklung diversifizieren Mineralölgesellschaften und Tankstellen in neue Produkt- und Marktbereiche, welche den Bedürfnissen der Shopkunden entsprechen (siehe grau schattierte Felder in Abbildung IV-4). Ziel der Shopbetreiber und der Mineralölgesellschaften ist, durch das Shopgeschäft die rückläufigen Erträge aus dem Kraftstoffverkauf zu kompensieren. Es entstehen von Auto und Fahrer unabhängige Geschäftsbereiche, die auch zukünftig als **das** Wachstumspotential der Tankstellen gesehen werden: Dienstleistungen, Gastronomie und Handelsleistungen ohne Kfz-Bezug. Obwohl die Sortimentsgruppen Süßwaren, Getränke, Presse und Tabak das Sortiment im Tank-Shop bestimmen, gewinnen Warengruppen wie Lebensmittel, Blumen, Hygieneartikel und Fast Food - wie im Convenience Markt generell - an Bedeutung.

Das Angebot von **Dienstleistungen** bei einem bisher niedrigen Nachfragepotential und hoher Bindung von Personal- und Zeitkapazitäten ist meist auf großflächige Tank-Shops mit ausreichender Kundenfrequenz und Personalbesetzung beschränkt. Mit selbständigen, vom

¹⁷ Vgl. o.V., FAZ Nr. 66 vom 19.03.1998, S. 20. *Aral* setzt sich zum Ziel, eine führende Stellung bei der Umsetzung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung zu übernehmen. Es ist geplant ca. 1000 Arbeitslose einzustellen, die dem Tankstellenkunden einen zusätzlichen, kostenlosen Service leisten.

Warenverkauf unabhängigen Dienstleistungen wie Ticketservice oder Reisebuchungen sind folgende Probleme verbunden: Es fehlen Kapazitäten und Kompetenzen, die Vorlaufzeiten bis zur Erfolgsphase sind relativ lang und allgemein werden On-Line-Diensten bessere Erfolgschancen eingeräumt. Deshalb werden nur vereinzelte Dienstleistungen als Shopangebot forciert; dazu zählt z.B. die Toto Lotto Annahmestelle.

Eine zwar veränderte, aber im Ergebnis gleiche Sachlage zeigt sich bei den räumlichen und personellen Kapazitäten für Selbstbedienungsautomaten. Die damit verbundenen, hohen Investitionen sind nur mit entsprechenden Kundenfrequenzen zu kompensieren. Tests der BP mit Electronic Shopping¹⁸ wurden wegen nicht gegebener Rentabilität eingestellt. Nach Ansicht der Mineralölgesellschaften¹⁹ können beispielsweise auch Postdienstleistungen aufgrund der komplexen Abrechnungssysteme bisher nicht lukrativ erbracht werden. Zusatzleistungen wie die Aufstellung von EC-Automaten wachsen geringfügig.

Zukunftsträchtiger erweist sich hingegen das Geschäftsfeld **"Gastronomie/ Sofortverzehr"**.²⁰

"The Convenience store and petroleum marketing industry's recognition of **the home meal replacement (HMR)** opportunity is evident and is evolving modestly. Fast Food is now the number two selling product inside convenience stores."²¹

Ein Grund für den zunehmenden Außer-Haus-Verzehr in Tank-Shops ist neben den generellen Stärken der Shops (z.B. Öffnungszeiten, Parkplätze u.a.) in der Konkurrenzfähigkeit zu meist teureren, traditionellen Verkaufskanälen zu sehen, wie zur Kleingastronomie oder zu Pizzerien. Unterschiedliche Ansichten liegen zur Ausgestaltung der Fast Food Angebote vor. Umsatz- und Ertragspotentiale sind in eigenständig entwickelten Konzepten (von Mineralölgesellschaft, Shopbetreiber und/oder Mittler) sowie in Kooperationen zwischen Mineralölgesellschaften und spezialisierten Fast Food Anbietern vorhanden. Diese Form des Co-Branding²² kann entweder räumlich getrennt, aber in enger Anbindung an Tank-Shops erfolgen oder innerhalb eines Shops als integrierte Lösung mit separaten Bereichen für Bistro oder Fast Food. Dabei schränkt die Größe um und in den Shops das Angebot der Warengruppe "frische Snacks, belegte Brötchen oder kleine Mahlzeiten" bzw. ganzer Fast Food Konzepte ein. Folgende Nachteile müssen gegebenenfalls mit dem Angebot gastronomischer Elemente in Kauf genommen werden:

- Sie stellen einen Substitutionseffekt zum klassischen Sortiment wie Süßwaren und Getränken dar, ohne Umsatz- und Ertragswachstum.
- Sie gefährden durch längere Verweildauer der Kunden die Vorteile des schnellen Einkaufs und der guten Parkplatzmöglichkeiten.

¹⁸ Dem Kunden wurde angeboten, Bestellungen an einem Terminal im Tank-Shop aufzugeben (virtueller Supermarkt). Mindestwert DM 20,-, Bestellung vor 10.00 Uhr, Abholung ab 17.00 Uhr. Vgl. o.V., LZ Nr. 16 vom 17.04.1998, S. 43.

¹⁹ Befragungsergebnis im Rahmen der Interviews mit den Mineralölgesellschaften.

²⁰ Vgl. Kapitel III Abschnitt 1.1.2.

²¹ NACS, Internet vom 20.05.1998.

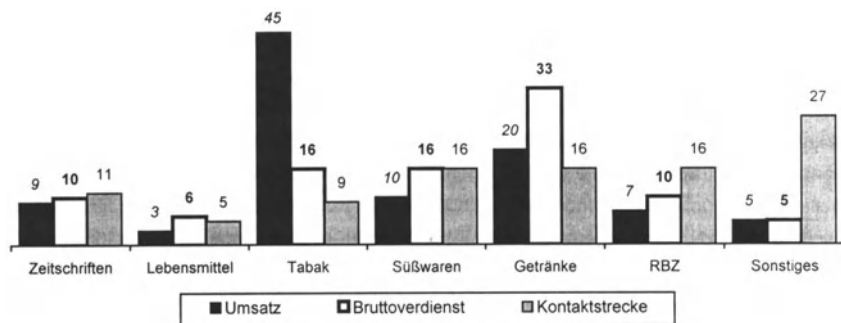
²² Co-Branding ist die Kombination von Marken mehrerer Absender zum Nutzen der Markeninhaber. Vgl. Kotler, P., Bliemel, F., 1995, S. 702.

Selbst auf dem US-amerikanischen Convenience Markt zeigen sich Verluste aus der Ausweitung der Fast Food- und Gastronomiesegmente und dem damit verbundenen Verzicht auf andere Warengruppen.²³

Für Tank-Shops gibt es im Geschäftsfeld "Handelsleistung" neben der isolierten Aufteilung nach Warengruppen eine Gegenüberstellung der jeweils in Anspruch genommenen Verkaufsflächen. Wie in Kapitel III Abschnitt 1.2.2. bereits angedeutet, müssen im Rahmen einer Sortimentsoptimierung die jeweiligen Kontaktstrecken mit dem Kunden und die Handelsspannen in die Analyse einbezogen werden. Abbildung IV-5 zeigt eine Gegenüberstellung von Umsatz, Bruttoverdienst und Kontaktstrecke mit folgenden Erkenntnissen.

Der Bruttoverdienst des Shopbetreibers ist innerhalb des Convenience Sortiments, das heute über 80% der Kontaktstrecke in Tank-Shops einnimmt, in den Warengruppen Süßwaren und Getränke am höchsten. Während ca. 30% des Umsatzes auf diese Warengruppen entfallen, entspricht dies einem Anteil von ca. 49% des Bruttoverdienstes bei einer Inanspruchnahme von 32% der Regalfläche.

Abbildung IV-5 Vergleich von Umsatz, Bruttoverdienst und Kontaktstrecke 1997 in %



Quelle: für Kontaktstrecke: AC Nielsen-Analyse in: SG Information 21/1997 vom 12.06.1997;
für Umsatz und Bruttoverdienst: BTG aus: Lekkerland und Verlagsguppe Handelsblatt,
1999. Die sonstige Warengruppe setzt sich aus Wein, Sekt, Spirituosen, Eis, Drogerie-
artikeln, Tiefkühlprodukten und Tiernahrung zusammen.

Abk.: RBZ = Reifen, Batterie, Autozubehör

Der hohe Tabakumsatz²⁴ (45%) spiegelt nicht den Anteil am Bruttoverdienst (16%) wider; allerdings wird durch die geringe Inanspruchnahme an Regalfläche (9%) ein besseres Verhältnis pro qm erreicht als bei anderen Warengruppen. Außerdem tragen preisgebundene Artikel wie Tabak und Zeitschriften in den Tank-Shops positiv zur Kundenfrequenz bei und lösen Folgekäufe aus: So resultiert aus dem Kauf einer "Bildzeitung" ein Folgekauf von durchschnittlich 5,30 DM.

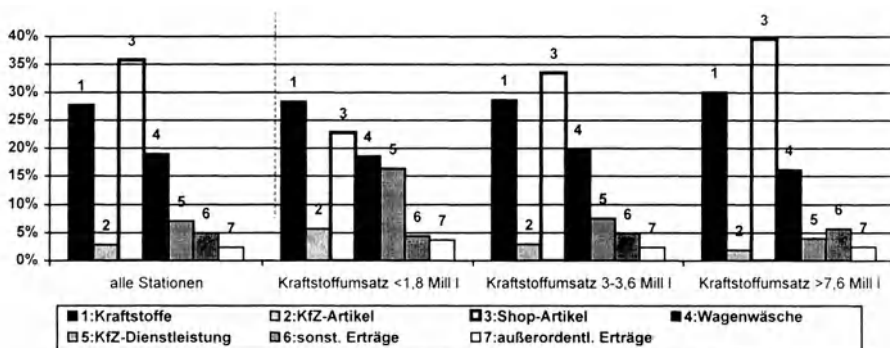
²³ Vgl. Krone, H.J., Convenience Shop 11/1999, S. 24.

²⁴ In Tank-Shops handelt es sich im allgemeinen um ein flaches Sortiment. Nur Tabakwaren und Tafelschokolade haben im Vergleich eine tiefere Sortimentsstruktur.

Obwohl Kfz-Artikel mit Motoröl, Autopflege, Autozubehör, Reifen und Batterien²⁵ ungefähr die gleiche Kontaktstrecke und den gleichen Umsatz wie die Warengruppen Süßwaren oder Getränke aufweisen, nehmen sie am Bruttoverdienst des Shopbetreibers nur einen kleinen Anteil ein.

Die Geschäftsfelder des Kraftstoff- und Dienstleistungsvertriebs sind in Abbildung IV-5 nicht aufgeführt. Während der Verkauf von Kraftstoffen ca. 70 – 75% des gesamten Umsatzes einer Tankstelle ausmacht, trägt er zum Unternehmereinkommen nur zu einem Drittel bei, mit rückläufiger Tendenz.²⁶ Für die Tankstellenbetreiber ergab sich 1996 folgender Rohertrag, der sich an den Geschäftsfeldern orientiert und unterteilt ist nach dem Kraftstoffverbrauch:

Abbildung IV-6 Struktur des Rohertrags (1996)



Quelle: Eurodata aus: o.V., Branchen Special Nr. 38, 4/1997 und 10/1997, S. 3. Die Zahlen über den Säulen entsprechen der Numerierung in der Legende.

Die Abbildung weist einen hohen Anteil des Shopgeschäftes am Rohertrag einer Tankstelle (36%) aus. Diese Tatsache erklärt das zunehmende Interesse der Mineralölgesellschaften, die bei rückläufigem Kraftstoffumsatz (im Durchschnitt weniger als 30% des Rohertrags) neues Umsatzpotential im Convenience Geschäft sehen.

Tankstellen mit einem Kraftstoffumsatz von unter 1,8 Mio. Liter sind allein aufgrund der Rohertragsstruktur häufig kleinere, zum Teil freie Tankstellen mit angegliederten Werkstätten. Vor allem in Tankstellen mit hoher Kundenfrequenz (4. Säulenblock) sind die Convenience Artikel fester Bestandteil des Ertrags. Eine vergleichbare Meßgröße ist der Shopumsatz im Verhältnis zum Treibstoffverkauf mit der Aussage, daß pro 100 Liter Sprit-Verkauf je nach Shopgröße zwischen 18,19 DM und 31,04 DM aus dem Shopsortiment erzielt werden.

²⁵ Vgl. Krone, H.J., LP 11/1997, S. 19.

²⁶ Einen ähnlichen Beitrag leistet nach Angaben von *Shell* das Dienstleistungsgeschäft – incl. Autowäsche, das sich in den letzten 20 Jahren vervielfachte. Vgl. Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 24.-25.03.1998; Praxisbeitrag: Schnittler, B., Deutsche Shell AG.

Um dem Ziel der Kundenorientierung gerecht zu werden, muß sich jeder einzelne C-Store seinem Umfeld (Standort und Verbrauchern) anpassen. Es lassen sich insbesondere für Tank-Shops Merkmale herausarbeiten, welche für eine spezifische "Marktbearbeitung" von Bedeutung sind. Dem stehen oft die Ziele der Mineralölgesellschaften bzw. Systemköpfe des organisierten Convenience Marktes entgegen. Diese streben ein national einheitliches Shopkonzept mit geringen individuellen Anpassungen an, wobei eine solche Strategieverfolgung den Convenience Markt zukünftig verändern wird.²⁷ Eine Differenzierung zwischen den Mineralölgesellschaften wie auch zwischen den Tank-Shops ist grundsätzlich zwar möglich, aufgrund kurzer Kopier-/ Imitationszeiten auf Dauer allerdings nicht beständig. Der Preiskampf im Kraftstoffbereich und die Homogenität der Convenience Goods²⁸ führen dazu, daß qualitative Merkmale vermehrt als Wettbewerbsfaktoren zum Einsatz kommen müssen. Tankstellen versuchen, sich über die Gestaltung der Anlagen mit kostenlosen Parkplätzen, problemlosen An-, Zu- und Durchfahrtswegen, ansprechenden Ladenlayouts und attraktiven Waren- und Dienstleistungssortimenten von der Konkurrenz abzuheben. Obwohl Kioske regional unterschiedlich stark vertreten sind, werden sie aufgrund ihrer ausgeprägten individuellen Kundenbindung als größte Konkurrenz zum Tank-Shop gesehen.²⁹ Eine Differenzierung über den Preis im Handelssortiment wird in jüngster Zeit auf dem Tankstellenmarkt diskutiert. Der Wettbewerbsfaktor "Preis" ist im Rahmen der zukünftigen Entwicklung in Kapitel V Abschnitt 1 detailliert analysiert. Vorab wird in diesem Zusammenhang die Meinung von Berekoven dargestellt, nach der die Konkurrenz auf dem Wettbewerbsfeld der Preise noch wesentlich schneller und flexibler reagieren kann als bei der Profilierung über Kundendienstleistungen.³⁰

2.2.2. Typologisierung der Tank-Shops

In Deutschland gibt es derzeit rund 17.500 Tankstellen, von denen ca. 85% mit Convenience Shops³¹ ausgestattet sind (mit steigendem Trend) und einem Shopumsatz von rund 14 Mrd. DM. Zum organisierten Convenience Markt im Bereich der Tankstellen zählen Shops, die parallel zum Treibstoffgeschäft an einen Systemkopf angebunden sind. Dazu gehören alle Tankstellen der Marken- (Farben-³²) Gesellschaften, welche in A- und B- Gesellschaften zu unterscheiden sind sowie teilweise die freien Tankstellen.

²⁷ Vgl. Kapitel V und VI.

²⁸ Vgl. Kapitel III Abschnitt 1.2.1.

²⁹ Dieser Sachverhalt ergibt sich aus den Interviews mit den Mineralölgesellschaften. Die Antwort beruht auf der Annahme, daß Convenience auch in Zukunft ein Nischengeschäft bleibt, ohne Senkung des Preisniveaus, durch welche eine Konkurrenzsituation zum Lebensmitteleinzelhandel entstehen würde.

³⁰ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 169.

³¹ Vor allem in Ostdeutschland befinden sich aufgrund von neuen Bauvorhaben die modernsten Formen der Tank-Shops.

³² Der Begriff "farbenspezifisch" bezieht sich auf die unterschiedlichen Mineralölgesellschaften, die im Fachjargon jeweils durch eine Farbe charakterisiert sind. Beispiele: *Shell*: Gelb, *Aral*: Blau, *Esso*: Rot, *BP*: Grün.

- Tankstellen von A-Gesellschaften vereinen insgesamt 66% des gesamten Kraftstoffabsatzes auf sich. Das sind *Aral, Shell, DEA, Esso* und *BP*.
- Tankstellen von B-Gesellschaften sind entweder deutsche Tochtergesellschaften internationaler Mineralölgesellschaften, wie *Agip, Elf/ Minol, Fina, Jet/ Conoco, Total* oder Tankstellen, die an unabhängige Handelsfirmen mit traditionellen Beziehungen zu inländischen Raffineriegesellschaften gebunden sind und Treibstoffe unter einer Handelsmarke verkaufen, wie *Avia* oder *Westfalen*.³³
- "Freie" bzw. "weiße Tankstellen" haben sich im Bundesverband Freier Tankstellen BFT zusammengeschlossen. Hinzu kommen weitere "sonstige Kleintankstellen" ohne Lieferantenbindung im Treibstoffgeschäft.³⁴

Gemeinsam ist den organisierten Tank-Shops je ein Systemkopf, welcher neben Verwaltungsaufgaben auch Zentralregulierungsabkommen mit den Mittlern abschließt, um Einkaufsvorteile zu erzielen. Die "Freien Tankstellen", welche keinen "Markentreibstoff" ein- und verkaufen, völlig unabhängig von einer Mineralölgesellschaft agieren und damit nicht zum organisierten Segment zählen, sind in ihrer Shopgestaltung individueller und haben in ihrem Erscheinungsbild nicht den Standard der Tank-Shops einer A- oder B- Gesellschaft. Vorteile freier Tankstellen liegen hingegen in der größeren unternehmerischen Freiheit, die im Markt teilweise sehr erfolgreich eingesetzt wird und in der besseren Verdienstmöglichkeit des Betreibers, die nicht von der "Mitbestimmung" durch einen Systemkopf abhängt. Der Ertrag am Kraftstoff ist bei freien Tankstellen wesentlich höher als für Betreiber einer Farbentankstelle; dennoch liegen die Benzinpreise häufig unter denen der Markengesellschaften, wodurch ein offensichtliches Differenzierungsmerkmal entsteht. Zu dieser Gruppe können auch Tankstellen gezählt werden, welche den freien Handelsunternehmen angeschlossen sind, z.B. an branchenfremde Cash & Carry Betriebe oder an großflächige Supermärkte. Sie unterliegen keiner Lieferantenbindung, sondern bieten Kraftstoffe nur als Zusatzgeschäft an, neben einem Einzel-/ Großhandelsbetrieb.³⁵ Diese Art der Tankmöglichkeit ist in Deutschland - wie die Ausführungen in Abschnitt 4 dieses Kapitels zeigen werden - im Vergleich zum Ausland allerdings relativ unbedeutend.

In der Regel ist der Kraftstoffverkauf als **Agenturgeschäft**³⁶ organisiert, während der Tankstellenbetreiber das Shop- und Serviceangebot in Eigenregie führt. Er tritt in eigenem Namen und auf eigene Rechnung (d.h. als **Eigenhändler**) auf, obwohl sein Shop - sofern dieser an eine "Farbengesellschaft" angegliedert ist - gegenüber dem Verbraucher unter dem Logo der Mineralölgesellschaft geführt ist - ähnlich den Verbundgruppen des Lebensmittelhandels.

³³ Vgl. Baum, H., 1989, S. 177.

³⁴ Vgl. o.V., Branchen Special Nr. 38, 4/1997 und 10/1997, S. 3.

³⁵ Vgl. Baum, H., 1989, S. 179.

³⁶ Der Tankstellenbetreiber ist rechtlich selbständig, aber wirtschaftlich im Bereich des Treibstoffgeschäftes an die Markengesellschaft gebunden. Vgl. Pollmüller, H.-D., 1981, S. 134 sowie zum Agentursystem Kapitel V Abschnitt 2.1.1.1.

Die Eigentumsverhältnisse sind wie folgt geregelt: Ein Teil der Tank-Shops sind **Eigentümerstationen**, deren Kraftstoffverkauf vertraglich an die Mineralölgesellschaften gebunden ist. Die Station selbst ist aber "im Eigentum" des Betreibers, der dadurch seine Unabhängigkeit bewahrt. Es handelt sich häufig um Autohäuser, die das Shopgeschäft nur als Nebenverdienst ansehen und ihr Hauptaugenmerk auf das Kerngeschäft - das Autohaus - legen. Die überwiegende Anzahl der Tankstellenbetreiber sind **Pächter**, welche den Shop zwar auch in eigenem Namen und auf eigene Rechnung führen, die Station sich aber im Eigentum der Mineralölgesellschaft befindet.³⁷

Neben der Einteilung der Tank-Shops nach Zugehörigkeit zu einem Systemkopf erfolgt eine Zuweisung zu vier standortspezifischen Kategorien. Gründe für eine solche Einteilung liegen in den unterschiedlichen Zielgruppen³⁸- und Sortimentsstrukturen sowie im Layout der Shops, da sich beispielsweise die Sortimentsdimensionen nach der Shopgröße orientieren. Diese Unterteilung ist in der folgenden Tabelle IV-1 dargestellt.

① Autobahntankstellen in Form von Tank & Rast-Stationen

Seit 1951 war die bundeseigene *Tank & Rast AG* ein staatliches Dienstleistungsunternehmen für deutsche Autobahnen, das im Jahre 1998 privatisiert wurde.³⁹ Die Organisation umfaßt ca. 326 Tank-Shops an Autobahnen mit einem Umsatz von rund 500 Mio. DM, 325 gastronomische Betriebe, 56 Motels und 46 Kioske.⁴⁰ Das Unternehmen ist für Planung, Grundstückserwerb, Bau, Finanzierung, Verpachtung und zusätzliche Dienstleistungen für Nebenbetriebe der Autobahn verantwortlich.⁴¹ Die von Tank & Rast geführten Shops unterscheiden sich in den Geschäftsfeldern Dienstleistung und Sortiment von den anderen Straßentankstellen.

1998 haben die *Allianz* und *Lufthansa LSG* das Unternehmen übernommen und planen eine veränderte Einteilung der Zielgruppen in Familien, Geschäftsleute und Lkw-Fahrer, an denen die Dienstleistungen⁴² ausgerichtet werden, welche dem Kunden durch Schilder an den Autobahnen angezeigt werden. Zusatzangebote zur Erholung (Grünflächen, Picknick- und Spielplätze) und Informationsmöglichkeiten (touristische Zimmer- und Verkehrsinformationen) sollen das Image und die Frequenz der Shops positiv beeinflussen.

³⁷ Im folgenden wird der Begriff "Pächter" immer dann verwendet, wenn es sich um einen selbständigen Unternehmer bzw. Tankstellenbetreiber handelt. Diese Begriffsverwendung entspricht dem Sprachgebrauch der Wirtschaftspraxis, ist juristisch allerdings nicht richtig, da Pächter nicht zwangsläufig selbständige Unternehmer sein müssen, sondern auch als Handelsvertreter tätig sein können, wie es beispielsweise im Treibstoffgeschäft der Fall ist.

³⁸ Die Zielgruppe unterscheidet sich von der Kundenstruktur durch die potentiellen Käuferstrukturen, die von den Tankstellen angestrebt werden.

³⁹ Das Erwerberkonsortium besteht aus Allianz Capital Partners, LSG und Apax Fonds.

⁴⁰ Vgl. Corporate Intelligence on Retailing, 1998, S. 95.

⁴¹ Vgl. Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 15.-16.03.1999; Praxisbeitrag: Anslinger, F., Autobahn Tank und Rast AG.

⁴² Zu solchen Dienstleistungen zählen beispielsweise Wickeltische für Mütter/Familien, Business-Angebote für Geschäftsleute und Truck-Stops für Lkw-Fahrer.

Häufig sind Autobahntankstellen in Form von Shop-in-the-Shop Systemen organisiert, um die Reisepause angenehm zu gestalten: Snackshop, Backshop, Heißgetränke. Sie versuchen, sich die veränderten Eßgewohnheiten zunutze zu machen und über einen Ausbau der Warengruppen "Snacks" und "Lebensmittel" Umsatzsteigerungen zu erzielen. Die ausgewiesenen, relativ kleinen Shopgrößen beziehen sich auf Tank-Shops, nicht auf die in der Regel angeschlossenen Raststätten.

Tabelle IV-1 Kategorien von Tankstellen

	(1) Autobahntankstellen	(2) Großtankstellen	(3) Kleintankstellen	(4) Autohöfe
Zielgruppe	Urlauber, Familien mit Kindern, Pendler, Geschäftsreisende, kaum Stammkundschaft ⁴³	Berufstätige, Treffpunkt für Jugendliche	Passanten	Vielreisende und Berufskraftfahrer
Sortiment	V.a. Lebensmittel für den Sofortverzehr; geringes Tiefkühlsortiment außer für sofortige Zubereitung, wie Backwarenteig; wenig Spirituosen; Non-Food: Produkte zum Ablenken der Kinder auf langen Fahrten, wie kleine Spiele, Süßwaren, hohes Dienstleistungsspektrum	Zunehmend Produkte für den täglichen Bedarf Jugendliche: z. B. Spirituosen-Mixgetränke. Arbeitende Bevölkerung: Anpassung an Arbeitsrhythmus: morgens Frühstück und Zeitung, mittags Snacks und abends Ergänzungseinkauf für Wochenbedarf.	U.a. Produkte für den täglichen Bedarf, um Notkäufe befriedigen zu können	Vollständiges Convenience Angebot; hoher Umsatzanteil an "Truckerware" und Reisebedarf, z. B. Kleidung, Schlafkissen, Zahnpasta und weitere Accessoires; hohes Dienstleistungsspektrum
Kaufmotivation	Ad-hoc-Bedürfnisse, Impulskäufe. Keine Bevorratungskäufe	Jugendliche: Preisniveau unter dem der nahegelegenen Discos Arbeitende Bevölkerung: Zeit- und Freizeitgewinn durch schnellen, streßfreien Einkauf auf dem Weg von der Arbeitsstätte zur Wohnung.	In kleinen Ortschaften teilweise Ersatz für "Tante Emma Läden". Impuls- und Notkauf	Versorgungskauf im Rahmen des Trucker-Alltags
Shopgröße	80 – 120 qm	> 150 qm	~ 50 qm	150 – 250 qm

Straßentankstellen sind weiter in Großtankstellen an Ausfallstraßen, in Randlagen und in Gewerbegebieten einzuteilen ②. Die Mineralölgesellschaften bevorzugen diese Standorte mit zunehmenden Konzentrations- und Rationalisierungsprozessen. Shop-in-the-Shop Systeme sind bei ausreichenden Verkaufsflächen verbreitete Einrichtungen, um Alternativen zu Frühstück, Mittagssnack und Abendessen je nach Tageszeit anzubieten. Die zusätzlichen Kundenzielgruppen "Jugendliche" und "arbeitende Bevölkerung" bedingen die in Tabelle IV-1 aufgezeigten Sortimentserweiterungen.

⁴³ Vgl. o.V., Convenience Shop 6/1999, S. 15 – 18.

Die Anzahl städtischer Kleintankstellen ③ in Citylagen und Wohngebieten ist rückläufig. Das Shopsortiment wird meist auf kleineren Flächen angeboten, Parkplatzmöglichkeiten für Kurzeinkäufe sind selten gegeben, und auch die verlängerten Öffnungszeiten werden nicht konsequent ausgenutzt. Die Kleintankstellen haben im Verhältnis zu anderen Tank-Shops einen hohen Anteil an Stammkundschaft (bis zu 80%) und hohe Passantenfrequenzen.

Die rund 40 Autohöfe ④ nehmen als Dienstleistungszentren in Deutschland eine Sonderrolle im Tankstellenmarkt ein. Sie stellen ein komplexes und integriertes Angebot für den Berufs- und Reiseverkehr bereit. Der Gesetzgeber beeinflusst durch die verbindlichen Lenk- und Ruhezeiten für den Berufsverkehr die Attraktivität der Autohöfe, die zwar in einer Vereinigung Deutscher Autohöfe VEDA e.V. zusammengeschlossen sind, aber keiner einheitlichen Konzeptsteuerung unterliegen und damit nicht zum organisierten Tankstellenmarkt zählen. Durch die Zielgruppe der Berufskraftfahrer ist das Geschäftsfeld der "zusätzlichen Dienstleistungen" in Autohöfen im Vergleich zu anderen C-Stores besonders ausgeprägt. Sie bieten von Werkstattservice, Motels, Erholungsräumen, Waschmaschinen bis zum Friseur alles an, um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Gegenüber den Autobahntankstellen heben sich die Autohöfe durch ein verbessertes Preis-Leistungs-Verhältnis und entsprechende Full-Service-Angebote ab.

Die Typologie der Tank-Shops in Tabelle IV-1 zeigt Tendenzen zur Segmentierung der Tankstellen nach Sortiments- und Dienstleistungsangeboten auf. Sie reicht allerdings nicht aus, um dem Ziel der Kundenorientierung umfassend zu entsprechen, da innerhalb jeder Kategorie nochmals Unterscheidungen nach Standorten und regionalen Gegebenheiten vorzunehmen sind. Die Entwicklung von detaillierten Systemmodulen für Sortiment und Dienstleistung ist in Kapitel VI Abschnitt 2.4.1 für ein Szenario anhand bestimmter Beispiele dargestellt.

2.3. Warenverteilende Institutionen als Schnittstellen zwischen Industrie und C-Stores

Die Vielzahl der in der Praxis vorhandenen Distributionsmöglichkeiten und -institutionen zeigt, daß "Convenience" sowohl Wettbewerb zwischen C-Stores und traditionellem Einzelhandel als auch innerhalb der Distributionskette auslöst. Auf der einen Seite zieht der Markt durch zunehmende Attraktivität neue Interessenten im Bereich der Belieferung von Tank-Shops an. Und auf der anderen Seite erfordern die strategischen Neuausrichtungen der Mineralölgesellschaften eine Reaktion der im Markt agierenden Mittler bei zunehmendem Konkurrenzdruck. Im folgenden werden für Unternehmen, die in die Warenverteilung eingebunden sind, Struktur- und Funktionsveränderungen sowie der Ist-Zustand von Leistungsprofilen und -schwerpunkten aufgezeigt. Außerdem wird erläutert, mit welcher Zielsetzung und unter welchen strategischen Gesichtspunkten sich diese Veränderungen vollzogen haben und zukünftig vollziehen werden.

Die Bezugsquellen der Tank-Shops reichen über alle Distributionskanäle, deren jeweiligen Stärken und Schwächen anhand der Convenience Merkmale herausgearbeitet werden. In

der Regel sind folgende Entscheidungskriterien für die Auswahl von Mittlern mit entsprechenden Aufgabenverteilungen relevant:⁴⁴

- Qualität und Quantität der Grund- und Zusatzleistungen: Erbringt der Mittler alle geforderten und vereinbarten Leistungen zuverlässig und auf angemessenem Niveau und paßt er sich flexibel neuen Anforderungen an ?
- Breite des Sortiments: Deckt der Mittler das gewünschte Sortiment der Tank-Shops ab ?
- Preise: Entsprechen die Preise den Produkten, logistischen und administrativen Dienstleistungen ?

Weitere Aspekte stellen die Dauer der Geschäftsbeziehung, EDV-technische Verknüpfungen, Finanzkraft, geographische Lage u.v.m. dar. Welche konkreten qualitativen Anforderungen gegenwärtig an die Mittler der Tank-Shops gestellt werden, ist Inhalt von Abschnitt 3. Eine fundierte Entscheidungsgrundlage liegt erst durch Gegenüberstellung der Anforderungsprofile mit den in der Praxis existierenden Leistungsprofilen von Mittlern vor.⁴⁵

Die C-Stores werden größtenteils über unterschiedliche Formen des Großhandels versorgt, z.B. über Spezial- und Sortimentsgroßhandel oder durch Selbstabholung in C&C Märkten. Nur in seltenen Fällen und auf bestimmte Warengruppen begrenzt erfolgt eine Direktbelieferung durch die Hersteller selbst bzw. durch herstellerabhängige Logistikspezialisten. Um das Wettbewerbsumfeld in der Warenversorgung der Tank-Shops zu analysieren, sind die heutigen "Systemanbieter" weiter nach ihrem Ursprung unterteilt in:

- "Convenience Großhandel" als Sortimentsgroßhandel oder Nischenspezialist am Markt (Abschnitt 2.3.1)
- Spezial-/Fachgroßhandel als Nischenspezialist für bestimmte Warengruppen⁴⁶ (Abschnitt 2.3.2)
- Systeme des Lebensmittelhandels mit Großhandelsfunktion (Abschnitt 2.3.3)

2.3.1. Der "Convenience Großhandel"

Sortimentsgroßhandlungen im Convenience Markt verfügen über ein ganzes Bündel an unterschiedlichen Warengruppen aus einer Hand mit gewissen Einschränkungen in der Sortimentstiefe. In jüngster Zeit bezeichnen sich diese Mittler auch als "Systemanbieter" im Nischenmarkt Convenience. Dabei bezieht sich der Begriff nicht allein auf ein umfassendes Sortiment, sondern auf die komplette Problemlösung für spezifische Sortimentsteile und Dienstleistungen.

⁴⁴ Vgl. Corsten, H., 1990, S. 54 f und Diemer, H., 1992, S. 110. Die Leistungsbewertung ist allerdings nur in Relation zu potentiellen Leistungsanbietern möglich.

⁴⁵ Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., 1990, S. 585. Die Autoren beziehen diese Vorgehensweise auf die Personalauswahl eines Unternehmens.

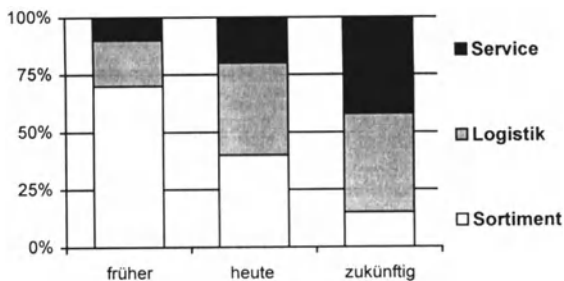
⁴⁶ Ein Spezialgroßhandel ist durch ein relativ schmales und tiefes Sortiment charakterisiert, während der Sortimentsgroßhandel über ein breites und flaches Sortiment verfügt. Vgl. Arbeitsausschuß für Begriffsdefinition der Kommission zur Förderung der handels- und absatzwirtschaftlichen Forschung, 1995, S. 36.

In Deutschland und in Teilen Europas ist das Unternehmen *Lekkerland* führender Lieferant der C-Stores. Als ehemaliger Spezial-/ Fachgroßhandel für Süßwaren und Spirituosen hat sich das Unternehmen heute zu einem Full-Service-Dienstleister auf dem Convenience Markt etabliert. Bereits seit Mitte der 70er Jahre werden Tank-Shops beliefert und Konzepte für die Shops in enger Zusammenarbeit mit den Mineralölgesellschaften entwickelt (strategische Allianzen). Die Mineralölgesellschaften stellen für *Lekkerland* Systemkunden dar, mit denen auf zentraler Ebene Standards zu Sortiment, Logistikleistungen, Warenwirtschaftsprozessen, Zahlungsmodalitäten und Außendienststätigkeiten vereinbart werden.

Aus 21 Lagern versorgt der führende Systemlieferant rund 70.000 nationale Kunden mit einem Umsatzvolumen von 3,6 Mrd. DM im Jahre 1998 aus einem Sortiment von rund 15.000 Artikeln.⁴⁷ Durch die Fusion mit *Tobaccoland* im Jahre 1999 hat sich der Umsatz auf insgesamt 10 Mrd. DM (incl. Zigaretten) erhöht, wobei die logistischen Strukturen bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht verändert wurden. Ein Anteil von über 50% wird dabei mit Tank-Shops erzielt. Die fünf Regionalzentralen mit den angeschlossenen Auslieferungslagern sind verantwortlich für regionale Marktstrategien, operative Logistik, regionale Führung des Außendienstes incl. Telefonverkauf sowie für die Umsetzung von Verkaufsförderungsmaßnahmen. Das Lagersortiment umfaßt Food Artikel von Getränken, Süßwaren über Frischeprodukte bis zu Fertiggerichten und Konserven sowie Non-Food Artikel (z.B. Tabakwaren, kleine Präsente, Reinigungsmittel u.v.m.). Zusätzlich werden über Streckengeschäft, Broker und Paketdienste Tiefkühlkost und -backwaren, Autozubehör und sonstige Produkte ausgeliefert.⁴⁸

Der Weg vom Spezialgroßhandel zum System- und Servicelieferanten kann anhand der Verlagerung der Aufgaben- und Leistungsschwerpunkte im Zeitablauf aufgezeigt werden.

Abbildung IV-7 Leistungsfaktoren von *Lekkerland* (1993)



Quelle: Greven, W., 1993.

⁴⁷ Die 70.000 Kunden teilen sich auf in: 13.000 Tankstellen (55% vom Umsatz), 12.000 Kioske/ Trinkhallen (10%), 10.000 Kantinen, 10.000 Lebensmitteleinzelhandel (10%), 9.000 Getränke-abholmärkte (10%) und 8.000 Backereien (plus Sonstige).

⁴⁸ Der Begriff Broker wird bei *Lekkerland* im Sinne eines Logistikdienstleisters gesehen, der Produkte im Namen und auf Rechnung von *Lekkerland* beschafft, lagert, kommissioniert und ausliefert.

Die Abbildung zeigt eine Entwicklung auf, die sich auch aus heutiger Sicht verstärkt und sich in den Szenarien von Kapitel V widerspiegelt: Im Zeitalter der Rationalisierung und Konzentration tritt die Sortimentsfunktion des Großhandels in den Hintergrund. Der Einzelhandel und die Mineralölgesellschaften bestimmen zunehmend das Sortiment, welches der Großhandel zu führen hat. Logistik und Service entwickeln sich zu Leistungsfaktoren, um sich von Konkurrenten abzuheben. Außerdem sind Großhandelsunternehmen zu Kooperationen und/oder Fusionen gezwungen, um einen Machtausgleich zur Einzelhandelskonzentration zu schaffen. *Lekkerland* fusionierte 1997 mit dem Wettbewerber *Sügro*⁴⁹, so daß eine der wenigen, selbständigen Sortimentsgroßhandlungen im Convenience Markt entstand. Mit solchen Entwicklungen wird das Ziel verfolgt, der wachsenden Konkurrenz entgegengetreten, wodurch sich auch die jüngsten - ebenfalls horizontalen - Kooperationen bei *Lekkerland* erklären lassen:

- 1997: Übernahme des Süß- und Handelswarensortiments der *Bäko*.
- 1998: Gründung einer 100%-igen Tochtergesellschaft (*Eureca Non-Food GmbH*), welche mit den logistischen Dienstleistungen für Non-Food-Artikel insbesondere Autozubehör, -ersatzteile, -schmierstoffe und Geschenkartikel beauftragt ist.
- 1999: Verschmelzung der fünf Regionalzentralen und Fusion mit *Tobaccoland*, einer 100 %igen deutschen Tochtergesellschaft der *Austria Tabak AG*.

Zunehmend engagiert sich *Lekkerland* auch im Ausland. In 13 europäischen Ländern wurde 1998 ein Großhandelsumsatz von 5 Mrd. DM erzielt.

Die seit 1997 bestehende Service-Gesellschaft der *Markant Handelsgruppe, Marketing und Convenience-Shop System GmbH* (kurz: *MCS*), weist ähnliche Strukturen und Geschäftsfelder wie *Lekkerland* auf:

- 18 Standorte der *MCS*-Partner mit einem Umsatz von 650 Mio. DM im Jahr 1997 (Planumsatz 1998: 690 Mio. DM).
- Sortiment:
Vollsortiment in der Convenience Nische mit bis zu rund 40.000 Artikeln über alle Warengruppen hinweg von ca. 2.600 Food und 1.900 Non-Food Vertragslieferanten.
- Kunden:
12.000 davon rund 3.500 Tank-Shops, 2.400 Kioske/Trinkhallen und 2.500 Bäckereien. Im Vergleich zu *Lekkerland* betreibt *MCS* rund 500 Märkte in Eigenregie.
- Leistungen:
Einkauf, Logistik (Warenauslieferung mit eigenem Fuhrpark und Mehrkammerfahrzeugen), Unterstützung in Shopgestaltung und Sortimentszusammenstellung. Der Einkauf erfolgt in direkter Zusammenarbeit mit *Markant*, so daß Einkaufsvorteile in Marktstärke umgesetzt werden.

⁴⁹ *Sügro* war wie *Lekkerland* ein Verbund aus regional unabhängigen Großhandelsunternehmen.

Im Rahmen einer Pächterbefragung⁵⁰ ergab sich, daß 95% der Tank-Shops von *Lekkerland* beliefert werden (ergänzt um Streckenlieferanten), 94% vom Presse-Grosso und 75% von diversen anderen Mittlern, zu denen beispielsweise auch die Selbstabholung bei Cash&Carry Großhandlungen zählt. Die Kernkompetenzen aller Mittler liegen in der Überbrückung von Raum und Zeit und von organisatorischen Schnittstellen sowie in ihrer Funktion als Bindeglied in der Informationskette.⁵¹ Die im Markt agierenden Unternehmen zeichnen sich außerdem durch nationale Konzepte und gleichzeitig durch eine relativ große Anzahl von regionalen, mit Handlungsspielraum ausgestatteten Verkaufsniederlassungen aus. Diese Regionalität unterstützt in besonderem Maße die Kernkompetenz "Überbrückung von Raum und Zeit" entsprechend der Kundenanforderungen. So zeigt sich, daß z.B. bei der Warengruppe "Frischeprodukte" ein maximaler Lieferradius von 100 km vorausgesetzt ist, woraus sich flächendeckend in Deutschland 15 - 20 Standorte ableiten lassen. Die ausschließlich regional operierenden Mittler werden sich im organisierten Convenience Markt aufgrund der nationalen Anforderungen der Systemköpfe auf Dauer nicht behaupten können.

2.3.2. Der Spezialgroßhandel mit Teilsortiment

Beschränkt sich das Angebot auf eine kleinere Anzahl oder sogar nur auf eine Warengruppe, in der jedoch eine große Auswahl austauschbarer Güter angeboten wird, so handelt es sich um einen Spezialgroßhandel. Die Vorteile dieser Mittler liegen im schmalen aber tiefen Sortiment, an dem sich die gesamte Leistung ausrichtet. So kann auf der Absatzseite präzise auf die Kundenwünsche eingegangen werden, und zur Beschaffungsseite besteht ein großes Lieferanten- und Sortiments-Know-how. Im Bereich der Tank-Shops sind Spezialgroßhandlungen in den Warengruppen

- "Tabak" (*DTV Tabakwaren-Vetrieb, Tobaccoland, Tawagro*),
- "Presse" (Presse-Grosso Bundesverband Deutscher Buch-, Zeitungs- und Zeitschriften-Grossisten e.V.) und
- "Autozubehör" (*Wever*)

tätig. Diese Unternehmen beliefern nicht nur den Nischenmarkt "Convenience", sondern bedienen eine Vielzahl unterschiedlicher Betriebsformen und Verkaufsstellen.

Mit Presseartikeln und Tabakwaren werden in Tank-Shops gegenwärtig über 50% des Umsatzes gemacht. Beide Warengruppen zählen zum preisgebundenen Sortiment, dessen differenzierte Anforderungen an die Distribution unter Abschnitt 3.1.1 behandelt werden.

In Deutschland gibt es ca. 94 mittelständisch geprägte Presse Großhandlungen, die mehr als 114.000 Einzelhändler aus einem Sortiment von ca. 3.700 Titeln bedienen, unter anderem auch C-Stores.

⁵⁰ Vgl. Wiegner & Weber, 1998, S. 62/1.

⁵¹ Fachveranstaltung: "Effizientes Supply Chain Management", Institute for International Research vom 20.-22.10.1997. Praxisbeitrag: Kühne & Nagel Eurologistik AG, Zibell, R., S. 4.

Die Distributionswege der Zigaretten laufen zu 60% über den Fachgroßhandel, zu 37% über den Lebensmittelgroßhandel und zu 3% direkt an den Facheinzelhandel.⁵² Tank-Shops, die gegenwärtig einen Anteil von 19% am gesamten Zigarettenvertrieb einnehmen, werden ausschließlich über den Fachgroßhandel beliefert - größtenteils über die DTV Tabakwaren-Vertriebs- oder die *Tobaccoland* Großhandelsgesellschaft mit einem Umsatzvolumen von je ca. 6 Mrd. DM.⁵³ Neben Tabakwaren bieten beide Unternehmensgruppen noch Kleinartikel wie Telefonkarten an.

Neben den "Convenience Großhandelsunternehmen" *Lekkerland & Tobaccoland* und *MCS* versuchen in jüngster Zeit auch ehemalige Fachgroßhandlungen, mit einem hohen Maß an Aggressivität, in den Convenience Markt flächendeckend und mit einem umfassenden Sortiment einzudringen. Diese Anbieter von Mittelfunktionen auf dem gesamten Convenience Markt sind die Unternehmen *Wever & Co. GmbH* und *Alli Logistik*, eine Gesellschafterin der *Frischdienst-Zentrale GmbH & Co. (FZ)*.

Die *Wever & Co. GmbH* bezeichnet sich selbst als größten nationalen Non-Food Lieferanten mit rund 12.000 Kunden vorrangig aus Tankstellen, Getränke- und Tabakfachhandel.⁵⁴ Das Zukunftspotential verlagert sich vor allem auf Non-Food Artikel wie Spielzeug und Freizeitartikel, welche die Mineralölgesellschaften als attraktive Sortimentserweiterungen ansehen. Die über 5.000 Artikel aus den Warengruppen "technische Geräte aus dem Werkstattbereich" sowie Autozubehör und "Non-Food" werden über die Post AG ausgeliefert mit dem Vorteil, daß auch Samstagsanlieferungen und -rückholungen möglich sind.⁵⁵ Um Lieferzeitleistung und Zustellsorgfalt zu verbessern, werden Tests mit United Parcel Service und dem Deutschen Paketdienst durchgeführt. Neueste Entwicklungen deuten eine Kooperation mit dem Handelsunternehmen *Metro* an, wodurch sich *Wever* zu einem Convenience Lieferant mit Vollsortiment am Markt etablieren könnte.

Alli Logistik – seit 1965 Sahne-Großhandlung dann Distributeur für temperaturgeführte Sortimente – wird heute als nationaler Systemdienstleister für Kühl- (4.000), Tiefkühl- (3.000) und Trockensortiment (3.500 Artikel) mit den Komponenten Warenbeschaffung, Lagerung, Kommissionierung, Auslieferung und Informationsverarbeitung umschrieben.⁵⁶ Die FZ-Zentrale übernimmt Aufgaben der Verwaltung, des Marketing und der Organisation. Seit März 1998⁵⁷ beliefert das Unternehmen Raststätten der Tank & Rast AG für die Tengel-

⁵² Vgl. Rothmans Cigaretten GmbH, 1999, S. 6.

⁵³ Neueste Entwicklungen zeigen folgende Tabaklieferanten der Tankstellen: *BP* von *Tawagro*, *Jet* und *Agip* von *Spar* und *Shell* von *Lekkerland & Tobaccoland*.

⁵⁴ Vgl. Steinberger, M., Convenience Shop 2/1998, S. 36 – 39 sowie *Lekkerland* und Verlagsgruppe Handelsblatt, 1999.

⁵⁵ Zum Autozubehör zählen z.B. Wischerblätter, Autolampen, Frostschutzmittel und zum Bereich "Non-Food" z.B. Fanartikel, Plüschtiere, Feuerzeuge usw.

⁵⁶ Vgl. o.V., Internet vom 24.03.1999.

⁵⁷ Vgl. Murmann, Chr., Vogel, M., LZ Nr. 07 vom 13.02.1998, S. 9.

mann-Tochter TIH sowie *Shell*- und *BP*-Stationen mit einem Tiefkühlsortiment. Bei *Shell* wurde die Tiefkühllogistik bisher von Herstellern selbst organisiert. Durch die veränderte Warenverteilung über einen selbständigen Systemdistributeur soll die Möglichkeit des direkten Wareneinkaufes bei der Industrie über mehrere Warengruppen hinweg genutzt werden, wobei es sich nach Aussage von Winke, Senior Category Manager für Forecourt Geschäftsbereich, *Deutsche Shell AG*, gegenwärtig um eine ähnliche Prozeßabwicklung wie im traditionellen Großhandelsgeschäft mit *Lekkerland* handelt.⁵⁸ Während *Shell* das nationale Sortiment für die Tank-Shops nach Regal- und Truhenkapazität bestimmt, bestellen die Shopbetreiber zu einem fixen Bestelltermin bei *Alli*, der die Ware in 6 Distributionszentren lagert, kommissioniert und zu festen Liefertagen und -zeitpunkten an *Shell*-Stationen ausliefert.

Eine eindeutige Zuordnung zu Fach- oder Sortimentsgroßhandel ist nicht möglich, da beide Unternehmen gegenwärtig die Vermarktung von Warengruppen aufnehmen, die über ihr angestammtes Geschäft hinausgehen.

2.3.3. Handelssysteme mit der Warenverteilung in Eigenregie

Je stärker sich C-Stores zu Nahversorgern wandeln und Lebensmittel einen wachsenden Anteil am Umsatz einnehmen, desto mehr drängen Verbund- bzw. Kooperationsgruppen des Lebensmitteleinzelhandels mit angeschlossener Großhandelsfunktion in den Convenience Markt. Unterstützend tragen die stagnierenden Umsätze in angestammten Geschäftsbereichen zu einem solchen Markteintritt bei.

Die Handelsgruppen versuchen, sich als preisaggressive Mittler mit reinen Logistik- und Einkaufsfunktionen im Convenience Markt zu etablieren. Dadurch wird nach Aussagen der A-Gesellschaften das "farbenspezifische" Convenience Konzept umgesetzt, ohne daß die Einzelhandelsfunktion der Handelsgruppe zum Tragen kommt. Vorteile dieser Mittler liegen in Sachkenntnis und Fachwissen der Lebensmittelbranche, in der Einkaufsbündelung (z.B. Zentraleinkauf der *TIH* für die gesamte *Tengelmann*-Gruppe: 16 Mrd. DM) sowie in der Kennzeichnung des Mittlers durch das Angebot von Handelsmarken.⁵⁹ Neben das Logo der Mineralölgesellschaft tritt ein weiteres durch die unabhängige Markenidentität des Handelsunternehmens. Allerdings kämpfen die Handelskonzerne gegenwärtig noch mit den - im Vergleich zum Lebensmitteleinzelhandel - unterschiedlichen Anforderungen des Convenience Marktes.⁶⁰ Beispielsweise liegen Schwächen in Kleinstmengenbelieferung und Verfügbarkeit

⁵⁸ Gespräch mit Herrn Winke, Senior Category Manager für Forecourt Geschäftsbereich, *Deutsche Shell AG*, vom 08.06.1999.

⁵⁹ Allerdings schließen einige Mineralölgesellschaften das Angebot von ("farbenfremden") Handelsmarken aus.

⁶⁰ Zur Unterscheidung von Großflächen des Lebensmitteleinzelhandels und Convenience Betriebstypen vgl. Kapitel IV Abschnitt 3.2.

der gewünschten Gebindegrößen vor.⁶¹ Probleme sind außerdem zwischen Zentrale und Verkaufsstellen der Handelsgruppe möglich. Die Tank-Shops treten bei gleichen Einkaufsvorteilen und Konditionsgestaltungen in Konkurrenz zu den in Regie geführten Betrieben der Handelszentrale sowie zu anderen Mitgliedsunternehmen; d.h. die Mineralölgesellschaften mit ihren Tank-Shops nehmen als "Nichtmitglied" die Leistungen der Handelszentrale in Anspruch, was einer Förderung von außenstehenden Unternehmen gleichkommt. Dieser Umstand ist nicht im Sinne von Verbund- oder Kooperationsgruppen,⁶² so daß eine Veränderung der Konditionsvereinbarungen vorgenommen werden muß. Regelungen zum Gebietsschutz können in diesem Fall zu einer Problemverzerrung führen. Zugleich wird die Belieferung der Tank-Shops mit einer Verbesserung der Wettbewerbsposition aller in der Handelsgruppe verbundenen Verkaufsstellen begründet. Dieses Argument beruht auf höheren Bezugsmengen und daraus resultierenden niedrigeren Einkaufspreisen wie auch auf einer besseren Ausnutzung vorhandener Kapazitäten mit damit verbundenen Kosten-senkungspotentialen. Folgende Unternehmen des Lebensmittelhandels sind bereits in der Tankstellenbelieferung tätig:

SPAR Handels-AG mit einem Umsatzvolumen von ca. 800 Mio. DM bei *Elf*, *Agip*, *Tests* bei *DEA* und ab 2000 die Belieferung der 665 *Jet/ Conoco* - Tankstellen mit einem Umsatzpotential von 300 Mio. DM⁶³.

TIH Tengermann Internationale Handels GmbH & Co. KG mit rund 250 Mio. DM (Tank & Rast, *Mitropa* und mit Teilsortimenten bei *Shell*).⁶⁴ Eine Systempartnerschaft zwischen *Alli* und der *TIH* führt derzeit bei der Belieferung der Tank & Rast Stationen zu Synergien in Wareneinkauf und -verteilung.⁶⁵

2.3.4. Hersteller und die Direktbelieferung der C-Stores

Obwohl eine Direktbelieferung von C-Stores aufgrund der strukturellen Gegebenheiten so gut wie ausgeschlossen ist, besteht eine Ausnahme in den Warengruppen "Speiseeis" und "Tiefkühlkost". Die Unternehmen *Schöller* und *Langnese* beliefern C-Stores direkt, wobei die "Truhenhoheit" zwangsläufig zu einer herstellereigenen Betreuung durch geschultes Personal mit entsprechendem Produkt-Know-how (Fahrer und Außendienst) führt, um die Steuerung und Kontrolle der Truhen zu sichern. Weitere Vorteile liegen in der ständigen Lieferbereitschaft, sofern keine Produktionsengpässe auftreten, und in der Rücknahme von Umverpackungen. Entscheidender Nachteil der Truhenhoheit besteht im beschränkten Warenangebot. Da meist nur eine Truhe im Shop vorhanden ist, kann eine Marke nicht ab-

⁶¹ Vgl. o.V., LZ Nr. 49 vom 04.12.1998, S. 6.

⁶² Vgl. Batzer, E., Lachner, J., Meyerhöfer, W., 1989, S. 72.

⁶³ Vgl. o.V., SG 6/1998, S. 36 – 37.

⁶⁴ Ferrero Convenience Report, 1997.

⁶⁵ Informationen basieren auf dem Interview mit Herrn Winke, Senior Category Manager für Forecourt Geschäftsbereich, Deutsche Shell AG, vom 08.06.1999 sowie Hillemeyer, J., LZ Nr. 39 vom 25.09.1998, S. 59, Vossen, M., LZ Nr. 41 vom 09.10.1998, S. 4, Vossen, M., LZ Nr. 6 vom 12.02.1999, S. 9 und o.V., Internet vom 24.03.1999.

gedeckt werden, obwohl sowohl *Schöller* als auch *Langnese* über nachgefragte Topmarken verfügen. Außerdem sind Nachteile in den Lieferfrequenzen zu sehen, die aufgrund kleinster Abnahmemengen nicht mit der Häufigkeit erfolgen, wie es für den Convenience Markt notwendig wäre. Weitere Direktlieferanten im Tankstellengeschäft sind regionale Bäckereien und Gärtnereien für Blumen. Der Zugang zum organisierten Convenience Markt wird ihnen häufig erst durch die Zusammenarbeit mit einem Streckengroßhandel ermöglicht, der über Verträge mit Mineralölgesellschaften verfügt.

2.4. Die Rolle der Mineralölgesellschaften

Die Mineralölgesellschaften tragen seit Jahren durch zentral gesteuerte Programme und Shopkonzepte zur Weiterentwicklung des Convenience Marktes bei. In ihrem Erscheinungsbild hat jede einzelne Mineralölgesellschaft einen weitgehend einheitlichen und flächendeckenden Auftritt über alle Tank-Shops. Mit der Machtkonzentration drängen Mineralölgesellschaften verstärkt nach Einflußnahme auf die Tank-Shops, die je nach Betreibersystem unterschiedlich ausfällt.

Gegenüber den Mittlern und Herstellern verstärkt sich die Nachfragemacht der Mineralölgesellschaften ebenfalls. Sie versuchen, vom "Lieferanten Ware zu Bedingungen zu beziehen, die sie in einer Situation der vollständigen Konkurrenz nicht durchsetzen könnten. Solche Bedingungen können sich auf Produkteigenschaften, begleitende Dienstleistungen, Preise, Produktverfügbarkeiten in Raum und Zeit sowie Kreditgewährung beziehen".⁶⁶ In der Praxis treten derzeit Fragen zum Ausmaß der Einflußnahme auf, sowie zu den Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der Optimierung operativer Warenversorgungs- und Informationsprozesse stehen. Es gilt diese anhand der möglichen, zukünftigen Entwicklungen zu beantworten, wobei zunächst die gegenwärtige Beziehung zwischen Mineralölgesellschaft und Shopbetreiber dargestellt wird.

2.4.1. Vertragliche Beziehungen zwischen Mineralölgesellschaft und Tankstellenbetreiber

2.4.1.1. Eigentumsverhältnisse im Bereich der Tank-Shops

Tankstellen, die unter dem Logo einer Mineralölgesellschaft betrieben werden, sind nur ungefähr zur Hälfte im Eigentum der Konzerne. Dennoch werden auch diese nicht in eigener Regie geführt, sondern sind an Shopbetreiber verpachtet. Im Durchschnitt sind 50% aller Tankstellenbetreiber (Mit-) Eigentümer (Eigentümerstationen) und 50% Pächter (Pächterstationen⁶⁷), die das Shopgeschäft - mit noch vorzustellenden Ausnahmen – als rechtlich selbständige Unternehmer führen, als Eigenhändler.⁶⁸

⁶⁶ Angehrn, O., *Wirtschaft und Recht*, 25 Jg., H. 3, 1973, S. 234

⁶⁷ Konzerneigene Tankstellen (Eigentümer ist die Mineralölgesellschaft) werden an selbständige Unternehmer verpachtet. Vgl. Tietz, B., 1991, S. 73.

⁶⁸ Eigenhändler sind Händler, die in eigenem Namen und auf eigene Rechnung ihre Leistungen anbieten.

Der Pachtvertrag überträgt dem Betreiber den Besitz an der Tankstelle und am Shop. Zusätzlich zur normalen Pacht führt er eine umsatzabhängige Vergütung⁶⁹ auf die im Shop verkauften Waren an die Mineralölgesellschaft ab (z.B. 6%⁷⁰) und erhält dafür am Jahresende gegebenenfalls Rückvergütungen auf den jeweils erzielten Umsatz. Neuanschaffungen sind entweder vom Pächter selbst zu leisten oder von der Mineralölgesellschaft, welche die Kosten mit entsprechender Pachtveränderung übernimmt. Handelt es sich beim Tankstellenbetreiber um einen Eigentümer, so muß dieser für Investitionen und Kosten, die sein Eigentum betreffen, selbst aufkommen. Der Einfluß der Mineralölgesellschaft gegenüber den Vertragspartnern basiert auf der Unterstützung dieser Bau-, Forschungs- und Werbeinvestitionen sowie auf dem teilweisen Eigentum an Tankstelleneinrichtungen. Hohe Werbeausgaben sollen dazu beitragen, die farbenspezifischen Tank-Shops vom sonstigen Convenience Markt abzuheben. Da diese Kampagnen nur zum Erfolg führen, wenn die Umsetzung der Werbeaussagen national einheitlich sichergestellt ist, entsteht ein Druckpotential gegenüber den Tankstellenbetreibern, das bei Pächtern stärker wirkt als bei Eigentümern der Tankstellen.

2.4.1.2. Vertriebssystem zwischen den Marktpartnern

Unabhängig von Rechtsform und Eigentumsverhältnis binden sich die Tankstellenbetreiber im Treibstoffvertrieb an die Mineralölgesellschaften und erhalten dafür eine liter-/ mengenabhängige Provision, die bei Eigentümern höher angesetzt ist als bei Pächtern.⁷¹ Die Literprovision ist ein Regulativ für die Mineralölgesellschaften, das Einkommen der Betreiber zu beeinflussen. Über Kassensysteme oder über die im Auftrag durchgeführte Buchhaltung haben die Mineralölgesellschaften weitgehende Transparenz über die Einkommen aus dem Kraftstoffgeschäft und teilweise auch aus dem Shopgeschäft. Im Fall des Treibstoffgeschäftes tritt der Tankstellenbetreiber als Handelsvertreter auf Basis eines Vertrages zwischen ihm und der Mineralölgesellschaft auf (Agentursystem), während die Shops im Verantwortungsbereich der Pächter oder Eigentümer liegen. Die Betreiber sind seitens der Mineralölgesellschaft formal im Shopgeschäft nicht weisungsgebunden. Sie verkaufen Ware in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Sobald allerdings Entscheidungen über Warenpräsentation, Sortiment und Verkaufspreise individuell und unabhängig von den Mineralölgesellschaften getroffen werden können, besteht das Risiko eines relativ uneinheitlichen Marktauftritts der Tankstellen unter dem Logo einer Mineralölgesellschaft. Eine solche lose (rechtliche) Kooperation verpflichtet aber auch die Mineralölgesellschaft zu keinerlei Unterstützung im Shopbetrieb.⁷² Die Professionalität der Shops muß entweder durch vertragliche Zusatzregelungen mit der Mineralölgesellschaft oder einem Drittunternehmen erlangt werden oder muß durch wirtschaftliche Anreize zur partiellen Vereinheitlichung führen.

⁶⁹ Vgl. Tietz, B., 1991, S. 77. Umsatzpacht.

⁷⁰ Bei dem Beispiel handelt es sich um die Vertragssituationen einer großen Mineralölgesellschaft.

⁷¹ Vgl. Baum, H., 1989, S. 179.

⁷² Vgl. Kaub, E., 1992, S. 171.

Erste Einflußnahmen wurden von Mineralölgesellschaften durch vertriebsvertragliche Bindungen im Sinne von Kommissionsgeschäften aufgebaut.⁷³ Da Preisfestsetzungen an den Shops grundsätzlich durch die Mineralölgesellschaften im System der Eigenhändler nicht möglich sind, definieren sie vorab Produkte als Kommissionsware. Das Kommissionsgeschäft (HGB §§ 383-406) ist für die Mineralölgesellschaft eine Möglichkeit, auf die Endverkaufspreise Einfluß zu nehmen, indem der Shopbetreiber die Kommissionsware in eigenem Namen, aber auf Rechnung der Mineralölgesellschaft innerhalb eines vordefinierten Zeitraums verkauft.⁷⁴ Während durch eine solche Weisungsgebundenheit und Interessenwahrungspflicht die wirtschaftliche Autonomie des Händlers abgebaut wird, beherrschen die Mineralölgesellschaften den Absatzkanal kraft Eigentum an der Ware. De facto wird über das Kommissionsgeschäft eine Wirkung erreicht, welche einer Wiedereinführung der vertikalen Preisbindung entspricht.

Im Rahmen der Befragung bei den Mineralölgesellschaften wurden folgende Gründe für das Kommissionsgeschäft genannt:

- Reiner Kundenservice. Die Kommissionsware komplettiert das Angebot und setzt Preissignale. Entsprechende Aktionswochen werden durch Zeitungsanzeigen unterstützt, die erst durch einen national garantierten Vertrieb wirksam werden.
- Reaktion auf die Preissenkungen der Konkurrenz. Nationale Aktionswochen als Differenzierungsmerkmal.
- Einzige Möglichkeit, um nationalen Standard durchzusetzen. In den Shops wird ein bestimmter Platz für Kommissionsware definiert, um Kundenorientierung und -bindung zu intensivieren.
- Unterstützung und Erleichterung für den Shopbetreiber beim Verkauf von Neuprodukten. "Subventionierung" nationaler Aktionen durch die Mineralölgesellschaften.

Aufgrund von Befürchtungen, das Bundeskartellamt könnte im Kommissionsgeschäft ein wettbewerbswidriges Verhalten sehen, sollte das Kommissionsgeschäft auf einen geringen Umsatzanteil der Shops beschränkt sein oder auf noch nicht gelistete Artikel.⁷⁵ Eine zu starke Ausweitung des Kommissionsgeschäftes könnte Selbständigkeit und Handlungsfreiheit des Betreibers in Frage stellen.

Da Shopbetreiber nur in einem vordefinierten Zeitraum mit einem bestimmten Produkt als Kommissionäre tätig sind, stehen seitens der Mineralölgesellschaften Überlegungen an, dauerhafte vertragliche Vertriebssysteme zu schaffen. Die hohen Investitionen der Mineralöl-

⁷³ Vgl. Thiesing, E.-O., Schmidt, E., DBW 43, 1983, S. 372 f. Das hier vorgestellte Kommissionsgeschäft zwischen Mineralölgesellschaft und Shopbetreiber ist mit dem Rack Jobbing (vgl. Kapitel II) der Großhandlungen vergleichbar (Vertrag zwischen Groß- und Einzelhandel).

⁷⁴ Vgl. Martinek, M., 1992, S. 56, Müller-Hagedorn, L., 1990, S. 126 und Seyffert, R. 1972, S. 49 f und S. 89. Die fehlende Dauerhaftigkeit in der Geschäftsbeziehung unterscheidet den Kommissionär vom Kommissionsagenten. Vgl. Martinek, M., 1992, S. 56.

⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 373 und Befragungsergebnis im Rahmen der Interviews mit den Mineralölgesellschaften.

gesellschaften in die Tankanlagen führen dazu, daß Shopbetreiber sogar in ihrer (strategischen) Entscheidungsfreiheit über die Form des Betreibermodells stark eingeschränkt sind, was die Dominanz der Mineralölgesellschaften im Markt bestätigt. Als Alternativen zum selbständigen Betrieb des Shopgeschäftes werden gegenwärtig Agentur- und Franchisesysteme diskutiert und getestet.⁷⁶ Diese neuen Betreibersysteme verändern die Wertschöpfungskette nachhaltig. Wie solche Veränderungen aussehen werden, ist anhand von Szenarien in Kapitel V analysiert.

2.4.2. Die Mineralölgesellschaften im einzelnen

Mineralölgesellschaften haben durch ihren Zugang zu den Absatzmärkten und aufgrund des hohen Marktanteils im Nischengeschäft "Convenience" eine herausragende Stellung, welche es ihnen erlaubt, Verhaltensspielräume anderer Marktpartner einzuengen und Spielregeln zu diktieren.⁷⁷

Die Marktführerschaft der Tank-Shops im organisierten Convenience Markt ist auf die nationale Umsetzung von Shopkonzepten zurückzuführen. Darunter ist ein einheitlicher Marktauftritt aller zu einer Mineralölgesellschaft gehörenden Tankstellen zu verstehen - im Sinne eines geschlossenen, waren- und absatzwirtschaftlichen Leistungsprofils. Ziele sind eine Erhöhung der Kundenfrequenz in Tank-Shops und die Steigerung der Professionalität, welche bei Initiative eines einzelnen Shops schwerer erreichbar sind. Die Einheitlichkeit betrifft in erster Linie das Erscheinungsbild der Tankstellen und nur teilweise die Sortimentspolitik der Shops. Der Begriff der Markenbindung ist daher auf das Logo der Mineralölgesellschaft zu beziehen. Das zunehmende Engagement der Mineralölgesellschaften an nationalen Informations-, Marketing- und Werbemaßnahmen durch bundesweite Fernsehwerbung, Sonderangebote oder Aktionswochen soll diese Bindung intensivieren.

Obwohl diese Konzepte in der Vergangenheit in Zusammenarbeit von Mineralölgesellschaft, Großhandel und Shopbetreiber entwickelt und umgesetzt wurden, spielen die Mineralölgesellschaften ihre Marktstellung gegenüber nach- **und** vorgelagerten Institutionen, wie Mittlern und Herstellern, aus:

Das Machtpotential gegenüber Herstellern liegt zu einem geringen Teil im Einkaufsvolumen begründet. Hauptsächlich haben Hersteller Interesse an einem hohen Distributionsgrad⁷⁸, welcher von den Mineralölgesellschaften nur bei Weisungsgebundenheit der Betreiber garantiert werden kann.

⁷⁶ AVIA Tank-Shops sollen auf das Franchisesystem umgestellt werden. Vgl. Krone, H.J., Convenience Shop 9/1999, S. 10. *Shell* stellt derzeit auf Agentursystem um. Vgl. Corporate Intelligence on Retailing, 1998, S. 107.

⁷⁷ Zum Teil haben die Entscheidungen der großen Markengesellschaften sogar weltweite Konsequenzen. Vgl. das Beispiel *Shell* am Ende dieses Abschnittes.

⁷⁸ Allein die fünf größten Mineralölgesellschaften verfügen über ein Netz von ca. 8.300 Tank-Shops. Vgl. Tabelle IV-2 Zusammenfassender Überblick der A-Gesellschaften.

In bezug auf die Mittler sind Mineralölgesellschaften nur selten bereit, eine ständige Abhängigkeit von **einem** Mittler einzugehen, so daß ein dynamischer Wandel bei Leistungsanbietern und -angeboten zu erwarten ist.

Beide Beziehungsebenen deuten aktuelle Problemstellungen im Markt an, die es in den Szenarien zu konkretisieren gilt. Um Ziele und Visionen der Mineralölgesellschaften zu analysieren, ist es zunächst erforderlich die einzelnen, unterschiedlichen Positionen zu ermitteln. Jede Mineralölgesellschaft versucht, sich ein eigenes Profil zu schaffen, das sich von der Konkurrenz abhebt.

Die verfolgte Zielsetzung bei **BP** bezieht sich auf einen einheitlichen Marktauftritt mit einem Basissortiment, welches durch klare Medienaussagen und wettbewerbsgerechte Preise im Sinne einer Angebotspolitik anstatt einer Sonderangebotspolitik unterstützt wird. Seit 1995 stand als Test die Service-Komponente auf Basis des Electronic Shoppings als Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Mineralölgesellschaften im Vordergrund.⁷⁹ Das Konzept sah eine Bestellmöglichkeit für ca. 1000 Produkte und einige Dienstleistungen wie Autovermietung, Blumenversand und Ticketservice am Terminal mit EC- oder Kreditkartenzahlung vor. Die Abholung oder Lieferung erfolgte für Lebensmittel ca. 7 Stunden später, sofern vor 10 Uhr bestellt wurde. Dieses Pilotprojekt wurde Mitte 1998 aufgrund nicht gegebener Wirtschaftlichkeit und notwendiger Investitionen für Personal, Soft- und Hardware in Millionenhöhe nach 3 Jahren Laufzeit beendet.⁸⁰ Anfang 1999 begann **BP** mit dem Verkaufskonzept "Pharmathek" in 100 **BP**-Tankstellen, welches ein Sortiment von ca. 50 freiverkäuflichen Arzneimitteln (OTC-Artikel: over the counter) umfaßt.⁸¹

Aral beabsichtigt, den eigenen Marktanteil ohne gravierende Preissenkungen auf 27% zu erhöhen. Diese Zielsetzung basiert einerseits auf einer Ausweitung des Non-Food Sortiments, welches auf 30% des gesamten Shopumsatzes wachsen soll, und andererseits auf dem Aufbau des Snackbereichs bis zur Systemgastronomie. "Bei der Ausrichtung des Shop-Geschäftes orientiere sich *Aral* an den Themen Mobilität, Freizeit, Reisen, Unterhaltung, Spaß und Nah- und Notversorgung".⁸² Zusätzliche Dienstleistungen bietet *Aral* mit Video-Screen, Hintergrundmusik und Internet-Terminal an. Die Diskussion zu Umsatzchancen aus der Warengruppe "Frische" wird von *Aral* als absurd dargelegt, da weder eine erfolversprechende Umschlaggeschwindigkeit noch genügend Platz für entsprechende Menge und Qualität in Tank-Shops vorhanden ist.⁸³

⁷⁹ Vgl. Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 24.-25.03.1998; Praxisbeitrag: Jansen, W., BP Oil Deutschland GmbH.

⁸⁰ Vgl. Krone, H.J., Convenience Shop 5/1998, S. 16 ff.

⁸¹ Vgl. Kurtz, A., Convenience Shop 10/1998, S. 36.

⁸² Hanke, G., LZ Nr. 10 vom 12.03.1999, S. 10.

⁸³ Krone, H.J., Convenience Shop 10/1998, S. 20 - 23.

Die Vertragssysteme mit den Shopbetreibern sind bei *BP*, *Aral*, *Esso* und *DEA* ähnlich geregelt. Selbständige Pächter und Eigentümer treten als Eigenhändler am Markt auf. Einstimmige Argumente für dieses System sind die Effizienz im Vergleich zu Filialsystemen sowie bessere lokale Marktkennntnis und höhere Eigeninitiative der Betreiber. Trotz starker Kritik am Agentursystem - eines veränderten Betreibermodells⁸⁴ - stellt *Aral* seit April 1998 10 Stationen im Test um mit der Begründung "als Marktführer wolle man sich dabei nicht auf andere verlassen, sondern eigene Erkenntnisse sammeln"⁸⁵. *DEA* hat – im Vergleich zu anderen Mineralölgesellschaften – einen relativ hohen Anteil an Markenhändlern, so daß die Durchsetzung nationaler Konzepte nur partiell möglich ist. Von den ca. 1.500 *DEA*-Stationen sind

- 500 im Eigentum der *DEA*, wodurch ein vollständiger Durchgriff auf die Shops möglich ist.
- 300 sogenannte "dealer owned, dealer operated", deren Shopbetrieb meist mit Unterstützung durch den Systemkopf realisiert wird.
- 700 selbständige Unternehmen, die sich über insgesamt 67 Markenhändler zu kleinen Netzen bündeln, um Machtpotential z.B. gegen *DEA* aufzubauen.

Damit beschränkt sich der Einfluß von *DEA* auf nur ca. 800 Stationen. Mit den Händlern bestehen Arbeitsgemeinschaften, die zu Gesamtlösungen für alle *DEA*-Betreiber führen sollen. Durch Austausch von Know-how in Gesprächen und gemeinsamen Ausschüssen versucht die *DEA*-Zentrale ihren geringen Einfluß auszugleichen. Ziel ist die Umsetzung nationaler Konzepte mit hohen, standortindividuellen Convenience Ansätzen aufgrund lokaler Marktkennntnisse und Eigeninitiative in Verbindung mit systemseitiger Unterstützung, z.B. Einsatz von Warenwirtschaftssystemen und Instrumente der Kundenbindung (Kartensysteme).⁸⁶

Die **Shell** AG weicht vom bisherigen Weg des Shopgeschäftes am stärksten ab, was für die Erstellung der Szenarien von großer Bedeutung ist. Im folgenden sind daher Strategien und Zukunftsziele im In- und Ausland sowie Vertragssysteme zu Tankstellen aufgezeigt:

Die Royal Dutch/*Shell* Gruppe international erklärt das "Non Fuels Retailing" (NFR) zu einem Kerngeschäft. Zu unterscheiden sind die von Eigenhändlern geführten "Shell-Shops" und die im Agentursystem organisierten "Select-Shops", durch die *Shell* mit weltweit 3.000 Verkaufsstellen zu einer der führenden C-Store-Ketten herangewachsen ist. Außerdem eröffnete *Shell* auf dem Weg zum globalen Einzelhändler in Helsinki einen Shop ohne Zapfsäule, während sich andere Mineralölgesellschaften als Nischenanbieter im gesamten Convenience Markt sehen. Auch in Deutschland will *Shell* zu einem Convenience Händler heranwachsen mit Kontrolle über das gesamte, **einheitliche** Marketing-Mix: Produkt, Plazierung, Preis und Promotion.

⁸⁴ Vgl. ausführlich Kapitel V.

⁸⁵ O.V., Convenience Shop 6/1998, S. 6.

⁸⁶ Vgl. o.V., Convenience Shop 11/12 1997, S. 6.

○ Klare Kommunikation zum Kunden durch einheitlichen Marktauftritt mit verstärkter Aktions- und Werbepolitik.⁸⁷ Zentral gesteuertes Marketing im Rahmen von Category Management, das für Einkauf, Marketing und Sortiment zuständig ist.

○ Das "Select-Shop Konzept" baut auf vier Warengruppen auf: "treats and gifts, top-up, food service and news agency". Gastroelemente werden in Kooperation mit Burger King (Shell-Stationen als Franchisenehmer) eingeführt.

Die bisher produktorientierte Geschäftstätigkeit wird durch Kundenorientierungsprogramme abgelöst. Im Rahmen dieser Zielsetzung richtete *Shell* ein "Customer Service Center" ein mit der Aufgabe intensiver Kundenbetreuung und optimierter Geschäftsabwicklung.

○ KVI-Pricing-Strategie (= key value item pricing), d.h. Preisdifferenzierung vom Wettbewerb bei Eckartikeln.⁸⁸ Mit Sonderangeboten unter dem Motto "One-Stop-Shopping" und mit Wurfendungen werden die Preis- und Sortimentsziele unterstützt. Die angekündigten drastischen und breiten Preissenkungen beschränken sich gegenwärtig auf Eckartikel und führen zu einem Preisniveau, das ca. 10-15% über dem des Lebensmittelhandels liegt.⁸⁹

Zu Unsicherheit führte die kürzlich getroffene Entscheidung in Den Haag, das Tankstellengeschäft europaweit zu koordinieren, was für *Shell* Deutschland zunächst eine Auflösung der Hauptverwaltung zur Folge hätte⁹⁰ und wodurch die eigenen, nationalen Zielsetzungen in unsicherere Bahnen gelenkt werden würden.

Für die Entwicklung des Shopgeschäftes der Mineralölgesellschaften sind neben den unternehmensspezifischen Zielsetzungen vor allem die Aktivitäten der konkurrierenden Mineralölgesellschaften von großer Bedeutung. Dies wurde in Interviews bestätigt und zeigt sich beispielsweise auch in den Agenturtests der *Aral* und in den Aussagen zum Preisniveau in Tank-Shops.

⁸⁷ Vgl. Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 15.-16.03.1999; Praxisbeitrag: Busch, J., Deutsche Shell AG, Hamburg sowie Krone, H.J., Convenience Shop 6/1998, S. 28 f.

⁸⁸ Eckartikel, auch Signalartikel genannt, sind einzelne Artikel "mit akquisitorischen Sonderaufgaben zum Zwecke der Sortiments- bzw. Betriebsstättenprofilierung". Horst, J.-P., 1992, S. 90. Im Gespräch mit Herrn Lambert, ESSO AG, vom 24.06.1998 wurden beispielsweise CocaCola, Schokolade, Bier und Me-too Produkte als Artikel genannt, die im Preisniveau gesenkt werden müßten.

⁸⁹ Vgl. o.V., Convenience Shop 02/2000, S. 14: "Da war von Preissenkungen auf breiter Front die Rede. Übrig geblieben von dieser Strategie ist aber im wesentlichen ein Angebot preisreduzierter Eckartikel."

⁹⁰ Vgl. o.V., WiWo Nr. 40, 24.09.1998, S. 9.

Tabelle IV-2 Zusammenfassender Überblick der A-Gesellschaften

	ARAL AG	Deutsche SHELL AG	DEA Mineralöl AG	ESSO AG	BPOil Deutschland GmbH
Marktanteil 1997	14,65%	9,91%	9,64%	8,94%	7,72%
Marktanteil 1998	14,47%	10,02%	9,61%	8,70%	6,87%
Anzahl Stationen 1997	2.506	1.695	1.650	1.529	1.320
Anzahl Stationen 1998	2.422	1.677	1.608	1.456 (1.493)	1.150
Anzahl der zu C-Stores ungebauten Shops	ca. 850 2.400	ca. 900	1.479	1.400	400 (Express Shopping), sonst BP Shops
Shopsystem	Mini-Markt: ARAL Store: 2,7 Mrd. DM (2,6 Mrd. DM)	Shell Shop: bis 50 qm 50-250 qm Select: 1,93 Mrd. DM (1,90 Mrd. DM)	DEA – Shop: 10-279 qm 1,5 Mrd. DM (1,3 Mrd. DM)	Snack & Shop: 46-190 qm ESSO Shop: 20-46 qm 1,9 Mrd. DM (1,9 Mrd. DM)	BP Express Shopping: 40-230 qm 1,2 Mrd. DM (1,2 Mrd. DM)
Shopumsatz 1997 (1996)					
Durchschnittsumsatz der Shops im Jahr 1997	0,99 Mio. DM (1,130 Mio. DM)	0,87 Mio. DM (1,200 Mio. DM)	0,80 Mio. DM	1,0 Mio. DM (1,285 Mio. DM)	1,0 Mio. DM
Eigentumsverhältnisse	60% "Aral" als Eigentümer (Betreiber ist Pächter) u. 40% im Eigentum der Betreiber		30% DEA als Eigentümer 20% dealer owned, dealer operated 50% Markenhändler k.A.	40% "Esso" als Eigentümer (Betreiber ist Pächter) u. 60% im Eigentum der Be- treiber LEH, Kiosk, Bäckereien mit Einschränkung, C-Stores	48% BP als Eigentümer (Betreiber ist Pächter) u. 52% im Eigentum der Betreiber
Potentielle Konkurrenz	Kiosk	k.A.			Bäckereien, C-Stores
Wert je Einkaufsakt	8,03 DM	8,82 DM	7,03 DM	7,29 DM	7,31 DM
Shopgrößen	20 - 200 qm	<50 qm: 1.005 >50qm: 579	10 – 276 qm	k.A.	<40 qm: 1.158 >80 qm: 250
durchschnittliche An- zahl der Artikel	2.500	3.000	2.500	2.000 Markenartikel (1.500)	70-100 qm: 1.700 125 qm: 2.400
Von Shopbetreiber selbst bestimmbar	< 20% < 20%	k.A. k.A.	k.A. k.A.	10-15% k.A.	Bier, Wasser, Brot
zukunftssträhige (Trend-) Artikel	Frische Lebensmittel, Fast Food, TK-Produkte und Non-Food (CD/MC, Blumen), Spielzeug (Kooperation mit Toys 'R Us), Bundesliga Fanartikel	Frischwaren, Lebensmittel zum Teil integrierte Getränkemärkte als Shop- in-the-Shop	Convenience Sortiment; Back-Shops sollen im Rahmen von Lizenz- und Markenverträgen vom Pächter betrieben werden können	Lebensmittel, Getränke Spielwaren und Bücher	Freiverkäufliche Arznei- mittel (OTC-Produkte), Drogerieartikel, Fast Food

Fortsetzung auf nächster Seite

Fortsetzung

Eigenmarken der Mineralölgesellschaft	ARAL AG	Deutsche SHELL AG	DEA Mineralöl AG	ESSO AG	BP Oil
Dienstleistungsangebot	<1% (Zigaretten u. Pflegemittel) Dienstleistungen rund ums Auto, Geldautomat, Autovermietung, Paketumschlag, Post, Loto/Toto, Fotoservice, ARAL-Card für gewerbliche Fahrzeugflotten	k.A. Reiseangebote, Bank-Service-Center, Handwerker-Vermittlung	k.A. Geldautomat, Akzeptanz ausländischer EC-Karten, Foto-Service, Loto/Toto, Postagentur	~ 1% Straßenkarten, Autoöle Lotto/Toto, Bankautomat, Foto-Service, Münzfernsprecher, Ölautomaten; keine Ausweitung der Dienstleistungen geplant	Schmier- und Autoöle, BP-Spielwaren (z.B. Teddy) Electronic Shopping
Gastroelemente	Kaffee, belegte Brötchen, Mikrowelle Test mit Selbstbedienungsbereichen	10-15% Angebot von Fast Food u.a. mit Burger King oder durch Select-Bistros	Fast Food – Angebot; Back-Shop: "BACKfrisch"	Mikrowelle, Getränkeautomat, Back-Shop, Lunch & Brunch	Petit-Bistro; Ziel: nationaler Fast-Food-Anbieter
Lieferanten /Mittler 1997/98	Lekkerland, Tobaccoland, Schöller, Langnese, Mairs (Karten, Bücher) Wever	Lekkerland, Ali Logistik	Lekkerland, Spar	Lekkerland, Tobaccoland, Schöller, Langnese, Wever, Presse-Grosso, regionale Lieferanten (z.B. Blumen)	Lekkerland, Tawagro (Tabakwaren), Schöller, Langnese und diverse andere für Bistro
Differenzierung	Non-Food u. Gastronomie	Agentursystem und Preise	Fast Food	k.A.	Dienstleistungen, E-Commerce Anbieter
Preisniveau	Bei Lebensmitteln sollte die Differenz zum Preisleiter nicht mehr als 20% betragen; keine gravierenden Preisveränderungen geplant	Senkung des Preisniveaus bei Eckartikeln. Ziel ist einheitliches und attraktives Preisniveau mit laufenden Angeboten	Eigenverantwortung liegt bei Betreibern. Preisgestaltung unterliegt dem Gesetz des Marktes. Ziel ist ein konkurrenzfähiges Preisniveau	Ziel ist die Ertragssicherheit allerdings unter Abkehr vom Hochpreisimage. Preis liegt in Eigenverantwortung der Betreiber	Ziel ist eine wettbewerbsfähige Preisgestaltung ohne Sonderangebote. Maßstäbe sind andere Convenience Anbieter
Besonderheiten	Nur national tätig	Agentursystem; zentrale Steuerung der Shops	Zum RWE Konzern gehörend	Deutsche Tochter der US-amerikanischen EXXON	

Quelle: Ferrero, Scheibner, L., Werner, J., 1997 und für die Aussagen zum Preisniveau o.V., Convenience Store News - extrafax Nr. 21/Woche 38 vom 10.09.1998, *Kursiv geschriebene Aussagen* sind Antworten, die im Rahmen der Interviews oder Fragebögen 1998 gegeben wurden. Diese weichen teilweise von den in der Literatur ausgewiesenen Daten ab. (Abk.: k.A.: keine Angabe; LEH: Lebensmittell Einzelhandel)

2.5. Hersteller im Umfeld der Mineralölgesellschaften

Die Intensität der Strategiebeeinflussung durch die Hersteller hängt vom Konzentrationsgrad, dem Machtpotential und der damit verbundenen Wahlmöglichkeit des Absatzkanals ab.

Im Convenience Markt dominieren Markenprodukte im Angebot, deren Produktion sich zunehmend auf eine immer kleinere Zahl von Herstellern konzentriert, die ihre "Machtstellung" durch intensive Werbung am Endverbraucher noch verstärken.⁹¹

Funktionsverschiebungen vom Hersteller auf Handelsunternehmen wie sie im allgemeinen durch die Einführung von Eigenmarken, unabhängigen Produktentwicklungen u.a. auftreten⁹², kommen im Shopgeschäft der Tankstellen noch nicht zum Tragen. Außerdem wirkt sich die Nachfragemacht der Mineralölgesellschaften auf die Hersteller weit weniger aus als auf die Dienstleister. Die atomisierte Struktur des Convenience Marktes⁹³ ist verantwortlich für die Einschaltung eines Mittlers in die Warenverteilung und für die nur indirekten Kontakte des Herstellers zu den einzelnen C-Storebetreibern. Im organisierten Convenience Markt verändert sich die Situation: Hersteller sind grundsätzlich an gesicherten Regalplätzen, ausreichenden Kontaktstrecken, zuverlässiger Plazierung und guter, produktspezifischer Beratung gegenüber dem Endkunden interessiert. Im Fall der Mineralölgesellschaften sehen die Hersteller die Möglichkeit, diese Zielsetzung über mehrere C-Stores gebündelt zu erreichen. Vor allem die A-Gesellschaften mit ihrem Einfluß auf die Verkaufsflächen⁹⁴ werden im Vergleich zu den Mittlern für die Hersteller ein immer interessanterer Geschäftspartner. Analog zu den Großfilialisten im Lebensmitteleinzelhandel haben die Mineralölgesellschaften je nach Betreibersystem den Durchgriff bis ins Regal und können dadurch die hersteller-initiierten Marketingaktivitäten unterstützen, manipulieren oder unterlaufen.⁹⁵

2.6. Ziele der Marktteilnehmer im Überblick

Ein Zielsystem ist die Grundlage eines Strategieentwurfs mit Konkretisierung der Maßnahmen. Das Distributionssystem zeichnet sich durch den gemeinsamen Zweck aller beteiligten Institutionen aus, nämlich den potentiellen Endverbraucher zum Kauf zu veranlassen.⁹⁶ In Anlehnung an Porter⁹⁷ gilt es, einen Wert für den Abnehmer zu schaffen, für den

⁹¹ Bei Convenience Gütern gilt der Hersteller als Verantwortlicher für die Werbung - sowohl am Ort des Endverbrauchs als auch in den Verkaufsstellen selbst. Vgl. Paul, P., Donnelley, J., 1998, S. 100.

⁹² Vgl. Segal-Horn, S., McGee, J., 1989, S. 24.

⁹³ Relativ kleine Umsatzmengen in einer größeren Anzahl von Outlets.

⁹⁴ Im Fall des Agentursystems ist die Steuerungsmöglichkeit der Shops am größten. Dennoch bestehen auch bei den anderen Betreibermodellen Beeinflussungspotentiale, die sich durch die Machtposition der Mineralölgesellschaften gegenüber Pächtern erklären lassen.

⁹⁵ Vgl. Tomczak, T., 1991, S. 2 f und Kapitel V.

⁹⁶ Vgl. unter anderem Ahlert, D., 1991, S. 65: "Für den weiteren Verlauf der Darstellung wird daher das Distributionssystem als Gesamtheit aller absatzwirtschaftlichen Institutionen (Hersteller, Absatzmittler, Distributionshelfer) definiert, die den gemeinsamen Zweck verfolgen, die potentiellen Verbraucher zum Kauf der in Frage stehenden Distributionsobjekte zu veranlassen."

⁹⁷ Porter definiert an dieser Stelle Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen, während die Definition in dieser Arbeit auf die Wertschöpfungskette erweitert wird. Vgl. Porter, M., 1992 a, S. 20.

dieser bereit ist, einen gewissen Preis zu bezahlen, d.h. das Leistungsprofil jedes Marktteilnehmers muß mit dem Anforderungsprofil des Marktes in Übereinstimmung gebracht werden. Die strategische Zielsetzung eines Unternehmens liegt in der Existenzsicherung im Markt durch Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile. Das bedeutet im Fall der Distribution, die Differenz zwischen maximalem Lieferservice für die Bedürfnisbefriedigung der Kunden und minimalen Kosten in jeder Basisfunktion der Distribution - zur Sicherung der Konkurrenzfähigkeit - zu optimieren. Zwischen Kosten und Service bestehen grundsätzlich Zielkonflikte (z.B. ist eine hohe Lieferbereitschaft nur mit entsprechender Lagerhaltung oder mit erhöhten Transportkosten möglich), die in einer unternehmensinternen Kompromißlösung enden müssen.

In der folgenden Tabelle IV-3 sind Einzelziele der Marktteilnehmer im Convenience Markt aufgezeigt. Obwohl der Zweck, den Verbraucher zu einer Kaufentscheidung zu bewegen, über die gesamte Wertschöpfungskette vorherrscht, bestehen neben den Zieldivergenzen innerhalb eines Unternehmens im Detail auch Unterschiede zwischen den Marktpartnern.⁹⁸ Es gilt die Absatzziele der Hersteller mit den Beschaffungszielen der Endverbraucher in Einklang zu bringen, unter Berücksichtigung der zwischengeschalteten Marktpartner.

Obwohl alle Marktpartner das Ziel des Abverkaufs der Waren an die Abnehmer verfolgen, sind Unterschiede in den Bezugsgrößen festzustellen. Während Hersteller den Absatz auf produktbezogenen Teilmärkten anstreben, erreichen die Mineralölgesellschaften eine Erhöhung ihres Marktanteils nur über das gesamte Handelssortiment. Eine ähnliche Bezugsgröße weisen die Zielsetzungen der Shopbetreiber auf - allerdings bezogen auf **einen** C-Store.

Das Ziel der Kontrolle und Steuerung des Absatzweges, im Fall des Shopbetreibers des eigenen Unternehmens, tritt ebenfalls bei allen Marktpartnern auf und führt zu Funktionsverteilungskonflikten, welche rational gelöst werden sollten, aber in der Praxis häufig auf Ausübung von Macht und Verhandlungsstärke beruhen.⁹⁹

Gesamtwirtschaftlich steht im folgenden die Zielsetzung der bestmöglichen Konsumentenversorgung im Vordergrund, wodurch der Lieferservice als strategischer Wettbewerbsfaktor vertieft in die Betrachtung eingeht.

⁹⁸ Vgl. Ahlert, D., 1991, S. 67 und S. 89 sowie Filz, B., 1993, S. 188.

⁹⁹ Die Aussage: "Die Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit eines Absatzweges ist umso geringer, je mehr Absatzfunktionen das Herstellerunternehmen an selbständige Institutionen ausgliedert" (Brauer, U., 1989, S. 59) läßt den Umkehrschluß zu, daß eine gerechte und rationale Aufteilung der Absatzfunktionen einen Zielkonflikt in dieser Beziehung lösen könnte.

Tabelle IV-3 Ausgewählte absatzbezogene Ziele der Marktpartner im Shopgeschäft

Markt-partner	Ziele	Probleme/ Einflußfaktoren
Her- steller der Mar- kenartikel	➤ Erhöhung des Marktanteils in produktspezifischen Teilmärkten ➤ Entwicklung von Produktppräferenzen bzw. eines positiven Produkt-images ➤ Know-how über "Verbrauchsverhalten"¹⁰⁰, da ein spezieller Produktverkauf im Vordergrund steht ➤ Hohe Marktpräsenz durch breite Vertriebswege (ubiquitärer Absatz durch Präsenz in C-Stores) ➤ Enge Zusammenarbeit mit Eigentümern der Verkaufsflächen, um günstige Plazierung zu sichern ➤ Kontrolle und Steuerung des Absatzweges ➤ Schnellstmögliche Amortisation der Kosten durch Abverkauf	Kürzere Produktlebenszyklen, Me-too-Produkte, erhöhte Produktvielfalt, Trendabhängigkeit, Wettbewerbsreaktionen
Mittler in Form eines Groß- handels	➤ Bindung der Hersteller durch Argumente wie hohe Anzahl an Auslieferungsstätten und dadurch vielfältiges Know-how über Sortimentszusammenhänge und Kunden, Mengenbündelung u.a. ➤ Bindung der MÖGs. Die Zentralen der Systemkunden haben einen immer stärkeren Einfluß auf Endverkaufsstellen ➤ Sortimentsfunktion, um individuellen Bedürfnissen der Shops gerecht zu werden und um vorhandenes Know-how einzusetzen ➤ Kontrolle und Steuerung des Absatzweges	In Abschnitt 1 aufgezeigte Wettbewerbskräfte, vor allem Nachfrage- und Verhandlungsmacht der MÖGs
Mineralölge- sell- schaft als Sys- tem- kopf	➤ Erhöhung des Marktanteils im gesamten Marktsegment ➤ Endkundenbindung durch Differenzierung in Produkt, Dienstleistung und Preis gegenüber anderen MÖGs. Jede MÖG setzt hier einen eigenen Schwerpunkt ➤ Drang nach Schlüsselpositionen (Sortiments-, Marketing-, Preispolitik, Logistik und Ladengestaltung) und somit verstärkte Zusammenarbeit mit Industrie suchen¹⁰¹ ➤ Umsetzung nationaler Shopkonzepte, möglicherweise Abkopplung vom Spritvertrieb ➤ Kontrolle und Steuerung des Absatzweges	Vergleichbarkeit der Shops; kaum Differenzierungsmöglichkeit gegenüber anderen MÖGs
Shop- betreiber als Einzel- unter- nehmer	➤ Know-how über "Käuferverhalten", da kein spezieller Produktverkauf im Vordergrund steht ➤ Im Rahmen vorgegebener Verkaufsflächen, Verkauf von Produkten mit höchsten Spannen, Rentabilitäten, hohen Umschlaggeschwindigkeiten, guter Verbraucherakzeptanz unter Beachtung von Verbundeffekten und Kostengesichtspunkten ➤ Kontrolle und Steuerung seines eigenen Geschäftes	Regionale und lokale Konkurrenz

Abk.: MÖG: Mineralölgesellschaft

3. Gegenwärtige Anforderungen an die Service- und Distributionsstruktur

Unabhängig vom Organisationsgrad stellt der Convenience Markt besondere Anforderungen an die Logistik - insbesondere an die Warenverteilung.

3.1. Convenience Merkmale und die Folgen für die Wertschöpfungskette

Die situativen Faktoren Produkte, Konsumenten und Verkaufsstellen des Convenience Marktes sind jeweils Bündel von Merkmalen und Eigenschaften, die sich auf die Aufgaben

¹⁰⁰ Vgl. Dowling, G., Robinson, Chr., 1990, S. 98.

¹⁰¹ Diese Entwicklung zeigt sich am Beispiel der Kooperation zwischen Spar und Elf. Dort übernimmt die Mineralölgesellschaft die "Systemführerschaft" mit Preis- und Sortimentsbestimmung. Nähere Ausführungen in den Szenarien in Kapitel V.

der Hersteller, der Mittler und der Betreiber von C-Stores auswirken und Einfluß auf die Ausgestaltung der gesamten Distributionslogistik nehmen. (In Anhang IV-2 ist eine Übersicht über die Faktoren und deren Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette zusammenfassend dargestellt).

Während die Mittlerfunktion in den Kapiteln V und VI detailliert erörtert wird, ist im folgenden die veränderte Aufgabenstruktur der Industrie dargestellt.

Da Berufs- und Freizeitgestaltung in der Zeiteinteilung des Menschen einen immer höheren Stellenwert einnehmen, wird die Industrie zur Produktion von zeitsparenden und multifunktionalen Produkten gedrängt.¹⁰² Im Bereich der Lebensmittel wird von Convenience Food gesprochen. Der Hersteller übernimmt dabei Zubereitungsfunktionen, die bei der Be- und Verarbeitung in der Küche des Endverbrauchers entfallen, womit sich ein Teil der Wertschöpfung vom Kunden auf die Industrie verschiebt.¹⁰³ Außerdem handelt es sich um Güter, die sich durch eine bestimmte Qualität und Mindesthaltbarkeit auszeichnen.¹⁰⁴ Beide Aspekte zeigen den ständigen Wandel des Begriffs "Convenience", der in diesem Fall durch verlangte Produkteigenschaften und -innovationen verursacht wird: Während früher eine Zubereitungszeit von 30 Minuten ausreichte, um ein Produkt der Convenience Kategorie zuzuordnen, sind es heute nur 5 Minuten. Spezielle Produktinnovationen für C-Stores liegen sowohl im entsprechenden Zusatznutzen für die Konsumenten als auch in der Anpassung der Verpackungs- und Gebindegrößen an den Bedarf des Convenience Käufers, der kleine, verbrauchsgerechte Packungseinheiten bevorzugt. Da die Bequemlichkeit den Käufer dazu veranlaßt, bei Fehlartikeln einem Markenwechsel vorzunehmen, erhöht sich durch die fehlende Markenbindung das Absatzrisiko eines einzelnen Herstellers, so daß die Industrie zunehmend an der Gestaltung von Vertriebskonzepten interessiert ist und den direkten Weg zu den Systemköpfen der Verkaufsstellen sucht.

Vom Mittler fordert die Struktur der Convenience Wertschöpfungskette (unabhängig ob selbständige C-Stores oder C-Stores im Verbundsystem) eine komplette Problemlösung im Sinne eines Leistungspaketes.¹⁰⁵ Zu einer solchen Full-Service Distribution gehören neben der physischen Warenverteilung auch teilweise die Steuerung und Aufbereitung der Informationsströme zwischen Hersteller und Markt. Welche weiteren Leistungen notwendig sind, hängt von der institutionellen Ausgestaltung der Marktstruktur und der damit verbundenen Funktionsverteilung ab. Im folgenden werden die allgemeinen und gegenwärtigen An-

¹⁰² Vgl. BBE-Unternehmensberatung, 1997, S. 111.

¹⁰³ Vgl. Ausführung zu Convenience Foods in Kapitel III Abschnitt 1.2.2 sowie Lamp, R., LZ-Special 1/1996, S. 20. Zitat des Marktforschers bei Langnese-Iglo: "Die Industrie wird nicht zum Koch, sondern zum Kochhelfer."

¹⁰⁴ Vgl. Oetker, A., 1983, S. 112.

¹⁰⁵ Der hier genannte Systemdienstleister wird verstanden als Full-Service- und Full-Sortiment-Dienstleister. In bezug auf das Leistungsangebot ist er daher einem Sortimentsgroßhandel sehr ähnlich. Ring nennt Funktionen, die Lieferanten aufgrund der Anforderungen des Einzelhandels bringen müssen. Vgl. Ring, N., ZfbF 44.Jg (6/1992), S. 566.

forderungen an die Convenience Distribution dargestellt; in Kapitel V kommen die unterschiedlichen zukünftigen Entwicklungen zum Tragen.

3.1.1. Distributionslogistik aus einer Hand

In der Fachliteratur ragt der **Spezial-/Fachgroßhandel** durch seine Sortiments- und Logistikkompetenz heraus, obwohl die Bedeutung dieser Großhandelsform kontinuierlich abnimmt; die weitere Existenz dieser Betriebsform wurde ursprünglich auf die Convenience Entwicklung zurückgeführt.¹⁰⁶ Dieser Trend kehrt sich gegenwärtig wieder um. Anders ausgedrückt weitet sich die Definition auf einen Mittler mit Vollsortiment für den Nischenmarkt Convenience aus¹⁰⁷, vor allem weil im Bereich der Tank-Shops ein Mittler mit **Vollsortiment** in bezug auf Produkte und Dienstleistungen gefordert wird.

3.1.1.1. Anforderungen aus der Warengruppenbündelung

Der Convenience Markt zeichnet sich durch kleine Bestellmengen innerhalb eines - im Verhältnis zu den gegebenen Verkaufsflächen - breiten Sortiments aus. Eine entsprechend hohe Anzahl von Lieferanten kann den Handlings- und Organisationsaufwand im C-Store unverhältnismäßig in die Höhe treiben. Die gesamte Belieferung "aus einer Hand" ist für die Betreiber der C-Stores wünschenswert¹⁰⁸ und bringt folgende Vorteile mit sich:

- Es handelt sich um ein herstellernerutrales Distributionssystem.
- Der administrative Aufwand sinkt: Einmalbestellung, Reduktion der Fakturen, geringere Anzahl von Warenannahmen.
- Eine flächendeckende Distribution mit einheitlichem Servicegrad für das gesamte Sortiment wird gewährleistet.

Neben den Vorteilen für Betreiber der C-Stores und Mineralölgesellschaften aus der Zusammenlegung einzelner Mittler setzen die Convenience Struktur und die bestehenden Vereinbarungen zwischen den Marktpartnern des organisierten Convenience Marktes Bündelungen voraus.

Gegenwärtig werden von dem im Markt integrierten Mittler bestimmte Kostensätze für Lieferungen und Lieferhäufigkeiten mit den Systemkunden vereinbart, die je nach vertraglicher Ausgestaltung aus ökonomischen Gesichtspunkten nur durch Zuladung zu erbringen sind. Lieferungen einzelner Warengruppen von produkt- oder warengruppenspezialisierten Mittlern, wie dem Fachgroßhandel oder einzelnen Herstellern sind nicht kostendeckend möglich. Kontinuierliche Manipulationsprozesse, d.h. die physische Bearbeitung oder Mischung von Waren unterschiedlicher Hersteller über das gesamte Convenience Sortiment sind aus Kosten- und Ertragsperspektive günstiger als die unregelmäßigen Einzelauslieferungen

¹⁰⁶ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 475.

¹⁰⁷ Der Mittler ist ein "Spezial-/Fachgroßhandel" mit Vollsortiment in der Nische Convenience.

¹⁰⁸ Vgl. Steger, G., 1992, S. 302. Die genannten Vorteile ergaben sich aus einem Praxisprojekt der Firma AMF (*Austria Milch- und Fleischvermarktung reg. Gen.m.b.H.*) und sind hier auf den Convenience Markt übertragen worden.

eines Herstellers und/ oder als die warengruppenbezogenen Lieferungen eines Spezialgroßhandels.¹⁰⁹ Jeder Spezialgroßhandel kann theoretisch aufgrund der Absatzmenge in seinem Teilsortiment mit einem Vollsortimenter in Preisverhandlungen konkurrieren. Entscheidend sind die logistischen Zusatzleistungen, welche im Convenience Markt von großer Bedeutung sind. Die Häufigkeit der Belieferung wirkt sich ungünstig auf die Kostenstruktur des Spezialgroßhandels aus, während ein Vollsortimenter die zusätzlichen Kosten über die Sortimentsbreite abfangen kann. Damit reicht der Deckungsbeitrag pro Lieferung für einen Spezialgroßhandel gegebenenfalls nicht mehr für ein konkurrenzfähiges Angebot aus.¹¹⁰ Tietz erläutert am Beispiel von Frischeprodukten, daß der Lebensmitteleinzelhandel aufgrund der zu großen Entfernung zwischen den Outlets "...nicht in der Lage ist, kleinere Märkte dreimal wöchentlich mit Frischeprodukten zu beliefern."¹¹¹ Aufgabe im Convenience Markt ist es jedoch, diese "kleinen Märkte" mit einem Convenience Vollsortiment mehrmals wöchentlich zu beliefern.

Das Angebot eines umfassenden Convenience Sortiments mit entsprechenden Dienstleistungen ist in Zukunft aufgrund unternehmensspezifischer Fähigkeiten und Leistungsumfänge nur unter folgenden Bedingungen möglich:

- unter Rückgriff auf andere vorgelagerte Dienstleistungsunternehmen, z.B. Speditionen im Streckengeschäft¹¹²,
- durch Aufbau einer umfassenden Kompetenz in Sortiment und Logistik oder
- durch horizontale Verbindung mit anderen Lieferanten. Denkbar wären beispielsweise Verbindungen von Tabak-, Getränke- und Lebensmittelgroßhandlungen aus der Konsumgüterwirtschaft gegebenenfalls mit Mittlern für Autozubehör.

Der zunehmende Wettbewerb, die drohende Veränderung der Kostenstruktur durch erhöhten Dienstleistungsbedarf und die neuen Marktanforderungen setzen den traditionellen Spezialgroßhandel unter Zugzwang. Zwar kann er jede sortimentsspezifische Leistung aufgrund des Know-hows zu Wettbewerbsvorteilen ausbauen. Der Convenience Markt fordert allerdings eine Belieferung durch möglichst wenige Lieferanten, so daß der Sortimentsbreite ein wichtiges Wettbewerbspotential zukommt.¹¹³

¹⁰⁹ Vgl. Kysela, K., 1994, S. 147.

¹¹⁰ Ein fiktives, an der Praxis orientiertes Beispiel erläutert den Sachverhalt, welcher vor allem die Größenverhältnisse hervorheben soll. Ein Frischelieferant stellt einem organisierten C-Store für 500 DM in der Woche Frischeprodukte zu einem Logistikkostensatz von 10% zu. Bei wöchentlicher Lieferung erhält er einen Deckungsbeitrag von 50 DM. Wenn der Kunde zweimal wöchentlich eine Belieferung fordert, fällt der Deckungsbeitrag bei gleichem wöchentlichen Bedarf auf 25 DM und reicht somit noch weniger zur Kostendeckung aus. Um dem Machtpotential entgegenzutreten zu können und die Marktposition zu sichern, muß sich der Frischelieferant mit Zulieferern anderer Warengruppen zusammenschließen. Der Kunde erhält zweimal wöchentlich Lieferungen über mehrere Warengruppen "aus einer Hand". Es handelt sich um fiktive Kostensätze, die nicht der Praxis entnommen sind. Eine Bezugsmenge im Wert von 500 DM pro Woche entspricht einem Frischeumsatz von ca. 2% des gesamten Shopumsatzes einer relativ großen Tankstelle.

¹¹¹ Tietz, B., 1993 a, S. 378.

¹¹² Vgl. Vollrath, C., 1997, S. 77.

¹¹³ Vgl. Shapiro, R., Heskett, J., 1985, S. 54

3.1.1.2. Produktspezifische Anforderungen

Logistische Leistungen sind zu einem gewissen Grad von Produkteigenschaften abhängig - sowohl vom gesamten Bündel an Produkten, dem Sortiment, als auch von Eigenschaften jeder einzelnen Produktgruppe.¹¹⁴ Darunter sind Determinanten der Produkte (z.B. Wert, Aggregatzustand, Gewicht, Verderblichkeit und Größe) sowie gruppenbezogene Eigenschaften (wie Menge, Handling, Umweltempfindlichkeit und Standardisierungsgrad) subsumiert. Jede Warengruppe setzt eigene Logistikbedingungen, die zu einer Vielzahl von Logistikkonzepten führen, aber in bezug auf die Stufigkeit von Transportwegen und -alternativen auf eine überschaubare Anzahl reduziert werden können.¹¹⁵ So liegen folgende Hypothesen zu den Auswirkungen der Produktcharakteristiken auf die Distributionswege vor:¹¹⁶

- **Kleinpreisige Güter** durchlaufen meist längere Distributionswege als hochwertige, da die Produktpannen nicht ausreichen, um eine "teure" Direktbelieferung vorzunehmen. Die Bündelfunktion der mehrstufigen Distribution, wie sie Großhandel oder logistische Dienstleister erbringen, verbunden mit entsprechenden Mengeneffekten pro Lieferung lassen die Direktbelieferung im Vergleich als unzweckmäßig erscheinen.
- **Leicht verderbliche Ware** und **hochsensible Güter** (z.B. Obst) sind in direktem Weg auszuliefern, um Frische und Qualität zu gewährleisten, d.h. die Lieferzeit und die Gefahrenpunkte für Schäden sollen durch die Anzahl der Handlungsaktivitäten minimiert werden.
- **Standardisierte Produkte** benötigen weniger Betreuungs- und Beratungsaufwand durch Hersteller und Mittler, so daß auf eine anonyme Belieferung über unterschiedliche Distributionswege zurückgegriffen werden kann.

Diese Hypothesen zeigen, daß jede Produktgruppe ein anderes Distributionssystem notwendig oder möglich macht. Dennoch gibt es in der Praxis so viele Ausnahmen, daß Verallgemeinerungen nur schwer möglich erscheinen. Eine Zusammenfassung mehrerer Warengruppen in einem System setzt die logistischen Fähigkeiten und das Know-how zu Trocken- ①, Frische und Tiefkühl- ②, preisgebundenen ③ sowie davon unabhängigen Saison- und Aktionssortimenten ④ voraus.

① Trockensortiment

Bei Trocken-/Stapelgütern¹¹⁷ handelt es sich um **nicht** kühlpflichtige Waren, die im Convenience Markt größtenteils den kleinpreisigen Gütern entsprechen und daher über standardisierte Lagersysteme und entsprechende Fahrzeuge auslieferbar sind. Unter dem Trockensortiment sind die in Abbildung IV-5 ausgewiesenen größten Sortimentsgruppen mit Süßwaren ca. 10% und Getränken ca. 20% subsumiert (jeweils bezogen auf den Shopumsatz).

¹¹⁴ Vgl. Weber, J., ZfB 56. Jg. (1968), H.12, S. 1197.

¹¹⁵ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 363. Tietz spricht von unterschiedlichen Logistikkonzepten des Großhandels.

¹¹⁶ Vgl. Bowersox, D., Daugherty, P., Dröge, C. u.a, 1992, S. 177 f.

¹¹⁷ Die Prinzipien der Warenbereitstellung wie Vorratshaltung, Einzelbeschaffung und Streckengeschäft werden bei Bichler, K., Beck, M., 1982, S. 8 ff und S. 107 ausführlich diskutiert. Für das Lebensmittel Trockensortiment schlagen die Autoren die Vorratshaltung vor.

Umschlags-/ Verteilerpunkte streben vor allem beim Trockensortiment die Auslieferung von Originalpaletten an Kunden an, um Vorteile aus nicht durchzuführender Kommissionierung, schnellerer Warenkontrolle und längeren Lieferrhythmen nutzen zu können.¹¹⁸ Die Änderung der Europaletten (0,8*1,2) in halb so große Düsseldorfpaletten unterstützte diese Zielsetzung in der Vergangenheit. Dennoch ist selbst eine verringerte Palettengröße nicht ausreichend, um sie an C-Stores mit kleinsten Bestelleinheiten weiterzuleiten; gemischte Paletten oder Rollcontainer sind im Convenience Markt die Regel.

② Zu kühlende Produkte

Unter den Produktgruppen "zu kühlen" sind Frischeartikel, kühlpflichtige und Tiefkühlprodukte subsumiert.¹¹⁹ Sie zählen zu logistisch schwer handhabbaren Gütern, deren warenlogistischen Spezifika in einer ununterbrochenen Kühlkette mit wenig Schnittstellen sowie in temperierten Lager-, Kommissionier- und Transportbereichen liegen, die sich nochmals nach Plus- und Tiefkühlanforderungen unterscheiden. Werden Produkte, anstatt durch Spezialanbieter, in Kombination mit anderen Produktgruppen vertrieben (z.B. durch den Sortimentsgroßhandel), so sind zusätzliche Vorrichtungen im Bereich der Ein- und Ausgangsschleusen sowie getrennte Stell- und Transportflächen vorausgesetzt.

Die Belieferung der C-Stores erfolgt meist während der Öffnungszeiten mit Übergabe der Kühlaggregate des Mittlers oder des Kunden, um die Ware entweder in ein (Tief-) Kühlager oder direkt in die entsprechenden Verkaufsgeräte einzuräumen. Die alternative Anlieferung außerhalb der Öffnungszeiten in abgetrennte Bereiche/ Vorräume mit entsprechenden Kühlungen, modernen Kühleingangs- und -ausgangsschleusen kommt im Convenience Markt nur selten zum Tragen, da erstens dem zusätzlichen Platzbedarf nicht entsprochen werden kann und sich zweitens die Investition aufgrund des geringen Umsatzes nicht rentieren.

Für den Betreiber ist im Vergleich zum Normalsortiment ein außerordentlicher Aufwand für Sortimentsauswahl und -kontrolle notwendig, um die Qualität der Produkte zu gewährleisten und so durch Mehrumsatz die höheren Anschaffungs- und Betriebskosten für (Tief-) Kühlregale zu kompensieren.

Frische und kühlpflichtige Produkte (Kühlung zwischen 2 und 10 Grad Celsius) haben aufgrund der leichten Verderblichkeit eine relativ kurze Haltbarkeitsdauer mit kosten- und pflegeintensiver Lagerung und Transport. In C-Stores gehören zu dieser Produktgruppe vor allem Molkereiprodukte, zum Teil auch Obst, Fleisch- und Wurstwaren.¹²⁰ Die begrenzte Haltbarkeit setzt hohe Lieferfrequenzen voraus, welche bei geringen Bestellmengen der C-Stores die Notwendigkeit einer Produktbündelung begründen, um eine effiziente Handhabung über-

¹¹⁸ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 366 f.

¹¹⁹ Vgl. Radinger, H., 1990, S. 256 und Bichler, K., Beck, M., 1982, S. 107 empfehlen für Frischwaren eine Streckenbelieferung, um den Anforderungen der Mindesthaltbarkeit gerecht zu werden.

¹²⁰ Vgl. BBE- Unternehmensberatung, 1996, S. 98.

haupt zu ermöglichen.¹²¹ Auslieferung und Warenauffüllung sind in C-Stores streng nach dem FIFO - Prinzip (First-in – first-out) vorzunehmen, welches mit einem hohen Kontrollaufwand verbunden ist. Außerdem besteht im Vergleich zu Trockenprodukten ein hohes Wert-risiko aufgrund von Bruchgefahr und schneller Verderblichkeit.

Beim Tiefkühlsortiment, welches zwischen -10 bis -20 Grad Celsius gekühlt werden muß, reduziert sich das Risiko der Haltbarkeit bei einer nicht unterbrochenen Kühlkette. Der größte Umsatzanteil in dieser Warengruppe fällt im Convenience Markt auf das Speiseeis. Obwohl heute als Ganzjahresprodukt geführt, unterliegt es großen wetterabhängigen Umsatzenschwankungen, welche eine flexible Logistik erfordern.¹²² Für diese Warengruppen erfolgt die Belieferung der C-Stores gegenwärtig direkt durch den Hersteller, was auf die noch bestehende Truhenhoheit der Industrie zurückzuführen ist.¹²³ Für den Betreiber der C-Stores bedeutet die Direktbelieferung eine höhere Lieferpräsenz und Personaleinsparungen, da die Regalbestückung zum Teil durch Mitarbeiter des Herstellers vorgenommen wird. Außerdem sind sehr kulant Rücknahmeregelungen gegenüber den Kunden die Regel. Nachteile ergeben sich allerdings in der Lieferfrequenz, da Lagerstandorte der Hersteller nicht in entsprechender Reichweite und Dichte gegeben sind, um eine Auslieferung 24 Stunden nach Bestellvorgang zu ermöglichen.

③ Preisgebundenes Sortiment

Die vertikale Preisbindung der zweiten Hand ist eine gesetzliche oder vertragliche Verpflichtung zur Einhaltung bestimmter – gebundener - Preise beim Wiederverkauf eines Produktes. Sie ist seit Ende 1973 durch §15 GWB im Sinne des Kartellrechts verboten. Ausnahmen stellen seit 1974 die Verlagserzeugnisse dar, welche eine vertragliche Bindung zum Schutz des Kulturgutes erlauben. Gesetzlich auferlegte Preise liegen außerdem bei Tabakerzeugnissen (Steuermarken) und verschreibungspflichtigen Arzneimitteln vor.¹²⁴ Dabei handelt es sich allerdings um gebundene **Endverkaufspreise**, die nicht notwendigerweise auch die Ein- und Verkaufspreise der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen fixieren. Preisempfehlungen sind hingegen nur für Markenwaren erlaubt und müssen grundsätzlich als unverbindlich gekennzeichnet sein.¹²⁵

Für den Einzelhandel bedeutet der gebundene Endverkaufspreis ein Abwälzen sowohl der Preisauszeichnungsfunktion als auch des Produkt- und Preiswettbewerbs auf eine vorgelegte Ebene der Hersteller. Dennoch besteht ein Wettbewerb in bezug auf die Verfügbarkeit, der im Fall vom Presseerzeugnissen zugunsten von Convenience Stores ausfällt, da die

¹²¹ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 478.

¹²² Vgl. Höper, U., Schmidt, Chr., Dynamik im Handel 10-1997, S. 69.

¹²³ Vgl. Abschnitt 2.5 in diesem Kapitel.

¹²⁴ Vgl. Pepels, W., 1998, S. 246 und Horst, J.-P., 1992, S. 9 - 19. Horst behandelt ausführlich die Begründungen einer Aufhebung der Verbote.

¹²⁵ Unverbindliche Preisempfehlungen sind "nicht vertragliche" Bindungen, welche in der Praxis einer Preisbindung zweiter Hand jedoch nahe kommen. Preisempfehlungen werden häufig unter dem Einsatz als Wettbewerbsinstrument unterlaufen.

Egalisierung der zeitlichen Anlieferung der Ware über alle Verkaufsstellen die Bedeutung der Öffnungszeiten als Wettbewerbsfaktor hervorhebt. Ein weiterer, durch die Preisbindung ausgelöst und für den C-Store positiver Einflußfaktor ergibt sich aus dem Wegfall des Free-Rider-Prinzips, das auf einer Unterscheidung des Einzelhandels in "Dienstleister" und "Umsatzkönig" beruht: Der Service wird beim "Dienstleister" in Anspruch genommen, der Kaufakt selbst findet beim billigeren "Umsatzkönig" statt. Der Anreiz zu einem solchen Wechsel der Einkaufsstätte entfällt bei preisgebundenen Artikeln.¹²⁶

Da diese Warengruppen ca. 50% des Gesamtumsatzes in C-Stores einnehmen, besteht ein hoher Anteil des Sortiments zur Profilierung über den Preis nicht mehr, so daß die Service-orientierung hervorgehoben wird.¹²⁷ Die Mineralölgesellschaft *Aral* beispielsweise ist in den Sortimentsbereichen "Tabak" und "Presse" mit je 5% Marktanteil Marktführer,¹²⁸ so daß aus den stabileren Absatzmengen eine erhöhte Dispositionsfähigkeit resultiert.

Größter Nachteil der Endpreisbindung ist der Flexibilitätsverlust. Zwar können Preisveränderungen schneller und flächendeckender am Markt durchgesetzt werden (zeitlicher Flexibilitätsgewinn), eine Anpassung an regionale und lokale Gegebenheiten ist aber völlig ausgeschlossen (qualitativer Flexibilitätsverlust).

Presseartikel:¹²⁹

Zeitschriften und Zeitungen werden über ein eigenes Vertriebskonzept ausgeliefert, das ähnlich hohe Partnerbindungen aufweist wie im Pharmagroßhandel. Aufgrund von Alleinvertriebsrechten besteht auf der Stufe des Großhandels keine Konkurrenzsituation. Das wirtschaftliche Risiko ist durch Preisbindung, Dispositions- und Remissionsrecht auf die Verlage übertragen¹³⁰, was allerdings eine Abhängigkeit des Presse-Grossos von Verlagen nach sich zieht, die sich in der ausschließlichen Vertriebsfunktion des Großhandels zeigt. Obwohl das Presse-Grosso die Zusammenstellung des Einzelhandelssortiments übernimmt, besteht gegenüber den Verlagen ein Kontrahierungszwang, welcher die Sortiments- und Dispositionsspielräume einschränkt. Faktisch erfolgt aber mit dem Einzelhandel eine Abstimmung des Sortiments.

Unterschiedliche Anforderungen von Presseerzeugnissen an die Distribution im Vergleich zum Normalsortiment:

¹²⁶ Horst, J.-P., 1992, S. 113.

¹²⁷ Vgl. Pepels, W., 1998, S. 244.

¹²⁸ Vgl. o.V., LP Exklusiv vom 18.03.1999, S. 8.

¹²⁹ Die Angaben beziehen sich größtenteils auf ein Interview mit Herrn Dr. Keppel, Geschäftsleiter Vertrieb bei Friedrich J. Keppel GmbH & Co. KG vom 22.11.1999. Statistisches Zahlenmaterial zum Pressegroßhandel: 96 Presse Großhändler beliefern ca. 114.000 Verkaufsstellen, Branchenumsatz: 8,1 Mrd. DM (1997 zu Verbraucherpreisen). Sortiment umfaßt im Durchschnitt 3.700 Titel. Allerdings werden Tageszeitungen innerhalb von einer Woche als einzelne Produkte verkauft, da sie an verschiedenen Tagen unterschiedliche Kundengruppen ansprechen. (Beispiel: Montag: Sport, Samstag: Immobilien- und Arbeitsmarkt).

¹³⁰ Vgl. Keppel, M., 1999, S. 223.

- Ein Vollsortiment innerhalb dieser Warengruppe mit geringer Dispositions- und Auslieferungsfreiheit gewährleistet die Überallerhältlichkeit aller Anbietererzeugnisse.
- Eine Lagerhaltung ist nur in geringem Ausmaß notwendig. Zunehmend werden jedoch Teillieferungen durchgeführt und Verkaufsreserven vorgehalten, um entsprechend der Nachfrage, Nachlieferungen durchführen zu können. Trotz nachteiliger, steigender Lagerhaltung liegen die Vorteile in einer Verminderung der Remissionsquote und in der besseren Produktpräsentation im Einzelhandel.
- Die Liefermengen bestimmt der Großhandel. Sie werden anhand von Vergangenheitsdaten prognostiziert und beziehen neben dem Abverkauf eine Verkaufsreserve ein, die teilweise als Remission in das System zurückgeht. Probleme ergeben sich aus der hohen Anzahl an Neuerscheinungen, für die keine Zeitreihen vorliegen.
- Kommissionierung und Auslieferung müssen bei aktuellen Tageszeitungen innerhalb weniger Stunden erfolgen. (Egalisierung der zeitlichen Anlieferungen)
Die Kunden werden in drei Kategorien nach ihren Öffnungszeiten eingeteilt: Frühöffner: 2.30 - 3.00 Uhr, Normalöffner: ca. 9.00 Uhr und eine Art Großkunde: ca. 8.00 Uhr. Während die zwei letztgenannten bezogen auf die Öffnungszeiten unkritisch sind, müssen Tageszeitungen für Frühöffner innerhalb von ca. 45 Minuten kommissioniert werden, um eine pünktliche Anlieferung zu gewährleisten. Konventionalstrafen bei nicht termingetreuer Lieferung gibt es für den Pressegroßhandel nicht. Vereinbarungen dieser Art sind allerdings bei Normalwaren im Convenience Markt zwischen Mittler und Systemkopf denkbar.
- Die überwiegend tägliche Belieferung oder fest vereinbarte Belieferungshäufigkeiten finden auch außerhalb der Geschäftszeiten in abschließbare Räume mit Lieferschein statt.
- Remissionssystem: Remission ist ein "uneingeschränktes Rückgaberecht nicht verkaufter Exemplare innerhalb der dafür festgelegten Fristen"¹³¹, welches einen Bezugszwang beim Großhandel voraussetzt. Obwohl die Verlage das Absatzrisiko tragen, verursacht die Remission einen hohen Verwaltungsaufwand sowie Rückführungskosten, die durch die Handelsspanne des Großhandels abgedeckt sein müssen.

Nach der bestehenden Situation erscheint es unwahrscheinlich, daß Pressegroßhändler die Stellung eines Mittlers mit Vollsortiment im Convenience Markt einnehmen können, da die Abwicklungsmodalitäten zu konträr sind.¹³² Im Gegensatz dazu könnte sich die Wahrscheinlichkeit einer Aufnahme dieser Warengruppe in das Sortiment eines Mittlers mit einer "alles aus einer Hand" Strategie durch die Diskussion um die Aufhebung der Buchpreisbindung erhöhen. Einschränkend nannte Keppel, Geschäftsführer eines Presse Großhandels, folgende Sachverhalte zur Aufhebung der Buchpreisbindung:¹³³ Erstens kann eine nationale

¹³¹ Vgl. Tietz, B., 1983, S. 1105.

¹³² Vgl. Tietz, B., 1983, S. 1107. Tietz vergleicht die Instrumente des Konsumgüter- und Pressegroßhandels.

¹³³ Befragungsergebnis im Rahmen eines Interviews mit Herrn Dr. Keppel, M., Geschäftsleitung Vertrieb, Friedrich J. Keppel GmbH & Co. KG, vom 22.11.1999. Keppel nennt als Alternative zur deutschen Situation die Vorgehensweise in Frankreich. Dort werden Bücher befristet auf ein Jahr im Preis gebunden und danach dem freien Wettbewerb ausgesetzt.

Buchpreisbindung umgangen werden, indem die Erzeugnisse als Reimporte deklariert oder über das Internet verkauft werden. Zweitens steht gegenwärtig "nur" die grenzüberschreitende Buchpreisbindung zwischen Deutschland und Österreich zur Diskussion. Und drittens unterscheidet die Praxis zwischen Buch- und Pressepreisbindung, obwohl in § 15 GWB (Kartellrecht) von Verlagserzeugnissen die Rede ist.

Derzeit besteht also für neue Großhändler aufgrund der Alleinvertriebsrechte keine Chance, in den Markt einzudringen. Daher ist diese Warengruppe zunächst in der weiteren Betrachtung nicht berücksichtigt.

Zigaretten, Tabakwaren:

Tabakwaren zeichnen sich durch hohe Umschlaggeschwindigkeiten und hohe Flächenproduktivitäten aus. Zigaretten benötigen infolge des kleinen und leichten Packungsvolumens nur wenig Platz; sie verursachen wenig Raumkosten und binden aufgrund der hohen Umschlaggeschwindigkeit nur wenig Kapital. Die Steuerbänderolen ersetzen Produkt-/Sortimentskalkulationen sowie die Produktauszeichnung, so daß die Warenauffüllung leicht durchzuführen ist. Als wichtiger Impulsartikel sind Zigaretten an der Kasse zu platzieren, ohne allerdings dem direkten Zugriff des Kunden zu unterliegen.

Handelskanäle für Zigaretten teilen sich wie folgt auf:

Tabelle IV-4 Vertriebskanäle für Zigaretten

1990	1997	1998	1999	Vertriebskanäle
35%	34%	31%	30%	Automaten
31%	30%	34%	33%	Lebensmitteleinzelhandel
10%	18%	19%	20%	Tankstellen (92.000 DM Umsatz pro qm)
10%	5%	5%	5%	Tabakwareneinzelhandel (26.800 DM Umsatz pro qm)
14%	12%	12%	12%	Nebenhandel

Quelle: R.J.Reynolds Tobacco GmbH, 1999.

Die Markenvielfalt in Tank-Shops und die leichte Handhabbarkeit erklären den hohen Vertriebsanteil in Tankstellen. Das Angebot umfaßt ca. 120 Marken, um Bestandslücken, die negativ auf die Kundenbindung wirken, bestmöglich zu vermeiden. Mit einem Minimalangebot von ca. 20 Marken sind 73% der Konsumenten zu erreichen. Da Markenprodukte heute keine Differenzierungsmöglichkeit mehr darstellen, kann auf den Verkauf von Handelsmarken ausgewichen werden. Allerdings ist *Aral* bisher die einzige Mineralölgesellschaft, die sich mit der Eigenmarke "PRO" in das Niedrigpreissegment der Zigaretten vorwagt.¹³⁴

④ Saison- und Aktionssortiment

Absatzschwankungen stören den kontinuierlichen Ablauf in der Wertschöpfungskette.

¹³⁴ Vgl. Horbert, C., Dynamik im Handel 4-1998, S. 53. Von den 137,1 Mrd. Zigaretten sind ca. 5,5% Handelsmarken mit steigendem Trend. Für 1999 wurde eine Steigerung der Handelsmarken auf rund 8% erwartet. R.J.Reynolds Tobacco GmbH, 1999.

Saisonale Artikel unterliegen solchen Absatzschwankungen, die über eine längere Periode anhalten, und die in einem gewissen Rahmen aufgrund jahreszeitlicher Veränderungen bekannt sind. Selbst bei Saisonspitzen sind Kundenwünsche zu befriedigen und gleichbleibender Lieferservice zu gewährleisten. Obwohl aus Kostengründen möglichst bestandsarme Lager gewünscht sind, gibt es Zeiträume vor Saison- oder Aktionsstart, in denen eine überproportional hohe Lagerhaltung notwendig wird. Während beim Einzelhandel Vordispositionen für Saisonartikel eingeholt werden, müssen die Artikel bis zum vereinbarten Liefertermin gelagert werden.

Aktionsware und Sonderangebote sind Produkte oder Warengruppen, deren Kaufattraktivität durch Niedrigpreise unterstützt wird. Bei diesen Produkten liegt generell eine höhere Konsumentensensibilität gegenüber Fehlmengen vor¹³⁵, was die Bedeutung der Warenverteilungsprozesse hervorhebt und sich für den Mittler folgendermaßen auswirkt:

- Vordispositionen, d.h. das Einholen der Aufträge einige Zeit vor Saison-/ Aktionsbeginn werden notwendig, um die Verfügbarkeit zum Zeitpunkt des Ge-/ Verbrauchs zu sichern. Bei lagerhaltenden Großhandlungen sind zusätzlich Prognosen der tatsächlich zu erwartenden Verkaufsmengen erforderlich, da die Vordisposition nur als Anhaltspunkt dienen kann.
- Vorhaltung von Lagerplatzkapazität in bestimmten Jahresabschnitten. "Je höher die Saisonschwankungen sind, desto höher sind entsprechende Flächen- und Stillstandskosten im eigenen Lager und Fuhrpark."¹³⁶
- Leerkosten für Raum und Personal können durch saisonalen, gegenseitigen Ausgleich sowohl im Groß- als auch im Einzelhandel zum Teil begrenzt werden. Durch ein breites Saisonsortiment mit unterschiedlichen Verkaufsspitzen kann ein annähernd gleichbleibender Auslastungsgrad im Lager und beim Transport erreicht werden. (Winter: Weihnachtsware, Frühjahr: Ostern, Sommer: Holzkohle und Grillzubehör).¹³⁷

3.1.1.3. Anforderungen aus ergänzenden Handelsleistungen in Tank-Shops

Im organisierten Convenience Markt mit nationalen Netzstrukturen wird ein einheitliches Bestell-, Fakturierungs-, Abrechnungs- und Liefersystem verlangt.¹³⁸ Nach einer Studie von Wiegner & Weber¹³⁹ ist die Lieferqualität in Form von Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Korrektheit die höchste Anforderung der Tankstellenbetreiber an den Mittler. An zweiter Stelle steht die Beratungsleistung¹⁴⁰, welche mit zunehmender Sortimentsvielfalt wächst, gefolgt von Kostenaspekten. Neue Geschäftsfelder und Öffnungszeiten der Tank-Shops sind

¹³⁵ Vgl. Peters, M., 1980, S. 112.

¹³⁶ Söllner, J., Jahrbuch der Logistik 1996, S. 172 – 175.

¹³⁷ Vgl. Falk, B., Wolf, J., 1991, S. 121.

¹³⁸ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 371.

¹³⁹ Wiegner & Weber, 1998, S. 63.

¹⁴⁰ "Da Tankstellen standortspezifische Sortimentsstrukturen aufweisen sollten, wird eine intensive Sortimentsberatung einsetzen, ähnlich den Fachberatern im Lebensmittelbereich". Tietz, B., 1983, S. 509.

Herausforderungen an Lagerhaltung und Transportfähigkeit des Mittlers. Neben das typische Convenience Sortiment des dritten Kapitels treten in Tank-Shops weitere Warengruppen hinzu, die sich auf die Anforderungen an die Warenverteilung des Handelssortiments auswirken. In diesem Zusammenhang wird nochmals auf die Zeitpunktbetrachtung hingewiesen. Die Aufnahme von freiverkäuflichen Arzneimitteln und von Autozubehör in das Sortiment eines warengruppenbündelnden Mittlers stellt gegenwärtig eine Sortimentserweiterung dar, die im schnelllebigen Convenience Markt durch neue Warengruppen ständig ergänzt wird.

① Autofolgemarkt als Teil des Kernsortimentes

Der Autofolgemarkt umfaßt die Warengruppe "Reifen, Batterie und Autozubehör" (RBZ) sowie Artikel für Wagenwäsche und Reparaturwerkstätten. Dieser Geschäftsbereich ist an vielen Tankstellen rückläufig, da Fachmärkte für Autozubehör, der Reifenfachhandel, Autohäuser und Vertragswerkstätten durch Auswahl, Preisniveau und möglicherweise Serviceleistungen dominieren. Aber auch Systemköpfe tragen zu dieser Entwicklung bei, da sie Reparaturleistungen nicht mehr zum Kerngeschäft in Tankstellen erheben.

Trotz der geringen Umsätze (vgl. Abbildung IV-5: RBZ: 7% vom Umsatz, 10% vom Ertrag) gehören einige Produkte dieser Warengruppe zum Kernsortiment und sind damit essentieller Sortimentsbestandteil in verschiedenen Tank-Shops, z.B. das Angebot von Benzinkanistern in Stadttankstellen oder Autozubehör für Notfälle an Autobahntankstellen. Diese Artikel sowie Frostschutzmittel, Scheibenwischer u.v.m. sind reine Handelsprodukte ohne Verbindung zu Serviceleistungen "rund ums Auto".

Nicht nur im Bereich der Tank-Shops stellt das Autozubehör zusätzliche Anforderungen an Lagerfläche und Handling, sondern auch in der Belieferung des Mittlers. Die Warengruppe enthält Artikel, welche die Logistik komplexer, kosten- und ressourcenaufwendiger machen. Aufgrund der kleinen Stückzahlen würde sich eine Lagerung und Auslieferung mit anderen Warengruppen anbieten, notwendigerweise verbunden mit hohen Sicherheitsvorkehrungen. So müßten für Gefahrgüter, wie brennbare Flüssigkeiten im Bereich des Autozubehörs (CO₂-Löschanlagen) entsprechende Maßnahmen im Sinne von getrennten Lager- und Kommissionierzonen getroffen werden.¹⁴¹ Ebenfalls von großer Bedeutung sind im Autofolgemarkt die anfallenden Entsorgungsleistungen mit den entsprechenden Kosten. Seit Oktober 1998 gibt es eine Batterieverordnung für Starterbatterien, die nicht unter die allgemeinen Rücknahmepflichten aller Verkaufsstellen fallen. Um dennoch die Kreislaufwirtschaft zu gewährleisten, wird ein stationsgebundenes Pfand eingeführt. Mit anderen Worten muß jeder Käufer ein Pfand von DM 15 hinterlegen, der bei Neukauf keine alte Batterie zurückgeben kann (mit Ausnahme von Neuwagen). Diese Maßnahme entspricht beim Mittler der Abwicklung von Rollcontainern oder Leergut.

Gesetzliche Regelungen für die Distribution der Warengruppen des Autofolgemarktes sind die Verordnung über brennbare Flüssigkeiten (VbF) und die Druckbehälterverordnung

¹⁴¹ Im Pharmagroßhandel sind "Gefahrgüter" wie Betäubungsmittel zum Teil aufgrund der zusätzlichen Kosten vom Rabattsystem ausgeschlossen.

(DruckbehV) für die Lagerung sowie die Gefahrgutverordnung Straße (GGVS) für den Transport.

② Einführung freiverkäuflicher Arzneimittel: OTC

Der Begriff "OTC" (over the counter) steht für freiverkäufliche Arzneimittel wie Erkältungsmittel, Gesundheitspräparate und Vitaminprodukte. Die rund 9 Mrd. DM Umsatz (1997) teilen sich auf folgende Absatzkanäle auf: Drogeriemärkte mit Schlecker (36%), Verbrauchermärkte (21%) und Discounter mit Aldi (18 %) sowie andere Absatzmittler (25%), zu denen seit 1998/99 auch Tank-Shops zählen.¹⁴² Hersteller sehen im Vertriebskanal der Convenience Stores - neben Drogerien und Online-Shopping - das größte Wachstumspotential.¹⁴³ Da es sich für OTC-Produkte um einen rein nationalen Markt handelt, entspricht diese zusätzliche Warengruppe den Standardisierungsvorstellungen des organisierten Convenience Marktes. Folgende Anforderungen ergeben sich aus dem Verkauf von OTC-Produkten für Shopbetreiber, Hersteller und Mittler:¹⁴⁴

- Für bestimmte Artikel ist gesetzlich ein Sachkundenachweis notwendig, der durch eine Prüfung bei der Industrie- und Handelskammer erlangt werden kann. Dies gilt für den Verkauf auf allen Wirtschaftsstufen. Damit werden entsprechende Personalschulungen und der Verkauf von OTC-Artikeln ausschließlich durch ausgebildetes Verkaufspersonal vorausgesetzt. Da in Tank-Shops vor allem in Nachtstunden häufig Hilfskräfte eingesetzt werden, muß entweder das Personal erweitert oder die Warengruppe darf nur zeitlich befristet angeboten werden.
- Zielgruppe im herkömmlichen OTC-Geschäft sind ältere Menschen. Aufgrund einer davon differierenden Kundengruppenstruktur im Convenience Markt sind Anpassungen der Verkaufskonzepte sowie andere, veränderte Produkte im Sortiment notwendig.
- Im großflächigen Handel führte die Einführung der OTC-Produkte zu Problemen in bezug auf die Verpackungseinheiten. Die dort vorherrschenden großen Abnahmemengen bis hin zu sortenreinen Paletten sind mit OTC-Produkten nicht zu erreichen. Diese Schwierigkeit entfällt in C-Stores, da diese ähnliche Einheiten verlangen wie die traditionellen Verkaufsstellen, die Apotheken.

3.1.2. Räumliche Struktur und weitere Charakteristika der C-Stores

Ein Logistiksystem besteht aus Kanten und Knoten. Die materialbereitstellenden Stellen werden als Quellen bezeichnet, die material(ver)brauchenden als Senken. Je nach Anzahl und Verteilung ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Logistik. Im Zusammenhang mit der flächendeckenden Verteilung der C-Stores bzw. mit der Vielzahl "kleiner"

¹⁴² Vgl. o.V., LP 24/1998, S. 44 – 46 und Abschnitt 2.4.2 dieses Kapitels.

¹⁴³ Dieses Ergebnis ergab sich aus einer Herstellerbefragung im September 1998. Vgl. o. V., LP 20/1998, S. 62.

¹⁴⁴ Vgl. o.V., LZ Nr. 48 vom 27.11.1998, S. 220 – 223.

Senken wird von Flächentransporten oder Feindistribution gesprochen.¹⁴⁵ Mit steigender Anzahl kleiner, räumlich weit verstreuter Abnehmer und mit zunehmender Größe des Absatzgebietes steigt die Vorteilhaftigkeit einer Einschaltung von Mittlern. Statistiken belegen, daß in der Konsumgüterwirtschaft – und speziell im Convenience Markt – aufgrund dieser strukturellen Gegebenheiten (z.B. Ubiquitätsanforderung¹⁴⁶, relativ kleine Auftragsgrößen u.a.) Direktbelieferungen durch den Hersteller höhere Logistikkosten verursachen als eine gebündelte Distribution durch einen Mittler.¹⁴⁷ Die niedrigeren Transferkosten von Unternehmen, die sich auf Warenverteilung spezialisieren, sind den höheren Informations- und Kommunikationskosten gegenüberzustellen, die aber aufgrund technologisch verbesserter Gegebenheiten nicht überwiegen. Einerseits ist unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ein direkter Absatzweg wegen nationaler Dichte und Anzahl der convenienten Verkaufsstellen nicht möglich. Andererseits führt die zunehmende Konzentration auf Herstellerseite zu weniger Produktionsstätten und Herstellerlagern innerhalb des Netzes und dadurch zum Einsatz weiterer nachgelagerter Partner, welche eine zuverlässige, flexible und schnelle Belieferung regionaler Kunden garantieren.

Obwohl die Größe der Verkaufsräume kein hinreichendes Merkmal für die Definition eines C-Stores darstellt, zeigt sich dennoch, daß die Mehrzahl der C-Stores - bedingt durch die Standorte - über sehr kleine Lager- und Verkaufsflächen verfügt¹⁴⁸, aus denen kleine Bestellmengen mit hohen Anforderungen an Mittler und Hersteller resultieren: möglichst bedarfsgerecht und "just-in-time-ähnlich": Die Hersteller müssen sich mit veränderten Verpackungseinheiten auf die Kundengruppe der Convenience Käufer einstellen, und es sind über die ganze Wertschöpfungskette hinweg schnelle Lieferzeiten zu garantieren, da in C-Stores nur bedingt eine Lagerhaltung möglich ist. In der Praxis vermehrt sich in diesem Zusammenhang die Auslieferung von Einzelstücken. **Single Item Picking** stellt höchste Anforderungen an Logistiksysteme und Kostenrationalität. Es handelt sich um die Bestellmöglichkeit einzelner Artikel – in einer Bandbreite von niedrigpreisigen Kleinartikeln bis zu hochpreisigen Spirituosen. Diese Mindermengenanforderungen machen Auslieferungen eines Herstellers an C-Stores ineffizient, wodurch wiederum eine Bündelung der physischen Distributionsprozesse notwendig wird.

3.1.3. Zeit als kritischer Convenience Faktor

Das Wissen um die strategische Bedeutung des Faktors "Zeit" wird im Convenience Markt vom "Convenience Kunden", für den Zeit eine knappe Ressource darstellt, abgeleitet. Dieser Engpaß überträgt sich auf die vorgelagerte Wertschöpfungskette, welche die Zeit als

¹⁴⁵ Flächentransporte zeichnen sich durch eine unbegrenzte Anzahl von beschränkt veränderlichen Knoten (Quellen und Senken) mit variabel wählbaren Kanten (Wegen) aus. Vgl. Zollner, W., 1990, S. 90.

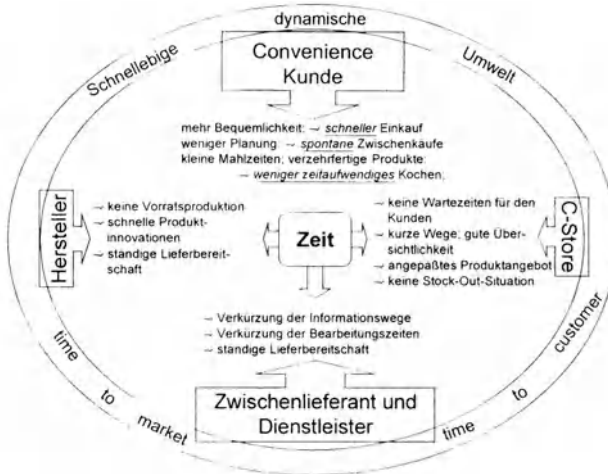
¹⁴⁶ Das Ubiquitätsziel wird insbesondere bei Convenience Gütern angestrebt, welches mit einer "extensive distribution" gleichzusetzen ist. Vgl. Leitherer, E., 1985, S. 194 und S. 201.

¹⁴⁷ Vgl. Kysela, K., 1994, S. 231, Rosenbloom, B., 1989, S. 123 und CCRRG, 1994, S. 28 ff.

¹⁴⁸ Vgl. Kempcke, T., Dynamik im Handel 1-1998, S. 54.

kritischen Erfolgsfaktor umsetzen kann, sofern sie über die Fähigkeit einer schnellen Marktanpassung verfügt.

Abbildung IV-8 Zeit als Convenience Faktor



Neben die **objektspezifischen Zeitanforderungen** an die Distribution (z.B. der Transport von physisch verderblichen Frischeprodukten oder von Presseartikeln, die an Aktualität verlieren¹⁴⁹) treten die **konsumentenorientierten Anforderungen**, welche in Kapitel III weiter konkretisiert wurden.

Convenience wird bereits als Lebensstil bezeichnet, der sich durch "Streßvermeidung in allen Lebenslagen", "Zeitgewinn ist Freizeitgewinn" sowie "Schnellverzehr und Spontangenuß sind chic" charakterisieren läßt.¹⁵⁰ Je mehr Auswahlmöglichkeiten der Konsument hat und je kürzer seine Arbeitszeit, desto höher ist das subjektive Empfinden der Zeitknappheit.¹⁵¹ Objektive Kriterien für die Zeitrestriktion beim Einkauf ergeben sich aus sozio-demographischen Veränderungen wie der zunehmenden Erwerbstätigkeit der Frauen und der steigenden Anzahl der Single-Haushalte. Die Fähigkeit der C-Stores, dem Kunden den Eindruck zu vermitteln, daß ein Einkauf im C-Store zeitsparend ist, wandelt das subjektive Käuferempfinden in Umsatzpotential um.

Wettbewerbspositionen von Herstellern, Mittlern und C-Stores verbessern sich mit schneller Anpassung an neue Markt- und Käufersituationen. Darunter ist auch eine zeitgerechte, an Kundenwünsche angepaßte Versorgung der C-Stores mit Hilfe durchgängiger Warenwirtschaftssysteme subsumiert.

¹⁴⁹ Vgl. Havighorst, D., 1980, S. 201.

¹⁵⁰ Vgl. BBE-Unternehmensberatung, 1997, S. 111.

¹⁵¹ Vgl. Schuckel, M., 1997, S. 106 f.

Die dritte Zeitanforderung ist **endverkaufsstellenorientiert** und läßt sich in zwei Aspekte untergliedern:¹⁵²

- Zeitpunkt der Marktentnahme (Ladenöffnungszeit)
- Lieferzeit

Der erste Aspekt spielt vor allem im organisierten Tankstellenmarkt eine Rolle, da für die in Kapitel III vorgestellten Betriebstypen keine einheitlichen Ladenöffnungszeiten definiert werden konnten. Bei organisierten Tank-Shops hingegen liegen verlängerte Öffnungszeiten als Sonderform des Ladenschlußgesetzes vor – bis zu 24 Stunden an 365 Tagen im Jahr. Diese implizieren höhere Kosten für Personal und Betriebsmittel und werden oftmals als Begründung für Preisaufschläge in Tank-Shops herangezogen. Grundsätzlich entspricht diese Handlungsweise nicht dem Convenience Gedanken; vielmehr gilt es, die Öffnungszeiten wie auch das Sortiment an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Für Mittler stellen die uneingeschränkten Öffnungszeiten ein unmittelbares Differenzierungspotential dar, die es in Kapitel VI zu analysieren gilt.¹⁵³

Der zweite Aspekt, die Lieferzeit, ergibt sich aus den geringen Lager-/ Regalbestandskapazitäten der C-Stores, die schnell zu Fehlmengen und somit zu Umsatzeinbußen führen können. Es ist daher eine Vorratshaltung auf vorgelagerter Stufe notwendig, um der geforderten Reaktionsschnelligkeit gerecht zu werden. Da sich der gesamte Wertschöpfungsprozeß im Zeitablauf vollzieht, gilt: je komprimierter dieser ausgestaltet ist - je kürzer also die time-to-market¹⁵⁴ - desto "zeiteffizienter". Als Leistungsgröße ist die Wertschöpfung pro Zeiteinheit heranzuziehen. Folgende informatorischen und physischen Prozesse sind unter dem Aspekt der Zeitspannenverkürzung abzuwickeln¹⁵⁵:

- Entgegennahmen der Aufträge und administrative Auftragsbearbeitung z.B. durch Telefon-, Fax- oder Online- Bestellung anstatt durch Außendienstmitarbeiter.
- Kommissioniervorgang
- Beladen der Transportmittel
- Transport zum Kunden
- Entladen und eventuell Einlagerung beim Kunden.

Dabei sind vor allem Informationssysteme neben anderen Rationalisierungskonzepten zur Zeitverkürzung in und zwischen diesen Teilprozessen von Bedeutung.¹⁵⁶

¹⁵² Vgl. Hasitschka, W., 1984, S. 201.

¹⁵³ Beispielsweise kann durch eine 24 Stunden Erreichbarkeit bei Bestellannahmen oder durch eine Ausdehnung des Zeitfensters auf eine 24-Stunden- bzw. Nachtanlieferung, das Serviceniveau gesteigert werden.

¹⁵⁴ Time-to-market ist die "Zeitspanne, die von Beginn der Entwicklungsphase bis zum Erreichen der Gewinnschwelle vergeht". Patt, C., 1995, S. 10 und S. 15.

¹⁵⁵ Vgl. Koch, U., 1996, S. 101.

¹⁵⁶ Die informatorischen Voraussetzungen werden in Kapitel VI Abschnitt 1 näher erläutert. Von Bedeutung ist, daß Richtigkeit und Rechtzeitigkeit der Informationen gegenseitig stark voneinander abhängig sind.

Neben der Lieferzeit wirken sich die zeitlichen Anforderungen an die Distribution auf die Lieferflexibilität aus. Beispielsweise dämpfen flexible Lieferrhythmen, die auf entsprechend effizienten Strukturen und Prozessen aufbauen, das Risiko der Nichtverfügbarkeit ein. Ob die Lagerhaltung beim Hersteller, einem Systemkopf oder einem Drittunternehmen erfolgt, welche konkreten Lieferzeiten und Möglichkeiten der Lieferflexibilität bestehen, ist ebenfalls Gegenstand in dem Kapiteln V und VI.

3.2. Die Warenverteilung des Convenience Marktes im Vergleich zum Lebensmittelhandel

Die Problemstellung dieser Arbeit ergibt sich aufgrund der Prämisse, daß sich der Convenience Markt und seine Belieferung grundlegend von den Großverkaufsflächen des Lebensmittelhandels unterscheiden. Wäre dies nicht der Fall, so könnten alle Lebensmittelkonzerne mit ihrer ausgereiften Distribution und hohen Absatzmengen die Belieferung der C-Stores übernehmen. Die angestrebten und mühsamen, zum Teil nur mit kleinen Erfolgen verbundenen Versuche von *Tengelmann*, *Spar* und *Markt*¹⁵⁷, in die Belieferung des Convenience Marktes einzudringen, zeigen, daß dies nicht möglich ist.

Die Abgrenzung der zwei unterschiedlichen Märkte erfolgt in der Tabelle IV-5 über das Umsatzvolumen, die Käuferstruktur, die Art und den Umfang des Sortiments- und Leistungsangebotes (Breite und Tiefe), die Größe der Verkaufsfläche, den Standort, die Preispolitik, den Kundenkreis und über eine Anzahl weiterer Faktoren.¹⁵⁸

Der Umsatz im Convenience Markt entspricht ca. 10% vom Gesamtvolumen des Lebensmitteleinzelhandels - bei annähernd gleicher Anzahl an Verkaufsstellen.¹⁵⁹ Je nach Warengruppe weicht der Prozentsatz stark ab. So werden - wie bereits aufgezeigt - 20% der Zigaretten in Tank-Shops verkauft, bei den Warengruppen Nahrungsmittel und Getränke sind es rund 5% in Tank-Shops und Kiosken. Eine Analyse des Umsatzes pro Quadratmeter Verkaufsfläche aus dem Jahr 1996 weist den modernsten Tank-Shops einen 2,6 Mal höheren Quadratmeterumsatz (ca. 22.400 DM) zu als einem Supermarkt mit über 400 qm (nur etwa 8.340 DM/qm).¹⁶⁰

¹⁵⁷ Vgl. Vongehr, U., LZ Nr. 4 vom 29.01.1999, S. 34. Vongehr spricht von Steckenbleiben in bescheidenden Größenordnungen.

¹⁵⁸ Täger, U., Ahrens, C. u.a., 1994, S. 28.

¹⁵⁹ Vergleichbare Anteile liegen im US-amerikanischen Markt vor. Vgl. Kapitel III Abschnitt 2.1.1.

¹⁶⁰ Vgl. o.V., Der Handel 2/1998, S. 40.

Tabelle IV-5 Vergleich Convenience Stores und Großflächen des Lebensmitteleinzelhandels

	Convenience Stores	Lebensmitteleinzelhandel¹⁶¹
Gesamter Umsatz (1997)	Ca. 35 Mrd. DM	Ca. 352 Mrd. DM davon Aldi: 30,6 Mrd. DM (241 Mrd. DM Food Umsatz)
Anzahl der Outlets	70.000	75.506 (Discounter: 12.200, davon Aldi: 2.960)
Bandbreite des Outletumsatzes	100.000 ¹⁶² – 2.000.000 DM p.a.	k.A.
Ø Umsatz pro Outlet (1996)	1.097.000 DM (Ø der modernen Tank-Shops)	< 399 qm: 3.258.000 DM > 400 qm: 7.169.000 DM
Ø Umsatz pro m² (1996)	23.000 DM/qm (in modernen Tank-Shops)	< 399 qm: 10.717 DM/qm > 400 qm: 8.336 DM/qm
Ø Kundenanzahl	900 Kunden/Tag (in Tankstellen: 800 – 1.000)	
Ø Ausgabe pro Kunde	6,26 DM	20 – 25 DM
Ø Ausgabe pro Käufer	11 DM	250-400qm: 20 DM >400 qm: Ø 25 DM (in Supermärkten ¹⁶³ bis zu 40 DM)
Ø Verkaufsraumfläche (1996)	Ca. 49 qm mit steigender Tendenz	304 qm in SB-Geschäften unter 400 qm 860 qm in Supermärkten über 400 qm
Sortimentsdimensionen	breit und flach	breit und tief
Besondere Merkmale	Meist kundennahe Standorte mit unter 10 Minuten Weg oder Fahrtunterbrechung; zum Teil verlängerte Öffnungszeiten	Verbrauchermarkt und SB-Warenhaus: Standorte "auf der grünen Wiese" mit Anfahrtzeiten bis zu 40 Minuten; Supermärkte: kundennähere Standorte Bindung an gesetzliche Öffnungszeiten
Organisations- und Fusionsgrad	Geringer Organisationsgrad; eine Art der Filialisierung hauptsächlich im Tankstellengeschäft	Durch Konzentrationsprozesse konzeptionell weit entwickelt; häufig in Ketten organisiert oder filialisiert
Wettbewerbsfaktor/ USP¹⁶⁴	Service durch Sortiments- und Dienstleistungsmix, Freizeitgewinn	Preis
Extrembeispiele im Preisvergleich (arithmetischer Mittelwert):		
- alkoholfreies Bier	1,83 DM (+ 68 %)	1,09 DM
- Milch	1,64 DM (+ 62 %)	1,01 DM
- Schokoriegel	1,03 DM (+ 17 %)	0,88 DM

Quelle: Daten aus: o.V., test 4/1999, S. 26, o.V., Der Handel 2/1998, S. 40 (EHI Eurohandelsinstitut e.V.) und Krumm, B., tankstelle 9/1998, S. 42 (Nielsen-Zahlen).

Abk.: k.A.: keine Angabe

¹⁶¹ Durchschnittswerte von SB-Geschäften, Supermärkten und Discountern.

¹⁶² Betrag wäre noch niedriger, wenn sich der Umsatz nur auf Convenience als Zusatzsortiment beziehen würde.

¹⁶³ Vgl. Koidl & Cie. Market Information GmbH, 1996.

¹⁶⁴ USP: Unique Selling Proposition ist das Herausstellen eines einzigartigen Verkaufsversprechens bei der Positionierung einer (neuen) Leistung. Vgl. Diller, H., 1993/94, S. 186.

Dabei stellt sich die Frage, ob das Wachstum im Convenience Markt aus einer Kaufkraft-erhöhung resultiert oder zu Lasten des "klassischen" Einzelhandels geht.¹⁶⁵ Ansatzpunkt für den Erfolg der C-Stores ist das negative Empfinden beim Einkauf von Lebensmitteln in Groß-flächen. Für die Kunden ist damit ein Freizeitverzicht verbunden, der in C-Stores durch Zeit-ersparnis vermindert werden kann, nach dem Motto: "One-Stop-Shopping". Obwohl Lebens-mittel ein Kernsegment der Sortimentsstruktur von C-Stores darstellen, ist ihr Anteil am Shopgeschäft gegenwärtig sehr gering (vgl. Abbildung IV-5), so daß C-Stores zu leichtfertig als Betriebsform des Lebensmitteleinzelhandels bezeichnet werden.¹⁶⁶ Aus Sicht des Käuferverhaltens sind C-Stores nicht in direkter Konkurrenz zum Lebensmitteleinzelhandel zu sehen, da es sich beim Einkauf in C-Stores um akute Bedarfsbefriedigungen handelt. Der Einkauf in C-Stores ist im Sinne von Freizeit zu sehen und nicht als Großeinkauf oder Grundversorgung für die Haushaltsführung. Daher wird der Lebensmitteleinzelhandel als anonyme Betriebsform bezeichnet, während bei C-Stores die Kundenorientierung und der direkte Kundendialog im Vordergrund stehen.

Die Kundenpräferenzen bei der Wahl der Einkaufsstätten zeigen erhebliche Unterschiede. Repräsentativ für den Lebensmitteleinzelhandel stehen im folgenden die Supermärkte und für C-Stores die Tank-Shops.

Abbildung IV-9 Beurteilung des Einkaufs zwischen Supermarkt und Tank-Shop

Supermarkt		Tank-Shop
1	Sortimentsvielfalt	7
2	Angebotsqualität	4
3	Preisniveau	6
4	freundliche u. kompetente Bedienung	3
5	lange Ladenöffnungszeit	1
6	schnelle Einkaufsmöglichkeit	2
7	Warenpräsentation	8
8	Kombinationskäufe	5

Quelle: Zentes, J., Swoboda, B., 1998, S. 15 ff.

Das im Vergleich zum Supermarkt erhöhte Preisniveau auf dem Convenience Markt ist auf die in Abbildung IV-9 dargestellten Merkmale zurückzuführen und teilweise zu rechtfertigen (die Zahlen entsprechen der Kundenbewertung):

¹⁶⁵ In einer Umfrage des Gottlieb Duttweiler Instituts sind 55,1% der Handelsmanager der Meinung daß die "Convenience Entwicklung zu einem Nullsummenspiel" zwischen C-Stores und dem "traditionellen" Einzelhandel führt. Vgl. Zentes, J., Zimmermann, Chr., GDI-Monitor I/1996, S. 64.

¹⁶⁶ Vgl. Kapitel III Abschnitt 1.4.

- ① Verlängerte Öffnungszeiten sind mit höheren Kosten verbunden.¹⁶⁷
- ② Schnelle Einkaufsmöglichkeiten ergeben sich durch Vermeidung von Suchprozessen und werden durch reibungslose Kassenabwicklung mit technischen Geräten wie Scanner und Kreditkartenbezahlung unterstützt, sind aber bisher nur in Tankstellen flächendeckend eingesetzt.
- ④ Die Angebotsqualität begründet sich in einer Frischegarantie für alle Sortimentsgruppen, die auf häufigeren Lieferungen und intensiverer Qualitätskontrolle trotz kleinerer Abnahmemengen im Verhältnis zum Supermarkt beruhen.

Die Präferenz für einen überdurchschnittlichen Servicegrad ist Grund dafür, daß sich der Kunde in C-Stores nur zweitrangig mit dem Preisniveau auseinandersetzt und sich die wettbewerbspolitischen Instrumente in den Märkten unterscheiden:

Die Großflächen des Lebensmittelhandels richten sich an der Preispolitik aus, während für C-Stores qualitative Maßnahmen wie bequeme Einkaufsmöglichkeiten, Ladenöffnungszeiten usw. im Vordergrund stehen.¹⁶⁸ Bezieht sich die angestrebte Strategie auf bestimmte Kundengruppen mit einer gewissen Preisunempfindlichkeit, so handelt es sich um eine fokussierte Differenzierungsstrategie im Sinne einer Porterschen Nischenstrategie.

Obwohl gezeigt wurde, daß C-Stores keine Verkaufsstellen des Lebensmittelhandels sind, drängen vermehrt Wettbewerber aus der Lebensmittelbranche in den Markt der Convenience Belieferung. Als **entscheidenden** Wettbewerbsfaktor heben Handelsketten das Know-how im Lebensmittelbereich heraus. Allerdings umfaßt das Convenience Sortiment auch Non-Food- und conveniencespezifische Artikel, welche durch eine Integration von Spezialgroßhändlern für diese Sortimentsteile abgedeckt werden müssen. Im folgenden werden zusammenfassend die Unterschiede der physischen Distribution beider Systeme bzw. die Anforderungen des Convenience Marktes im Vergleich zum klassischen Lebensmitteleinzelhandel aufgezeigt. Kloster, ehemals Geschäftsführer der SPAR Handels AG für Convenience und Systemkunden, weist darauf hin, "daß es einen erheblichen Unterschied macht, ob man sich mit wenigen Regiebetrieben oder mit Tausenden von Individualunternehmen aus einer völlig heterogenen Gruppe auseinandersetzen muß"¹⁶⁹.

- Das Convenience Vollsortiment umfaßt im Vergleich zum traditionellen Lebensmitteleinzelhandel eine geringere Artikelanzahl und ein geringeres Gesamtvolumen - allerdings mit Belieferung möglichst aus einer Hand, verbunden mit hoher Komplexität in allen Prozessen (von Bestellung bis zur Anlieferung).
- Warenauslieferungen erfolgen bei Großflächen des Lebensmitteleinzelhandels durch sortenreine Europaletten oder Rollcontainer, während die Auslieferung in C-Stores bis auf Einzelstücke heruntergebrochen wird. Es bedarf daher einer fachgerechten Kommissionierung nach Produktgegebenheiten und Kundenbedürfnissen.

¹⁶⁷ Vgl. o.V., SG 5/1998, S. 35.

¹⁶⁸ Vgl. Bachl, T., 1996, S. 24.

¹⁶⁹ Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", in: Handelsblatt vom 24.-25.03.1998, Praxisbeitrag: Kloster, B.-M., SPAR Handels-AG.

- Unterschiedliche Bestellgrößen eines Produktes und somit mehrere Abpackmengen erfordern im Convenience Markt für einen Artikel mehrere Lagerplätze (Umkarton, Einzelkarton und Einzelprodukt) mit jeweils anderer Kommissionsnummer.
- Im Convenience Markt herrschen generell kleinere Bestellgrößen mit kürzeren Lieferzyklen für schnelldrehende Artikel (mehrmals wöchentliche Anlieferung) vor.
- Die Anlieferzeitpunkte unterscheiden sich aufgrund der Öffnungszeiten von bis zu 24 Stunden.
- C-Stores benötigen ein flexibles Bestellwesen, da keine Lagerflächen in den Endverkaufsstellen vorhanden und nur relativ kleine Regalplatzeinheiten pro Artikel gegeben sind.
- Feindistribution mit entsprechendem Distributionsnetz. Im Convenience Markt kann Ware für bis zu 15 Anlieferstellen in einem Lkw transportiert werden, während mit einem Lkw nur 1-2 Supermärkte beliefert werden können.

Die Bündelung der Transportprozesse kann auf jeder Wirtschaftsstufe erfolgen. Im allgemeinen gibt es keine Gesetzmäßigkeit, an der die Stufigkeit einer Wertschöpfungskette festgemacht werden kann. Funktionen, die in einer arbeitsteiligen Wirtschaft erbracht werden müssen, unterliegen einer Art Wettbewerb, der auch nach Kosten- und Leistungskriterien entschieden wird.¹⁷⁰ Die dargestellten Anforderungen lassen direkte Beziehungen zwischen Hersteller und Shopbetreiber sehr komplex erscheinen, so daß die Einschaltung eines Mittlers zweckmäßig ist.

Hlavacek und McCuistion zeigen anhand der Frage "Is the product right ?" Bedingungen für Hersteller auf, die einen indirekten Vertrieb begünstigen: großer potentieller Kundenkreis, Lagerfähigkeit, geringes Bestellvolumen und Bedarf an schneller Lieferung und Service.¹⁷¹ Diese zeit- und mengenmäßigen Abstimmungsprobleme sind im Fall des Convenience Marktes alle gegeben: Die Produkte sind nicht auf einen bestimmten Kunden zugeschnitten, sondern es handelt sich um kleinspreisige Massenprodukte, die vom Produkt her selbst wenig individuelle Beratung oder sonstige Verkaufsaktivitäten benötigen. Convenience Güter setzen eine intensive Distribution voraus¹⁷², die von einzelnen Herstellern bestenfalls bei regional begrenzten Absatzgebieten direkt bewältigt werden kann.

Die Tabelle zur derzeitigen Warenversorgung zeigt, daß der institutionelle Großhandel – Spezialgroßhandel und Cash & Carry – bei der Belieferung von C-Stores führend ist.¹⁷³

¹⁷⁰ Vgl. Barth, K., 1993, S. 34 ff und Kysela, K., 1994, S. 69.

¹⁷¹ Vgl. Hlavacek, J., McCuistion, T., Harvard Business Review, Vol. 61, 1983, No. 2, S. 97.

¹⁷² Vgl. Knoblich, H., 1969, S. 138. Knoblich nennt nach eingehender Literaturanalyse bestimmte Merkmalsausprägungen, welche für einen indirekten Absatzweg sprechen: Verbrauchsgut, preisliches Kleinobjekt, gelegentlicher Bedarf, bekannte, nicht modische, haltbare, gleichbleibende, anonyme und lose Massenware mit niedrigen Handelsspannen ohne Beratungsleistungen.

¹⁷³ Die Verwendung des Begriffes "Spezialgroßhandel" bezieht den Sortimentsgroßhandel mit ein. Vgl. Fußnote 107.
Bei Cash & Carry Großhandlungen handelt es sich nicht um eine Belieferung **an** den Kunden, sondern um eine Abholung **vom** Kunden.

Tabelle IV-6 Wer beliefert die C-Stores ?

Kunde:	Tank-Shop	Kiosk	Bahnhof-Shop	Bäckerei
Lieferant:				
Spezialgroßhandel	95,70%	62,60%	28,40%	25,20%
C & C Markt		78,80%	75,90%	19,30%
Bäko				85,30%
Hersteller direkt				12,50%
Andere		7,10%	32,80%	42,40%

Quelle: Wiegner & Weber, 1998.

Kritisch zu dieser Tabelle ist anzumerken, daß die Belieferung durch mehrere Lieferanten nur zum Ausdruck kommt, wenn es sich um unterschiedliche Lieferantentypen handelt. Werden beispielsweise Tank-Shops zu 95,7% von Spezialgroßhändlern beliefert, so ist die Anzahl der Lieferanten und der Funktionsumfang des Spezialgroßhandels noch nicht erkennbar. (Aufgrund der Mehrfachnennungen sind die Summen über 100%).

Nicht nur die Ist-Situation der C-Store Belieferung zeigt die Bedeutung einer bündelnden Zwischenstufe auf, sondern auch die Anforderungen des Convenience Marktes an die physische Distribution, wie sie in den vorherigen Abschnitten – sowohl in Abgrenzung zum Lebensmitteleinzelhandel als auch im einzelnen – dargestellt wurden.

Wo heute produktspezifische Spezialgroßhandlungen eingesetzt werden, sind zukünftig Institutionen gefordert, welche die gesamte nachgefragte Sortimentsbreite - das komplette Convenience Sortiment - zu liefern in der Lage sind.

Abschließend werden vier Hypothesen¹⁷⁴ herangezogen, welche beispielhaft eine Ausrichtung am Serviceniveau des Convenience Marktes rechtfertigen.

"Je höher der Grad der Substituierbarkeit für ein Produkt, desto größer die Bedeutung des Lieferservices".

Bei Convenience Gütern handelt es sich ausschließlich um Konsumgüter, die relativ leicht substituierbar sind. Eine Differenzierung vom Wettbewerber kann also nicht über das Produkt, sondern über die Dienstleistung - z.B. über die Logistik - erreicht werden.

"Je höher die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit von Transport, Verpackung und Lagerhaltung..., desto größer die Bedeutung des Lieferservices".

Die Eigenschaften eines Convenience Produktes im einzelnen werden erst durch die Summierung der unterschiedlichen Produkte zu einer anspruchsvollen Anforderung, denn es gilt, Tiefkühlprodukte mit ähnlich hohem Servicestandard auszuliefern wie eine Autobatterie oder Blumen.

¹⁷⁴ Vgl. Pfohl, H.-Chr., 1996, S. 61.

Der letzte Punkt deutet daraufhin, daß für alle Kunden des Mittlers - vor allem aber für die C-Storebetreiber - der Service einen hohen Stellenwert einnimmt, denn

"je größer die Abhängigkeit des Kunden" (der C-Storebetreiber) "aufgrund seiner "... Verkaufsbedingungen von einem Produkt, desto größer die Bedeutung des Lieferservices",

d.h. bei kleinflächigen Outlets ohne Lagerplatz wie im Fall der C-Stores ist eine intensive Kundenbetreuung notwendig.

Generell gilt,

"je höher die Kontaktkosten (vor allem bzgl. Transport und Information), desto größer der Anreiz zur Mehrstufigkeit".¹⁷⁵

In diesem Kapitel wurde allgemein von einem Mittler gesprochen, dessen Aufgabe in den physischen Warenverteilungsprozessen liegt. Einige Aspekte reichen jedoch über die Einschaltung als logistischer Mittler hinaus. Die Entscheidung, welche Funktionsträger von Handelsleistungen in die Wertschöpfungskette aufgenommen werden, hängt unter anderem ab von den Produkten und Dienstleistungen, der Marktsituation, den Käufergewohnheiten und von der strategischen Ausrichtung einzelner Marktteilnehmer sowie der gesamten Kette.¹⁷⁶ Die dargestellte Ist-Situation läßt noch keine Rückschlüsse auf die zukünftige Entscheidung über Art und Ausgestaltung des Mittlers zu. Der zunehmende Wettbewerbsdruck im Convenience Markt macht eine Funktionsanpassung bzw. -erweiterung der am Markt bestehenden Anbieter unumgänglich.¹⁷⁷ Pepels spricht beispielsweise von "leistungsergänzenden Aktivitäten"¹⁷⁸, die der Großhandel anbietet und ausübt, um seine Existenz in der Wertschöpfungskette zu sichern. Eine Wandlung vom Warenhändler zum Dienstleister müßte stattfinden. Ähnliche Entwicklungen zeigen sich auch bei reinen Logistikdienstleistern wie bereits theoretisch in Kapitel II aufgezeigt wurde. Zu klären bleibt, welche Funktionen überhaupt notwendig sind, um den convenienten Verkaufsstellen gerecht zu werden. Zusätzlich wertschöpfende Dienstleistungen sind kundenspezifisch und richten sich daher an den Anforderungen des Marktes aus.¹⁷⁹ Der "kompetente Systempartner"¹⁸⁰ muß die Funktion eines effizienten Warenwirtschafts- und Logistiksystemdienstleisters sowie eines Qualitätsmanagers übernehmen können und im Bereich der Logistik durch Beschaffung, Distribution und Redistribution Wettbewerbsbarrieren hinter sich aufbauen. Ein solches Begriffsverständnis vom "Systemdienstleister" schaltet Cash & Carry - Märkte als Mittler bzw. Abholstelle aus.

¹⁷⁵ Vgl. Picot, A., Der Betriebs-Berater, Beilage 13 zu Heft 27, 2 HJ, 1986, S. 7.

¹⁷⁶ Vgl. Bowersox, D., 1996, S. 118.

¹⁷⁷ Vgl. Täger, U. Chr., 1988, S. 26. Täger zeigt anhand statistischer Analysen den Funktionswandel im Großhandel auf.

¹⁷⁸ Pepels, W., 1995, S. 112.

¹⁷⁹ Vgl. Bowersox, D., 1996, S. 78.

¹⁸⁰ Vgl. Diskussion in Kapitel II Abschnitt 3.2.2.2. Der Begriff "Systempartner", wie ihn die BBE-Unternehmensberatung verwendet, wird im folgenden durch "Systemdienstleister" ersetzt.

Ungeklärt ist auch die fundamentale Frage, ob die Serviceorientierung in Zukunft aufrecht erhalten wird. Die in Kapitel V entwickelten Szenarien werden dazu eine Entscheidungsgrundlage bilden. Sie basieren auf dem Sachverhalt, daß die Funktionsverteilung von der Machtstellung einzelner Institutionen abhängig ist.

4. Der Tankstellenmarkt in den USA, Japan und Großbritannien

Um die Möglichkeiten der zukünftigen Entwicklungen des organisierten Convenience Marktes in Deutschland zu analysieren, ist zunächst das Ausland in die Betrachtung einzubeziehen. Grundlage bilden die Tankstellenmärkte in den USA, Japan und Großbritannien.

Während in Deutschland Tank-Shops repräsentativ für den Convenience Markt stehen, zählten diese in den **USA** anfänglich nicht zu den traditionellen C-Stores. Allerdings weisen sie heute auch dort die größten Zuwachsraten aus.

Etwa 75% aller C-Stores verkaufen in den USA Treibstoffe, die 54% des Umsatzanteils aber nur 31% des Bruttoertrags ausmachen. Bei 7-Eleven Stores sind etwa zu einem Drittel Zapfsäulen dem Geschäft angeschlossen, die nur ca. 13% zum Bruttoertrag des Shops beitragen. Um diese Situation des Tankstellenmarktes in den USA zu verstehen, müssen die Rahmenbedingungen kurz erläutert werden.

Supermärkte dominieren in den USA den Lebensmittelmarkt (70% des gesamten Umsatzes). Sie verfügen über ein Vollsortiment, das neben Apothekenartikeln, Kosmetik auch Dienstleistungen wie Lotto und Fotoentwicklungen beinhaltet. Hinzu kommen Öffnungszeiten von 24 Stunden an allen Wochentagen. Dieses Leistungsprofil der bis zu 6.000 qm großen, US-amerikanischen Supermärkte entspricht dem Anforderungsprofil eines deutschen C-Stores mit unter 200 qm.¹⁸¹

Im Vergleich der Beweggründe für den Einkauf in Tankstellen zeigen sich in Deutschland und in den USA unterschiedliche Entwicklungen: In Deutschland sind es die eingeschränkten Ladenöffnungszeiten, die zum Kauf in C-Stores Anlaß geben.¹⁸² Dieses Phänomen greifen die Mineralölgesellschaften auf und entwickeln sich mit ihren Tank-Shops zu "Retailern". Primäres Ziel in den USA ist hingegen der Verkauf von Treibstoff, das auch Supermärkte dazu veranlaßt, ihr angestammtes Geschäftsfeld um Tankmöglichkeiten zu erweitern und diese nachträglich um kleine C-Stores zu ergänzen. Das führt zur Einteilung in "traditional" und "petroleum marketers"¹⁸³ mit der Erläuterung, daß es sich bei den ersten um C-Stores handelt, an die Zapfsäulen angeschlossen wurden, und bei letzteren um Tankstellen, die analog zur Entwicklung in Deutschland erst zu Convenience Verkaufsstellen geworden sind.

¹⁸¹ Vgl. Gerling, M., 1994, S. 10.

¹⁸² Vgl. Convenience Meeting 1998, Koidl & Cie. Market Information GmbH vom 23.09.1998; Praxisbeitrag: Convenience Store News, Toth, J. sowie Abbildung IV-9 in diesem Kapitel.

¹⁸³ Diesen Trend bekräftigt auch die Übernahme der Mineralölgesellschaft *Citgo* durch die *Southland Corporation*, welche Marktführerin im Mineralölmarkt mit integriertem Shopgeschäft ist. Weltweit firmieren ca. 17.000 Tank-Shops unter dem 7-Eleven Logo. Neben dem Begriff "C-Store" wird auch "G-Store" für Gasoline Stores verwendet.

Am Beispiel einer Mineralölgesellschaft werden Unterschiede zum deutschen Tankstellenmarkt aufgezeigt. *Mobil Oil* ist neben *Texaco*, *Amoco*, *Citgo* und *Shell* eine Mineralölgesellschaft mit ca. 3.900 Stores in den USA, von denen 3.300 von Franchisenehmern betrieben werden. Shopbezogener Service für die Kunden steht als Differenzierungsmerkmal im Vordergrund: Auf einem Bildschirm werden während des Tankvorgangs Angebote des Shops präsentiert, die der Kunde auf einem Touch-Screen bestellen kann.¹⁸⁴

Der US-amerikanische Tankstellenmarkt zeigt im Vergleich zu Deutschland folgende Unterschiede:

- Franchising als Betreibersystem für Tank-Shops existiert in Deutschland in vergleichbarem Umfang noch nicht.¹⁸⁵
- Das Treibstoffgeschäft wird in den USA nicht auf Agenturbasis betrieben, sondern die Preisverantwortung liegt beim Tankstellenpartner.
- Shopbezogener Service wird in Deutschland teilweise durch nationale Standardisierungstendenzen verdrängt.
- "Pay at the pump", das Zahlen an der Zapfsäule ist in den USA weit verbreitet (ca. 50% der Tankstellen). Vorteile liegen in den freien Kassen, die nicht durch Tankkunden besetzt sind. Obwohl Rückgänge im Impuls-/ Convenience Geschäft prognostiziert wurden, sind diese nicht eingetreten.
- Die Tankstellen sind in den USA sehr großzügig gebaut, da Grund und Boden im Vergleich zu Deutschland kostengünstiger sind. Sofern sie an Supermärkte angeschlossen sind, weisen sie aber durchschnittlich kleinere Flächen als "traditional marketers" auf.¹⁸⁶

Über den **japanischen** Tankstellenmarkt und die Mineralölgesellschaften sind wenig Einzelheiten bekannt. So trat *British Petrol (BP)* erst 1997 als Convenience Einzelhändler in Zusammenarbeit mit einer Supermarktkette (*Beisia Kosan Co.*) in den japanischen Convenience Markt ein; beabsichtigt ist eine Ausweitung des Tests bis zum Jahr 2000 auf ca. 15 Stationen. Insgesamt herrschte im Tankstellenmarkt bis 1996 ein Dienstleistungswettbewerb, welcher mit der Globalisierung und Liberalisierung des Benzinhandels durch einen Preiskampf der internationalen Mineralölgesellschaften mit sinkendem Dienstleistungsangebot abgelöst wurde.

In **Großbritannien** ist der Wettbewerb innerhalb des Tankstellenmarktes so ausgeprägt wie in keinem anderen Land. Ähnlich wie in den USA entwickeln sich auch dort Supermärkte mit der Erweiterung um Tankmöglichkeiten und kleine Shops (eine Art CTN¹⁸⁷) in Konkurrenz zu reinen Tankstationen.

¹⁸⁴ Vgl. Steinberger, M., Convenience Shop 1/1998, S. 14 f.

¹⁸⁵ Vgl. Kapitel V Abschnitt 2.1.

¹⁸⁶ Vgl. Barnes, S., Dadomo, S., 1996, S. 172.

¹⁸⁷ Vgl. Kapitel III Abschnitt 2.3.1. CTNs = Confectionery, Tobacco and Newsagents sind vergleichbar mit deutschen Kiosken.

Bei den Supermärkten handelt es sich um Filialen der drei größten Lebensmittelkonzerne, deren gemeinsames Merkmal ist, in ihrem angestammten Geschäft qualitäts- und nicht discountorientiert aufzutreten.¹⁸⁸ Sie erwirtschaften rund 20% des Benzinumsatzes der insgesamt 19.000 Tankstellen.¹⁸⁹ Der zusätzliche "Convenience Einkauf" erfolgt entweder im kundenorientierten Supermarkt oder im angeschlossenen kleinen Shop. Erfolgsfaktoren sind ein "lokales Marketing" und "Preise wie im Supermarkt", wodurch der Kosten- und Preisdruck auf die von Mineralölgesellschaften betriebenen Shops und auch auf alle anderen C-Stores steigt.¹⁹⁰

Tabelle IV-7 Lebensmittelfilialisten und Mineralölgesellschaften im britischen Tankstellenmarkt 1997

C-Store-Zentrale	Verkaufsstellen	Anzahl der Tankstellen	Davon mit C-Stores	Größe der C-Stores	Stand-alone-Konzept
Tesco	569	282	265	40-60 qm	Tesco Express mit > 150 qm
Sainsbury	390	207	169	20-30 qm	---
Safeway	490	146	133	20-40 qm	---
Mineralöl-gesellschaft	Verkaufsstellen	Anzahl der Tankstellen	Davon mit C-Stores	Größe der C-Stores	Konzept
ESSO	1.933	1.933	1.754	20 - 80 qm 100 Shops > 100	Snack & Shop
BP	1.829	1.829	1.719	20 - 110 qm	Express-, BP Shop
Shell	1.524	1.524	1.411	30 - 100 qm	Select, Shell-Shops

Quelle: Corporate Intelligence on Retailing, 1998, S. 224 – 245.

Die Entwicklung der von Supermärkten unabhängigen Tank-Shops baut – ähnlich wie in Deutschland – auf kleinen CTNs auf, die zunehmend zu C-Stores umfunktioniert wurden. Die drei in Tabelle IV-7 aufgeführten Mineralölgesellschaften vereinen ca. 30% des Shopnetzes und 45% des Shopumsatzes auf sich. BP war 1985 eine der ersten Mineralölgesellschaften mit C-Stores in Großbritannien.

Aufgrund des starken Wettbewerbs streben Mineralölgesellschaften zunehmend Kooperationen mit Convenience Spezialisten oder Lebensmittelkonzernen an. Im Rahmen der bereits angesprochenen Kooperation zwischen **Esso** und **Tesco**¹⁹¹ bieten C-Stores auf einer Verkaufsfläche von ca. 150 - 200 qm rund 1.400 Artikel mit Schwerpunkten auf Frische und Fertiggerichten an, bei einer Anzahl von derzeit 12.000 Kunden pro Woche. Speziell für "Convenience Käufer ohne Tankbedarf" stehen extra Parkplätze, Kassen und Eingänge zur Verfügung. Das Preisniveau entspricht dem der **Tesco** Supermärkte. Aufgrund der kleinen Verkaufsflächen kam es anfangs zu Out-of-Stock-Situationen, die übergangsweise durch eine Belieferung aus dem nächstliegenden **Tesco** Supermarkt vermieden wurden. Heute

¹⁸⁸ Vgl. Hughes, A., Retailing, Consumption and Capital, 1996, S. 97.

¹⁸⁹ Vgl. Barnes, S., Dadomo, S., 1996, S. 20.

¹⁹⁰ Vgl. Steinberger, M., Convenience Shop 2/1998, S. 26. Trotz Qualitätsorientierung verfügen die Supermärkte meist über ein niedrigeres Preisniveau als Tank-Shops.

¹⁹¹ Vgl. o.V., LZ Nr. 35 vom 28.08.1998, S. 4.

betreibt *Tesco* zwei Logistiksysteme: je eines für Groß- und Kleinflächen. Das Distributionssystem ermöglicht eine zweimal tägliche Lieferung von Frischeprodukten; das Trockensortiment wird sechsmal wöchentlich angeliefert.

BP eröffnete im Oktober 1996 mit *Safeway* die ersten gemeinsamen, kleinen "mini-stores". In den nächsten 3 Jahren ist eine Umstellung von ca. 100 BP-Stationen im Rahmen dieses Gemeinschaftsprojekts geplant. Während das Treibstoffgeschäft unter *BP* geführt wird, tragen die C-Stores das *Safeway* Logo. Die Verkaufsflächen sind mit 250 - 270 qm überdurchschnittlich groß und das Sortiment im Shop richtet sich mit einem hohen Anteil an Frischeprodukten bis hin zu Fleisch- und Wurstwaren stark an Supermärkten aus.¹⁹²

Shell geht im Vergleich zu den dargestellten Entwicklungen einen entgegengesetzten Weg, indem sie ein eigenes Konzept ohne Lebensmittelkonzern aufbaut. *Shell* eröffnete 1998 den ersten "Select" C-Store ohne Zapfsäule und dringt somit in den Convenience Markt im engeren Sinne ein.¹⁹³ Etwa 850 der Select-Shops sind firmeneigene C-Stores und bilden damit die größte C-Store-Kette in Großbritannien. Die Shops werden von Hays Distributions Services aus einem Zentrallager und fünf Regionallagern beliefert unter Kontroll- und Steuerungsfunktion der *Shell*. Der Vertrag schließt Non-Food Artikel sowie Food Güter über drei Temperaturzonen ein: ambient, chilled und frozen. Das seit 1998 bestehende System verfolgt nachstehende Ziele:¹⁹⁴

- Effizientere Warenverteilung, verbessertes Lagermanagement und vereinfachte Bestell- und Informationsprozesse durch die zentrale Steuerung.
 - Senkung des Bestellaufwands für Shopbetreiber von 2 Stunden auf 20 Minuten. Reduzierung der 40 Anlieferungen in einer Woche von mehreren Lieferanten auf eine tägliche Belieferung aus einer Hand zu einem festgelegten Zeitpunkt.
 - Verbesserung der Anlieferung durch spezielle Lkws, welche entsprechend der Vordächer von Tankstellen etwas niedriger sind als normal. Außerdem sind Spezialvorrichtungen für den Abtransport von Müll vorgesehen.
- Die Lkws fahren aus Image- und Marketinggründen unter dem "Select Logo", um den Bekanntheitsgrad der Stores zu erhöhen.

Der Convenience Markt in Großbritannien ist geprägt von Großfilialisten des Lebensmittelhandels, die zunehmend auch den Tankstellenmarkt als Vertriebslinie ausbauen. Wie in Japan und in den USA ist die Entwicklung zweigeteilt. Neben den Mineralölgesellschaften bieten viele Supermärkte eigene Tankmöglichkeiten in Verbindung nur mit kleinen, angeschlossenen C-Stores. Ob solche Tendenzen sich in Zukunft auch auf den Tankstellenmarkt in Deutschland übertragen, und welche Auswirkungen sich daraus für den gesamten Convenience Markt ergeben, ist Gegenstand der weiteren Untersuchung in Kapitel V.

¹⁹² Vgl. o.V., Internet vom 06.09.1996.

¹⁹³ Vgl. o.V., Convenience Shop 8/1998, S. 8.

¹⁹⁴ Vgl. o.V., Internet vom 28.08.1997 sowie Gespräch mit Herrn Winke, Senior Category Manager für Forecourt Geschäftsbereich, Deutsche Shell AG, vom 08.06.1999.

Kapitel V Modelle der zukünftigen Entwicklung des organisierten Convenience Marktes

1. Einflußfaktoren auf das Wachstumspotential der Convenience Stores

Für die Erstellung von Marktprognosen sind mögliche Einflußfaktoren auf ihre Bedeutung und Auswirkung zu untersuchen.¹ Die Entwicklung im Convenience Markt – wie im Einzelhandel generell – hängt von Faktoren wie Einwohnerzahl, verfügbarem Einkommen, Arbeitslosenquote u.a. ab. Zahlreiche Einzelfaktoren haben allerdings eine spezielle Bedeutung als Katalysatoren für die Convenience Entwicklung:

Bestimmte **politisch-rechtliche** oder **technologische** Rahmenbedingungen sind zwar nicht direkt vom Markt zu beeinflussen; sie prägen aber den Convenience Gedanken und seine Entwicklung: die Veränderung der Arbeits- und Einkommenssituationen, das Verhältnis Arbeit und Freizeit sowie vor allem die Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten.² Letztere wird in ihrer Wirkung auf den Convenience Markt, in dem derzeit schon verlängerte Verkaufszeiten die Regel sind, unterschiedlich beurteilt:

Für den Einkauf in Tank-Shops weist die Abbildung IV-9 in Kapitel IV die bestehenden Öffnungszeiten als ausschlaggebendes Kaufkriterium aus. Eine weitere oder sogar generelle Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten müßte sich somit negativ auf die Tank-Shops auswirken. Neben einer Umsatzverschiebung auf den übrigen Einzelhandel heben sich Wettbewerbsnachteile der C-Stores i.e.S., z.B. von "Spar-Express", aber besonders von internationalen Konzepten wie "7-Eleven" auf und damit die bestehende Wettbewerbsverzerrung im Convenience Markt.³ Unterstützt wird diese These durch hohe Umsätze an Sonn- und Feiertagen⁴ in den C-Stores, die nicht den eingeschränkten, gesetzlichen Öffnungszeiten unterliegen. Damit zeigt sich, daß eine Liberalisierung in ihren Auswirkungen auch innerhalb des Convenience Marktes differenziert zu betrachten ist.

Fachleute aus Großhandel und Mineralölbranche messen den verlängerten Öffnungszeiten keine gravierende Bedeutung zu und schließen einen negativen Einfluß auf die Umsatzentwicklung aus. In C-Stores werden Einkäufe getätigt, die neben dem Versorgungskauf stattfinden und deren sonstigen Vorteile weiterhin dominieren.⁵ Positive Auswirkungen auf den

¹ Vgl. Schuckel, M., 1997, S. 105.

² Vgl. Zentes, J., LZ 22 vom 29.05.1998, S. 56.

³ Vgl. Kapitel III Abschnitt 1.1.1. Die Monopolstellung der Tankstellen im Convenience Markt wurde durch ein Urteil bekräftigt, das den C-Stores i.e.S. wie "SPAR Express" die 7-Tage-Woche mit Öffnungszeiten bis 22.00 Uhr untersagte, womit eine Gleichstellung zum Tankstellenbetrieb verhindert wurde. "Spar Express" ist ein Convenience Konzept der *Spar Handels AG*. Fakten: Verkaufsfläche: ca. 100 qm, durchschnittlicher Wochenumsatz DM 26.000 - 33.000, Artikelzahl: 1.100. Vgl. o.V., Convenience Shop 07/1997, S. 8 und o.V., Convenience Shop 08/1997, S. 11. Im Fall von "7-Eleven" gilt das deutsche Ladenschlußgesetz ebenfalls als Markteintrittsbarriere. Vgl. Kürten, T., Der Handel 11/1997, S. 66.

⁴ Vgl. o.V., Convenience Shop 8/1997, S. 10 – 11.

⁵ Vgl. Zentes, J., Morschett, D., 1998, S. 87. Bei einer Befragung von Handelsmanagern waren nur 24% der Meinung, daß Tank-Shops nach der Liberalisierung der Ladenschlußzeiten keine Zukunft mehr haben.

Tankstellen Markt sind beispielsweise durch den steigenden Anteil an Laufkundschaft zu erwarten. So verzeichnen Tank-Shops Umsatzzuwächse in Zeiten höherer Fahrfrequenzen, die durch Abendeinkäufe in Innenstädten ausgelöst werden. Außerdem wird bereits heute das Ladenschlußgesetz durch Ausnahmeregelungen umgangen, welche sich in der Vergangenheit nicht negativ auf die Convenience Entwicklung auswirkten.⁶

Obwohl Faktoren wie Liberalisierung des Ladenschlußgesetzes, Einschränkungen in Alkoholverkauf und Tabakwerbung die Umsatzgewichte verschieben und den Wettbewerb intensivieren, wird im Convenience Markt auch zukünftig ein überproportionales Wachstumspotential vorhanden sein, welches es auszuschöpfen gilt.⁷ Veränderte Einkaufsgewohnheiten - basierend auf sich wandelnden Verhaltensweisen der Kunden - werden diese negativen Einflußfaktoren kompensieren. Zusätzlich kann das Ziel, **kundenorientierte** Öffnungszeiten zu schaffen, die Abhängigkeit der Shopentwicklung von den Problemen der Liberalisierung des Ladenschlußgesetzes auflösen.⁸

Gesellschaftliche und kulturelle **Werte- und Verhaltensentwicklungen** sind zugleich Ursache und Treiber der Convenience Entstehung. Ziele und Handlungsrahmen des gesamten Absatzkanals werden durch die Anpassung an Kundenwerte und -wünsche definiert. Gewachsene Strukturen, in denen Brot beim Bäcker, Geld in Banken und Lebensmittel im Supermarkt gekauft wurden, lösen sich auf, ähnlich wie der zeitliche Tagesablauf mit regelmäßigen Mahlzeiten. Bequemlichkeit und die "Wegnahme von Last" stehen heute im Vordergrund.⁹ In den einzelnen Geschäftsfeldern - Handel, Gastronomie und Dienstleistung - stellt sich daher die Frage, ob C-Stores mit den etablierten Handelsformen konkurrieren.¹⁰ Unbestritten ist, daß die Konzentrationsprozesse auf Ebene des Lebensmitteleinzelhandels und die dadurch entstandene Nahversorgungslücke zur Ausbreitung der C-Stores beigetragen haben.

Die Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit mit der veränderten Rollenverteilung zwischen Mann und Frau sowie die steigende Anzahl der Single-Haushalte sind Ursachen für die Auflösung des traditionellen Einkaufsverhaltens¹¹, d.h. daß sich heutige **sozio-demo-**

⁶ Unter den Ausnahmeregelungen des Ladenschlußgesetzes sind subsumiert: die Gaststätten-, Trinkhallen- bzw. Nachtkonzessionen, Kur- und Erholungsgebiete an Sonn- und Feiertagen, während Messen sowie bei ähnlichen Sonderveranstaltungen. Vgl. Kalthoff, M., LZ Spezial 1/1999, S. 28.

⁷ Vgl. Zentes, J., Morschett, D., 1998, S. 87. "Über 70% des Handels gehen davon aus, daß die zunehmende Convenience Orientierung zu einer Zunahme des Convenience Shoppings führen wird".

⁸ Vgl. Auer, S., 1997, S. 222.

⁹ Vgl. Karmasin, H., 1996, S. 17 – 22. Karmasin führt den Convenience Trend auf veränderte räumliche und zeitliche Vorstellungen zurück.

¹⁰ Beispiele für potentielle Konkurrenten der traditionellen Unternehmen aufgrund der Convenience Geschäftsfelder: Im Handel können Lebensmitteleinzelhandel und C-Stores in Konkurrenz treten, in der Gastronomie der "Döner um die Ecke" und im Bereich Dienstleistung jede Institution, welche die in Kapitel III und IV aufgezeigten Dienstleistungen erbringt, z.B. Bank- oder Postfilialen.

¹¹ Vgl. Zentes, J., 1996/97, S. 230.

graphische Veränderungen positiv auf den Convenience Trend auswirken. Die Verkleinerung der durchschnittlichen Haushaltsgröße verursacht letztendlich die Nachfrage nach kleineren Verpackungseinheiten, die in C-Stores angeboten werden. Prognosen sprechen auch zukünftig von einer steigenden Anzahl der Ein- und Zweipersonenhaushalte (Doppelverdiener). Diese Haushalte zählen zu den "kritischen" Käufern mit der Einstellung "Qualität vor Quantität", die sich in Geschmack, Material, Haltbarkeit, Produktdesign und Bequemlichkeit sowie zusätzlichen Dienstleistungen äußert.¹² In der Umgangssprache wird diese Käuferschicht als "DINKS" bezeichnet ("Double Income No Kids") und ähnelt somit den in Kapitel III Abschnitt 1.3 vorgestellten "Smart Shoppers".

Wie gezeigt wurde, ist der Convenience Gedanke sowohl auf Strukturveränderungen des Lebensmitteleinzelhandels als auch auf Veränderungen im Konsumentenverhalten zurückzuführen. In Zukunft entstehen durch die veränderten Ansprüche an den Handel noch weitere Betriebstypen, die als Kommunikations- und Treffpunkte gelten und zum unerschlossenen Convenience Potential zählen; sogenannte "New Channels" wie Kinos, Videotheken, U-Bahn Stationen oder Postschalter.

Dennoch können auch die Großflächen des Lebensmitteleinzelhandels durch zunehmende Kundenorientierung als Konkurrenten zu den C-Stores heranwachsen. Möglichkeiten der Reduzierung von Einkaufsstreß werden in schnelleren Zahlungsvorgängen an Expresskassen, Self-Scanning, elektronischen Leitsystemen zur Verkürzung der Suchprozesse sowie in Shop-in-the-Shop Lösungen mit Take-away Angeboten gesehen¹³, so daß Vorteile wie Zeitgewinn, Bequemlichkeit und Kundenservice nicht mehr ausschließlich den C-Stores zugeschrieben werden können. Obwohl bisher nicht von einer direkten Wettbewerbsbeziehung zwischen C-Stores und Lebensmitteleinzelhandel gesprochen wird, kann sich die Situation mit der Diskussion um das Eindringen in neue Geschäftsbereiche verändern. Das Wettbewerbsumfeld ist durch den Wettbewerbsparameter "Preis" geprägt. Gegenwärtig wird den C-Stores ein Preisaufschlag wegen zusätzlicher Serviceleistungen zugebilligt (schneller Kauf von direkt konsumfähigen Produkten zu jeder Zeit). Es handelt sich um einen Nischenmarkt für bestimmte Kundengruppen, welche durch eine gewisse Preisunempfindlichkeit charakterisiert sind. Ob eine Beibehaltung dieser Strategie auch in Zukunft von den Nachfragern unterstützt wird, ist fraglich und steht im Mittelpunkt vieler Diskussionen. Die fokussierte Differenzierungsstrategie kann durch eine veränderte Preispolitik der Marktpartner verlassen werden. Dadurch begibt sich der Convenience Markt in ein neues Wettbewerbssfeld mit veränderten Marktbedingungen. Um zu verhindern, daß Preissenkungen einen Teil des Deckungsbeitrages vernichten, müssen sie entweder zu Absatz-/Umsatzsteigerungen führen oder Kostendegressionen bewirken - gegebenenfalls unter Verzicht auf Serviceleistungen. Damit ist eine Polarisierung der Vertriebswege für alle Marktbeteiligten vorgezeichnet: einer-

¹² Vgl. Eckes AG, o.J., S. 50.

¹³ Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 15.-16.03.99; Praxisbeitrag: Zentes, J.

seits das Angebot preisgünstiger Massenartikel des täglichen Bedarfs und andererseits das von Artikeln des Erlebnis- oder Spontankaufs, die einen höheren Endpreis zulassen.¹⁴

Neben den Zielen, eigene Marktanteile zu vergrößern oder stagnierende Geschäftsfelder zu kompensieren, entstehen durch Preissenkungen im Convenience Markt die Risiken einer Vernichtung von Wertschöpfung (Margenvernichtung) und eines Eintritts in ein neues, unbekanntes Wettbewerbsumfeld. Ob eine solche Entwicklung am Markt erfolgt, dadurch eine Preisspirale ausgelöst wird, wie sie gegenwärtig im Lebensmittelhandel festzustellen ist, und welche Konsequenzen daraus entstehen, ist durch Zukunftsprognosen näher zu spezifizieren. Im Zusammenhang mit selbst veranlaßten oder durch das Wettbewerbsumfeld ausgelösten Preisveränderungen stellen sich folgende Fragen:

- Wie plazieren sich die C-Stores im zukünftigen Markt ?
- Wie wird das zukünftige Marktpotential bei zunehmendem Preisdruck auf den Convenience Handel aussehen ?
- Eröffnen preisaggressive C-Stores eine neue Wettbewerbsebene zu Konzernen des Lebensmitteleinzelhandels ?
- Ist bei Eintritt einer solchen Entwicklung noch von C-Stores im Sinne von Minimierung des Aufwandes für Parken, Artikelzugriff, Kaufprozeß und Transport zu sprechen ?
- Sind höhere Preise durch Zusatzleistungen gerechtfertigt ?

Soweit diese Fragen die vorgelagerte Wertschöpfungsstufe des Mittlers betreffen, werden sie in den Szenarien des organisierten Convenience Marktes behandelt. In Zukunft wird der Wettbewerb auf zwei möglichen Ebenen ausgetragen: Entweder erfolgt er zwischen Convenience Segmenten auf Basis von Service- und Differenzierungsmerkmalen, oder das Wettbewerbssfeld dehnt sich auf den ganzen Lebensmitteleinzelhandel aus, wodurch der dort bestehende Preiskampf auf den Convenience Markt übertragen wird. Eine endgültige Antwort wird erst die Praxis im Laufe der Entwicklung geben. Dennoch ist die Auffassung von Zentes in Erwägung zu ziehen:

"Alles in allem sind bei Preissenkungen - die durchaus kurzfristige Umsatzzugewinne versprechen - die latenten Reaktionen der Konkurrenz zu berücksichtigen. Diese führen in einer längerfristigen Perspektive zu entsprechenden Preisanpassungen, zu "Lerneffekten" bei den Kunden und, in einer oligopolistischen Marktsituation, zur Stabilisierung auf einem niedrigeren Niveau mit der Gefahr einer ruinösen Konkurrenz".¹⁵

Damit würde sich bei den organisierten C-Stores mit oligopolistischer Marktstruktur eine Erscheinung wiederholen, wie sie im Lebensmitteleinzelhandel vorgezeichnet und seit einigen Jahren im Gange ist.

Die Dynamik des Wettbewerbs im Convenience Markt - ausgelöst durch Rationalisierungs- und Konzentrationsprozesse - spiegelt sich in der Funktionsverschiebung wider.

¹⁴ Vgl. Kartte, W., 1989, S. 9.

¹⁵ Vgl. Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 22.-23.03.98, Praxisbeitrag: Zentes, J.

① Funktionsrationalisierung

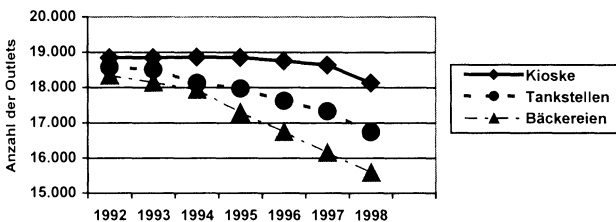
C-Stores selbst unterliegen letztlich einer Funktionserweiterung, da im Vergleich zum Fachhandel auf kleinen Verkaufsflächen eine umfassende Bedürfnisbefriedigung durch Gastronomie, Handel und Dienstleistungen erfolgen soll. Der sinkende Anteil des Fachhandels beeinflusst die Entwicklung des Convenience Marktes als "Full-Service-Anbieter" positiv. Verbunden sind damit allerdings erhöhte Anforderungen an die gesamte Wertschöpfungskette, da auf kleinster Fläche ein optimales Angebot entstehen soll, zu dem alle Marktpartner, vom Hersteller bis zum Betreiber des Outlets, beitragen müssen.

② Handelsrationalisierung

Der Konzentrationsprozeß im Lebensmitteleinzelhandel trug in der Vergangenheit zur Entwicklung des Convenience Gedankens bei, da eine flächendeckende Versorgung durch die zurückgehende Anzahl der Verkaufsstellen nicht mehr gewährleistet war.¹⁶ Doch schon heute verzeichnet auch der Convenience Markt - trotz Umsatzsteigerungen - eine zurückgehende Anzahl von Outlets. Bis zum Jahr 2000 reduzierte sich die Anzahl der Tankstellen, Bäckereien und Kioske stetig. Diese Entwicklung wird sich in Zukunft fortsetzen, wodurch Umsatzsteigerungen nur durch Flächenwachstum und durch Ausweitung der Leistungen zu erklären sind. Die Wirkungskette bedingt sich gegenseitig, da mit der Vergrößerung der Verkaufsfläche ein Mehrumsatz erreicht werden muß. Dieser ist zum einen durch eine Ausweitung der Geschäftsfelder und Sortimente möglich und zum anderen durch größere Einzugsgebiete der Kunden, was wiederum eine sinkende Netzdichte der Verkaufsstellen voraussetzt.¹⁷

Die Anzahl der Outlets der in Abbildung V-1 dargestellten Convenience Segmente sank von 55.784 im Jahre 1992 kontinuierlich auf 50.470 im Jahr 1998. Kioske verzeichnen in dem Zeitraum einen Rückgang um 4%, die Bäckereien um 15% und der organisierte Markt, die Tank-Shops, um 10%.

Abbildung V-1 Konzentrationsprozeß im Convenience Markt



Quelle: Fachveranstaltung: "Boom oder Bluff", LZ Seminar vom 27.06.1996;
Praxisbeitrag: A.C. Nielsen GmbH, Pretzel, J.

¹⁶ Vgl. Witopil, K., tankstelle, Sonderheft 4/1997, S. 6.

¹⁷ Vgl. Peters, M., 1980, S. 242.

Am Beispiel der Tank-Shops zeigt sich, daß immer weniger Verkaufsstellen ein wachsendes Umsatzvolumen auf sich vereinen. Schließungen werden hauptsächlich auf die hohen Investitionen für Umweltmaßnahmen, wie flüssigkeitsdichte Fahrbahnen und technische Geräte (z.B. Saugrüssel) zurückgeführt. Davon sind vor allem kleinere Tankstellen negativ betroffen, die ohne Unterstützung der Mineralölgesellschaften die Investitionen aufbringen müssen. Zukünftig könnte die entstehende Lücke durch C-Stores i.e.S. oder durch Marken-Shops der Mineralölgesellschaften ohne Zapfsäule geschlossen werden. Unter der Voraussetzung, daß der Anteil der nicht tankenden Kunden im Tank-Shop stagniert - worauf bisher nichts hindeutet -, führt der sinkende Kraftstoffverbrauch¹⁸ zu einer geringeren Anzahl an Tank-Stops und Shop-Frequenzen mit sinkenden Umsätzen.

Fortschreitende Konzentrationsprozesse zeigen sich im Tankstellenmarkt auch durch die Zusammenschlüsse kleinerer Mineralölgesellschaften. Um die sinkenden Ölpreise und stagnierenden Umsätze im Treibstoffgeschäft zu kompensieren, und um gegebenenfalls Kostenvorteile für eine bessere Preisgestaltung in den Shops zu erlangen, treten immer mehr Kooperationen und Konzentrationen auf.¹⁹ Jüngste Zusammenschlüsse: 1998: *EXXON* und *MOBIL*²⁰, 1999: *Total* und *Fina*²¹. Der Markt der Tank-Shops zeigt eine von Mineralölgesellschaften ausgelöste Dynamik, welche zwangsläufig zu Änderungen der Belieferung führen wird, aus der auch gegenwärtige Unsicherheiten für am Markt agierende Mittler erwachsen. Aus Perspektive eines logistischen Mittlers und auf Basis der Erkenntnisse aus der Strukturanalyse in Kapitel IV werden mögliche Szenarien entworfen, auf denen Strategiekonzepte für die institutionelle und funktionale Ausgestaltung des Mittlers erarbeitet werden.²² Während sich die Branchenanalyse im Rahmen der strategischen Planung mit der Ist-Situation auseinandersetzt, dienen Szenarien der Aufdeckung zukünftiger Gegebenheiten und Unsicherheiten der Marktdynamik. Es handelt sich dabei um konsistente, alternative Bilder der Zukunft, wie sie sich ergeben könnten.²³ Obwohl die Tank-Shops als Vertreter des organi-

¹⁸ Während die Anzahl der Fahrzeuge im Zeitraum 1995-1996 stieg, sank der Benzinverbrauch: Steigerung Pkws um 1,4% auf 35,4 Mio. Stück und Senkung des Benzinverbrauchs um 0,4% auf rund 30 Mio. Tonnen. Der abnehmende Literverbrauch der Motoren führt zu zurückgehenden Tankhäufigkeiten.

¹⁹ Vgl. Wendland, H., 1989, S. 39 f. Der "Zugriff bis in das Regal" wird bei Großfilialisten beispielsweise als ein Aspekt der Kostenreduzierung angesehen.

²⁰ Im Zuge der Rationalisierungs- und Fusionswelle ist der Zusammenschluß von *Exxon* (*Esso* Tankstellen) und *Mobil Oil* (zu 28% an *Aral* Tankstellen beteiligt) im Moment noch nicht zu beurteilen. *VEBA Oil* mit 56% an *Aral* beteiligt, aber gleicher Stimmrechtanteil wie *Mobil Oil* und *Wintershall* (15%) würde *Aral* gerne zur 100%igen Tochter machen, um den Einfluß von *Exxon* auszuschalten. Vgl. FWR, WiWo Nr. 1 vom 31.12.1998, S. 8.

²¹ Im Zuge des Zusammenschlusses der beiden kleineren Mineralölgesellschaften *Total* und *Fina* zur *Totalfina* Deutschland GmbH im August 1999 kann vom Entstehen einer neuen A-Gesellschaft mit 511 Stationen gesprochen werden. Vgl. Eschbach, M., Convenience Shop 9/1999, S. 12.

²² Vgl. Rosenbloom, B., Mollenkopf, D., 1993, S. 75 f und S. 82. Die Autoren gehen detailliert auf die Problematik eines "Large Retailers as Dominant Buyer" ein und erläutern, daß Mittler zunächst das Auftreten und die Macht der Systemköpfe verstehen müssen, bevor sie sich positionieren können.

²³ Vgl. Porter, M., 1992, S. 560.

sierten Convenience Marktes in der folgenden Ausführung den Untersuchungsgegenstand bilden, sind die Aussagen auf andere (zukünftige) Segmente mit Systemköpfen übertragbar, z.B. Bäckereien, Bahnhöfe usw. Die Mineralölgesellschaften stehen als Repräsentanten für Zentralen beliebiger Convenience Teilmärkte. Ihre Ziele bestimmen größtenteils die Anforderungen an das zu gestaltende System.²⁴

Obwohl die Anzahl der Verkaufsstellen in einzelnen Convenience Segmenten rückläufig ist, steigt sie über alle Betriebstypen hinweg – vor allem in den New Channels. Das Potential eines organisierten Convenience Marktes neben den Tank-Shops vergrößert sich so stetig.

Drei konträre Konstellationen werden als wahrscheinliche Veränderungen im Tankstellenmarkt dargestellt. Die Beschränkung auf drei Szenarien wurde gewählt, da sie aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit aussagekräftig genug sind, um den Szenarioraum vollständig zu repräsentieren. Die Praxis kann dennoch von diesen Grundmodellen abweichen. Gründe liegen darin, daß es sich im Tankstellenmarkt um heterogene Systemelemente mit unterschiedlichen Visionen und Strategien handelt – einer Anzahl von Mineralölgesellschaften, Tankstellenbetreibern, Herstellern und Mittlern. Außerdem kann es in der zukünftigen Ausgestaltung zu einer relativierten Position bzw. zu Mischformen kommen, welche der Mittler mit der Berücksichtigung gegensätzlicher Szenarien abdecken wird. Daher erscheint die Begrenzung auf drei Szenarien als sinnvoll und ausreichend. Bei einem strategischen Planungsprozeß sollen wenige, aber möglichst gegensätzliche Szenarien (Extremszenarien) betrachtet werden, um die Strategie gegenüber zukünftigen Unsicherheiten weitestgehend abzusichern.²⁵

Die Szenarien wurden auf Basis der Ist-Situation²⁶ und empirischer Daten erstellt, um zu gewährleisten, daß sie möglichst realitätsnah gestaltet sind - ergänzt um Annahmen über bestimmte Teilbereiche, für die zuverlässige Informationen nicht vorliegen. Diese Vorgehensweise ist methodisch anfechtbar, aber für die Diskussionsbasis einer zukünftigen Markt- und Unternehmensstrategie zweckmäßig. Gütekriterium von Szenarien ist ein systematisches, nachvollziehbares Vorgehen bei ihrer Entwicklung. Es handelt sich nicht um exakte Prognosen zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern um alternative Zukunftswege innerhalb eines Zeitraums.

2. Zukünftige Veränderungsfaktoren

Organisierte Tank-Shops basieren auf einem farbenspezifisch systembezogenen, strategischen Konzept, das durch Multiplikation in die Praxis umgesetzt wird. Die Problemstellung, welche Institution diese Konzepte entwickelt und realisiert, ist in die Unterscheidung der drei Szenarien eingebunden.

²⁴ Vgl. Pellizzari, M., Strasser, J., 1991, S. 151.

²⁵ Vgl. Meyer-Schönherr, M., 1991, S. 63.

²⁶ Vgl. Geschka, H., Hammer, R., 1997, S. 475.

Die Macht der Mineralölgesellschaften und deren strategische Ausrichtungen werden als wichtigste Einflußfaktoren auf die Marktentwicklung gesehen.²⁷ Diese spiegeln sich in folgenden Problemstellungen in bezug auf zukünftige Veränderungen wider.

- ① In der gegenwärtigen Diskussion um die Betreiberform der Tank-Shops kristallisieren sich drei Formen heraus: Agentur-, Franchise- und Eigenhändlersystem. Die Art der Geschäftsbeziehung nimmt Einfluß auf den logistischen Mittler, was im Grad der Selbständigkeit und vorrangig im Entscheidungs- und Handlungsspielraum des Betreibers begründet liegt. Die Schnittstelle zwischen Mittler und Shopbetreiber erhält damit eine andere Bedeutung. Beispielsweise tritt ein "Eigenhändler" neben den Mineralölgesellschaften als gleichrangiger Verhandlungspartner mit Forderungen an den Mittler heran. Diese unterschiedlichen Anforderungen gilt es auf Basis der Szenarien und in Abhängigkeit der Betreiberform herauszuarbeiten.
- ② Den Mineralölgesellschaften stehen drei Möglichkeiten offen, die Funktionsverteilung im Convenience Markt zu verändern, bzw. ihre eigene Kernkompetenz auszurichten und damit den gesetzten Zielen näher zu kommen:
 - Kernkompetenz ist das Treibstoffgeschäft. Als weiteres Geschäftsfeld tritt die Unterstützung der Shopbetreiber für Standardisierungs- und Professionalisierungsmaßnahmen hinzu, um das Differenzierungspotential zwischen den Systemen zu maximieren.
 - Kernkompetenz wird das Convenience Shopgeschäft, in dem die Mineralölgesellschaft als Zentrale eines filialähnlich geführten Einzelhandels auftritt – verbunden mit Einfluß auf Preise und Sortiment.
 - Kernkompetenz bleibt ausschließlich das angestammte Mineralölgeschäft mit vollständigem funktionalen Rückzug aus dem Shopgeschäft.

Nachstehend sind zunächst die Positionen über die Beibehaltung oder den Aufbau zusätzlicher Leistungen zu Kernkompetenzen näher erläutert. In Abschnitt 3 folgt dann die Definition der Szenarien. Die Ausführungen werden zeigen, daß sich die Veränderungsfaktoren gegenseitig bedingen.

2.1. Veränderungsfaktor: Betreibersystem der Tank-Shops

"Mittelständler können viel eher convenienceorientiert arbeiten."²⁸

Nachdem in Kapitel IV das in der Praxis gängige Eigenhändlersystem vorgestellt wurde, sind im folgenden Veränderungen des Betreibersystems aufgezeigt, welche Einfluß auf den Handlungsspielraum der Betreiber haben. Es werden Zusammenhänge zur Strategie des Systemkopfes mit Auswirkungen auf Betreiber, Hersteller und letztendlich auf den Mittler

²⁷ Nach Max Weber ist Macht die "Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht". Weber, M., 1972, S. 28 f.

²⁸ Zentes, J., Der Handel 11/97, S. 10.

analysiert. Da vor allem die Mineralölgesellschaften nach mehr Einfluß auf die convenienten Endverkaufsstellen (Tank-Shops) streben und das mittelständisch geprägte Betreibersystem in Frage stellen, wird das vorangestellte Zitat unter diesen Gesichtspunkten für den Tankstellenmarkt erläutert und bewertet.

2.1.1. Betreibersysteme in Alternative zum Eigenhandel

Bislang betreiben überwiegend Pächter und Eigentümer die Tank-Shops als rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmer. Zunehmend erfolgen aber konzeptionelle Veränderungen in Form von Agentur- und Franchisesystemen. Es handelt sich im Gegensatz zur Ist-Situation um Vertriebssysteme, in denen über eine entsprechende vertragliche Gestaltung, die Macht der Systemköpfe legitimiert wird, welche dann die wesentliche Grundlage für Verhaltensabstimmungen bildet.²⁹

2.1.1.1. Das Agentursystem und die Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette

Während das Agentursystem bisher nur auf das Treibstoffgeschäft beschränkt war, ist zukünftig eine Ausweitung dieser vertraglichen Beziehung auf das Shopgeschäft möglich. Das System basiert auf Handelsvertreterverträgen zwischen Mineralölgesellschaft und Tankstellenbetreibern.³⁰ Dabei bleibt die rechtliche, nicht jedoch die wirtschaftliche Selbständigkeit des Betreibers bestehen, der in fremdem Namen und auf fremde Rechnung Waren verkauft: Nach außen tritt er als selbständiger Betreiber auf, im Innenverhältnis ist er ein weisungsgebundener Beauftragter der Mineralölgesellschaft.

Im allgemeinen werden folgende Regelungen getroffen:³¹

Der Tankstellenbetreiber (Agent) verkauft Ware (Handelsware des Shops und Treibstoff) im Namen und auf Rechnung der Mineralölgesellschaft und ist somit an dessen Vertragshersteller/-lieferanten gebunden. Die Steuerung des gesamten Warenangebots unterliegt der straffen zentralen Marktführung der Mineralölgesellschaften. Damit ist der Agent von den exakten Vorgaben der Mineralölgesellschaft in Sortiment und Produktlistung, Warenpräsentation, Einrichtung, Verkaufsrichtlinien und Preisbildung abhängig. Faktisch trifft die Mineralölgesellschaft alle Entscheidungen in bezug auf das Shopgeschäft. Der Agent erhält für seine Tätigkeit - je nach Vertragsgestaltung - eine Verkaufsprovision aus den erzielten Erlösen, wobei die Waren bis zum Verkauf im Eigentum der Mineralölgesellschaft verbleiben. Gehören Grund und Boden dem Tankstellenbetreiber, so werden meist kurzfristige (Handels-

²⁹ Vgl. Meffert, H., 1981, S. 100 f. In freien Vertriebssystemen basiert die Verhaltensabstimmung auf unverbindlichen Absprachen und in administrativen Vertriebssystemen auf der gemeinsamen Entwicklung und Durchsetzung von Marketingprogrammen.

³⁰ Vgl. Martinek, M., 1992, S. 57. Der Begriff "Tankstellenbetreiber" für den Absatzmittler ist juristisch im Agentursystem nicht richtig, da der Betreiber des Shops die Mineralölgesellschaft ist, während der Stationär nur eine "kaufmännische Hilfsperson" darstellt. Dennoch wird der Begriff für den Stationär verwendet – unabhängig vom Betriebsführungskonzept.

³¹ Vgl. Tietz, B., Mathieu, G., 1979, S. 39 f.

vertreter-) Verträge mit 3-monatiger Kündigungsfrist abgeschlossen. Andernfalls sind es langfristige Verträge mit einer Laufzeit bis zu 30 Jahren.

Eine Ausgestaltungsmöglichkeit des Agentursystems ist die Gründung von GmbHs.³² Für die Mineralölgesellschaften kann es zweckmäßig sein, sich an diesen GmbHs zu beteiligen, so daß der Einfluß auf die "ehemaligen Tankstellenpächter oder -eigentümer" wächst.³³ Als juristische Person nimmt die GmbH die Stellung eines Agenten ein. Neben den Vorteilen, welche die Mineralölgesellschaften aus dem operativen Agenturvertrieb erzielen, ergeben sich in diesem Fall weitere aus der Rechtsform an sich. Durch die Dominanz in der Funktion eines Gesellschafters ist ein verbessertes Mitspracherecht und eine vereinfachte Kündigungsmöglichkeit gegeben: Je nach Vertragsgestaltung bleibt der Agent (die GmbH) bestehen, während dem Geschäftsführer eine Kündigung ausgesprochen werden kann. Darüber hinaus liegen Vorteile sowohl im erhöhten Nutzen aus getätigten Investitionen³⁴ als auch in niedrigeren Kosten durch Ausweitung des Verantwortungsbereiches eines Geschäftsführers auf mehrere Shops. Vor allem im Agentursystem gehen Mineralölgesellschaften zunehmend dazu über, einem Agenten mehrere Stationen zu unterstellen, wodurch teilweise Gemeinkosten wie Geschäftsführungsgehälter gesenkt und verteilt werden.

Uneinigkeit herrscht über die Erfolgsaussicht des Agentursystems.³⁵ Die Befragung ergab, daß Mineralölgesellschaften mit diesem Modell nachziehen, sofern es durch die *Shell AG* erfolgreich umgesetzt wird. Der gegenwärtige Streit über die Selbständigkeit der Tankstellenagenten könnte die Entwicklung beeinflussen. De facto handelt es sich bei den Agenten um rechtlich selbständige Gewerbetreibende, welche aber in ihrer Handlungsfreiheit so eingeschränkt sind wie abhängig Beschäftigte. Diese Frage der "Scheinselbständigkeit" zeigt zum einen die Einschränkungen der Handlungsfreiheit für Betreiber auf, und zum anderen könnten die erhöhten Kosten durch Lohnsteuer- und Sozialversicherungspflicht die Mineralölgesellschaft zur Umkehr bzw. zum Verzicht auf das Agentursystem bewegen.³⁶

Im folgenden werden Auswirkungen des Agentursystems auf die Wertschöpfungskette dargestellt, wobei zunächst die Mineralölgesellschaften und Tankstellenbetreiber im Vordergrund stehen.

³² Obwohl *Shell* die Gründung von GmbHs von den Shopbetreibern fordert, liegen nach Auskunft von *Shell* keine Anteile bei der Mineralölgesellschaft. Eine gedankliche Fortführung der Strategie entspricht der aufgezeigten Ausgestaltungsmöglichkeit, welche losgelöst von *Shell* entwickelt wurde.

³³ Allerdings geht bei einer Mehrheitsbeteiligung der Mineralölgesellschaft an der GmbH von über 50% die Stellung der Shopbetreiber als Handelsvertreter verloren: die GmbH wird Tochtergesellschaft der Mineralölgesellschaft.

³⁴ Vgl. Corporate Intelligence on Retailing, 1998, S. 107.

³⁵ Befragungsergebnis im Rahmen der Interviews mit den Mineralölgesellschaften.

³⁶ Vgl. Tödtmann, C., WiWo vom 21.05.1998, S. 105. Zwei Auswege werden in der Praxis diskutiert: Einerseits könnte durch Einschränkung des Agentursystems auf einen bestimmten Sortimentsanteil die Selbständigkeit der Tankstellenbetreiber gewährleistet werden, und andererseits ist durch die Gründung der GmbHs eine andere Rechtssituation gegeben.

Tabelle V-1 Vor- und Nachteile des Agentursystems für Mineralölgesellschaft und Tankstellenbetreiber

Mineralölgesellschaft	
Vorteile	Nachteile
Weitreichende Weisungsbefugnis; einheitliche Marktbearbeitung und bessere Durchsetzung nationaler Konzepte	Warenrisiko
Feste Sortiments- und Preisvorgaben mit steigender (potentieller) Einkaufsmacht	Hohe Kapitalbindung für die Mineralölgesellschaft, da Waren bis zum Verkauf im Eigentum bleiben
Hohe Transparenz über Abverkäufe	Hoher Kontroll- und Verwaltungsaufwand, Aufwand für die Koordination von Einzelaktivitäten
Vergleichbarkeit und Bewertbarkeit der "Shop-Produktivität" und der Betreiber	Evtl. Gefahr des Unterlaufens der Verträge durch Listung nicht definierter Artikel
Bundesweite Werbekampagnen aufgrund einheitlicher Marktbearbeitung, um so der Konkurrenz entgegenzutreten	Finanzierungs- und Umsatzrisiko
Feinststeuerung durch variable Provisionssätze; fast vollständige Transparenz und Steuerung über Einkommenssituation der Betreiber	Flexibilitätsverlust in der Reaktion auf Marktveränderungen, insbesondere in regionaler, lokaler und zeitlichen Hinsicht

Tankstellenbetreiber	
Vorteile	Nachteile
Zum Teil Rückgaberecht von Beständen; keine Kapitalbindung durch Ware	Verlust an Selbständigkeit; hohe Abhängigkeit von der Geschäftspolitik der Mineralölgesellschaft; gegebenenfalls Motivationsminderung
Akquisitorische und organisatorische Unterstützung durch die Mineralölgesellschaft	Flexibilitätsverlust in der Reaktion auf Marktveränderungen, "insbesondere bei regionalen bzw. lokalen Wettbewerbserfordernissen" ³⁷
Gesicherte Spannen durch Provision auf abverkaufte Mengeneinheiten	Flexibilitätsverlust durch starre Sortiments- und Preisvorgaben; Einbußen an Wettbewerbsfähigkeit
Gebietsschutz	Evtl. negative Einkommensveränderungen; Aufhebung finanzieller Anonymität durch weitgehende Einkommenstransparenz gegenüber Mineralölgesellschaft

Quelle: Horst, J.-P., 1992, S. 156, Pepels, W., 1998, S. 32 und Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 24.-25.03.1998; Praxisbeitrag: Schnittler, B.

Vor- und Nachteile des Agentursystems stellen sich insgesamt relativ ausgeglichen dar: Dem Verlust an unternehmerischer Freiheit des Shopbetreibers steht eine Verringerung der Kosten und des Risikos gegenüber. Ob dieses System zu einer Win-Win-Situation führt, ist anhand der Tabelle V-1 nicht auszumachen, sondern bedarf einer praxisnahen Kosten-Nutzen-Analyse. Schwerwiegend erscheint das Argument der Inflexibilität, das sich auf beide Vertragsparteien negativ auswirkt. Gerade der Convenience Markt erforderte bisher für seine Wettbewerbsfähigkeit ein hohes Maß an regionaler, lokaler und zeitlicher Flexibilität, welche durch dieses Betreiberkonzept stark eingeschränkt wird.³⁸

³⁷ Brauer, U., 1989, S. 219.

³⁸ Vgl. o.V., Convenience Shop 8/1997, S. 20 sowie Kapitel III und IV.

Den Ausgangspunkt der Überlegung zur Betreiberform bilden die unterschiedlichen Vorstellungen zur Marktbearbeitung. Während im Convenience Markt bisher die Strategie der Differenzierung über Service und Flexibilität im Vordergrund stand und diese durch den Einsatz von selbständigen Unternehmern als gewährleistet angesehen wurde, könnte durch eine Veränderung der Betreiberform ein Wandel zur Preis- bzw. Kostenführerschaft stattfinden. Das Agentursystem unterstützt zweifellos eine solche Strategie: Mit der Durchsetzung national einheitlicher Preise im Netz der Agenturstationen streben die Systemköpfe, welche dieses Betreibersystem forcieren, eine Senkung des gesamten Preisniveaus an, was den Kostendruck auf die Wertschöpfungskette erhöht und möglicherweise Einschränkungen im Service nach sich zieht.

Die Einkommensveränderungen der Tankstellenbetreiber in Abhängigkeit vom Betreibersystem sind nicht eindeutig nachweisbar und schwer zu ermitteln. Auf der einen Seite werden Einbußen des durchschnittlichen Einkommens - laut BTG³⁹ bis zu 40% - als wesentliche Nachteile des Agentursystems genannt, auf der anderen Seite bestreitet die *Shell AG* - als bisher einzige Mineralölgesellschaft mit annähernd flächendeckendem Agentursystem⁴⁰ - Nettoeinbußen der Betreiber. Bestätigt wurden zwar niedrigere Bruttoeinkünfte durch die Provisionsbasis, dafür würden aber Kosten und Belastungen ebenfalls sinken.⁴¹ Obwohl die Angaben des BTG auf Vermutungen basieren, liegen aus der Vergangenheit bereits negative Erfahrungen vor:

"Die de facto Preisbindung der markengebundenen Tankstellenbetreiber im Rahmen der Agenturverträge wurde in den zurückliegenden Jahren für die unbefriedigende Ertragslage im Tankstellengeschäft mit verantwortlich gemacht."⁴²

Die Aussage bezieht sich auf das Agentursystem im Treibstoffgeschäft, welches Mitte der 80er Jahre Ursache für die sinkenden Einkommen der Tankstellenbetreiber war. Eine Entkräftung für diese Feststellung, welche aufzeigen würde, daß dieser Rückschluß nicht auch für das Shopgeschäft heranzuziehen ist, konnte in der Literatur nicht gefunden werden. Allerdings wird sich ein endgültiges Bild erst durch die positiven oder negativen Erfahrungen der Praxis ergeben.

Neben Tankstellenbetreibern und Mineralölgesellschaften sind Hersteller von einer Veränderung des Betreibersystems betroffen. Als Grund für eine Umwandlung in Agentursysteme wird in erster Linie die Gewährleistung für eine flächendeckende Umsetzung nationaler Konzepte genannt. Da Tankstellenagenten weisungsgebunden sind, eröffnet das Agentursystem den Mineralölgesellschaften die vollständige Realisierung einer einheitlichen

³⁹ BTG: Bundesverband des Deutschen Tankstellen- und Garagengewerbes e.V.

⁴⁰ Von vereinzelt Tests anderer Mineralölgesellschaften wird abgesehen.

⁴¹ Vgl. Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 24.-25.03.1998; Praxisbeitrag: Schnittler, B., Deutsche Shell AG.

⁴² Baum, H., 1989, S. 179.

Präsentation einschließlich einer intensivierten Beziehung zu Herstellern, die dem Agentursystem aufgrund der garantierten Distributionsdichte aufgeschlossen gegenüber stehen.⁴³ Markenartikelhersteller suchen auf der einen Seite nach Partnern, mit denen nationale Absatz- und Verkaufsstrategien entwickelt und durchgesetzt werden können. Diese finden sie vor allem in Zentralen des (quasi)filialisierten Einzelhandels, welche einen direkten Zugriff auf Endverkaufsstellen haben.⁴⁴ Die Industrie ist vielfach bereit, finanzielle Mittel für gesicherte Distributionspunkte aufzuwenden. Im Gegenzug gewährleisten Systemköpfe die Marktpresenz, in dem sie die Shopbetreiber zur Aufnahme der Produkte verpflichten. Über solche garantierten Absatzleistungen werden Absprachen zu Listung, Plazierung, Aktionen und Materialien der Verkaufsförderung direkt mit den Herstellern getroffen. Die nationale Einheitlichkeit der Tank-Shops erleichtert nicht nur den Mineralölgesellschaften, sondern auch den Herstellern die bessere Durchsetzung eigener Marketingkonzepte und teilweise auch entsprechender Preisvorstellungen.

Auf der anderen Seite dürfen die verhältnismäßig geringen Bezugsmengen einiger Produkte nicht ignoriert werden, da sie ebenfalls Verhandlungsbasis für Konditionen sind. Bei der Bündelung des Umsatzes durch die Zentrale einer Mineralölgesellschaft handelt es sich für Hersteller teilweise um nicht marktrelevante Mengengrößen im Vergleich zu anderen Abnehmern wie den Konzernen des Lebensmittelhandels. Die Unterschreitung der kritischen Masse kann jedoch durch die Bündelung des Einkaufsvolumens über mehrere Mineralölgesellschaften aufgehoben werden. Dadurch erhöht sich die Nachfragemacht der Mineralölgesellschaften gegenüber den Herstellern, und es entsteht ein verhandlungsstarker, neuer Partner. Dieser Punkt wird in der Diskussion um die Funktionsverteilungen in Abschnitt 2.2 dieses Kapitels ausführlich behandelt.

2.1.1.2. Franchising als alternatives, vertragliches Vertriebssystem

Eine dem Agentursystem sehr ähnliche Betreiberform ist das **Franchisesystem**, welches vorrangig bei C-Stores in den USA und in Japan eingesetzt wird.⁴⁵

"Franchising ist eine Form der Kooperation, bei der ein Kontraktgeber (Franchisor) aufgrund einer langfristigen vertraglichen Bindung rechtlich selbständig bleibenden Kontraktnehmern (Franchisees) gegen Entgelt das Recht einräumt, bestimmte Waren oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung oder sonstigen Schutzrechten sowie der technischen und gewerblichen Erfahrung des Franchisegebers und unter Beachtung des vom letzteren entwickelten Absatz- und Organisationssystems anzubieten".

⁴³ Die Distributionsdichte entspricht dem Distributionsgrad als Quotient aus Verkaufsstellen, die das Produkt führen und der Gesamtheit der Verkaufsstellen einer Branche oder eines Marktes.

⁴⁴ Vgl. Täger, U., Lademann, R., 1994, S. 43.

⁴⁵ In den USA wird der Begriff "Franchise" großzügiger interpretiert als in Deutschland. Es zählen dazu alle vertraglichen Vertriebssysteme verstanden, außer Filialbetriebe. Vgl. Ahlert, D., 1981, S. 86. Definition des Franchising: Arbeitsausschuß für Begriffsdefinition der Kommission zur Förderung der handels- und absatzwirtschaftlichen Forschung, 1975, S. 15.

Diese enge vertikale Kooperationsform ist eine Weiterführung der traditionellen Verbundgruppenstruktur.⁴⁶ Zielsetzung ist im Vergleich zu Handelskooperationen nicht die Beschaffungsorientierung, sondern die Integration eines rechtlich selbständigen Gewerbetreibenden in das Marketing- und Absatzsystem des Franchisegebers. Dieser tritt als Art "Systemzentrale" mit vermindertem Kapitaleinsatz und Risiko unter einheitlichem Firmen-/ Produktlogo am Markt auf. Die Franchisenehmer, als ausführende Organe im Markt, aber in eigenem Namen und auf eigene Rechnung tätig, partizipieren dafür an professionellen Absatz- und Organisationskonzepten, Beratungsleistungen⁴⁷ und dem gebündelten Einkauf. Sie haben das Recht und die Pflicht, dieses Leistungspaket gegen entsprechendes Entgelt zu nutzen. Durch Preisempfehlungen und eine einheitliche Sortimentspolitik der Franchisegeber erweitert sich die Integration automatisch auch auf die Beschaffungsseite.⁴⁸ Der Weg zur Selbständigkeit wird für die Franchisenehmer durch finanzielle und konzeptionelle Unterstützung der Franchisegeber erleichtert, während das Geschäftsrisiko aber formal beim Franchisenehmer bleibt.⁴⁹ Der Franchisegeber erhofft sich von der Selbständigkeit des Franchisenehmers ein hohes akquisitorisches Potential, Engagement und Eigeninitiative in einem vordefinierten Rahmen.⁵⁰ Individuell sind zusätzliche Abmachungen zu treffen, von denen einige aufgeführt sind:

- Festlegung des Kernsortiments und des Dienstleistungsprogramms sowie Vereinbarungen über die Sortiments- und Lieferantenwahl. Beispielsweise wird eine verbindliche Abmachung zum Warenbezug (über Systemzentrale oder Vertragslieferanten) getroffen, um die Qualität von Ware und Leistung zu sichern.⁵¹
- Vereinbarungen über Gebietsschutz.
- Intensität der Kooperation bis zur vollständigen Standardisierung und Aufgabe der Selbständigkeit.
- Finanzierung der Systemleistungen wie Werbematerial, Schulungen, Überlassung von Sachmitteln usw.

Trotz vielfältiger vertraglicher Gestaltungsmöglichkeiten und Erscheinungsformen ist den Franchisesystemen die zentral geplante und realisierte Absatz- und Beschaffungspolitik sowie der einheitliche Marktauftritt gemeinsam. Häufig sind die individuell zu treffenden Vertragsinhalte sehr eng an den Systemzentralen ausgerichtet, so daß die Weisungsbefugnis gegenüber den Franchisenehmern relativ groß ist. Das Franchisesystem nutzt die Vorteile

⁴⁶ In Deutschland nähern sich freiwillige Ketten mit engen Kooperationsverträgen tendenziell den Franchisesystemen an. Vgl. Zentes, J., 1996/97, S. 235. Grundsätzlich ist eine große Bandbreite im Grad der Autonomie festzustellen, wobei im folgenden von einem straff geführten Franchisesystem ausgegangen wird.

⁴⁷ Zu den Beratungsleistungen gehören: Verkauf- und Vertriebskonzepte, Planung der Verkaufseinheiten, Bauplanungen, Werbeprogramme, laufende Betriebsberatungen, Standortanalysen, Unterstützung in der Eröffnungsphase, Finanzberatung u.a. Vgl. Tietz, B., Mathieu, G., 1979, S. 164.

⁴⁸ Vgl. Täger, U., Lademann, R., 1994, S. 23.

⁴⁹ Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., 1991, S. 383.

⁵⁰ Vgl. Martinek, M., 1992, S. 17.

⁵¹ Vgl. Täger, U., 1993, S. 92.

des vollintegrierten Filialsystems, umgeht jedoch die Nachteile der Kapitalbindung und der Risikoübernahme für den Systemkopf. Parallel zum Agentursystem kommt die gleichmäßige, harmonisierte Marktabdeckung dem Ziel eines nationalen Systemkonzeptes zugute.⁵² Tietz ordnet beispielsweise das Agentursystem dem Franchising zu. Allerdings gehen nach seiner Meinung einige Agenturverträge soweit über das juristische Minimum hinaus, daß dieser Zusammenhang in Frage gestellt werden muß⁵³ - so auch im Fall der Tankstellenverträge. Zwar werden die meisten Elemente des Franchising erfüllt, jedoch sind die determinierende Selbständigkeit und die formal freie Preisfestsetzung im Agentursystem der Tank-Shops nicht gegeben, so daß hier einer gegenseitigen Zuordnung der Systeme widersprochen werden muß.⁵⁴

Gegenüber dem Agentursystem hat das Franchising für die Mineralölgesellschaften den Vorteil höherer Motivation durch wirtschaftliche Selbständigkeit der Tankstellenbetreiber - je nach vertraglicher Ausgestaltung möglicherweise verbunden mit sehr hohem Eigenengagement. Sowohl die Effizienz in der Beschaffungsbündelung als auch der einheitliche Marktauftritt werden durch Bezugsbindungen positiv unterstützt. Als Beweggrund für ein Franchisesystem wird zum Teil Eigenkapitalmangel der Systemzentrale genannt.⁵⁵ Dieser Punkt kommt - zumindest gegenwärtig nach Aussagen der Mineralölgesellschaften - nicht zum Tragen, so daß das Untersagen der Preisfestsetzung durch Franchisezentralen (aufgrund von nationalen Wettbewerbsvorschriften §15 GWB) als entscheidender Faktor gegen den Einsatz dieses Betriebsführungssystems anzusehen ist.⁵⁶

Die mit den Mineralölgesellschaften geführten Interviews und die Ausführungen zu den Betreiberformen zeigen, daß die Systemköpfe die Preise zum Endkunden nur im Falle von Kommissionären, Handelsvertretern (Agenten) oder Vertragshändlern gestalten können.⁵⁷ In erster Linie ist die Art des Betreibersystems für die Macht- und Marktbeziehung zwischen Systemkopf und Betreiber der C-Stores verantwortlich. Die Verteilung und Wirksamkeit der gegenseitigen Beeinflussungsmöglichkeiten werden mit der Ausgestaltung des Vertragswesens festgelegt.⁵⁸

⁵² Vgl. Martinek, M., 1992, S. 17 und S. 29.

⁵³ Vgl. Tietz, B., 1991, S. 23 f. Tietz vertritt die Meinung, daß Agenturverträge den Franchisesystemen zugeordnet werden können. Einige gegenteilige Praxisbeispiele bleiben unberücksichtigt. Dazu würden - zumindest nach Angleichung an die vorgestellten Beispiele - auch die Verträge der Tank-Shops zählen.

⁵⁴ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 36 f. Franchising: in eigenem Namen und auf eigene Rechnung und Agenturvertrieb: in fremdem Namen und auf fremde Rechnung (als Handelsvertreter).

⁵⁵ Vgl. Martinek, M., 1992, S. 16.

⁵⁶ Vgl. Täger, U. Chr., 1993, S. 93 f.

⁵⁷ In § 15 GWB ist das Preis- und Konditionenbindungsverbot geregelt, welches für die drei genannten Betreiberformen teilweise eingeschränkt wird. Vgl. Martinek, M., 1992, S. 179 f.

⁵⁸ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 131.

2.1.2. Bewertung der unterschiedlichen Betreibersysteme

Zusammenfassend ergeben sich aus den Betreibersystemen unterschiedliche Zielsetzungen, die je nach Mineralölgesellschaft mehr oder weniger forciert werden. Das Merkmal der Agenturverträge "in fremdem Namen und auf fremde Rechnung" bezieht die Sortimentsgestaltung und Preisfindung mit ein. Unter Rückbesinnung auf den Erfolgsfaktor des Convenience Marktes - die Kundenausrichtung aller Marktbeteiligten -, ist eine umfassende "nationale Vereinheitlichung des Sortiments" durch Agentur- und Franchisesysteme nicht mit der Convenience Entwicklung in Übereinstimmung zu bringen.⁵⁹ Im Sinne der Differenzierungsstrategie gestaltet sich eine Anpassung an regionale und lokale Bedürfnisse sowie an Wettbewerbsverhältnisse von vollkommen selbständigen Unternehmenseinheiten weitaus leichter als von vertraglich gebundenen Betrieben⁶⁰, sofern sich deren Verträge - z.B. im Agentursystem - nicht ausschließlich auf das Basissortiment erstrecken. Die Entfaltung autonomer Absatzaktivitäten muß gewährleistet sein, auch wenn diese in einer nationalen Marketingpolitik der Mineralölgesellschaften gewissen Einschränkungen unterliegen. Eine solche Dezentralisierung findet derzeit aufgrund des Preiswettbewerbs bei großflächigen Handelsunternehmen (wie Warenhäusern) statt⁶¹, welche zusätzlich die Wichtigkeit individueller Gestaltungsspielräume hervorhebt. Reischl, Vorstand der *Rewe-Handelsgruppe*, unterstreicht dies mit seiner Aussage: "jeder selbständige Einzelhändler geht wirtschaftlich effizienter als der Filialleiter vor".⁶² Ob dies allerdings für den zukünftigen Convenience Markt Geltung findet, ist in Frage zu stellen. Im heutigen Convenience Markt ist ein gewisser Preisaufschlag von Kunden akzeptiert und wird von den Shopverantwortlichen umgesetzt. Eine Änderung dieser Strategie ist auf breiter Basis derzeit nicht zu erwarten. Lediglich das Agentursystem wird mit dem Ziel der Kostenführerschaft und mit dem Preis als Wettbewerbsfaktor im Markt eingesetzt. Dabei handelt es sich aber nicht um "selbständige Einzelhändler", sondern um eine Art "Filialleiter", was der Vorgehensweise nach Reischl aber widersprechen würde. Meffert geht soweit, daß er vertraglichen Vertriebssystemen, wie dem

⁵⁹ Innerhalb jedes Betreibersystems findet eine Abstufung des Einflußgrades auf den Marktpartner statt, d.h. ein Franchisesystem kann den Franchisenehmern je nach vertraglicher Ausgestaltung mehr oder weniger Freiheiten einräumen. Beispiele aus der Praxis zeigen, daß es sich im Text um ein Extrem handelt, wie es im Markt bisher noch nicht umgesetzt wurde. Eine Auflockerung des strengen Agentursystems kann - neben dem Verkauf des vorgeschriebenen Agentursortimentes - über die Sortimentsbildungsfunktion beim Shopbetreiber in anderen Warenbereichen erreicht werden, wodurch positive Verkaufsimpulse oder die Anpassung an den regionalen Convenience Markt ausgelöst werden. Dieses Prinzip wird in ähnlicher Weise von *Shell* bereits angewendet. Allerdings nicht in Form freier Sortimentsbildung, sondern in der formalen Aufrechterhaltung der "Eigenhändler" (Shopbetreiber), um die gesetzliche Seite der Sozialversicherungspflicht für Arbeitnehmer zu umgehen.

⁶⁰ Beispielsweise bedarf es in der Umgebung einer Vielzahl von Kiosken eines anderen strategischen und operativen Konzeptes als bei einer konkurrenzlosen Autobahntankstelle

⁶¹ Vgl. Täger, U., Lademann, R., 1994, S. 43.

⁶² Rosmanith, U., Schmelzer, G., Der Handel 11/1997, S. 26.

Agentur- oder Franchisesystem, ein relativ konstantes, wenig komplexes Leistungsprogramm mit hoher Leistungswirksamkeit zuschreibt.⁶³

Ein positiver Effekt, der durch die Umstellung auf das Agentursystem erreicht werden kann, ist die Senkung von Out-of-Stock-Situationen. Da der Systemkopf das Warenrisiko trägt, animiert dieser den C-Storebetreiber zu großzügigerer Disposition, um Umsatzverluste zu vermeiden.⁶⁴

2.2. Veränderungsfaktor: Funktionsverteilung unter der Zielsetzung der Systemköpfe

In den neuen Betriebsführungskonzepten werden Tankstellenbetreiber von bestimmten Funktionen und Risiken entlastet; z.B. gibt ein Agent das Absatz-, Transport-, Lagerhaltungs-, Vorausdispositions-, Gewährleistungs-, Garantie- und Kreditrisiko an den Systemkopf ab.⁶⁵ Darüber hinausgehende Funktionen unterliegen einem vom Betriebsführungssystem unabhängigen Verteilungskampf zwischen Mineralölgesellschaft, Shopbetreiber und Mittler. Im dynamischen Wettbewerbsprozeß des Convenience Marktes geht es um die zukünftige Integration neuer Funktionen bei den Systemköpfen und die allgemeine Funktionsverschiebung zwischen den Marktpartnern.⁶⁶

Um Leistungsfähigkeit und Kooperationsmöglichkeit in einer Wertschöpfungskette zu verbessern, müssen die Aufgaben genau definiert, den Marktbeteiligten entsprechend ihrer Kernkompetenz zugewiesen und untereinander abgestimmt werden.⁶⁷ Eine erfolgversprechende Zukunft kann nur in einer gut koordinierten und somit kooperativen Arbeitsteilung liegen. Zweifellos ist jedes Kettenglied darum bemüht, effiziente Funktionen auf sich zu ziehen und gewinnmindernde Aktivitäten an vor- oder nachgelagerte Institutionen abzuwälzen. Welche Kernkompetenz sich die Mineralölgesellschaft als Systemkopf in Zukunft aneignen wird, ist verbunden mit der Frage nach der Funktionsverteilung zwischen allen Marktpartnern. Die Ausführungen zu den unterschiedlichen Betreibersystemen betreffen vorrangig die Beziehungen der Mineralölgesellschaften zu den Shopbetreibern. Allerdings entstehen aus den aufgezeigten Veränderungen auch für Mittler – insbesondere für die in den Warenverteilungsprozeß integrierten Großhandelsunternehmen – Risiken der Funktionsverlagerung: Denn "wenn es anderen Handelsstufen gelingt, die Bedürfnisse der gewerblichen Abnehmer im gleichen Maße zu befriedigen, wie institutionelle Absatzmittler"⁶⁸, so sind Funktionsverschiebungen vom Großhandel auf Mineralölgesellschaften, Drittdienstleister oder Hersteller möglich.

⁶³ Vgl. Meffert, H., 1981, S. 121.

⁶⁴ Diese Behauptung beruht auf der Aussage eines Mineralölmanagers.

⁶⁵ Vgl. Martinek, M., 1992, S. 56.

⁶⁶ Vgl. Täger, U., Ahrens, C. u.a., 1994, S. 40 und S. 55 sowie McKinnon, A., 1989, S. 259.

⁶⁷ Vgl. Pfohl, H.-Chr., 1996 b, S. 14.

⁶⁸ Vgl. Russi, D., 1993, S. 165. Russi behandelt den Großhandel im speziellen, so daß dieses Zitat auf den Tankstellenmarkt und deren Absatzmittler - anstatt Großhandel - in der Belieferung angepaßt wurde. Hier sind unter den gewerblichen Abnehmern die Betreiber von Tank-Shops zu verstehen.

Es muß die Frage gestellt werden, ob Mineralölgesellschaften solche Kompetenzen im Sinne von Handelsinstitutionen aufbauen werden. Die Vertragsverhältnisse zwischen Tankstellenbetreiber und Mineralölgesellschaft sind für die Verteilung der gesamtwirtschaftlichen Funktionen in Anlehnung an Kapitel II Abschnitt 3 richtungsweisend und wirken sich auf die Festlegung der Beschaffungswege aus.

Die traditionelle Aufgabenverteilung ist in der Wertschöpfungskette des Tankstellenmarktes in Kernbereichen noch vorzufinden.

Hersteller sind für die Rohstoffsicherung, Produktion und Qualitätssicherung verantwortlich. Forschung & Entwicklung sowie Marketingaktivitäten des Herstellers werden in Teilbereichen bereits in Kooperation mit Großhandel und Mineralölgesellschaft durchgeführt. Zu überprüfen bleibt die Warenbewegung vom Hersteller zum logistischen Mittler oder direkt zum Tank-Shop.

Im Vergleich zu den primären Aufgaben der **Shopbetreiber** - Warenabsatz an Endverbraucher sowie Standortoptimierung und -profilierung – unterliegen die Handlungsspielräume in Sortimentsgestaltung, -disposition und Preisfestsetzung einem Wandel.⁶⁹

Der Tätigkeitsbereich eines **Mittlers** ist von der Art des Betriebstyps und von den Anforderungen des Marktes abhängig. Ihm sind logistische Leistungen wie Raum- und Zeitüberbrückung sowie Quantitätsfunktionen zugeschrieben. Ziel ist, die Qualitätsfunktion – insbesondere die Sortimentsbildung – und Teile der Beschaffungsfunktion möglichen Institutionen des Tankstellenmarktes zuzuordnen.⁷⁰

Gegenwärtig ist eine Verschiebung der Aufgaben vom Hersteller zum Handel festzustellen, die sich in einer Integration von "Drittdienstleistern" (Logistik-Spezialisten, Distributeuren oder Systemdienstleistern) fortentwickelt.⁷¹ Im organisierten Convenience Markt erweitert sich die Wertschöpfungskette um eine Art Systemkopf. Konfliktpotential entsteht, sobald eine bestimmte Funktion von mehr als einer Institution erbracht wird. Soll eine effiziente und effektive Lösung gefunden werden, so ist entweder eine eindeutige Funktionszuweisung notwendig oder eine Kooperation anzustreben, welche die Nutzung von Synergiepotentialen ermöglicht. Die von den einzelnen Mineralölgesellschaften diskutierten Funktionen sind vorrangig der Einkauf, die Sortimentsfunktion und die Preishoheit, wobei diese durch das Betreibersystem bis auf unverbindliche Preisempfehlungen rechtlich geregelt wird.

⁶⁹ Vgl. Abschnitt 2.1 in diesem Kapitel.

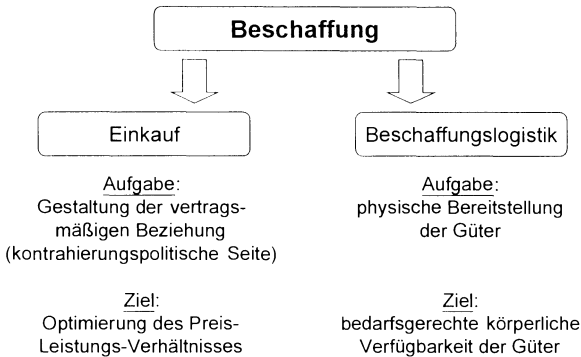
⁷⁰ Unter Sortimentsbildung ist die "Zusammenstellung umfangreicher Sortimente aus den Produktionsprogrammen einer Vielzahl von Herstellern, gegebenenfalls verschiedener Branchen und auch aus dem Ausland" zu verstehen. Schmidt, A., 1995, S. 15.

⁷¹ Vgl. Zentes, J., 1994, S. 110.

2.2.1. Aufteilung der Beschaffungsleistung in Teilfunktionen

Die Beschaffung i.e.S. umfaßt alle Maßnahmen zur Bereitstellung der Waren und der damit verbundenen Leistungen.⁷²

Abbildung V-2 Subsysteme der Beschaffung



Quelle: in Anlehnung an: Tempelmeier, H., 1993, S. 312 ff.

Die Beschaffungslogistik entspricht distributionslogistischen Prozessen mit den Dimensionen Raum, Zeit, Quantität und Qualität, wobei es sich um "inbound" und bei der Distributionslogistik um "outbound materials" handelt.⁷³ Während ein logistischer Mittler zumindest teilweise in die Beschaffungslogistik integriert sein muß (aufgrund der Einschaltung in den Warenverteilungsprozeß als Anlieferungspunkt), bestehen für den Einkauf **beim Hersteller** unterschiedliche Vorstellungen über die institutionelle Funktionszuweisung.

Eine Möglichkeit besteht in der institutionellen Trennung der Subsysteme der Beschaffung und im speziellen des Einkaufs: Die physische Bereitstellung der Güter übernimmt der Mittler, während der Einkauf vom Systemkopf oder von einem weiteren Dienstleistungsunternehmen durchgeführt wird.⁷⁴

⁷² Betriebsmittel, Material (Verbrauchsgüter), Dienstleistungen, Personal, Kapital und Informationen sind Objekte der Beschaffung i.w.S. Im weiteren Verlauf – falls nicht explizit hinzugefügt – wird Beschaffung i.e.S. als die Versorgung der Unternehmen mit Material bzw. Gütern verstanden. Vgl. Hansen, U., Algermissen, J., 1979 b, S. 43, Tempelmeier, H., 1993, S. 311 – 324 und Corsten, H., 1990, S. 45.

⁷³ Vgl. Bowersox, D., 1996, S. 36.

⁷⁴ Denkbar wäre ein Vermittlungsgeschäft, bei dem ein Dienstleister die Marktforschungsaufgaben in bezug auf die Lieferanten übernimmt und die Informationen dem Einzelhandel bzw. den Mineralölgesellschaften zur Verfügung stellt. Vgl. Falk, B., Wolf, J., 1991, S. 110.

Die Befragung⁷⁵ zeigte, daß der Einkauf im Fall der Tank-Shops und auch der C-Stores nicht nur als eine delegierbare Funktion gilt, sondern aufgrund wirtschaftlicher Gesichtspunkte unbedingt an bündelnde Unternehmen zu delegieren ist. Selbst bei Bündelung der Shopumsätze einer Mineralölgesellschaft ist das Umsatzvolumen pro Lieferant und pro Artikel vielfach zu klein, um entsprechende Konditionen bei Herstellern zu erzielen.⁷⁶ Auch steht der administrative Aufwand eines direkten Einkaufs nicht im Verhältnis zu den Umsätzen, da die Anzahl der eingeschalteten Hersteller wegen der Sortimentsbreite relativ hoch ist.⁷⁷ Eine Möglichkeit liegt zukünftig im Zusammenschluß von Mineralölgesellschaften im Sinne eines Einkaufverbundes. Denn "die Zentralisation der Beschaffung bietet sich in einer Handelsunternehmung immer dann an, wenn ein möglichst einheitliches Sortiment angestrebt wird, Konditionenvorteile in der Beschaffung realisiert oder Rationalisierungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden sollen."⁷⁸

Das Risiko am Eigentum der Ware kann für die Mineralölgesellschaften ein weiterer Grund für die Auslagerung des Einkaufs sein. Die breitere Kundensicht erlaubt es dem multifunktionalen Mittler, das Risiko besser zu glätten und abzuwägen.⁷⁹ Dennoch besteht für die Mineralölgesellschaften die Möglichkeit, selbst mit jedem Hersteller Verhandlungen zu führen. Die Aufschlüsselung des Einkaufs in Detailaufgaben wie Beschaffungsvorbereitung ①, -anbahnung ② und -durchführung ③ zeigt, daß - nach Ansicht mancher Mineralölgesellschaften - nicht alle vollständig im Aufgabenbereich eines Drittunternehmens liegen müssen.⁸⁰ Diese Detailaufgaben könnten parallel zum Mittler erbracht werden – sei es von den Mineralölgesellschaften oder anderen Marktpartnern. In diesem Fall würde zwar die Beschaffung selbst beim Mittler verbleiben, allerdings mit eingeschränkter Funktionsausübung, z.B. Begrenzung in der Sortimentsgestaltung.

⁷⁵ Aus Gesprächen mit Managern der Mineralölbranche ergaben sich:

- nicht delegierbare Funktionen, d.h. Schlüsselfunktionen in Form von Planung, Controlling, Steuerungsfunktion und Vertrieb sowie
- delegierbare Funktionen wie der Einkauf bei Herstellern und die Logistik.

Außerdem wurden Funktionen genannt, die durch Tochter- oder Drittunternehmen - als Non-Profit Gesellschaften - durchgeführt werden sollten. Dazu zählen Außendienst, administrative Tätigkeiten wie Space Management und andere Serviceleistungen. Auch nach Auffassung des Geschäftsführers der *Aral Shop GmbH* ist die "kritische Masse" für einen eigenen Einkauf bei der Industrie noch nicht erreicht. Vgl. Krone, H.J., *Convenience Shop* 10/1998, S. 23.

⁷⁶ Spannagel behandelt die Nachteile kleiner inhabergeführter Lebensmittelläden und führt dabei die Schwierigkeit der Mitgliedschaft an einer Einkaufsgenossenschaft an. Obwohl diese Problematik bei den Tank-Shops aufgrund des Systemkopfes nicht besteht, reicht selbst das Umsatzvolumen einer Mineralölgesellschaft nicht aus, um direkt und effizient mit allen Herstellern in Verhandlung zu treten. Vgl. Spannagel, R., 1995, S. 271 ff.

⁷⁷ Je höher die Lieferantenzahl, desto schlechter "könnte" das Betriebsergebnis ausfallen. Vgl. Falk, B., Wolf, J., 1991, S. 103 ff und Barth, K. 1993, S. 257.

⁷⁸ Möhlenbruch, D., 1992, S. 55.

⁷⁹ Bowersox bezeichnet Zwischenhändler ohne Eigentumserwerb an der Ware als "limited-functional middleman", für welche die Argumentation der Risikübernahme nicht gelten wurde. Vgl. Bowersox, D., 1974, S. 130.

⁸⁰ Vgl. Tempelmeier, H., 1993, S. 312 ff, Bichler, K., Beck, M., 1982, S. 30 und Falk, B., Wolf, J., 1991, S. 101.

① Beschaffungsvorbereitung

Die Beschaffungsvorbereitung setzt sich aus einer vorgeschalteten Marktforschung - einer "systematischen Informationsgewinnung und -auswertung über Struktur und Entwicklung von Warenmärkten auf der Beschaffungsseite"⁸¹ - und der anschließenden Beschaffungsplanung zusammen. Informationen zu Produkten, Lieferanten, Konkurrenten und Kunden dienen einer effizienteren Warenbeschaffung infolge "besserer Bedarfsentsprechung, niedrigerer Logistikkosten und Einstandspreise sowie verringertem Preisdruck aufgrund geringerer Überbestände."⁸² Eine steigende Anzahl von Produkten und Anbietern⁸³ sowie Internationalisierungsbestrebungen machen die Gewinnung von Informationen, trotz hoher Markttransparenz durch EDV, komplexer und arbeitsaufwendiger. Ein weiteres Aufgabenfeld ist die Beschaffungsprogrammpolitik, in deren Rahmen die Güterarten und Mengen über einen bestimmten Planungszeitraum festgelegt werden.

Es wäre denkbar, daß Mineralölgesellschaften die Beschaffungsvorbereitung von eingeschalteten Einkaufspartnern übernehmen. Das gesamte, zu beschaffende Sortiment wird dann aufgrund eigener Marktforschungsdaten in Qualität und Quantität von den Mineralölgesellschaften vorgeschrieben.

② Beschaffungsanbahnung

Die Beschaffungsanbahnung umfaßt die Hersteller-/Lieferantenauswahl mit Hilfe der Beschaffungspartnerpolitik.⁸⁴ Durch direkte Kontakte zu einigen Herstellern könnten Mineralölgesellschaften versuchen, die Datenfilterung durch zwischengeschaltete Institutionen mit jeweiligen Eigeninteressen zu umgehen. Um präzise und vergleichende Aussagen zu Qualität und Kosten treffen zu können, ist eine umfangreiche Einholung von Offerten notwendig. Anbahnungskosten sind Kosten für Informationssuche, -beschaffung und -verarbeitung über Hersteller und Konditionen. Während sich diese Kosten bei einem bündelnden Mittler auf mehrere Kundengruppen verteilen, sind sie im Fall einer einzelnen Unternehmensgruppe, wie einer Mineralölgesellschaft, allein zu tragen und stellen dadurch relativ gesehen einen höheren Aufwand dar.

③ Beschaffungsdurchführung

Die Beschaffungsdurchführung beinhaltet Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Kaufvertragsabschluß. Entscheidende Verhandlungspunkte sind Beschaffungspreise, Lieferbedingungen einschließlich Lieferzeiten, Zahlungsmodalitäten sowie Beschaffungsnebenleistungen. Ausschlaggebend für das Interesse der Mineralölgesellschaften sind separate

⁸¹ Hansen, U., Algermissen, J., 1979 a, S. 468.

⁸² Barth, K., Möhlenbruch, D., 1999, S. 224.

⁸³ Die Innovationsfreude ist trotz Konzentrationsprozesse im Bereich der Lebensmittelindustrie ungebrochen. Immer wieder treten kleine Anbieter mit neuen Produkten auf den Markt. Wenn auch die Durchsetzungsquote der Produkte gering ist, muß dennoch eine Überprüfung der Erfolgsaussicht durch den Handel oder den Dienstleister stattfinden.

⁸⁴ Bloech ordnet die Lieferantenauswahl der Beschaffungslogistik zu. Vgl. Bloech, J., 1997, S. 70.

Werbekostenzuschüsse, spezielle Aktions- oder Sonderplatzierungsrabatte, da die Warenpreise aufgrund der Mengen nur selten Verhandlungsbasis sind, es sei denn, mit bestimmten Produkten werden Aktionen und garantierte Absatzmengen vereinbart. Die Zahlung von Werbekostenzuschüssen ist nach Ansicht von CocaCola eine wichtige Determinante der Sortimentsgestaltung.⁸⁵

2.2.2. Sortimentsfunktion als leistungsübergreifender Erfolgsfaktor

Das erfolgversprechende Instrument für den Leistungserstellungsprozeß der Handelsbetriebe – Beschaffung, Lagerung, Umgruppierung und Absatz – ist die Sortimentspolitik. Die Sortimentsprofilierung des Handels stellt das Pendant zur Produktprofilierung der Hersteller dar.

Dieser Teil der qualitativen Umgruppierungsfunktion⁸⁶ wirkt sich auch auf die Chancen und Risiken eines einzelnen Unternehmens sowie auf die gesamte Wertschöpfungskette aus. Dabei reflektiert der in der Sortimentspolitik enthaltene Handlungsspielraum das Maß wirtschaftlicher Selbständigkeit, die allerdings vom Markt selbst⁸⁷ und/ oder von den beteiligten Marktpartnern eingeschränkt wird. Der Grad der Abhängigkeit und Einflußnahme läßt sich anhand der Kongruenz der Waren zwischen vor- und nachgelagerter Stufen erkennen.

2.2.2.1. Aufgabenfeld der Sortimentspolitik

Die Sortimentspolitik ist die permanente Gestaltung und Anpassung einer zeitlichen Abfolge von zeitpunktbezogenen Basis-, Plus-, Zusatz-, Saison- und Aktionssortimenten unter Berücksichtigung der Kundenzielgruppen, des Erscheinungsbildes der Endverkaufsstellen, der Wettbewerbssituation und der Beschaffungsmöglichkeiten.⁸⁸ Es gilt, diejenigen Waren und Dienstleistungen aus der Fülle der Beschaffungsmärkte zu selektieren, die am Markt bestmöglich abgesetzt werden können oder den höchsten Deckungsbeitrag in einer Warengruppe liefern.⁸⁹ Die Entscheidungen betreffen dabei die Steuerung des Wareneinsatzes nach Art, Zeit, Wert, Menge und Qualität.

Da die Sortimentsgestaltung eine Funktion der Handelsleistungen Beschaffung **und** Absatz ist, erfolgt eine separate Betrachtung zu den Auswirkungen der institutionellen Zuordnung im folgenden Abschnitt. Unter den Handelsinstitutionen des Tankstellenmarktes findet derzeit ein "Funktionsgerangel" um die Sortimentsgestaltung statt. Ausgelöst wurde die Diskussion von einigen Mineralölgesellschaften, welche die Sortimentsfunktion vollständig an sich ziehen

⁸⁵ Vgl. CocaCola, o.A., 1997, S. 5.

⁸⁶ Vgl. Kapitel II Abschnitt 3.1.

⁸⁷ Bezogen auf den Convenience Markt wurden in Kapitel III und IV Convenience Produkte behandelt, welche im Folgemarktgeschäft der Tank-Shops den größten Umsatzanteil ausmachen. Weitere Kennzeichen der Betriebsform "Convenience" sind die begrenzten Verkaufsflächen und die hohen Leistungsfähigkeiten der Standorte.

⁸⁸ Vgl. Gümbel, R., 1963, S. 59 und Bichler, K., Beck, M., 1982, S. 108.

⁸⁹ Ob Dienstleistungen mit zur Sortimentspolitik gehören, ist strittig. Marzen, Gümbel u.a. gehen ausschließlich von Sachgütern aus. Vgl. Marzen, W., 1984, S. 184 und Gümbel, R., 1963.

wollen.⁹⁰ Dadurch schränken sich die Handlungsspielräume der Shopbetreiber und des Mittlers stark ein. Die Betrachtung der unterschiedlichen Ziele zeigt das Konfliktpotential auf, welches durch die Beantwortung folgender Fragen abgeschwächt werden könnte:

- Wie groß kann und sollte der Handlungsspielraum der Shopbetreiber und der Mineralölgesellschaften im Hinblick auf die Sortimentsgestaltung sein ?
- Sollte der Mittler als **sortimentsbildender Großhandel** (individuelle, eigenständige Zusammenstellung seines Sortiments) im Sinne einer vorgeschalteten Filterfunktion für die Vielzahl der Produkte am Markt auftreten ?
- Oder sollte es sich um einen **Sortiments-Dienstleister** handeln, dessen Angebot lediglich auf einer Vorgabe der Mineralölgesellschaften oder der Shopbetreiber beruht und der damit im Sinne eines Logistikdienstleisters tätig werden würde ?

Zur Beantwortung dieser Fragen sind im folgenden mögliche Einflüsse und abgeleitete Szenarien definiert, die jeweils unterschiedliche Antworten liefern.

2.2.2.2. Sortimentspolitik im Shopgeschäft der Tankstellen

Hersteller und Verbraucher werden in der folgenden Diskussion über die Verteilung der Sortimentsfunktionen nicht einbezogen. Jeder von ihnen verfügt über andere, eigene Entscheidungsspielräume: Der Hersteller entscheidet über sein Produktionsprogramm und der Kunde vollzieht seine Entscheidung über den Kaufakt. Außerdem stehen die beiden Marktpartner nur über die Werbung und bei (Verbraucher-) Befragungen in direktem Kontakt,⁹¹ während der Handel die eigentliche Schnittstellenfunktion übernimmt. Ähnlich eingeschränkt ist die Beziehung der Hersteller zu einzelnen C-Stores. Aufgrund der Komplexität und kleiner Bestellmengeneinheiten hat der Shopbetreiber faktisch kaum die Möglichkeit, sein Sortiment aus der Vielzahl der Hersteller und Produkte sowie unter Ausschaltung der Mineralölgesellschaft und des Mittlers selbst zusammenzustellen. Dies bedingt die Integration einer weiteren Institution – sei es ein Systemkopf oder ein zusätzlicher Mittler.

Mineralölgesellschaft, Shopbetreiber und Mittler streben nach einem möglichst hohen Grad an Entscheidungsfreiheit im Sortiment. Deshalb werden die jeweilige Bedeutung sowie Vor- und Nachteile der Sortimentsfunktion für die drei möglichen Handelsinstitutionen des Tankstellengeschäfts aufgezeigt.

① Der Shopbetreiber und seine Sortimentspolitik

Nach der Convenience Definition in Kapitel III ist die Sortimentspolitik auf regionale, lokale, spontane und vorübergehende Bedürfnisse sowie auf das Verbraucherverhalten auszurichten. Der Shopbetreiber wird dieser Anforderung gerecht, indem er sein Sortiment primär

⁹⁰ Diese Entwicklung spiegelt sich in Szenario 2 - Mineralölgesellschaft als Retailer - wieder.

⁹¹ Vgl. Möhlenbruch, D., 1992, S. 23. Zum Beispiel Herstellerwerbung. Bezüglich der Sortimentsfunktion übernimmt teilweise der Hersteller über das Internet (durch Online-Shopping) die Aufgaben des Handels, indem er seine Ware direkt dem Endnachfrager zum Verkauf anbietet.

nach dem absatzgerichteten Prinzip zusammenstellt.⁹² Durch seine Marktnähe kann er die Abstimmung des Sortiments auf den Konsumenten mit individuellen Kaufwünschen zum Erfolgsfaktor ausbauen. Die Möglichkeit einer vorgeschalteten Institution (Mineralölgesellschaft oder Drittunternehmen), welche das Sortiment der Tankstellen definiert und dort als präsenzpflichtig deklariert, entspricht aufgrund der Ausführungen in Abschnitt 2.1 dieses Kapitels teilweise einer anderen Strategieorientierung. Eine Einschränkung des Handlungsspielraumes und/ oder der Ausschluß des Shopbetreibers von der Sortimentsbildung durch einen Systemkopf stehen der convenienten Kundenorientierung entgegen und kommen einem Schritt in Richtung Agentursystem gleich: Die Mineralölgesellschaften streben ein national einheitliches Sortiment an, unter Verlust der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Betreiber. Eine zentrale Sortimentsbestimmung kann jedoch mit den Anforderungen des Convenience Marktes - wie Regionalität und Kundennähe - im Widerspruch stehen.⁹³

Generell ist zu erwarten, daß Mineralölgesellschaften ein breiteres, zentral bestimmtes Standardsortiment fordern, welches so weit als möglich einem Convenience Sortiment entspricht. Für den Shopbetreiber ist hingegen eine Einschränkung des zentralen Standardsortiments und die Erweiterung seines Entscheidungsspielraums bezüglich regional angepaßten Plus- und Servicesortimenten wichtiger, um dem kundenindividuellen Bedarf gerecht zu werden.

Weitere Nachteile einer zentral geführten Sortimentspolitik liegen in sinkender Motivation und Unzufriedenheit der Shopbetreiber. Bei völliger Entscheidungsfreiheit des Betreibers erfolgt die Sortimentsgestaltung nach unternehmerischem Kalkül, wie Umschlaggeschwindigkeit und Rentabilität jedes Produkts auf Basis bestehenden Käuferpotentials (direkte Kundenkenntnis, aktuelle Informationsbasis und zugrundeliegende Kalkulation). Im Agentursystem und somit bei einer zentralen Sortimentssteuerung besteht das Risiko, daß sich die Verkaufsinteressen der Shopbetreiber teilweise an den vertraglichen Vereinbarungen ausrichten. Sind beispielsweise keine Verkaufsprovisionen festgelegt oder Provisionssätze wie im Treibstoffgeschäft vereinbart, die sich innerhalb von Warengruppen unterscheiden, so kann sich das Verkaufsinteresse vermindern oder einseitig verlagern.

⁹² Die **Bedarfsorientierung** (auch als Absatzorientierung bezeichnet) setzt sich zum Ziel, sowohl bestehende als auch potentielle Bedürfnisse durch eine entsprechende Sortimentszusammensetzung zu befriedigen - nach dem Grundsatz: Nur eine Übereinstimmung des Sortimentsangebotes mit aktuellen und potentiellen Kundenanforderungen löst einen Kaufakt aus. Dennoch muß eine Selektion von Bedarfsausschnitten vorgenommen werden - sei es in bezug auf Bedarfsträger oder Bedarfsarten, da andernfalls eine Sortimentsexplosion ausgelöst wird. Vgl. Hansen, U., 1976, S. 210 ff und darauf aufbauend Kysela, K., 1996, S. 103 ff.

⁹³ Bükér, Bereichsleiter Strategische Unternehmensführung der Kaufhof Holding AG, ist der Ansicht, daß "selbst durch modernste Warenwirtschaftssysteme keine hinreichende Transparenz und **zielorientierte** Steuerung" im Rahmen einer zentralen Sortimentspolitik möglich ist. Zielorientierung würde im Kontext einer regionalen/ lokalen Kundenorientierung gleichkommen. Vgl. Bükér, B., 1994, S. 306.

In der heutigen Convenience Praxis, in der das Pacht- und Eigentumsystem dominiert, bleibt offen, inwieweit selbständige Produktentscheidungen der Shopbetreiber in einem organisierten Markt nicht faktisch von den übergeordneten Leistungsentscheidungen der Systemköpfe abhängig sind, und diese wiederum von einer vorgeschalteten, sortimentsbildenden Institution beeinflusst werden, z.B. vom Großhandel. Derzeit werden in diesem Betreiber-system aus dem Sortiment der Vertragslieferanten "farbenspezifische" Ordersätze für einzelne Mineralölgesellschaften in Zusammenarbeit der Marktpartner entwickelt. Aus diesem fest umrissenen Sortiment kann beliebig bestellt werden, wodurch beim Shopbetreiber als Pächter oder Eigentümer ein Mindestmaß an Dispositionsfreiheit verbleibt.

② Mineralölgesellschaften bzw. Systemköpfe und die zentrale Sortimentspolitik

Die strategische Ausrichtung der Mineralölgesellschaften umfaßt gegenwärtige **und** zukünftige (potentielle) Kundenzielgruppen der Shops. Um den Endverbrauchern ein einheitliches Sortiment in ganz Deutschland zu gewährleisten, müssen die Systemköpfe eine nationale Standardisierung in Tank-Shops anstreben. Außerdem dient die Vereinheitlichung des Leistungsangebotes von Sortiment, Ladengröße und -ausstattung sowie Werbung und Preis einer Differenzierung von konkurrierenden Organisationsgruppen.⁹⁴ Gegen die ausschließlich nationale Sortimentsbeurteilung ist einzuwenden, daß sie nicht den Vorstellungen des Convenience Gedankens "Kundenorientierung" entspricht.

Die flächendeckende Sortimentsbestimmung durch eine Mineralölgesellschaft hat den Vorteil, daß den Herstellern eine nationale Distribution zugesichert werden kann. Als Gegenleistung verlangen die Systemköpfe von den Herstellern - wie jede zentrale Handelsorganisation auch - Zuschüsse zu Verkaufsförderungsaktionen oder Listungsgebühren.⁹⁵ Eine solche lieferantenorientierte Sortimentsgestaltung könnte allerdings zu einem starken Abhängigkeitsverhältnis von wenigen Herstellern führen. Diese Tatsache wird durch Konzentrationsprozesse und zunehmende Absatzorientierung der Hersteller (verstärktes Eingreifen in Werbung und Warenpräsentation) noch unterstützt. Es entstehen vor allem bei Markenartikeln Listungsverpflichtungen, die bei überzogener Erfüllung im Widerspruch zur flexiblen Reaktion auf Kundenwünsche stehen.

Außerdem steht die Bindung an Markenhersteller dem Ziel der Tankstellenprofilierung einer einzelnen Mineralölgesellschaft entgegen.⁹⁶ Denn je höher der Anteil an Markenartikeln, desto geringer das Potential, um sich über das Sortiment von der Konkurrenz zu differenzieren.

⁹⁴ Vgl. Peters, M., 1980, S. 116.

⁹⁵ Die **Lieferanten- bzw. Herkunftsorientierung** ist zu unterscheiden in Aspekte des Beschaffungs- und des Absatzmarktes. Auf der einen Seite orientiert sich die Sortimentszusammenstellung an der Struktur und den Gegebenheiten der Distributionskette. Auf der anderen Seite sind vor allem die Marketingaktivitäten der Markenhersteller ausschlaggebendes Moment, welches sich auf die Attraktivität einzelner Produkte auswirkt. So können "Werbepläne" der Industrie (z.B. Termine von Fernsehspots) maßgebend für die Entscheidung zur Einführung eines Produktes sein. Vgl. Hansen, U., 1976, S. 210 ff.

⁹⁶ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 224.

Im Zusammenhang mit der Beschaffungsdurchführung sind Höhe und Art der Rabatte sowie die Machtstellung der Marktpartner von entscheidender Bedeutung. Die Tatsache, daß "artikelbezogene Mengenrabatte der Lieferanten zu einer Vertiefung der Händlersortimente in dem betreffenden Produktbereich" führen, "während Umsatzwertrabatte einen sortimentspolitischen Spielraum entsprechend der Breite und Tiefe des gesamten Lieferanten-sortiments belassen"⁹⁷, läßt den Rückschluß zu, daß ein Systemkopf die Nachfragemacht über alle Artikel bei einem bündelnden Mittler effizienter einsetzen kann als bei einem produktspezifischen Hersteller – unabhängig von finanziellen oder qualitativen Leistungen.

Die anfänglich schlechten Sortimentskenntnisse der Mineralölgesellschaften werden derzeit durch Zukauf von Know-how und Managementpotential oder durch extern unterstützte Lernprozesse aufgebaut. Das hat erstens eine Verlagerung der Geschäftstätigkeit und neue Funktionsverteilungen zur Folge. Und zweitens ist mit dem Aufbau von Sortiments-Know-how ein nicht zu unterschätzender Aufwand für die Analyse äußerer Einflüsse notwendig.⁹⁸ Neben Produktkompetenz müssen gesetzliche und rechtliche Kenntnisse erworben werden, die bisher bei externen Dienstleistern (Mittlern) liegen. Da die heutigen Dienstleister nicht nur Umsätze über mehrere Kundengruppen hinweg bündeln, sondern auch das Know-how über Kunden, Markt und Einflußfaktoren haben, erscheint ein zusätzlicher Aufbau dieser Funktion bei den Mineralölgesellschaften nur langfristig in gleicher Qualität und Quantität möglich.

Zweifellos ist aufgrund von Warenwirtschaftssystemen eine zentrale Sortimentssteuerung bei der Mineralölgesellschaft auch für ein lokales Ergänzungssortiment⁹⁹ möglich, allerdings mit entsprechender Zeitverzögerung und mit Flexibilitätsverlust: Absprachen, nationale Listungsentscheidungen u.a. sind Prozesse, welche dem Verkauf kundenorientierter Sortimente vorgeschaltet sein müssen. Zusätzlich werden andere Listungskriterien angewendet, für die es kein nationales Entscheidungskriterium geben kann. Beispielsweise führt eine Tankstelle ein margengeringes und umsatzschwaches Produkt für eine bestimmte Gruppe an Stammkunden, die über dieses Produkt hinaus Zusatzkäufe tätigen.

③ **Mittler mit Entscheidungskompetenz über das Sortimentsangebot**

Die Mineralölgesellschaften wie auch die Shopbetreiber streben Lieferungen "aus einer Hand" an. Diese führen zumindest zur logistischen Einschaltung einer weiteren Institution, welche die Waren der unterschiedlichen Hersteller bündelt und in einer Einheit an die Tank-Shops liefert (Fall 1). Neben logistischen Leistungen kann sich die Funktion des Mittlers auch auf den Einkauf und auf vorselektierende Sortimentsentscheidungen ausdehnen (Fall 2).

⁹⁷ Hansen, U., 1990, S. 475.

⁹⁸ Vgl. Möhlenbruch, D., 1994, S. 36 – 63. Möhlenbruch unterscheidet marktbezogene, außer- und innerbetriebliche Einflußfaktoren der Sortimentsgestaltung.

⁹⁹ Im dargestellten zweiten Szenario sind lokale Ergänzungssortimente von den Systemköpfen aufgrund Standardisierungsbestrebungen nicht gewollt, dennoch wären sie als Abweichung vom Szenario in geringem Maße denkbar.

Während in Fall 1 bei unterschiedlichen Herstellern bestellt und die Lieferung über einen Mittler abgewickelt werden könnte, kann sich in Fall 2 die Anforderung "alles aus einer Hand" neben der Warenanlieferung auch auf die Bündelung von Bestellungen beziehen. Entweder findet eine solche Bündelung des gesamten Tankstellensortiments beim Systemkopf statt, der diese an den Mittler weiterleitet oder aber der Mittler selbst bündelt die Bestellungen. Die Einschaltung eines Mittlers in den Einkauf läßt auch die Einbeziehung in die Sortimentspolitik des Convenience-/ Tankstellenmarktes sinnvoll erscheinen.

In der Literatur wird bei dieser Funktionsausweitung des Mittlers die Deckungsgleichheit der Sortimente in Groß- und Einzelhandel kritisiert. Nach Meinung von Hansen¹⁰⁰ führt das erstens zu einer großen Abhängigkeit des Einzelhandels, und zweitens wird die Konsumentenorientierung nicht direkt wahrgenommen, wodurch eine bestmögliche Sortimentsgestaltung verhindert wird.

Die Aussage, daß Absatzmittler, wie Großhandel oder Systemdienstleister, ihr Sortiment vorwiegend nach dem Prinzip der Beschaffungsorientierung zusammenstellen, gilt in diesem Maße nicht mehr. Bei einem bestehenden Käufermarkt kann heute kein Unternehmen auf Absatz- und Kundenorientierung verzichten. Aufgrund informationstechnischer Möglichkeiten verfügen alle Marktteilnehmer über vergleichbar große Marktkenntnisse, die gegebenenfalls über externe Auftragsvergabe gewonnen werden. Datenübertragung und Konsolidierung von der Verkaufsstelle direkt zum Mittler und nicht zur Systemzentrale sind genauso denkbar und verkürzen die Informationswege. Dieses Bild zeigt sich im organisierten Convenience Markt. Dort verfügen Systemköpfe und Mittler über große Marktübersicht: Sofern ein Mittler mehrere Systemkunden bedient, verfügt er durch unterschiedlichste Kunden der Mineralölbranche sowie anderer Convenience Segmente über eine breitere Informationsbasis. Darauf aufbauend entwickelt er sich zum externen Datenanalysten, der sein umfassendes Know-how - allerdings im Vergleich zum Shopbetreiber ohne direkten Konsumentenkontakt - als Leistung am Markt anbietet. Die Interessen der Marktteilnehmer in Bezug auf den Produktabsatz sind gleichgerichtet, so daß eine sektorale Abhängigkeit einer Mineralölgesellschaft vom Datenanalysten in Form des Mittlers nicht von Nachteil ist.

Entscheidungsspielräume in der Sortimentspolitik einer vorgelagerten Institution des Convenience Marktes sind potentielle, strategische Erfolgsfaktoren des Mittlers, die sich auf C-Stores übertragen. Die Beeinflussung durch marktpolitische Aktionen der Hersteller kann von Drittunternehmen besser auf Angemessenheit überprüft werden als beispielsweise von einer Mineralölgesellschaft. Der Mittler vereint durch die (Ent-) Bündelfunktion das Know-how mehrerer Hersteller und Systemkunden in einer Institution und weist durch die Zusammenfassung der Bestelleinheiten einen anderen Verhandlungsstatus und mehr Flexibilität auf. Im Gegensatz zum Pharmagroßhandel erfolgt die Shopbelieferung nicht über

¹⁰⁰ Vgl. Hansen, U., 1976, S. 487.

einen Vollsortimenter¹⁰¹; d.h. je kunden- bzw. absatzorientierter das Sortiment des Mittlers gestaltet ist¹⁰², desto erfolgreicher tritt er am Markt auf. Dennoch muß die Beschaffung des Sortimentes effizient gesichert sein, indem ein Mittelweg zwischen den in der Literatur genannten Orientierungsprinzipien – Absatz-, Lieferanten- und Konkurrenzorientierung – erreicht wird.¹⁰³ In der Praxis reicht eine einseitige Verfolgung eines Orientierungsprinzips nicht aus. Vorteile können durch die institutionelle Schwerpunktverlagerung oder die kooperative Zusammenarbeit entstehen und so zu einem verbesserten Sortiment führen.

2.2.3. Bewertung der Funktionsverteilung und die Verbindung zu Handelsstrategien

Der Zentralisierungsgrad an Funktionen stellt die Ausprägung des zweiten Veränderungs-faktors dar. Grundsätzlich sollte vor der Zuweisung von Funktionen zu Institutionen eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse stattfinden. Im Rahmen dieser Arbeit wurde keine Kosten-erhebung im Markt durchgeführt, die quantitative Aussagen zulassen würde. Dennoch sind Rückschlüsse qualitativer Art möglich, welche die Kostenentwicklung aufgrund der in der Vergangenheit veränderten Funktionserfüllung aufzeigen.

Sowohl das Agentur- als auch das Franchisesystem unterstützen die Funktionsintegration bei den Mineralölgesellschaften in bezug auf die Bearbeitung des Convenience Marktes, sofern diese im Markt als Einzelhandelszentrale tätig sein wollen.

Berekoven formuliert den Zusammenhang der Variablen wie folgt:

"Je stärker also die Unternehmenskonzentration, die Einkaufszentralisierung und die Vertikalisierung im Handel voranschreiten, um so mehr tendiert die Preisfestsetzung hin zu einer höheren Ebene. Das befriedigt (nicht nur) den Ehrgeiz der Zentralen, sondern es straft und erleichtert auch die einschlägigen Dispositionen und die Durchsetzung der Unternehmensstrategie."¹⁰⁴

Nach einer BBE Studie wird es im Jahre 2010 drei Alternativen für Einzelhandelsstrategien geben. Diese können mit den zwei generischen Strategien von Porter – Kostenführerschaft und Differenzierung – in Verbindung gebracht werden.

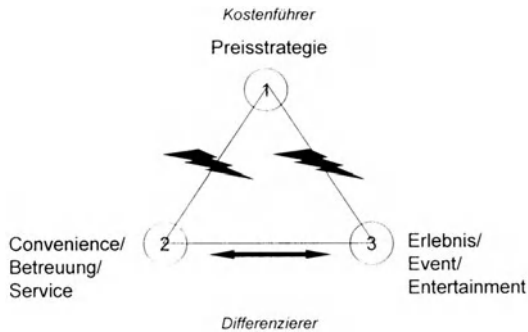
¹⁰¹ Vgl. Dohet-Gremmiger, A., 1996, S. 235.

¹⁰² Vgl. Batzer, E., Greipl, E., Meyerhöfer, W., 1969, S. 42.

¹⁰³ Da das Sortiment den zu bearbeitenden Markt mit seinen Konsumenten und Konkurrenten festlegt, kann durch das Prinzip der **Konkurrenzorientierung** eine Differenzierung von Wettbewerbern erzielt werden. Dieses Prinzip wird im allgemeinen nur zur Korrektur bestehender Sortimente herangezogen, wie bei der Einführung neuer Warengruppen oder zur Festlegung von Aktionsprodukten. Für die Grundstruktur – das Basissortiment – kann dieses Orientierungsprinzip keine Empfehlung geben. Vgl. Barth, K., 1993, S. 153.

¹⁰⁴ Berekoven, L., 1990, S. 180. Vertikalisierung bedeutet, daß eine Instanz – hier der Systemkopf – die Wertschöpfungskette von der Produktion bis zum Verkauf kontrolliert. Vgl. Ahlert, D., 1999, S. 336.

Abbildung V-3 Strategisches Dreieck des Handels 2010



Quelle: BBE-Unternehmensberatung GmbH, 1997, S. 167.

Während in Strategie ① die Leistungseffizienz mit dem Preis in Form der Kostenführerschaft im Vordergrund steht, konzentrieren sich die Strategien ② und ③ auf den Servicebereich im Sinne einer Differenzierungs- (Betreuungs-) strategie.¹⁰⁵ Die heutige Ausrichtung der Tank-Shops entspricht ② und ③, wobei sich die Entwicklung zum Agentursystem der Strategie ① annähert. Tank-Shops verfolgen die Strategie der Erlebnisorientierung, indem sie den (potentiellen) Kunden eine kommunikative Atmosphäre während des Einkaufs verschaffen. Diese Zielsetzung wurde in der Vergangenheit durch die Ausweitung der Geschäftsfelder auf Gastronomie und Dienstleistungen unterstützt, die bisher nicht mit Tank-Shops in Verbindung gebracht wurden, z.B. Toto Lotto.¹⁰⁶

In Abhängigkeit dieser Strategien verschiebt sich die gesamte Funktionsverteilung. Diese Veränderungen werden gegenüber der Convenience Orientierung bewertend dargestellt, wobei insbesondere auf die Sortiments- und Beschaffungsfunktion mit dem Einkauf Bezug genommen wird.

In Einzelfällen oder bei Einzelprodukten ist trotz Umsatzstärke **eines** organisierten C-Stores der **Direkteinkauf** bei Herstellern nur unter Inkaufnahme von Konditionsnachteilen zu realisieren. Die Erzielung einer gewissen Nachfragemacht gegenüber Herstellern bzw. Mittlern ist Grundvoraussetzung für Rationalisierungs- und Differenzierungsmaßnahmen¹⁰⁷, die ein Systemgeschäft vom Individualgeschäft abheben. Dabei sind folgende drei Bündelungsstufen des Bestellvolumens am Markt denkbar:

¹⁰⁵ In der BBE-Studie wird die Bezeichnung Warenstrategie für ② und ③ und Wertstrategie für ① herangezogen.

¹⁰⁶ Die Begriffe des Erlebnishandels bzw. der Erlebnisorientierung sind nicht exakt definierbar. Die subjektive Dimension dieser Begriffe verhindert unter anderem eine genaue Abgrenzung zur Convenienceorientierung. Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1993, S. 45.

¹⁰⁷ Vgl. Bichler, K., Beck, M., 1988, S. 48 - 51.

1. Stufe der C-Stores

Die Einkaufsvolumina farbenspezifischer C-Stores werden bereits heute unter dem Systemkopf einer Mineralölgesellschaft gebündelt.¹⁰⁸

2. Stufe der Systemköpfe

Ein Einkaufsverbund mehrerer Systemköpfe, d.h. eine Kooperation zwischen Mineralölgesellschaften ist aufgrund bestehender, oligopolistischer Marktstrukturen unwahrscheinlich. Bündelungen werden teilweise über Grenzen hinweg angestrebt, indem weltweit tätige Systemköpfe ihren Einkauf international zentralisieren. Im Fall der Mineralölgesellschaften ist eine Auftragsspaltung in direkte und indirekte Beschaffungswege denkbar, wie sie momentan von *Shell* in Betracht gezogen wird.¹⁰⁹ Es handelt sich um mengenpolitische Überlegungen, die einen direkten Einkauf von Großmengen beim Hersteller kostengünstiger erscheinen lassen, während der Warenweg, wie bei den indirekt bestellten Produkten, über mehrstufige Absatzwege verläuft. In den Szenarien wird aufgezeigt, daß unterschiedliche Beschaffungswege im Tankstellenmarkt eingeschlagen werden.

3. Stufe der Mittler

Eine Bündelung des Einkaufsvolumens mehrerer Mittler stellte der Zusammenschluß von *Lekkerland* und *Sügro* im Jahre 1997 dar. Derzeit vergrößern die Mittler ihre Marktbedeutung durch Hinzunahme neuer Warengruppen (z.B. Frische, Tiefkühlkost, Tabak), was nur zu einer geringen Erhöhung des Einkaufsvolumens bei einem Hersteller führt.¹¹⁰ Anders die Handelssysteme des Lebensmitteleinzelhandels, welche die unterschiedlichen Vertriebslinien (unter anderem auch die Convenience Vertriebslinie) zu einem Großvolumen zusammenfassen.

Einer Zuweisung aller Detailfunktionen der "Beschaffung" (Beschaffungsvorbereitung, -anbahnung und -durchführung) zu einem zentralen Systemkopf des Convenience Marktes kann nach Meinung von Fachleuten aus ökonomischen Gesichtspunkten ebenfalls nicht zugestimmt werden.¹¹¹ Lieferantenanalyse und -auswahl des Einzelhandels sind heute aufgrund der gewachsenen Komplexität nur in Kooperation mit dem Einkauf zu sehen, wodurch die Aufgabenerfüllung der gesamten Beschaffung zu einem zweistufigen Prozeß heranwächst: Die Verhandlungen mit und der Einkauf bei den Herstellern unterliegen dem Mittler, während der Systemkopf oder die Verkaufsstellen auf das Sortiment der Mittler zurückgreifen können.

¹⁰⁸ Eine beschaffungsseitige Kooperation bei kleinen Verkaufsflächen steht außer Frage. Vgl. auch Spannagel, R., 1995, S. 270.

¹⁰⁹ Aus dem Gespräch mit Herrn Winke, Senior Category Manager für Forecourt Geschäftsbereich der Deutschen Shell AG am 08.06.1999. Zur Auftragsspaltung vgl. Hansen, U., 1990, S. 487.

¹¹⁰ 1999: Fusion *Lekkerland* und *Tobaccoland*. Der Tabakanteil von *Lekkerland* betrug 1997 vor der Fusion mit *Tobaccoland* unter 10% und ca. 20% im Jahre 1998.

¹¹¹ Es handelt sich um Aussagen der Mineralölgesellschaften.

Die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2 zeigen, daß sowohl Mineralölgesellschaft, Shopbetreiber als auch Mittler berechtigtes Interesse an der **Sortimentszusammenstellung** haben. Die anfangs genannte Definition der Sortimentspolitik macht dies besonders deutlich, nämlich die Gestaltung "unter Berücksichtigung der Kundenzielgruppen, des Erscheinungsbildes der Endverkaufsstelle, der Wettbewerbssituation und der Beschaffungsmöglichkeiten"¹¹².

Je nachdem,

- wer die Kundenzielgruppe bestimmt,
 - wer das Shopkonzept entwickelt und umsetzt,
 - wer welche Wettbewerbssituation am besten kennt,
 - wer über die beste Beschaffungsmöglichkeit verfügt,
- muß Einfluß auf die Sortimentsgestaltung nehmen können.

Betriebsstrukturelle Faktoren, die das Sortiment beeinflussen, sind langfristig vorgegeben, und wenn überhaupt, nur von den Mineralölgesellschaften oder den Shopbetreibern beeinflussbar (z.B. Zugehörigkeit zu einer Mineralölgesellschaft, Betriebstyp und -größe sowie Standort der Endverkaufsstellen).¹¹³

Zusammengefaßt gelten folgende Hauptargumente für die Funktionszuweisung:

Der Shopbetreiber bildet die direkte Schnittstelle zum Kunden, wodurch er unmittelbar auf dessen Wünsche eingehen kann. Das Wettbewerbsumfeld des Tank-Shops ist ihm am geläufigsten, und er kennt seine Kunden in der Umgebung. Da die Zusammenstellung des Sortiments vermehrt "als Instrument der Bedürfnisstimulierung verwendet wird"¹¹⁴ und somit in Zusammenhang mit weiteren Faktoren wie Warenpräsentation und Verkaufsraumgestaltung steht, steigt die Komplexität der Funktionserfüllung. Sowohl zur Komplexitätsbewältigung als auch zur Ökonomisierung der Aktivitäten sind daher Unterstützungsmaßnahmen einer übergreifenden Institution empfehlenswert.

Die Mineralölgesellschaft rechtfertigt die Beteiligung an der Sortimentszusammenstellung durch ihren Systemkopffarakter mit nationalen Standardisierungsplänen. Ein farbenspezifisches Shopkonzept entsteht durch die Mineralölgesellschaft allein oder in Zusammenarbeit mit Marktpartnern. Unklar ist das Sortimentsprinzip, nach dem die Systemköpfe vorgehen: Die Konkurrenzorientierung ist wichtig¹¹⁵, um sich von den Konzepten anderer Mineralölgesellschaften abzuheben. Die Lieferanten- und Herkunftorientierung ist je nach Strategieausrichtung der Absatzorientierung überlegen.¹¹⁶ Eine ausschließlich auf Absatzorientierung beruhende Sortimentspolitik kann unter beschaffungswirtschaftlichen Gesichtspunkten nie optimal sein und umgekehrt. Daher wird eine Bestimmung des Rahmensortiments durch Mineralölgesellschaften befürwortet, um Bündelungs- und Profilierungseffekte zu realisieren.

¹¹² Vgl. Gümbel, R., 1963, S. 59 und Bichler, K., Beck, M., 1982, S. 108 und Abschnitt 2.2.2.1 in diesem Kapitel.

¹¹³ Vgl. Falk, B., Wolf, J., 1991, S. 331 f.

¹¹⁴ Hansen, U., 1990, S. 19.

¹¹⁵ Befragungsergebnis im Rahmen der Interviews mit den Mineralölgesellschaften.

¹¹⁶ Beispielsweise im Fall von Szenario 2.

Die konkrete Artikelauswahl und -beschaffung obliegt dem Shopbetreiber, um die Absatzorientierung zu unterstützen. Generell ist die Ausschaltung der Mineralölgesellschaften von der Sortimentsbildung zwar denkbar, aber aufgrund machtpolitischer Gegebenheiten in der Praxis nicht umzusetzen. Wie in jedem Filialsystem will und muß ein zentraler Systemkopf über das Sortiment in den Endverkaufsstellen mitentscheiden, um Synergiepotentiale zu nutzen und um systembezogene Ziele zu erreichen.

Ein sortimentsbildender Mittler mit Einkaufsfunktion profitiert durch seine Beschaffungsmöglichkeit unter Rückgriff auf eine breite Informationsbasis über Hersteller und Kunden.¹¹⁷ Trotz direkter Schnittstellen zwischen Verkaufsstellen und Endkunden ist der Einkauf mit seiner Beschaffungsmarktforschung oft frühzeitiger in der Lage, verändertes Kunden-/ Käuferverhalten zu registrieren und Neuerungen bei Lieferantenkontakten und Messen im Vorfeld zu antizipieren.¹¹⁸ Er kennt das Wettbewerbsumfeld von Herstellern, Mineralölgesellschaften und Tank-Shops, wobei Umsatzbündelungen mehrerer Systemkunden unterstützend wirken. Eine Vorentscheidung über das Sortiment wird dem Mittler allerdings nur überlassen, sofern die Mineralölgesellschaft von ausreichender und höherer Sortimentskompetenz überzeugt ist.

Im Ausland wird der Convenience Markt häufig als geeigneter Testmarkt für Produktneueinführungen angesehen, was ständige Sortimentsveränderungen mit sich bringt. Diese Entwicklung ist auch in Deutschland zunehmend festzustellen und auf die relativ junge Zielgruppe zurückzuführen. Entwicklungen wie Internationalisierung der Hersteller, zunehmende Produktdifferenzierungen und -innovationen erschweren die Sortimentsauswahl, welche nur durch hohe Kernkompetenz bewältigt werden kann. Das größte Rationalisierungspotential wird beim Mittler im Einsatz von Warenwirtschaftssystemen und EDV-gestützten Kommunikationssystemen über mehrere Kundengruppen hinweg gesehen.

Neben Funktionsverschiebungen vom Hersteller zum Handel finden solche auch vom Handel zu externen Dienstleistern statt. Die Gründe für die Auslagerung der Sortimentsbildung mit Analysen vom Einzelhandel auf Mittler oder auf andere spezialisierte Dienstleister liegen im weitreichenden Arbeitsaufwand und den dazu erforderlichen Kenntnissen, welche entweder nicht ausreichend vorhanden sind oder zu viele Ressourcen binden.¹¹⁹ Zunehmend treten Dienstleister wie die *Koidl & Cie. Market Information GmbH* am Convenience Markt auf, da die Praxis die Erfolgsrelevanz dieser Funktionen anerkennt.¹²⁰

¹¹⁷ Fuchs spricht von "qualifizierter Informationsmacht" des Großhandels. Vgl. Fuchs, M., 1999, S. 520.

¹¹⁸ Vgl. Oertel, H., Abraham, H.-W., 1994, S. 182.

¹¹⁹ Vgl. Zentes, J., 1994, S. 110 und Möhlenbruch, D., 1994, S. 240.

¹²⁰ Koidl & Cie. Market Information GmbH ist eine Unternehmensberatung, die sich auf den Convenience Markt spezialisiert hat und Dienstleistungen zum Teil direkt für das operative Geschäft der C-Stores anbietet.

Die Doppelfunktion der Sortimentsbildung in Beschaffung und Absatz¹²¹ macht die Zuordnung zu **einer** Wirtschaftsstufe im Convenience Markt unmöglich, da es hinsichtlich der Absatzleistung eine zu große Beschneidung der Handlungsfreiheit eines selbständigen Wirtschaftsunternehmens ist. Somit ist die Wahl der Art von Unternehmen bzw. Mittlern in einer Wertschöpfungskette für die Stufigkeit der Sortimentsbildung verantwortlich. Die Unterscheidung des Sortiments in den Endverkaufsstellen nach der Dispositionsfreiheit in Muß-, Soll-, Kann- und Frei-Sortiment zeigt den Abhängigkeitsgrad auf: je stärker die Zentralisierung und Vertikalisierung, desto geringer der Spielraum.¹²²

3. Definition der Szenarien im organisierten Convenience Markt

In Kapitel IV wurden Dimensionen des Shopgeschäftes der Tankstellen aufgezeigt, deren Ausprägungen die zukünftige Entwicklung des gesamten Convenience Marktes in gleichem Maße beeinflussen. Die zwei dargestellten Veränderungsfaktoren (Betreibersystem und Funktionsverteilung) beruhen allein auf den Zielen und Visionen der Mineralölgesellschaften, die im Rahmen von Erhebungen und Gesprächen mit Marktpartnern festgestellt wurden. Diese ziehen eine Reihe von abhängigen Variablen nach sich, die es abzuleiten gilt.

Tabelle V-2 Szenarien des organisierten Convenience Marktes am Beispiel der Tank-Shops

Szenario	Bezeichnung	Grad der Funktionsintegration beim Systemkopf	Betreiber des Shops
1	Mineralölgesellschaft als Kooperationspartner	Systemunterstützung durch die Mineralölgesellschaft für die Professionalisierung der Shops	Selbständiger Unternehmer
2	Mineralölgesellschaft als Convenience Retailer	Zentrale Steuerung der Shops durch die Mineralölgesellschaft in Form einer Einzelhandelszentrale	Agent, evtl. Franchisenehmer
3	Convenience Profi außerhalb der Mineralölbranche	Rückzug der Mineralölgesellschaft aus dem Shopgeschäft; Eintritt eines anderen Systemkopfes	Agent, Franchisenehmer o. selbständiger Unternehmer

3.1. Szenario 1: Mineralölgesellschaft als Kooperationspartner

Szenario 1 stellt die geringste Veränderung zur Ist-Situation dar: Beibehaltung des Pächter- und Eigentümersystems mit selbständigen und eigenverantwortlichen Shopbetreibern unter Systemunterstützung durch Mineralölgesellschaft und Drittdienstleister. Dennoch zeigen die

¹²¹ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 49 ff.
¹²² Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 77 und Simmet, H., 1990, S. 152.

aufgekommenen Diskussionen, daß Handlungsbedarf besteht, um die Professionalität der Shops zu steigern und sich so gegen die Konkurrenz im Convenience Markt zu stärken.

3.1.1. Ausprägung der Veränderungsfaktoren

Die C-Store-Kette "7Eleven" verfolgt in den USA die Strategie, "den individuellen Standort zu betrachten und auf eine Exekution zentraler Vorgaben bis auf die systembedingten Rahmenbedingungen im Sortiment zu verzichten."¹²³ Ziele sind ein gemeinsames äußeres Erscheinungsbild und ähnliche Inneneinrichtungen. Die Übertragung und Anpassung dieses Differenzierungsprinzips auf den deutschen Tankstellenmarkt bilden die Grundlage folgender, möglicher Entwicklung, allerdings nicht unter einem Franchisesystem, sondern in Form von Pacht- und Eigentumsystemen. Die in Abschnitt 2.2 dargestellten Handelsfunktionen sind im folgenden den Marktpartnern einzeln nach ökonomischen Gesichtspunkten zugeordnet.

3.1.1.1. Rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Shopbetreiber

Szenario 1 stellt eine Fortführung der Ist-Situation dar, in der Problemfelder aufzudecken sind, die den Mittler aufgrund des Betreibersystems betreffen.

Die derzeit im Markt gängigen Vergütungsmodalitäten treffen in negativer Hinsicht sowohl die Mineralölgesellschaften als auch die Mittler.

Der Shopbetreiber ist ein selbständiger Unternehmer, für welchen die Vereinbarungen zwischen Mittler und Systemkopf nicht verpflichtend sind. Er kann aus einem festgelegten Dreiecksverhältnis Mineralölgesellschaft – Shopbetreiber – Mittler ausbrechen, in dem er die Ware von anderen Mittlern bezieht. Eine solche Fremdbezugsquote¹²⁴ ist für die vertraglich an die Mineralölgesellschaft gebundenen Mittler wettbewerbsverzerrend: Während dem Vertragslieferanten (Mittler) derzeit eine direkte Angebotsunterbreitung an und Abrechnungen mit den Tank-Shops untersagt sind, können konkurrierende Unternehmen an die selbständigen Shopbetreiber herantreten und so den Wettbewerb zu Ungunsten des gebundenen Mittlers verschieben. Obwohl Rahmenabkommen zwischen Systemkopf und Mittler in Absprache mit den Betreibern geschlossen und Vorteile als auch Interessen aller Partner berücksichtigt werden, sollte daneben ein direkter Zugang der Mittler zu den Tank-Shops eröffnet werden. Nur so kann der gebundene Mittler den Wettbewerb in Preis und Sortiment mit ungebundener Konkurrenz aufnehmen.

Ein Vorteil liegt in der Durchsetzung bestimmter Rahmenbedingungen von seiten der Mineralölgesellschaft durch Vertragsgestaltung unter Aufrechterhaltung der Flexibilität von Mittler und Betreiber: Die Selbständigkeit der Shopbetreiber ist gewährleistet¹²⁵, und der Mittler kann den Wettbewerb mit den "freien Lieferanten" aufnehmen.

¹²³ Auer, S., 1997, S. 192.

¹²⁴ Zentralregulierungsabkommen zwischen Mineralölgesellschaften, Pächtern und Exklusivlieferanten werden unterlaufen, wodurch die Spannen, Kosten- oder Provisionsätze für die Mineralölgesellschaft entfallen. Diese Vorgehensweise ist bei weisungsgebundenen Agenten nicht möglich.

¹²⁵ Aufgrund ungleicher Machtverhältnisse und bestehender Abhängigkeiten ist diese Selbständigkeit trotz des Betreibersystems in der Ist-Situation nicht gegeben und bedarf daher einer Änderung.

Verbesserte Vergütungsmodalitäten der finanziellen Abrechnung für zentrale Unterstützungsaufgaben des Systemkopfes könnten wie folgt aussehen:

- Zahlungen vom Shopbetreiber an die Mineralölgesellschaft. Die Modelle mit monatlichen Festbeträgen, Pauschalen oder in Provisionszahlungen stellen ein zum Agentursystem umgekehrtes Abrechnungsverfahren dar.
- Eine leistungs- und kostengerechte Abrechnung der in Anspruch genommenen Dienstleistungen - ähnlich wie bei jedem externen Drittunternehmen.

Durch solche Regelungen entstehen zum einen keine Widersprüche zum nationalen Marktauftritt, welcher Bestandteil einer vertraglichen Regelung sein müßte, um den erforderlichen Grad an Professionalität zu gewährleisten. Zum anderen würde der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Pächter und Eigentümer zur Stärkung der individuellen, lokalen Geschäftssteuerung beitragen. Nachteilig für den Systemkopf wirkt sich in der Realität sowohl die geringe Kontrollmöglichkeit als auch die schwierige Sicherung der Nachfragemacht aus.

3.1.1.2. Institutionenübergreifende Einkaufs- und Sortimentsfunktion

Die Definition der Sortimentsplanung als ein dynamischer, ständig zu betreibender Prozeß, der die Teilbereiche Eliminierung und Neuaufnahme sowie Aktivitätenplanung von Sortimentsteilen umfaßt, wird in Zusammenarbeit von Herstellern, Drittunternehmen, Systemkopf und C-Stores durchgeführt. Grundlage ist eine zwischen den Marktpartnern abgestimmte Kunden-, Preis- und Produktorientierung.¹²⁶

Die elementaren, marketingpolitischen Entscheidungen gehen in Szenario 1 vom Systemkopf aus, während dezentrale, autonome Absatz- und Gestaltungsaktivitäten beim Shopbetreiber verbleiben, um die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Shops zu steigern.¹²⁷ Zusätzlich bedarf es bei strategischen und operativen Entscheidungen weiterer Unterstützungsaktivitäten durch Spezialisten (Ladenbau-, Sortiments-, Beratungs- und Schulungsspezialisten).

Obwohl das zu führende Sortiment von den festgelegten Kundenzielgruppen abhängt¹²⁸, ist der Abstimmungsaufwand auf wenige Warengruppen beschränkt. Diese Tatsache ist auf den hohen Anteil an Markenartikel zurückzuführen (annähernd 80% des Sortiments), welche mit großer Wahrscheinlichkeit zum Kernsortiment der Mineralölgesellschaft gehören und im Sortiment eines selbständigen Mittlers mit Einkaufsfunktion - eines Systemdienstleisters - gelistet sind. Vor allem bei einer Sortimentsdiversifikation, d.h. bei der Aufnahme neuer Dienstleistungen und Warengruppen wie OTC-Produkte, ist die Kooperation zwischen Shopbetreiber, Mineralölgesellschaft und Mittler gefragt.

¹²⁶ Zur Definition "Sortimentsplanung" vgl. Eber, A., 1991, S. 192.

¹²⁷ Täger und Lademann sprechen die (De-) Zentralisierungsentwicklungen im Konsumgüterhandel mit jeweiligen Vor- und Nachteilen an. Vgl. Täger, U., Lademann, Chr., 1994, S. 42 f.

¹²⁸ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 82. Unter Bezug auf die kategorialen Sortimentsstrategien bei Tietz handelt es sich hier um eine ausgeprägte Zielgruppenstrategie, bei der das Sortiment eine oder mehrere Zielgruppen erreichen soll. Die Angebotsstrategie wird nur in geringem Maße verfolgt. Vgl. Tietz, B., 1993 b, S. 190. Tietz zeigt auf, daß es sich um eine Entscheidung für oder gegen einen Strategieschwerpunkt handelt. Vgl. ebenda, S. 198.

Möglicher Ablauf einer mehrstufigen Sortimentsentscheidung bei Integration eines Großhandels:¹²⁹

Systemzentrale:

Rahmenentscheidung über die Aufnahme einer neuen Warengruppe in Abstimmung mit Großhandel, Shopbetreibern und möglicherweise mit Herstellern selbst, z.B. Entscheidung über den Verkauf von Spielzeug, CD's, Telefonkarten usw.

Großhandel:

Listungsentscheidung bestimmter Produkte nach freier Verhandlung mit Herstellern. Je nach Abhängigkeit des Großhandels vom Systemkopf laufen die Entscheidungen der beiden Marktpartner parallel, z.B. Auswahl aus dem Spielwarensortiment der Hersteller.

Tank-Shopbetreiber:

Regalentscheidung nach Ordersatz des Mittlers aufgrund von Beratung und Kundenwunsch oder sogar darüber hinausgehende Artikel nach Sondervereinbarung, z.B. Auswahl aus dem limitierten Spielwarensortiment des Großhandels.

Die Beschaffung bei Herstellern wird zukünftig weiterhin im Bereich der Kernkompetenzen eines Drittunternehmens liegen, das durch seine Beschaffungsfunktion eine bessere Produktübersicht hat und somit auch das Know-how für Sortimentsbildung und -kontrolle mitbringt. Die Nachteile eines vollkommen zentralen Einkaufs beim Systemkopf in Szenario 2, wie langsamer Informationsfluß, fehlende Möglichkeit der individuellen Bedarfsanpassung, Einschränkung der Entscheidungsfreiheit der Shopbetreiber und fehlende Lieferanten-Verkaufspersonal-Beziehung können so gemindert werden. Die Aufgaben des Systemkopfes werden darin liegen:

- Mittler auszuwählen, welche den Einkauf beim Hersteller übernehmen,
- einen Rahmenvertrag abzuschließen, um die Marktmacht durch die Zusammenfassung des Sortiments über die Endverkaufsstellen in Mengenvorteile umzuschlagen
- und in diesem Zusammenhang bestimmte Sortimentsgrenzen abzustecken.

Für den organisierten Convenience Markt ergibt sich so die Möglichkeit, den Verkaufsstellen einen Handlungsspielraum einzuräumen, welcher Reaktionen auf lokale und regionale Marktschwankungen zuläßt. Der im Vergleich zu Szenario 2 entstehende Nachteil einer fehlenden Absatzgarantie für Hersteller ist über das Angebot des Dienstleisters auszugleichen (Stichwort Modularisierung¹³⁰). Die flächendeckende Warenverteilung ist für den Hersteller über das nationale Kernsortiment der Mineralölgesellschaften gewährleistet. Daneben bestehen Sortimentsteile auf Basis selbständiger Entscheidungen der Shopbetreiber, die zu einer Art Empfehlungssortiment der Mineralölgesellschaft gehören können. Um dennoch die Einkaufsvorteile einer Bündelung der unter einer Farbe geführten Tankstellen zu

¹²⁹ Vgl. Bauer, H., 1980, S. 67. Tabelle: "Entscheidungstypen nach Instanzen".

¹³⁰ "Module sind weitgehend abgeschlossene Bausteine, die bestimmte Funktionen durchführen können und sich über definierte Schnittstellen in ein übergeordnetes System einbinden lassen." Günthner, W.A., Jahrbuch der Logistik 1999, S. 179 – 184 und Kapitel VI Abschnitt 2.4.1.

erreichen, wird die Fakturierung in Dienstleistung von der Mineralölgesellschaft übernommen.

In allen Punkten liefert die Mineralölgesellschaft einen strategischen Rahmen für die Geschäftstätigkeit in Abstimmung mit den Marktpartnern. Die operativen Endentscheidungen liegen aufgrund des regionalen Bezugs und regelmäßig durchzuführender Kundenkontakte sowie Anpassungen an den lokalen Kundenstamm im Handlungsbereich der Endverkaufsstellen.

3.1.2. Charakteristik von Szenario 1

Das erste Szenario stellt eine Fortführung der Funktionsverteilung aus der Ist-Situation unter Optimierungsgesichtspunkten dar mit der Intention, "soviel Differenzierung wie möglich, soviel Einheitlichkeit wie nötig" bzw. "so dezentral wie möglich und so zentral wie nötig". Das Ziel eines strategischen Netzwerkes aus Shopbetreibern, Mineralölgesellschaft und Mittler in diesem Markt ist, durch die gemeinsame strategische Orientierung - teilweise unter Verzicht auf Selbständigkeit - sowie durch kollektives Handeln Wettbewerbsvorteile zu erringen. Zu überprüfen bleibt, ob dieses Kooperationspotential realisierbar ist oder an der Praxis mit seinen Machtverhältnissen scheitert.

Bei jedem Tank-Shop handelt es sich um ein selbständiges Unternehmen, dessen Ziel es ist, sich über Differenzierung und Kundenservice von der Konkurrenz abzuheben. Dazu sind die Betreibersysteme "Pacht" oder "Eigentum" besser geeignet als das Agentursystem von Szenario 2.

Die Mehrstufigkeit des physischen Beschaffungsweges überträgt sich auf den Einkauf mit entsprechenden Dispositionsaufgaben, wie Entscheidungen über Mengen, Termine, Preise und Konditionen.

Systemunterstützungen für die Professionalisierung sind notwendig, obwohl der Shopbetreiber keiner Weisungsbefugnis von seiten des Systemkopfes unterliegt. Daher werden strategische Entscheidungen über Marketing-, Service- und Sortimentskomponenten in Absprache mit Mineralölgesellschaft, Shopbetreiber und Dienstleister getroffen, allerdings mit relativ großem Handlungsspielraum beim Shopbetreiber: operative Entscheidungen und Detailsortimente sind von ihm als selbständigem Einzelhändler zu treffen. Diese Kooperationen - vor allem im Marketing - steigern die Effektivität der Aktionen, da sich die Kenntnisse der Marktpartner positiv ergänzen.¹³¹ Beispielsweise sind Verkaufsförderungsmaßnahmen auf eine Koordination zwischen und innerhalb der Warengruppen angewiesen, so daß ein Mittler, der Funktionen des Einkaufs und der Sortimentsbildung in sich vereint, mit in das Entscheidungsfeld einbezogen werden sollte. Ferner ist das Know-how über Trends in Konsumentengewohnheiten beim bündelnden Mittler größer als bei einem Systemkopf oder einer einzelnen Verkaufsstelle.¹³²

¹³¹ Vgl. CRRGE, 1994, S. 63 und S. 73.

¹³² Vgl. CRRGE, 1994, S. 58.

Im Vordergrund der Marktbearbeitung steht die Kundenzufriedenheit, welche über die Individualität der Shops erreicht wird. Das Sortiment ist an regionale, lokale und zeitliche Bedingungen angepaßt. Dazu zählen sowohl die Konkurrenzsituation als auch die Käuferstruktur. Zwar bedingen professionell geführte Shops mit Einfluß der Mineralölgesellschaft ein gewisses Standardsortiment, allerdings unter Berücksichtigung oben genannter Aspekte mit entsprechender Flexibilität. Dasselbe gilt auch für die Preisstruktur. Aufgrund des angebotenen Servicegrades muß ein gewisser Preisaufschlag verlangt werden, der - wie es die Praxis zeigt - von den Kundenzielgruppen akzeptiert wird.

3.2. Szenario 2: Mineralölgesellschaft als Convenience Retailer

Die Frage der Kernkompetenz ist mit einer Strategiewahl der Mineralölgesellschaft verbunden, die auf eigener Leistungserstellung aufbaut. Das zweite Szenario resultiert in Grundzügen aus den aktuellen Entwicklungen der *Deutschen Shell AG*, Hamburg. Die hier dargestellte Version unterscheidet sich allerdings im Ausmaß und in der weitergehenden Implementierung. Es wird angenommen, daß sich eine Mineralölgesellschaft zum Ziel setzt, als Einzelhändler am Markt aufzutreten, was durch aktuelle Marketingstrategien der Mineralölgesellschaften gerechtfertigt ist. Unter dem Logo einer Mineralölgesellschaft soll eine Einkaufsstätten-Loyalität mit hohem Bekanntheitsgrad entstehen.¹³³ Wieviel Kontrolle die Mineralölgesellschaften über den Distributionsweg benötigen, um ihre absatzmarktspezifischen Ziele verwirklichen zu können, ist im folgenden aufgezeigt.

3.2.1. Ausprägung der Veränderungsfaktoren

Die Beantwortung der Frage spiegelt sich in den Ausprägungen "straffes Agentursystem"¹³⁴ und "vollständige Funktionsintegration bzw. -regie der Mineralölgesellschaft" wider, die sich gegenseitig bedingen. Erstens ist die Kombination eine Konsequenz aus dem hohen Betreuungsaufwand der Tank-Shops, und zweitens wäre bei der vorgestellten Zielsetzung der Mineralölgesellschaften eine andere Konzeption nicht zielfördernd:

- "In Fällen von Agenturverträgen spielt letzten Endes die Beeinflussung des Endverbraucherniveaus eine bedeutende Rolle"¹³⁵, d.h. das Agentursystem dient dem einheitlichen Auftritt mit entsprechenden Leistungssteigerungen.¹³⁶ Durch die alleinige Entscheidungskompetenz beim Systemkopf sind die Verhandlungskosten zu den Endverkaufsstellen im Rahmen der Transaktionskostentheorie niedriger einzuschätzen als im Pachtsystem.¹³⁷

¹³³ Der Zusammenhang zwischen Zentralisierung, Funktionsintegration beim Systemkopf und Zielsetzung der Expansionsstrategie wird bei Täger, U., 1993, S. 32 ff ausführlich behandelt.

¹³⁴ Unter "straff" ist hier die **Fixierung** der Absatzpolitik insbesondere der Sortiments- und Preispolitik von Mineralölgesellschaften zu verstehen. Vgl. Müller-Hagedorn, L., ZfbF 42 (6/1990), S. 453.

¹³⁵ Berekoven, L., 1990, S. 180.

¹³⁶ Vgl. Möhlenbruch, D., Nickel, S., 1994/95, S. 14.

¹³⁷ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1990, S. 457.

- Eine vollständige Überführung in Filialbetriebe ist derzeit aufgrund der dann notwendigen Zuordnung der Shopbetreiber zur Payroll der Mineralölgesellschaft ausgeschlossen. Dieser Umstand umgeht das Agentursystem, wodurch diesem Betriebsführungssystem zukünftig im Rahmen der strategischen Überlegung - des Ausbaus der Mineralölgesellschaft zum Einzelhändler - die besten Chancen zugerechnet werden.
- Franchisesysteme haben gegenüber dem Agentursystem den gravierenden Nachteil, daß eine Preisbindung nicht Gegenstand des Konzeptes sein darf¹³⁸, und daß daher diese Art der Betriebsform nur bedingt im Rahmen der Systemkopfstrategie zum Einsatz kommen kann.

Es zeigt sich, daß Betreibersystem und Funktionsumfang in Beziehung zu Zentralisierungsüberlegungen des Systemkopfes stehen. Obwohl mit dem Agentur- und Franchisesystem die Verfolgung der Ziele Differenzierungs- und Kostenführerschaft möglich ist¹³⁹, bezweckt die Einführung dieser Betreibersysteme in Szenario 2 die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Veränderung der Sortimentspolitik im Sinne einer "Angebotsstrategie, in deren Rahmen ein Sortiment sich seine Kunden sucht".¹⁴⁰ Dadurch verschiebt sich der Strategieanteil zu Lasten der Zielgruppenstrategie. Es kommt zur Senkung des Preisniveaus¹⁴¹ sowie zu Umsatzsteigerungen durch zentral gesteuerte Preis- und Sortimentspolitik, wodurch die Zentralisierungsfrage in den Vordergrund rückt.

Der (De-) Zentralisierungsgrad "stellt ein quantitatives Äquivalent für das Ausmaß der Aufgabenverteilung zwischen Zentrale und Filiale dar. Er bringt zum Ausdruck, in welchem Umfang Managementkompetenzen an die Filiale delegiert werden".¹⁴² Szenario 2 geht von einer vollständigen strategischen Funktionsintegration bei einer Mineralölgesellschaft aus. Im Rahmen der Übertragung von Waren- und Absatzverantwortung vom Shopbetreiber auf den Systemkopf (die Mineralölgesellschaft) ist eine Funktionsintegration im Einkauf denkbar. Dadurch würden sich die Interessendivergenzen zwischen Ein- und Verkauf aufheben. Die genannten Vorteile des Zentraleinkaufs, d.h. sowohl die Bündelung der Bestellungen einzelner Shops als auch der Einkauf bei Herstellern werden von der Mineralölgesellschaft wahrgenommen. Eine zentrale Disposition intensiviert die Bildung eines einheitlichen Sortiments so wie die Rationalisierungsprozesse.¹⁴³

¹³⁸ Vgl. Täger, U., 1993, S. 93 und Kaub, E., 1992, S. 168. Vertragsrechtliche Auseinandersetzung mit Franchising bei Martinek, M., 1992, S. 179 ff.

¹³⁹ Vgl. Martinek, M., 1992, S. 23.

¹⁴⁰ Tietz, B., 1993 b, S. 190.

¹⁴¹ Vgl. o.V., Convenience Store News - extrafax Nr. 4 vom 25.08.1997 und o.V., Presse-Kurzbericht (Information und Presse TRI) Nr. 188 vom 30.09.1997.

¹⁴² Burg, M., 1995, S. 57.

¹⁴³ Bichler und Beck unterscheiden den Zentraleinkauf mit Zentrallagerung und dezentraler Lagerung. Hauptunterschied liegt in der Dispositionsfreiheit der Verkaufsstellen, die im zweiten Fall auf eine vorgegebene Artikellistung ausgeweitet ist. Vgl. Bichler, K., Beck, M., 1982, S. 49 f.

3.2.2. Charakteristik von Szenario 2

Szenario 2 beschreibt den Fall, daß Mineralölgesellschaften über die uneingeschränkte Steuerung und Kontrolle der Marketinginstrumente für die Tank-Shops und den gesamten Absatzweg verfügen.¹⁴⁴ Damit tritt der Systemkopf in die Rolle der Zentrale eines filialiserten Handelssystems. Der Zusammenhang zwischen der Macht der Mineralölgesellschaften und der Zentralität begründet sich durch die fehlende Substituierbarkeit der Aufgaben und die damit verbundene Abhängigkeit: je größer die Zentralität, desto höher die Macht.¹⁴⁵ Die durch die Einflußfaktoren ausgelöste Wirkungskette ist im folgenden kurz dargelegt und in der Handlungsempfehlung für den Mittler in Kapitel VI konkretisiert:

Die Schaffung der Käuferloyalität zu einer Mineralölgesellschaft ist mit einer Erhöhung des Marktanteils durch Abzug von Kaufkraft von anderen Betriebsformen verbunden. Diese Zielsetzung soll durch Ausweitung der Kundenzielgruppen und des Sortiments sowie durch Senkung des Preisniveaus erreicht werden. Die einzelnen Marktpartner – seien es Hersteller, Mittler, andere Mineralölgesellschaften oder Shopbetreiber – müssen darauf vorbereitet sein, daß durch mögliche Preiskämpfe auch eine "Vernichtung von Wertschöpfung" eingeleitet werden kann.

Das Agentursystem ist Grundvoraussetzung, um den Systemköpfen einen Zugriff auf die Endverkaufspreise der C-Stores zu ermöglichen und überproportionales Umsatzwachstum zu erreichen. Im Ausland ist für eine solche Zielsetzung das Franchisesystem geläufiger¹⁴⁶, welches aus bereits dargestellten Gründen im deutschen Convenience Markt in naher Zukunft nur in geringem Umfang Einzug finden wird. Die Herabsetzung der Preise von Eckartikeln¹⁴⁷ und im Extrem die Durchsetzung einer "aggressiven" Preisstrategie bedingen eine Kostendegression, welche unweigerlich zur strategischen Grundkonzeption der Kostenführerschaft innerhalb des Convenience Marktes führt. Erfolgversprechend ist diese Strategie nur, wenn der Kunde den Preis über Qualität und Flexibilität als dominantes Kaufkriterium stellt. Da dies bei den derzeitigen Convenience Käufern nicht in erster Linie zutrifft¹⁴⁸, geht mit der Strategiewahl eine Veränderung der Kundenzielgruppe und der Sortimentsstruktur einher. Die heute bestehende Kundenstruktur und das Käuferverhalten¹⁴⁹ sollen durch Sortimentsveränderungen und -ausweitungen zunehmend auf bisherige Nicht-Kunden aus-

¹⁴⁴ Vgl. Tomczak, T., 1991, S. 25.

¹⁴⁵ Vgl. Sandler, R., 1991, S. 106.

¹⁴⁶ Vgl. Kapitel IV Abschnitt 4.

¹⁴⁷ *Shell* senkt die Preise – nach zunächst anderen Bekanntgaben - nur bei Eckartikeln, um den Kunden subjektiv den Eindruck zu vermitteln, daß in der Shell-Tankstelle ein preisgünstiger Einkauf getätigt werden kann. Einer solchen Verkaufsstellenbewertung durch den Verbraucher stimmt auch Wendland, leitender Regierungsdirektor im Bundeskartellamt zu. Vgl. Wendland, H., 1989, S. 39. Vorteilhaft erscheint für *Shell*, daß die Eckartikel meist den Artikeln aus den Preisvergleichen der Stiftung Warentest entsprechen, und somit die Mineralölgesellschaft in der Öffentlichkeit als preisgünstig erscheinen lassen. Szenario 2 geht von einer auf alle Artikel übergreifenden Preissenkung aus.

¹⁴⁸ Vgl. Abbildung IV-9 in Kapitel IV.

¹⁴⁹ Vgl. Kapitel III und IV.

gedehnt werden, z.B. auf Frauen als Kundenpotential an Tank-Shops. Im Extremfall wird eine Ausweitung auf den Versorgungs- und Zielkauf angestrebt, wodurch ein sehr preissensibles Segment von haushaltsführenden Personen angesprochen wird, die bisher nicht im Mittelpunkt der Convenience Betrachtung standen. Durch diese Kundenzielgruppe wird sich aufgrund von Auswahlprozessen die Verweildauer in C-Stores verlängern, was sich auf die zeitorientierten Convenience Käufer durch Wartezeiten an der Kasse negativ auswirken könnte. Das breitere und tiefere Sortiment - ausgerichtet am Alltagsbedarf - führt zu einer Veränderung des Wettbewerbsumfeldes vom bisherigen Nischenmarkt "Convenience" in Richtung Lebensmitteleinzelhandel. In einer Studie der "Markant" wird folgender Rückschluß gezogen: "Sollten die Mineralölgesellschaften die Preise senken und das Sortimentsangebot erhöhen," ... "werden sie ihre momentane Sonderstellung verlieren und sich in die Vergleichbarkeit und damit in den Wettbewerb zum Lebensmitteleinzelhandel begeben".¹⁵⁰

Die Ausweitung der Warengruppen – auch auf Lebensmittel – kann unter Kostenaspekten nur über eine Standardisierung des Gesamtsortiments und über eine Vergrößerung der Verkaufsflächen erreicht werden. Der mit dem Agentursystem erreichbare, uneingeschränkte Durchgriff auf die Shops verlagert die Kontrollfunktion vollständig auf den Systemkopf, dessen Ziel eine Art kontrolliertes Filialsystem ist: Standardisierung in Sortiment, Abwicklung, Preisen usw. sind Voraussetzungen für eine Kostenreduzierung. Da die nationale Vereinheitlichung aller "farbenspezifischen" C-Stores nur bei entsprechend großen Verkaufsflächen und einem bereinigten Netz zu erwarten ist, führt diese Entwicklung zur Verringerung der C-Store Dichte und zu einem größeren Einzugsgebiet der Kundengruppen.

Die durch die Convenience Definition bedingte Differenzierungsstrategie wird mit den oben aufgeführten Ausprägungen teilweise verlassen. Zwar dominieren weiterhin die convenienten Stärken der Shops, wie lange Öffnungszeiten und vorhandene Parkplatzmöglichkeit. Dennoch weisen Zielgruppen und Sortimente durch die angestrebte Nahversorgungsfunktion auf einen Richtungswechsel der Systemköpfe zu einer Marktbearbeitungsstrategie der Kostenführerschaft hin. Kostenführerschaft bezieht sich hier allein auf den Convenience Markt – im Sinne einer Nischenstrategie.

Eine internationale Studie zeigt, daß die Tank-Shops in Mitteleuropa Kleinflächen des Lebensmitteleinzelhandels ersetzen.¹⁵¹ Im außereuropäischen Ausland ist dieses Szenario bereits heute Realität, allerdings unter Regie eines Lebensmittelkonzerns.¹⁵²

3.3. Szenario 3: Convenience Profis außerhalb der Mineralölbranche

Szenario 3 behandelt die Möglichkeit, daß sich Mineralölgesellschaften vollständig aus den Shopaktivitäten zurückziehen und die Tank-Shops durch einen fremden Systemkopf geführt werden. Obwohl ein Rückzug der Mineralölgesellschaften, begleitet durch eine Konzentration

¹⁵⁰ Krumm, B., tankstelle 9/1998, S. 47.

¹⁵¹ Vgl. Eschbach, M., Convenience Shop 11/1998, S. 18.

¹⁵² Vgl. Kapitel IV Abschnitt 4. Internationale Protagonisten im Convenience Markt.

auf das Kraftstoffgeschäft, aufgrund der bestehenden Machtverhältnisse in Deutschland unwahrscheinlich erscheint, werden aktuell bei der Mineralölgesellschaft *Agip* Tests durchgeführt, die einen völligen Austritt der Mineralölgesellschaft aus dem Einzelhandelsgeschäft vorsehen. Zwei Sachverhalte sprechen für einen solchen Schritt:

Erstens beschränken sich die Eigenmarken der Mineralölgesellschaft im Shopgeschäft gegenwärtig auf Produkte, die in Verbindung mit dem Mineralölgeschäft und dem Betreiben eines Kraftfahrzeugs stehen. Dazu gehören Öle, Sprays, Kanister und Straßenkarten. Dies führt zur Annahme, daß der Kunde die Mineralölgesellschaft noch nicht als Einzelhandelszentrale im Sinne von "Convenience" wahrnimmt, sondern das Know-how der Mineralölgesellschaft im Autofolgemarkt sieht.

Zweitens entwickelt sich der Convenience Markt außerhalb Deutschlands nicht ausschließlich nach den aufgezeigten Szenarien 1 oder 2. Dort besteht ein völlig anderes Bild des organisierten Convenience Marktes, das nicht - wie in Deutschland - größtenteils von Tank-Shops der Mineralölgesellschaften repräsentiert wird, sondern von Convenience Ketten, die unabhängig von den Zapfsäulen in unterschiedlicher Art und Weise von Systemköpfen des Convenience- oder Lebensmittelmarktes geführt werden.

Obwohl innerhalb von Szenario 3 unterschiedliche Kombinationen der Veränderungsfaktoren denkbar sind, bildet die strategische Überlegung einer Mineralölgesellschaft, aus dem Shopgeschäft auszutreten, den auslösenden Faktor für die Entwicklung des Szenarios.

3.3.1. Bestimmung eines möglichen Systemkopfes

Ein organisiertes Segment entsteht durch die Verbindung mehrerer C-Stores unter dem Dach eines Systemkopfes. Diese Entwicklung macht eine einheitliche Steuerung und Kontrolle der logistischen Prozesse notwendig, welche an unterschiedlichen Stellen angesiedelt sein können.¹⁵³ Da die Mineralölgesellschaft als Systemkopf der Tank-Shops im folgenden Szenario ausgeschlossen ist, der organisierte Convenience Markt eine bündelnde, systemunterstützende Institution allerdings voraussetzt, muß ein anderer Systemkopf die Aufgaben der Koordination und der überregionalen Verbreitung übernehmen, um die in Kapitel III Abschnitt 3 vorgestellten Kriterien für die Abgrenzung des organisierten Convenience Marktes vom freien Markt zu erfüllen. Folgende Systemköpfe sind möglich und der Realität entsprechend:

- ① Handelssysteme aus dem Lebensmittelbereich mit neuer Vertriebslinie¹⁵⁴
- ② Selbständiger Großhandel bzw. Mittler unter vertikaler Funktionserweiterung

¹⁵³ Vgl. Tietz, B., 1993, S. 530.

¹⁵⁴ Die Vertriebslinie von Handelssystemen stellt "die homogene Gruppe von belieferten Geschäftsstätten gleichen Betriebstyps" dar. Ahlert, D., Olbrich, R., Reinke, B., 1995, S. 19.

① Handelssysteme aus dem Lebensmittelbereich mit neuer Vertriebslinie

In Anlehnung an Kapitel IV, in dem aufgezeigt wurde, daß Handelsketten in die Belieferung des Convenience Marktes eintreten, ist bei Rückzug der Mineralölgesellschaft aus dem Shopgeschäft eine Firmierung der Shops unter einem Handelslogo denkbar. Unter dieser Voraussetzung würden bereits bestehende Handelskonzerne wie *Tengelmann* und *Spar* ein neues Convenience Segment als Erweiterung ihrer traditionellen Vertriebslinien aufbauen, d.h. der C-Store tritt als Mitglied in ein bestehendes Verbund-/ Kooperationsystem ein. Ein Unterschied zwischen Mineralölgesellschaft und Lebensmittelkonzern als möglichen Systemköpfen ist in der Komplexität der Systemsteuerung zu sehen, da im zweiten Fall die übergeordnete Systemzentrale in der Regel mehrere Vertriebslinien koordinieren und aufeinander abstimmen muß. Um einen erfolgreichen Marktauftritt zu erlangen, wird eine differenzierte Strategie in den Vertriebslinien nötig. Dabei muß soweit wie möglich eine unmittelbare Konkurrenz der Vertriebslinien untereinander vermieden werden, indem eine unterschiedliche Positionierung und Kundenorientierung vorgenommen wird.¹⁵⁵

Es ist anzunehmen, daß sich durch den Betrieb von C-Stores unter dem Firmenlogo eines bereits am Markt etablierten Handelsunternehmens der Anteil der Lebensmittel erhöht. Diese können in Relation zu den anderen Vertriebslinien des betreffenden Handelsunternehmens aufgrund der Logistik und Convenience Struktur zu leicht erhöhten Preisen angeboten werden. Allerdings entsteht dabei die Gefahr des Vergleichs der Vertriebsschienen durch den Verbraucher, der mit bestimmten Sortiments- und Preiserwartungen in das Geschäft geht¹⁵⁶ und diese erfüllt haben möchte. Darum sind folgende zwei Vorgehensweisen empfehlenswert:

- Verfolgung der oben angesprochenen, differenzierten Strategien zwischen den Vertriebslinien, so daß ein völlig neues Convenience Verkaufsstellennetz entsteht. Beispielsweise ein neuer Name für C-Stores der *Tengelmann* Handelsgruppe.
- Vertriebslinienübergreifende Strategie mit einheitlichem Preis- und Sortimentsniveau, wodurch ein preisaggressiver Systemanbieter im Convenience Markt wahrscheinlich wird, der mit den verbundenen Einkaufsvorteilen den Preis als Wettbewerbsfaktor im Convenience Markt forciert. Beispielsweise ein C-Store unter dem Logo "Plus", aber dann identisch mit einem Marktauftritt in anderen Verkaufsstellen bzw. Vertriebslinien unter dem gleichen Logo.

Neben dem Angebot von Eigenmarken zu den an den Lebensmitteleinzelhandel angepaßten Preisen liefert der Handelskonzern eine komplette Systemlösung für Groß- und Einzelhandelsaktivitäten (Ausbau zu kleinen Supermärkten), während die Mineralölgesellschaft nur die Fläche mit frequenzbringender Zapfsäule einbringt. Die aktuellen Tests der 30 *Agip* Tankstellen erfolgen unter dem "Spar-Express" Logo. Begründet wird diese Form des Shopbetriebes von der Mineralölgesellschaft mit fehlendem eigenen Einzelhandels-Know-how. *Agip* will sich - entgegengesetzt zu aktuellen Entwicklungen am Markt - wieder auf die Ver-

¹⁵⁵ Vgl. Reinke, B., 1996, S. 87.

¹⁵⁶ Vgl. Barnes, S., Dadomo, S., 1996, S. 111.

marktung und die Distribution von Mineralölprodukten konzentrieren.¹⁵⁷ Vorteile für die Mineralölgesellschaft liegen in der Differenzierungsmöglichkeit gegenüber anderen Tank-Shops: der Konsument betritt **das** Convenience-/ Lebensmittelgeschäft "Agip-SPAR-express", in dem er die bekannten Handelsmarken zu möglicherweise differierenden Preisen findet.¹⁵⁸

Tabelle V-3 Chancen und Risiken mehrerer Vertriebslinien

Chancen	Risiken
+ Marktabdeckung	- Kontrollverlust
+ Kundengerechte Konzepte	- Konflikte
+ Kostensituation	- Zersplitterung
+ Risikoausgleich	- Suboptimierung
+ Flexibilität	- Verwirrung

Quelle: Tomczak, T., Feige, S., Schögel, M., 1994/95, S. 43.

Die Tabelle V-3 zeigt Chancen und Risiken einer "Mehrvertriebslinienstrategie" der Handels-systemköpfe auf. Der Eintritt in neue wachsende Segmente ermöglicht entweder ein Umsatzwachstum oder den Ausgleich stagnierender bzw. rückläufiger Vertriebslinien. Zusätzliche Risiken bestehen trotz umfassender Branchen- und Produktkenntnisse im mangelnden Know-how des speziellen Marktsegmentes "Convenience" und in damit verbundenen Anlaufkosten.

Der Tank-Shop selbst kann von einer größeren Auswahl an Produkten (vor allem an Frischeprodukten wie Obst und Gemüse oder Tiefkühlwaren) sowie von Preisen unter heutigem Tankstellenniveau profitieren. Obwohl hier nicht die Mineralölgesellschaft den Systemkopf bildet, kommt diese Möglichkeit mit filialähnlich geführten Shops in bezug auf die strategische Ausrichtung dem Szenario 2 gleich. Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten des "Filialleiters" bzw. Shopbetreibers sind auch hier individuell von den Systemköpfen festzulegen.

Die Mineralölgesellschaften werden in ihrer Funktion als Convenience Systemkopf (Szenario 1) gegenüber den Handelsketten aus der Lebensmittelbranche (Szenario 2) als benachteiligt angesehen. Sie können weder auf konzeptionelles noch auf wirtschaftliches Know-how in angestammten Geschäftsbereichen "Convenience" oder "Lebensmittel" zurückgreifen und auch die Beschaffungsmenge erreicht in keiner Weise das Volumen eines Handelskonzerns.

In Frankreich strebt *Shell* ein sehr ähnliches Konzept an. Obwohl das Logo der Tank-Shops nicht an die Handelsgruppe *Casino* abgegeben wird, übernimmt diese die vollständige Versorgung der Tank-Shops in Zusammenarbeit mit *Shell*: vom Einkauf über Merchandising bis zum Marketing. Charakteristisch für die Kennzeichnung der Handelsgruppe gegenüber dem Verbraucher ist der Vertrieb eines sehr hohen Anteils an Eigenmarken (40% der 2.500 Artikel) mit Preisen auf normalen Nahversorgungsniveau.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Vgl. Vossen, M., LZ Nr. 42 vom 16.10.1998, S. 9.

¹⁵⁸ Vgl. Bowersox, D., 1992, S. 45.

¹⁵⁹ Vgl. Briem, J., LZ Nr. 39 vom 01.10.1999, S. 44.

Ein weiteres Beispiel aus dem Ausland ist die Allianz zwischen der *Esso* und *Tesco*, Großbritanniens größtem Supermarktbetreiber, der allerdings auch C-Stores i.e.S. in eigener Regie betreibt und dadurch selbst in Konkurrenz zu den Tank-Shops steht. Die Umstellung der *Esso* Tank-Shops auf das "Tesco Express" Logo ist derzeit auf den britischen Markt begrenzt.¹⁶⁰

Ein "Import" von Systemköpfen aus dem Ausland hat im Vergleich zur bisher aufgezeigten Variante ① den Vorteil, daß bereits Convenience Erfahrung auf Ebene des convenienten Einzelhandels vorliegt. Die in Deutschland möglichen Systemköpfe sind zwar schon heute mit dem Thema Convenience konfrontiert, können aber noch keinen durchgreifenden Erfolg in Sachen **C-Stores** vorweisen. Beispiele sind Systemzentralen von "7Eleven" in den USA und in Japan oder von C-Store-Ketten aus Großbritannien, wie von *Tesco*, *Sainsbury* oder *Safeway*.¹⁶¹

② Selbständiger Großhandel bzw. Mittler unter Funktionserweiterung

Aus Szenario 1 ist ableitbar, daß auch ein Mittler mit weitreichenden Funktionen selbständig die Steuerung oder Systemunterstützung von C-Stores übernehmen kann. Neben den Handelssystemen stellt der bereits im Markt tätige Mittler einen alternativen Systemkopf dar. Unabhängig von der Art der Betriebsführung und aufgrund des Machtpotentials der Mineralölgesellschaften sowie der geringen Wahrscheinlichkeit ihres Marktaustritts sind vor allem die bisher "freien Convenience Marktsegmente" (z.B. freie und "weiße" Tankstellen) eine Option für eigene Convenience Konzepte von Mittlern. Solche Ansätze gab es bereits in der Vergangenheit. Der Zweck liegt im Einzelhandels-Know-how, das der Mittler für seine intensiven Beratungsleistungen in der Funktion einer vorgelagerten Institution benötigt, und das nur durch eigene Erfahrungen auf Stufe der Endverkaufsstellen gewonnen werden kann. Von den jeweiligen Systemkunden, den Mineralölgesellschaften, wurden die Markteintritte dieser Mittler kritisch betrachtet; begründet mit der Gefahr, daß der Mittler auf Ebene der C-Stores als Konkurrenz zu seinen eigenen Kunden auftritt.¹⁶²

Vorteile von Systemköpfen in Form von Großhandelszentralen gegenüber Mineralölgesellschaften ergeben sich aus dem bestehenden Know-how aufgrund der Mittlerfunktion wie auch aus dem größeren Einkaufsvolumen, welches bei Betreuung mehrerer Convenience Systemkunden und eigener C-Stores eine höhere Marktbedeutung erreicht. Im Vergleich zu großen Unternehmen des Einzelhandels weisen Mittler, welche im Nischenmarkt Convenience tätig sind, unbestritten Einkaufsnachteile auf.¹⁶³ Allerdings stellen Einkaufsvorteile kein

¹⁶⁰ Vgl. Steinberger, M., LZ Nr. 35 vom 28.08.1998, S. 4.

¹⁶¹ Vgl. Kapitel III Abschnitt 2.

¹⁶² Eine Statistik des japanischen Convenience Marktes zeigt auf, daß das Franchising von Handelssystemen besser im Markt abschneidet als C-Stores, die in an den Großhandel gebunden sind. Eine Begründung wird allerdings nicht gegeben. Vgl. Larke, R., 1994, S. 145.

¹⁶³ Als Beispiel seien Milchprodukte aufgeführt, mit denen im Convenience Markt nur ein Bruchteil des Umsatzes vom Lebensmitteleinzelhandel getätigt werden.

ausschließliches Entscheidungskriterium dar. Die Qualität und der Umfang von Produkten und Dienstleistungen, die von Lebensmittelkonzernen bisher nicht auf den Convenience Markt abgestimmt wurden, sind von conveniencespezialisierten Mittler entgegenzuhalten. Sofern eine Differenzierungsstrategie der C-Stores angestrebt wird, sind - aufgrund der institutionellen Einheit von Beschaffung und Distribution - die in Szenario 1 genannten Kriterien der Logistik- und Serviceleistungen zu berücksichtigen.

3.3.2. Ausprägung der Veränderungsfaktoren

Unabhängig von der Institution des Systemkopfes bleibt offen, welches Betriebsführungssystem in Szenario 3 angestrebt wird. Die Strategieorientierungen zwischen den in Abschnitt 3.3.1 genannten Systemköpfen können aufgrund der Entscheidungsspielräume so unterschiedlich ausfallen, daß die vertragliche Ausgestaltung zu den Betreibern der C-Stores nicht abschließend zu klären ist. In Anlehnung an Szenario 1 und 2 wird angenommen, daß vom Systemkopf ein gewisses Machtpotential ausgeht, welches im Zuge einer Differenzierungsstrategie in einem System mit selbständigen Unternehmern als Betreiber der C-Stores mündet (Szenario 1), während bei einer angestrebten Kostenführerschaft das Agentursystem (Szenario 2) oder andere Formen von integrierten Handelssystemen zum Tragen kommen.

Die Funktionsverteilung bzw. -integration beim Systemkopf als zweiter Veränderungsfaktor ist aus gleichen Gründen nicht weiter aufzuschlüsseln. Er ist in Abhängigkeit vom Betreiberkonzept zu sehen. Auch hier entsprechen die Anforderungen an die vorgelagerte Wertschöpfungskette je nach Marktbearbeitungsstrategie des Systemkopfes den Ausführungen zu Szenario 1 und 2. Tabelle V-4 zeigt weitere Möglichkeiten, die im Detail nicht weiter berücksichtigt werden.

Tabelle V-4 Erweiterung von Szenario 3 anhand eines morphologischen Kastens

Szenario 3	Convenience Profi außerhalb der Mineralölbranche			
Alternative Systemköpfe zur Mineralölgesellschaft	Handelskonzern/-system		Selbständiger Mittler	
Betreiber des Shops	Agent	Filialist	Selbständiger Unternehmer	Franchise-nehmer
Grad der Funktionsintegration beim Systemkopf	Vollständige Funktionsintegration	Auslagerung von Teilfunktionen	Vollständige Auslagerung aller Funktionen	

Das Modell, welches durch die doppelte Linie dargestellt wird, entspricht Szenario 2 unter dem Dach eines Handelssystems. Die durchgezogene Linie stellt ein Beispiel für ein Handelssystem mit erweiterter "Convenience" Vertriebslinie in Form einer Filialisierung dar. Die Möglichkeit der gestrichelten Linie ist mit dem Systemkopf "Mittler" nicht im Markt existent und auch in naher Zukunft nicht zu erwarten, ähnelt aber der Vorgehensweise in Szenario 1. Entscheidend für den Verlauf der Handlungsempfehlungen in Kapitel VI ist, daß alle Alternativen in Szenario 3 die **Mittlerfunktionen** in die **Institution** eines Systemkopfes außerhalb

der Mineralölbranche integrieren. Damit ist eine isolierte, strategische Empfehlung für die Institution "Mittler" nicht möglich.¹⁶⁴

3.4. Vergleichende Funktionsverteilung zwischen Szenario 1 und 2

Eine national flächendeckende Distribution wird unabhängig vom Eintritt eines Szenarios aufgrund des Organisationsgrades der betrachteten Convenience Segmente gefordert. Parallel mit der Umsetzung der zentralistischen Struktur und der Kostenführerschaft tritt in Szenario 2 eine Veränderung der Beschaffungs-, Lager- und Distributionsstrukturen zu Lasten der Flexibilität ein. Eine bisher in der Praxis noch nicht existierende Möglichkeit der Warenversorgung von Tank-Shops erfolgt in Eigenregie der Systemköpfe mit Logistikdienstleistern (z.B. Spediteuren). Die Steuerungs- und Kontrollfunktion - über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg - liegt in diesem Szenario bei der Mineralölgesellschaft.¹⁶⁵ Ein ungefilterter Waren- und Informationsfluß durch die gesamte vorgelagerte Kette trägt zur Realisierung der farbenspezifischen Marktstrategie bei und bezieht - wenn überhaupt - den Mittler als ausführende Instanz mit ein. Allerdings wirft das Phänomen eines unternehmensfremden Mittlers Probleme durch eigenständiges Gewinnstreben, eigene Marketingaktivitäten und durch Geschäftsbeziehungen zu anderen (Konkurrenz-) Unternehmen auf.¹⁶⁶ Während sich der Mittler in Szenario 2 lediglich durch ein kostengünstiges Preis-Leistungs-Verhältnis im physischen Warenverteilungsprozeß profilieren kann und auf ein Angebot tankstellenindividueller Problemlösungen verzichten muß, stehen ihm in Szenario 1 über Funktionserweiterungen weitere Wettbewerbspotentiale zur Verfügung, die es zu definieren gilt. Neben den logistischen Funktionen sind dies der Verkauf fremderstellter Sachleistungen und das dazu bestehende Know-how. Die Grundstruktur der bisherigen Wertschöpfungspartner wird aus der Ist-Situation übernommen. Außerdem wird vorausgesetzt, daß dem Lieferservice von seiten der Shopbetreiber und Mineralölgesellschaften eine hohe Bedeutung beigemessen wird, über den sich der Mittler am Markt differenzieren kann. Aufgrund der teilweise bestehenden Unabhängigkeit der Shopbetreiber und der damit verbundenen unterschiedlichen Marktbearbeitung erfolgt die Profilierung durch Flexibilität und Vielfalt im Angebot.¹⁶⁷ Im Mittelpunkt steht ein vom Kunden festgelegter, **anforderungsgerechter** Lieferservice mit entsprechender Konzeption der Distributionslogistik. Diese Strategie ist im Rahmen der Warenverteilung nicht mit einer Kostenführerschaft vereinbar, da grundsätzlich die Aussage gilt: je höher die Anforderungen an die physische Distributionslogistik, desto höher die Kosten für die Problemlösung.¹⁶⁸ Nach Lambert ergibt sich die Struktur des Distributions-

¹⁶⁴ Gegebenenfalls ist die Integration eines spezialisierten Logistikdienstleisters zu überprüfen.

¹⁶⁵ Damit ist die Definition für einen logistischen Systemanbieter nach Engelsleben nicht erfüllt, der über Managementaufgaben – so auch über die Steuerungshoheit – verfügen muß, bzw. zumindest aber ein "partieller Übergang in der Dispositionshoheit" an den logistischen Systemanbieter erfolgen muß. Vgl. Engelsleben, T., 1999, S. 38 sowie S. 21 und S. 33 ff.

¹⁶⁶ Vgl. Tomczak, T., 1991, S. 75 f.

¹⁶⁷ Vgl. Russi, D., 1993, S. 257.

¹⁶⁸ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 377.

kanals "... by which marketing function are performed by specific organizations."¹⁶⁹ Während Szenario 1 auf den heutigen Strukturen eines sogenannten "Allrounders" aufbaut, welcher neben der reinen Warenbeschaffung auch Dienstleistungen anbietet (multiple marketing function), richtet sich Szenario 2 an Dienstleister, "die alle auf ihren Gebieten Profis sind" (single marketing function).¹⁷⁰

Es ist für Unternehmen zunehmend schwieriger, über traditionelle Maßnahmen wie Kostenführerschaft durch Kostendegression oder durch differenzierte Service-/ Qualitätsangebote zu Wettbewerbsvorteilen zu gelangen. "Die Unternehmen müssen vielmehr die Zufriedenheit des Kunden als wichtigstes Unternehmensziel betrachten und ihr Leistungsangebot im Hinblick auf Qualität, Preis und Logistikleistung verbessern."¹⁷¹ Dem Trend der Standardisierung und Technologisierung ist unabhängig von den Szenarien durch kundenindividuelle Leistungsangebote zu entsprechen. Allerdings ist aus Sicht des Mittlers der jeweilige "Kunde" in den Szenarien ein anderer. Während in Szenario 2 die Mineralölgesellschaft den Systemkunden darstellt, sind es in Szenario 1 die Mineralölgesellschaft, der Shopbetreiber und der Endverbraucher selbst. Die Abgrenzung "Kosten- und Differenzierungsstrategie" ist nicht allein aus diesem Grund sehr eng, da sowohl der Systemdienstleister in Szenario 1 kosteneffizient arbeiten muß, als auch der Logistikdienstleister in Szenario 2 an innovativen, servicebezogenen Dienstleistungen interessiert sein muß, um die Position im Markt zu sichern.¹⁷² Es handelt sich lediglich um wesentliche Grundausrichtungen.

Die in Kapitel V Abschnitt 2 diskutierten Funktionen werden tabellarisch so zusammengefaßt, wie sie den jeweiligen Marktteilnehmern in Szenario 1 und 2 zugewiesen wurden. Die traditionelle Aufgabenverteilung ist dabei weiterhin relevant. Szenario 3 bleibt bei der Betrachtung unberücksichtigt, da die Entwicklungen innerhalb des Szenarios zu unterschiedlich sind, um sie in eine Systematik wie in den Tabelle V-5 und V-6 einzuordnen.

¹⁶⁹ Lambert, D., Stock, J., 1993, S. 72.

¹⁷⁰ Die Bezeichnungen und Zitate sind aus einem Interview der Zeitung Convenience Shop mit Kerkenhoff, T., Warkalla, S., Mann, M., "dem neuen Führungsteam der TIH" entnommen. Vgl. Eschbach, M., Krone, H., Convenience Shop 3/1999, S. 19 – 21.

¹⁷¹ Gallasch, A., Jahrbuch der Logistik 1996, S. 165 – 169.

¹⁷² Ahlert stellt die Polarisierung zentralistisch/ effizienzorientiert versus dezentralistisch/flexibilitätsorientiert ebenfalls in Frage und nennt als zukunftssträchtiges Konzept "hybride Betriebstypen", welche Elemente aus zentralistisch und dezentralistisch geführten Handelssystemen in sich vereinen. Vgl. Reinke, B., 1996, S. 4 und Ahlert, D., Olbrich, R., Reinke, B., 1995, S. 31.

Tabelle V-5 Funktionsverteilung in Szenario 1

	Marketingpolitik in Outlets	Einkauf incl. Detailaufgaben	Sortimentsbildung	Physische Warenverteilung
Rahmenvereinbarungen zwischen den Marktpartnern				
Systemkopf bzw. Mineralöl-gesellschaft (kurz: MÖG)	Differenzierungsstrategie basierend auf Individualität des Shopbetreibers, d.h. einheitliches Erscheinungsbild unter einem Markendach mit markenindividuellem Marketingprogramm	Pauschalabkommen über Abrechnung für Shopsortiment der Tankstellen mit dem SDL	Strategisches Rahmensortiment als Empfehlungssortiment	Auswahl eines "Empfehlungsmittlers" (Loyalitätsquote) Rahmenvertrag über Leistungsspektrum des SDL
Mittler bzw. Systemdienstleister (kurz: SDL)	Shopperberatung auf zwei Ebenen: MÖG bei Differenzierungsstrategie und Shopbetreiber bei individueller Shopumsetzung	Einkauf und Verhandlungsgespräch bei Herstellern in eigenem Namen; zum Teil für den Systemkopf, z.B. Werbekostenzuschüsse, Incentives	Vorauswahl eines Convenience Sortiments auf Basis von Marktforschungsdaten	Kundenorientierte logistische Leistungserfüllung; fixierter Rahmenvertrag mit MÖG; abgestimmt auf individuellen Shop mit individuellen Zusatzleistungen
Pächter / Eigentümer der Tank-Shops	Individuelle Marketingmaßnahmen in Zusammenarbeit mit SDL sowie Investitionsentscheidungen z.B. über Kühlregale	Entscheidung über Bestandsführung, Disposition beim Mittler; Abrechnung über MÖG, um Bündelungseffekte zu realisieren	Bestimmung der regionalen und lokalen Sortimentsteile unter Berücksichtigung des strategischen Rahmensortiments	Detailaufgaben bei Warenannahme und Regalbestückung, Nachfrage nach zusätzlichen Tertiärleistungen beim SDL

Tabelle V-6 Funktionsverteilung in Szenario 2

	Marketingpolitik in Outlets	Einkauf incl. Detailaufgaben	Sortimentsbildung	Physische Warenverteilung
Zentrale Steuerung durch den Systemkopf				
Systemkopf bzw. Mineralöl-gesellschaft (kurz: MÖG)	Zentralisierte Marketingpolitik; Festlegung nationaler verpflichtender Standardkonzepte	Zentraleinkauf: Lieferanten-/ Herstellerauswahl Einkaufsverhandlungen und Einkauf bei Herstellern	Sortimentszusammenstellung bis auf Ebene einzelner Produkte; Aufbau eines eigenen Category Managements	Zentrallogistik: Auswahl des LoDL, Definition der Logistikleistung, Steuerung durch WWS
Mittler bzw. Logistikdienstleister (kurz: LoDL)	Nicht Aufgabenfeld des Logistikdienstleisters	Nicht Aufgabenfeld des Logistikdienstleisters	Nicht Aufgabenfeld des Logistikdienstleisters	Sofern nicht in Eigenregie der MÖG, reine Logistikleistung nach Maßgabe der MÖG
Agenten der Tank-Shops	Aufwand für regionale Informationsgewinnung kaum vorhanden, da nationale Einheitlichkeit; Umsetzung der Vorgaben	Evtl. Veränderung der zentral vorgegebenen Dispositionsmengen	Kein Entscheidungsspielraum	Detailaufgaben bei Warenannahme und Regalbestückung

Abk: MÖG: Mineralölgesellschaft, SDL: Systemdienstleister, MÖG: Mineralölgesellschaft, LoDL: Logistikdienstleister, WWS: Warenwirtschaftssystem

4. Eintrittswahrscheinlichkeiten der Szenarien

Die Szenarien bauen teilweise auf Extremsituationen auf, wie sie am Markt denkbar sind. Es ist jedoch davon auszugehen, daß die Mineralölgesellschaften nicht alle den gleichen Weg einschlagen, sondern sich für unterschiedliche Szenarien entscheiden.

Szenario 1 ist so weit gefaßt, daß nicht nur A-Gesellschaften einen Systemkopf für ihre Shops bilden, sondern auch kleinere B- und C-Gesellschaften, regionale Händlergruppen aus dem Mineralölbereich sowie bisher freie Convenience Segmente, die sich zunächst lose zusammenschließen. Dennoch wird das Szenario 1 nicht nur als Zwischenetappe zu Szenario 2 gesehen, sondern vielmehr als eigenständiges Zukunftsbild mit anderen Erfolgsaussichten. Ein Weg von Szenario 2 zu 1 ist ebenfalls nicht ausgeschlossen.

Der Eintritt von Szenario 2 ist aufgrund der Entwicklungen bei *Shell* sehr wahrscheinlich. Allerdings steht diese Alternative zunächst nur für finanzkräftige Systemköpfe offen, da hohe Anfangsinvestitionen für eine solche Strukturänderung notwendig sind. Für einige Mineralölgesellschaften kann diese strategische Variante als Zielvorstellung bestehen, die Szenario 1 als eine Durchlaufstation voraussetzt.

Zunehmend werden Joint Ventures zwischen Mineralölgesellschaften und Mittlern gekündigt, um direkten Zugriff auf die Shops zu erhalten. Wohin dieser Weg führen kann, zeigen die Szenarien auf. Ein Mittelweg zwischen Szenario 1 und 2 scheint ausgeschlossen, da bereits aktuelle Versuche zeigen, daß eine zentrale Steuerung auf bestehenden Betriebsführungskonzepten nicht möglich ist, sondern eine gegenläufige Entwicklung, welche sich zum Beispiel in der Funktionszuweisung des Außendienstes zeigt, stattfindet. Ohne Agentursystem oder einer anderen Form enger Kooperation bzw. Konzentration ist die Strategie, welche die Mineralölgesellschaft in Szenario 2 verfolgt, nicht möglich.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Szenario 3 wird flächendeckend für die Tank-Shops relativ gering eingeschätzt, obwohl ein Test der *Agip* mit vier Shops bereits angelaufen ist. Zurückzuführen ist dies auf die vorherrschende Strategie der meisten Mineralölgesellschaften, welche sich über den Shop von Konkurrenzunternehmen differenzieren bzw. über das eigene Logo profilieren. Dem Ziel eines eigenen "farbenspezifischen" Logos könnte entsprochen werden, wenn ein Drittunternehmen im Namen der Mineralölgesellschaft das Shopgeschäft durchführen würde. Bezogen auf die Entwicklung des gesamten organisierten Convenience Marktes (unabhängig von den Tank-Shops) ist Szenario 3 beispielsweise durch den deutschen Markteintritt von 7Eleven eine Frage der Zeit, da Betriebskonzepte aus dem Ausland oftmals zeitverzögert in Deutschland eingeführt werden.

Kapitel VI Modellabhängige Handlungsalternativen für warenverteilende Mittler

Unabhängig von der zukünftigen Convenience Entwicklung wird im Konsumgütermarkt über Maßnahmen diskutiert, welche die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette zum Ziel haben. Sie sind weitgehend unter dem Ansatz des "Efficient Consumer Response" (kurz: ECR) subsumiert und greifen die darin enthaltenen Kooperations- und Rationalisierungsgedanken auf. Allerdings scheinen die Voraussetzungen des theoretischen Ansatzes nur bedingt geeignet zu sein, um ECR als umfassendes Instrument für den gesamten Convenience Markt heranzuziehen.

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels werden daher einzelne Marktinstrumente als Handlungsempfehlung für den Mittler im Convenience Markt kritisch diskutiert und auf ihre Übertragbarkeit untersucht.

In den beiden darauffolgenden Abschnitten sind Handlungsalternativen entsprechend des ersten und zweiten Szenarios in ihrer Relevanz zur Praxis aufgezeigt. Aufgrund der Strategien der Systemköpfe handelt es sich bei der Belieferung des organisierten Convenience Marktes um eine Art Filiallogistik¹, mit der ein höherer Grad an Standardisierung angestrebt wird als bisher. Diese Entwicklung steht im Widerspruch zum begrifflichen Inhalt des Wortes "Convenience", welcher eine individuelle Serviceorientierung einschließt. Je nach Szenario überwiegt die Erfüllung des Service- oder Kostenaspekts mit Anforderungen, die zur Erzielung und Erhaltung der jeweiligen Wettbewerbsfähigkeit des Mittlers beitragen.²

1. Marktinstrumente für Mittler im Convenience Markt

Es scheint so, als ob in der Konsumgüterwirtschaft alles, was Effizienz, Rationalisierung oder Standardisierung betrifft, durch den Begriff "Efficient Consumer Response" umschrieben wird. Vor allem im organisierten Convenience Markt intensivieren die Mineralölgesellschaften die Diskussion über die Einführung von Einzelinstrumenten des ECR-Konzeptes an der Schnittstelle zu den Tank-Shops. Die Dichotomie zwischen Kosten- und Qualitätsführerschaft, wie sie sich auch in den Szenarien 1 und 2 der Convenience Distribution widerspiegelt, soll durch ein unternehmensübergreifendes Konzept zur simultanen Erzielung von Kostenreduzierung und Nutzenerhöhung aufgehoben werden. ECR impliziert vom Wortstamm zwei Zielrichtungen, die in den Szenarien wiederzufinden sind:

¹ Vgl. Kolodziej, M., 3. Deutscher Logistik-Kongreß 1988, S. 1068.

² Vgl. Taubold, H., 9. Deutscher Logistik-Kongreß 1994, S. 386. Für alle drei Szenarien wurde aus Sicht des Mittlers die Beschaffungsseite ausgeblendet. Zur Inanspruchnahme von Bündelungsvorteilen des Einkaufs sollte die logistische Beschaffungsseite mit der Absatzseite koordiniert werden, z. B. um Sicherheitsbestände im Bestellvolumen mit einzukalkulieren. Grundsätzlich steht im deutschen Markt die Strategie der Vorratsbeschaffung aufgrund der Erzielung von Rabatten oder von Sonderpreisen im Vergleich zur Erhöhung von Lager- und Transportkosten (evtl. Querlieferungen) in Frage bzw. muß nach Meinung von Swoboda vermieden werden. Vgl. Swoboda, B., WiSt Heft 9, September 1997, S. 450.

"Consumer" als Kennzeichnung für die Kundenorientierung im Sinne eines Serviceziels, indem der Bedarf der Konsumenten möglichst präzise erkannt wird – sowohl bei den Produktions- und Belieferungsprozessen als auch bei der Auswahl und Präsentation neuer Produkte sowie der Sortimentsgestaltung.

"Efficient Response" als das Effizienzziel im Sinne einer Optimierung der Wertschöpfungskette durch stufenübergreifende Betrachtung.

Bisher wurden in der Praxis Verbesserungen in einzelnen, isolierten Kettengliedern vorgenommen.³ Während das Potential innerhalb der Institutionen teilweise ausgeschöpft ist, zeigen sich an den Schnittstellen zu anderen Unternehmen Ineffizienzen, welche durch eine integrierte Betrachtung aller Wertschöpfungsstufen zu beseitigen sind: "The supply chain will become the **multi-organizational** enterprise of tomorrow".⁴

Die Einbindung von Erfolgsfaktoren in eine Systempartnerschaft der Wertschöpfungskette verspricht ein Erfolgspotential für alle Beteiligten.⁵ Dies ist die Ausgangsbasis für das ECR Konzept, welches wörtlich mit "effizienter Reaktion auf die Verbrauchernachfrage" übersetzt und inhaltlich wie folgt beschrieben wird:

"A grocery industry strategy in which grocery retailer, wholesaler, broker and suppliers work more closely together to bring better⁶ value to the consumer"⁷.

"Working together to fulfil consumer wishes better, faster and at less cost"⁸.

So wie die Wertschöpfungskette als "ein Ganzes" anzusehen ist, fügen sich auch Bausteine von ECR zu einem Gesamtsystem zusammen. Aus dem Bündel zahlreicher Einzelkonzepte, die eine Neuorientierung in Logistik und Marketing mit sich bringen, dienen einige als Grundlage eines Lösungsansatzes für die Problematik im Convenience Markt.⁹ Die zahlreichen Veröffentlichungen zu ECR sollen hier weder erweitert noch vertieft werden. Vielmehr sind die Ansätze komprimiert beschrieben, um für die Convenience Diskussion eine Definitionsgrundlage zu schaffen und Anhaltspunkte für eine stufenübergreifende Optimierung zu erhalten.¹⁰

³ Vgl. Bertram, H., 1994, S. 21.

⁴ Morehouse, J., Bowersox, D., 1995, S. 22.

⁵ Vgl. Zentes, J., Zimmermann, Chr., GDI-Handels-Trendletter I/1996, S. 48.

⁶ Die Kurt Salmon Associates konkretisiert "besser" in Bezug auf Produkte, Sortimente, Qualität und Convenience. Vgl. Kurt Salmon Associates, Inc. Management Consultants, 1993, S. 2.

⁷ Bryan, T., 1994, S. 1.

⁸ Cooper & Lybrand, 1996 a, S. 1.

⁹ Zunächst erfolgt in Abschnitt 1.2 die Erläuterung der Konzepte unabhängig vom Eintritt einzelner Szenarien. Erst in Abschnitt 1.3 werden allgemeine Voraussetzungen und Hindernisse im Convenience Markt aufgezeigt.

¹⁰ In der Literatur bestehen unterschiedliche Definitionen und Ansätze zur Verwirklichung der jeweiligen Konzepte, die hier erläutert werden. Dies geschieht jedoch nur soweit, wie eine spätere Anpassung auf den Tankstellenmarkt es erfordert. Eine Implementation sowie die Ergebnisbeurteilung würden einen Zeitraum in Anspruch nehmen, der den Rahmen dieser Arbeit überschreitet.

Zur Beurteilung der Aussage: "The failure to embrace this concept" (ECR) "will place convenience stores at a significant disadvantage versus other retail channels"¹¹ sind zunächst theoretische Erläuterungen zu einzelnen Marktinstrumenten des ECR Konzeptes sowie eine Überprüfung der Übertragbarkeit entsprechender Erfolgsfaktoren auf den Convenience Markt notwendig.

1.1. Begriffsabgrenzung

Die Begriffe Efficient Consumer Response, Supply Chain Management (kurz: SCM) und Category Management (kurz: CM) werden in sehr unterschiedlicher Art und Weise miteinander in Verbindung gebracht. Teilweise sind die Begriffe SCM und CM sowie deren Definitionen dem ECR Konzept als Instrumente untergeordnet:

SCM befaßt sich mit der Ökonomisierung der Waren- und Informationsflüsse im Sinne eines "übergeordneten, integrierten Logistikketten-Managements" (Supply Side).

CM ist das Pendant auf der Marketing Seite (Demand Side).

Diese Auffassung basiert auf einer funktionalen Trennung von Marketing und Logistik. Zwar werden beide Funktionen im Sinne von Querschnittsfunktionen interpretiert, die **gemeinsamen** Komponenten der Prozeß- und Kundenorientierung werden jedoch separat zugewiesen.

In einer Studie im Auftrag der Coca-Cola Retailing Research Group Europe ("Kooperation zwischen Industrie und Handel im Supply Chain Management") wird dazu eine konträre Meinung vertreten. Dort steht SCM als Oberbegriff für "Herausforderungen und Nutzen der Kooperation zwischen Industrie und Handel".¹² SCM ist in diesem Fall eine prozeßorientierte Steuerung aller Aktivitäten über Unternehmensgrenzen hinweg und auf keine spezifische Branche beschränkt. Eine vergleichbare Ansicht vertritt Fischer für das CM: "CM ist nicht Bestandteil von ECR, sondern Katalysator..."¹³.

In den folgenden Ausführungen steht SCM für eine Philosophie der gesamtheitlichen Wertkettenbetrachtung, während sich ECR speziell an der Beziehung zwischen Hersteller und Handel mit starker Kundenorientierung ausrichtet - begrenzt auf den Konsumgütermarkt.¹⁴ CM wird als das Marketingkonzept innerhalb von ECR angesehen.

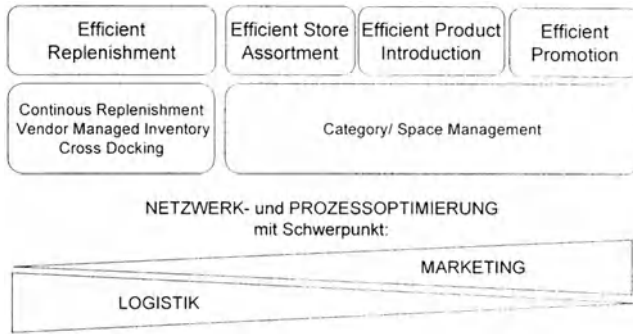
¹¹ NACS, Internet vom 28.03.1998.

¹² CCRRG Europa & GEA Consulenti Associati di Gestione Aziendale, 1994, S. 21. Es handelt sich um ein europäisches Konzept nach US-amerikanischem ECR Vorbild.

¹³ Fischer, C. im Interview, LP 24/1998, S. 16.

¹⁴ Vgl. Delfmann, W., DBW 59, (1999) Nr. 4, S. 565.

Abbildung VI-1 Vier Basisstrategien und Instrumente des ECR Konzeptes¹⁵



Quelle: in Anlehnung an: Kurt Salmon Associates, 1993.¹⁶

Die Einteilung des ECR Konzeptes in logistik- und marketingorientierte Bereiche erleichtert die Regelung von Leistungsabläufen, da sie die Kernprozesse einer Wertschöpfungskette im Konsumgütermarkt widerspiegeln. Zur Aufgabenerfüllung werden einzelne Instrumente herangezogen, die sowohl komplementär als auch unabhängig voneinander einsetzbar sind: Continuous Replenishment (kurz: CRP) mit dem Schwerpunkt Logistik; Category Management mit dem Bezug zum Marketing.

Obwohl der Mittler in seiner Funktion als warenverteilende Institution im Vordergrund steht, muß der Marketingbaustein des ECR mit dem Instrument des CM in die Betrachtung einbezogen werden. Die Logistik setzt sich eine effiziente Gestaltung des gesamten Wertschöpfungsflusses zum Ziel¹⁷ und wird verstanden als Management von Fließsystemen mit statischen "Knoten" und "Kanten" sowie dynamischen "Aktivitäten", "Prozessen" und "Funktionen", welche in Abhängigkeit der Fließobjekte (den Gütern, Dienstleistungen und Informationen) zu sehen sind.¹⁸ Markt-, Marketing- und Produktanforderungen sind Gegenstand der Wertschöpfungskette. Der traditionelle Marketingbereich mit der Optimierung durch Sortimentsgestaltung, Verkaufsförderung und Produktentwicklung ist damit zum einen ein

¹⁵ Vgl. Kurt Salmon Associates, 1993 und Klaus, P., 1995, S. 15. Die Autoren sprechen von 7 Elementen, welche die in Abbildung VI-1 dargestellten Säulen, deren Voraussetzungen und Instrumente umfassen: Reengineering, Benchmarking, EDI, Prozeßkostenrechnung, Continuous Replenishment, Cross Docking und Category Management.

¹⁶ Efficient Replenishment: alle Aufgaben im Rahmen der Warenversorgung und Logistik
 Efficient Assortment: Sortimentsgestaltung
 Efficient Promotion: Verkaufsförderung
 Efficient Product Introductions: Produktentwicklung und -einführung. Vgl. Kurt Salmon Associates, 1993.

¹⁷ Vgl. die "dritte Bedeutung der Logistik" von Klaus und die "drei Ebenen" von Delfmann in Kapitel II Abschnitt 2.1.2.

¹⁸ Vgl. Klaus, P., 1993, S. 25.

Tätigkeitsfeld des Mittlers und zum anderen schließt er im Sinne einer Prozeßoptimierung an eine weitreichende Definition der Logistik an.¹⁹

1.2. Die Marktinstrumente im einzelnen

Unabhängig von der Fachgebietsabgrenzung handelt es sich bei ECR um die Implementierung effizienter Fließsysteme. Die Zielsetzung entspricht der Ausführung zur Distributionslogistik; nämlich "das richtige Produkt, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Anzahl und zu richtigen Kosten"²⁰ zur Verfügung zu stellen mit den Schwerpunkten Zeit-, Kosten- und Bestandsreduzierung sowie Serviceerhöhung.

1.2.1. Efficient Replenishment als Logistikbaustein

Die Idee der ersten Basisstrategie - des Efficient Replenishment - beinhaltet die gesamtheitliche Steuerung der Wertschöpfungskette ausgelöst vom Bedarf der Verkaufsstellen. Sie wird im Konzept des Continuous Replenishment umgesetzt, welches für eine logistische Veränderung und Verbesserung der Waren- und Informationsversorgung von Wertschöpfungsketten steht. Die Gewährleistung für die Verfügbarkeit eines Sortiments in effizienter Art und Weise wird im Sinne des CRP nicht durch die Bestellung vom Handel ausgelöst, sondern durch die tatsächliche Nachfrage des Konsumenten.

"CRP²¹ is the practice of partnering among distribution channel members that changes the traditional replenishment process from distributor-generates purchase orders to one based on actual or forecast consumer demand."²²

Das Continuous Replenishment setzt an folgenden drei Punkten zur Optimierung an:

- ① an den Informationsflüssen, vor allem in der Auftragsadministration und -disposition auch im Sinne eines Warenbestandsmanagements. Die rationelle Gestaltung der Informationsflüsse ist auf informationstechnologische Neuerungen zurückzuführen. Für die Implementierung sind Informationsinhalte der Bestell-, Liefer- und Zahlungsprozesse, organisatorische und technologische Strukturen sowie die Zeitpunkte der Informationsübermittlung zu definieren. Eine wesentliche Voraussetzung ist dabei ein belegloser Datenaustausch.²³
- ② an den physischen Warenflüssen der operativen Logistik im Sinne eines Transport- und Lagerprozeßmanagements. Der Güterfluß wird in Kooperation zwischen Hersteller und Handel mit Hilfe der Normierung und Standardisierung von physischen Schnittstellen ge-

¹⁹ Für die Erzielung einer optimalen Belieferung bei minimiertem Lagerbestand ist beispielsweise eine enge Abstimmung zwischen Category Manager und Disponent notwendig. Vgl. Schaden, T., 1998, S. 97.

²⁰ Vgl. v.d.Heydt, A., 1997, S. 72 ff. Ob die Convenience Zielsetzung "jedes Produkt, zu jeder Zeit und an jedem Ort" mit diesem Konzept erreicht werden kann, ist hier noch nicht eindeutig zu klären.

²¹ Eine Erweiterung des CRP stellt das Continuous Preplenishment dar, welches Prognosedaten in die Abwicklung der Bestellmengenübermittlung integriert. Vgl. Laurent, M., 1996, S. 221.

²² Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1994, S. 2.

²³ Vgl. Abschnitt 1.3.2 in diesem Kapitel.

staltet, z.B. Definition normierter Lademittel und Transportverpackung. Gleiches gilt für informatorische Schnittstellen mit standardisierten Datensätzen.²⁴

- ③ an der Steuerungsmodalität des Lagernachschubs bzw. an der Dispositionsverantwortung.²⁵ Eine solche Funktionsverlagerung vom Handel zum Hersteller oder zu einem anderen vorgelagerten Marktpartner ist mit einer Übergabe der Verantwortung für die Warenversorgung verbunden.

Die Zielsetzungen einer Reduktion von Lagerbeständen²⁶, sinkender Lieferkosten sowie besserer Warenverfügbarkeit und damit die Aufhebung der Dichotomie zwischen Kosten- und Qualitätsführerschaft werden in Verbindung mit den drei aufgezeigten Optimierungsansätzen gesehen. Im folgenden sind Maßnahmen für die Veränderung der logistischen Prozeßgestaltung dargestellt. Mit CRP, Vendor Managed Inventory (kurz: VMI) und Cross Docking bzw. Quick Response (kurz: QR²⁷) sind Strukturveränderungen und Funktionsverschiebungen verbunden, die im Zusammenspiel und unter noch aufzuzeigenden Voraussetzungen auch teilweise für den Convenience Markt Gültigkeit haben.

Im Rahmen von **Continuous Replenishment** ist die ständige Übermittlung von Handelsdaten an Hersteller notwendig. Ziel und Zweck sind die (Mengen- und Zeit-) Glättung der Abläufe mit einer besseren Auslastung der Transportressourcen, einer Reduzierung der kettenweiten Bestände, der Durchlauf- und Bestellzeiten, der Bestandslücken sowie der Bestellkosten. Die Steuerung der Distributionszentren sowie die Verantwortung für die Warenversorgung können auf Basis eines reibungslosen Informationsaustausches (Bestands- und Nachlieferungsmanagement z.B. durch elektronische Übermittlung von Verkaufsdaten) auf vorgelagerte Institutionen übertragen werden, welche die Liefermengen und -rhythmen selbst bestimmen.²⁸ Meist handelt es sich um die Funktionsverlagerung der Bestellhoheit vom Handel auf die Hersteller, die eine erhöhte Bindung zwischen den beiden Institutionen zur Folge hat und damit einen hohen Grad an Kooperation voraussetzt. Dieses sogenannte **Vendor Managed Inventory** sieht vor, daß der Hersteller auf Basis der regelmäßig, möglichst täglich versandten Berichte über Lager- und Verkaufsdaten die Bestellmengen generiert.²⁹

Die Konzepte CRP und VMI können sowohl auf die Belieferung der Zentral-/Regionallager des Handels bezogen sein als auch auf die Direktbelieferung großer Verkaufsstellen (Direct Store Delivery³⁰). Mit ihnen ist eine Umkehr des Steuerungsmechanismus von "Push" zu

²⁴ Ein erster Grundstein ist zunächst die Abstimmung der Warenwirtschaftssysteme zwischen Industrie, Dienstleister und Handel. Die dazu notwendigen Normierungen werden von der CCG in Deutschland zur Verfügung gestellt (z.B. Edifact).

²⁵ Vgl. Swoboda, B., WiSt Heft 9, September 1997, S. 451 f.

²⁶ Vgl. Strüber, H., 1998, S. 63 ff.

²⁷ Vgl. Hensche, H., 1991, S. 275.

²⁸ Vgl. Daus, O., Beschaffung aktuell 6/1996, S. 29 und Strüber, H., LZ Nr. 12 vom 20.03.1998, S. 52.

²⁹ Vgl. Ritter, S., Jahrbuch der Logistik 1999, S. 204 – 208.

³⁰ Die Möglichkeit der Direktbelieferung ist aufgrund der Convenience Struktur grundsätzlich ausgeschlossen.

"Pull" verbunden.³¹ Das Pull-Prinzip bringt ein verändertes Bestellverhalten mit sich, welches Bezugsmengenvorteile im einzelnen sinngemäß ausschließt und nur Umsatzbündelungen über einen festgelegten Zeitraum zuläßt, z.B. über ein Jahr. Tendenziell führt dies zu einer erhöhten Anzahl an Bestellungen (verkürzten Bestellzyklen) mit kleineren Mengeneinheiten und zu veränderten Produktionslosen und -prozessen. Neben den genannten Zielsetzungen ergeben sich für die Wertschöpfungskette Vorteile aus dem gleichmäßigeren Absatz, der höheren Warenpräsenz im Handel sowie der Optimierung von Transport- und Lagergefäßen. Kritisch anzumerken sind die Nachteile beim Einsatz von Promotions und Aktionen, die manuell in das System eingespielt werden müssen.³² Ferner werden im Rahmen von Aktionen sogenannte Aktionseinkäufe getätigt, welche zur Ausnutzung zeitlicher Preisdifferenzen (Herstellerrabatte) Warenbestände aufbauen und so einer bedarfsgesteuerten Warenversorgung widersprechen.³³

Der (fast) vollständige Verzicht auf eine Bestandsführung im Distributionslager ist Ziel des **"Cross Docking"** bzw. **"Transshipment"**³⁴. Der Leitgedanke liegt in der Umwandlung von zentralen und regionalen Lagern zu Umschlagplattformen bzw. reinen Warenverteilzentren. Cross Docking Punkte (Cross Docks) und Transitleger zielen gemeinsam auf eine bestandslose Lagerabwicklung; Unterschiede liegen lediglich im Zeitpunkt und im Ort der Kommissionierung. Während an Cross Docks vorkommissionierte Paletten vom Hersteller angeliefert werden, findet die verkaufsstellengerechte Kommissionierung erst nach Anlieferung der Hersteller im Transitleger statt.³⁵ Bedarfsorientiert abgerufene Waren werden in rationell vorsortierten Mengen vom Hersteller disponiert und zu den Umschlagplattformen transportiert. Dort werden sie entladen, gemäß den Bedürfnissen der Verkaufsstellen sortiert und in einem Fluß - wiederum zu rationellen Belieferungsmengen - gebündelt und weiter transportiert. Vorteile liegen in der bestandslosen Disposition, da die Ware schneller und ohne Zwischenlagerung zum Outlet gelangt:

"The objective of Cross Docking is to manage goods with a flow mentality to eliminate stocks along the network and speed up the entire replenishment process."³⁶

³¹ Vgl. Kommunikationsstrategien in Kapitel II Abschnitt 2.2.1.

³² Vgl. Strüber, H., 1998, S. 62. Nach Ansicht von Gudehus und Brandes sind "optimale Dispositionsstrategien, die den Restriktionen der Prozeßkette, der Kapitalbindung in den Beständen, der Produktionsplanung, dem Platzmanagement in Lagern und Verkaufsstellen sowie der Ablauforganisation angemessen Rechnung tragen", aufgrund der manuellen Korrekturen wichtiger, um die maschinellen Dispositionsvorschläge zu verbessern. Vgl. Gudehus, T., Brandes, T., Dynamik im Handel 1-1997, S. 71.

³³ Aktionseinkäufe sind eine Form des Spekulationshandels. Vgl. CCRRG Europa & GEA Consulenti Associati di Gestione Aziendale, 1994, S. 66.

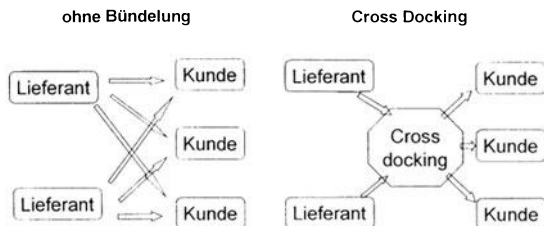
³⁴ WalMart ist Vorreiter für die umfassende Umsetzung von Cross Docking. Vgl. Stalk, G., Evans, P., Lawrence, E., Harvard Business Manager, 1/1993, S. 59 – 63.

³⁵ Vgl. Binnebösel, U., Rundschau 08/1999, S. 37 und Salmen, M., LZ Nr. 42 vom 22.10.1999, S. 67. Eine solche differenzierte Betrachtung ist in der Literatur nicht einheitlich zu erkennen. Häufig wird in beiden Fällen der Begriff "Cross Docking" angewendet.

³⁶ Project Teams of branded Grocery Producers - Modern Trade, BCG, Andersen Consulting, 1996, S. 69.

Eine Erweiterung der Definition "Cross Docking" erfolgt über den Ort und die Institution der Umschlagplattform. Jedes Lager, ob von Hersteller, Groß- oder Einzelhandel betrieben, kann zu einem Cross Dock umgewandelt werden – sowohl für die Belieferung anderer Lager³⁷ als auch für Endverkaufsstellen.

Abbildung VI-2 Das Prinzip des Cross Docking



Quelle: in Anlehnung an: Klaus, P., GVB - Informationen 1/1995, S. 20.

Im Gegensatz zum traditionellen Großhandel, der zwar ebenfalls einem Bündelungsprinzip folgt, findet bei Cross Docking neben geringen Auflösungs- und Sortieraktivitäten keine Lagerung der Ware statt. Außerdem handelt es sich bei Cross Docking um bedarfsgerecht abgerufene Ware über ein elektronisches Bestellsystem, das direkt zwischen Kunde und Lieferant geschaltet ist.

Zur Vollständigkeit der Restrukturierung von Wertschöpfungsprozessen im Handel seien noch die Begriffe Quick Response und Roll Cage Sequencing erwähnt.

Quick Response ist ein Konzept zur schnellen Reaktionsfähigkeit im Belieferungssystem, welches auf die Textilbranche zurückgeht und häufig die gleiche Anwendung findet wie JIT oder CRP.³⁸ Es basiert ebenfalls auf einer auftragsbezogenen Rückwärtssteuerung der Wertkette und auf einem permanenten Informationsaustausch.

³⁷ Diese Art von Cross Docking wird bereits von Tengelmann und Globus in Kooperation mit Industrieunternehmen wie Procter & Gamble angewendet. Vgl. o.V., LZ Nr. 41 vom 09.10.1998, S. 58 und Hanke, G., LZ Nr. 31 vom 01.08.1997, S. 4. Einige Autoren beziehen Cross Docking nur auf die Rationalisierung zwischen Hersteller und Einzelhandel (vgl. Cooper & Lybrand, 1996 b, S. 5 und Project Teams of branded Grocery Producers - Modern Trade, BCG, Andersen Consulting u.a., 1996, S. 69), während andere Cross Docking im Bereich des Großhandels oder der Hersteller als Instrument zur Rationalisierung der Wertschöpfungskette sehen. Vgl. Francella, K. (Hrsg.), U.S. Distribution Journal, Supplement Sept. 15, 1994, S. 44 und Kotzab, H., 1997, S. 162.

³⁸ Auf eine Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Begriffsbestimmungen wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet. Nähere Ausführungen und eine erschöpfende Literaturanalyse finden bei Diekmann, A., 1992, Martin, A., 1993 und Kotzab, H., 1997 statt.

Eine Serviceleistung, die in Interviews mit Mineralölmanagern genannt wurde und im Zusammenhang mit der Lieferbeschaffenheit steht, ist das **"Roll Cage Sequencing"**.³⁹ Es handelt sich um einen abgeleiteten Ansatz aus ECR, der gegenwärtig nur von der Firma *Alli Logistik* aktiv angeboten wird.⁴⁰ Die Serviceleistung besteht in einer plazierungsgerechten Kommissionierung, die in den USA bereits seit Jahren eingeführt ist. Die Beladetechnik der Rollcontainer orientiert sich nicht am Lagerlayout, sondern an der Artikelplatzierung in den Outlets und ist daher nur im Fall von Mischcontainern sinnvoll anzuwenden. Dadurch kommt das Konzept nur für kleine bis mittlere Abnahmemengen in Betracht und nicht für Großabnehmer ganzer Paletten.⁴¹ Ein weiterer Nachteil, der den Einsatz von Roll Cage Sequencing einschränkt, resultiert aus der Untersuchung unterschiedlicher Warengewichte. In enger Sichtweise müßte jedem Rollcontainer eine Bestelliste zugewiesen werden⁴², die eine gewichtszulässige Kommissionierung dieser Artikel ermöglicht. Da im Convenience Markt relativ kleine Bestellmengen vorliegen und nur durchschnittlich ein bis zwei Rollcontainer über alle Warengruppen hinweg pro Kunde anfallen⁴³, ist eine Kommissionierung nach dem Ladenlayout faktisch aufgrund unterschiedlicher Größen und Gewichte der einzelnen Artikel auf maximal zwei Rollcontainern nicht möglich. Ein Einsatz dieser Serviceleistung hätte eine ineffiziente Beladung auf mehreren Rollcontainern und Lkws zur Folge.

Die dargestellten Maßnahmen, die zur Optimierung der Waren- und Informationsflüsse beitragen, vermeiden zusammen mit einem verbesserten Einkaufs- und Bestandsmanagement Diskontinuitäten und Unsicherheiten der traditionellen Systeme - über Unternehmensgrenzen hinweg. Es handelt sich um Bausteine einer zentralen Basisstrategie⁴⁴, welche auf individuelle Anforderungen anzupassen ist, und welche die Möglichkeit bietet, Kostenstruktur und Produktivität zu verbessern. Für eine vollständige (theoretische) Optimierung im Sinne des Efficient Replenishment sind die Implementation von Electronic Data Interchange (kurz: EDI⁴⁵), die Partnerschaft zu anderen Marktteilnehmern und bestimmte Produktgruppen erforderlich, die in bezug auf den Convenience Markt in Abschnitt 1.3 untersucht werden.⁴⁶

³⁹ Vgl. Daus, O., Beschaffung aktuell 6/1996, S. 30, Biehl, B., LZ Nr. 8 vom 28.02.1997, S. 44, Roeb, T., LZ Nr. 2 vom 12.01.1996, S. 46.

⁴⁰ Dieses Angebot scheint sich aber **nicht** vorrangig an Convenience Kunden zu richten, sondern an andere Großkundengruppen der Frischdienst-Zentrale (FZ) wie Spar, Tengelmann, WalMart, Metro usw. Vgl. auch Fachveranstaltung "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 15.-16.03.1999; Praxisbeitrag: Alli Logistik GmbH & Co., Seiche, J.

⁴¹ Das Kriterium der Abnahmemengen läßt keinen direkten Rückschluß auf die vorausgesetzte Verkaufsfläche zu. Beispielsweise kann sich die plazierungsgerechte Kommissionierung innerhalb der Warengruppe "Frischeprodukte" auf die Einsortierung ins Kühlregal einer Großverkaufsfläche beziehen, welches sich in solchen Betriebsformen über eine bestimmte Breite mit einer Vielzahl unterschiedlicher Produkte erstreckt.

⁴² Vgl. Roeb, T., LZ Nr. 2 vom 12.01.1996, S. 46.

⁴³ Die durchschnittliche Anzahl der Rollcontainer bezieht sich auf alle Betriebstypen des Convenience Marktes. Bei Tankstellen dürfte die Anzahl über diesem Durchschnitt liegen.

⁴⁴ Vgl. die vier Basisstrategien der Kurt Salmon Associates, 1993, Abbildung VI-1 in diesem Kapitel.

⁴⁵ EDI = elektronischer Datenaustausch zwischen Geschäftspartnern.

⁴⁶ Vgl. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1994 b, S. 1 ff.

1.2.2. Category Management als Marketingbaustein

Neben Kooperationen in der Logistik sind zur Verbesserung der Versorgungskette im Sinne einer effizienten Warenversorgung auch gemeinsame Aktivitäten im Marketing notwendig.

Das Category Management, als Warengruppenmanagement des Handels, ist ein Instrument zur effizienten Steuerung der Sortimente, der Promotions und der Produktneueinführungen.⁴⁷ Produkt-/ Waren**gruppen**, die dem Konsumenten als zusammenhängend oder substituierbar für die Befriedigung seiner Bedürfnisse angeboten werden, und die als eigene steuerbare Einheit gelten, bilden strategische Geschäftseinheiten des CM, unter gleichzeitiger Überwindung der klassischen Ein- und Verkaufsfunktionen.⁴⁸ Der CM Ansatz basiert auf folgender Charakterisierung:

- ① Konsequente Kundenorientierung in Sortiment und Dienstleistung,
- ② Gliederung und Dimensionierung der Leistungen ausgerichtet am Bedarf der Kundenzielgruppen,
- ③ Funktions- und unternehmensübergreifende Betrachtung zur Verminderung von Reibungsverlusten an Schnittstellen.⁴⁹

Die ersten beiden Punkte werden am Beispiel des erfolgreichsten Betreibers von C-Stores erläutert. "7-Eleven" bündelt die Produkte zu Ereigniskategorien, d.h. zu Produktgruppen für Frühstück, Mittagessen, Abendessen und Zwischenmahlzeiten, die jeweils eine "category" bilden und mehrmals täglich gegeneinander ausgetauscht werden.⁵⁰ Der dritte Punkt bezieht sich unter anderem auf die Abstimmung zu den Logistikleistungen; beispielsweise müssen die Kosteneinflüsse von Verpackungs- und Gebindegrößen sowie der Handlings- und Entsorgungsaufwand im Warenfluß analysiert werden.

Die Erfolgsaussichten des CM wachsen mit der Intensität der Kooperationen zwischen Herstellern, Mittlern⁵¹ und Handel. Dabei richten sich die Strategien des CM gemeinsam am Endverbraucher aus. Da der Handel über eine große Anzahl unterschiedlicher Produkte verfügt, kann auf einer engen Vertrauensbasis ein Category Captain aus der Industrie⁵² bestimmt werden, der aufgrund eines hohen Marktforschungs-Know-hows für die Informationsbeschaffung der jeweiligen Warengruppe verantwortlich ist, die Steuerung der Warengruppe übernimmt und die folgenden 3 Teilprojekte zusammen mit dem CM des Handels leitet.

⁴⁷ Delfmann bezeichnet Category Management als "organisatorisches Konzept", um die Basisstrategien in Logistik **und** Marketing umzusetzen. Vgl. Delfmann, W., DBW 59, (1999) Nr. 4, S. 567.

⁴⁸ Ein Vorteil des Category Managers liegt in der personellen Einheit von Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung.

⁴⁹ Vgl. Behrends, Chr., Absatzwirtschaft 10/1994, S. 110.

⁵⁰ Vgl. Tochtermann, T., 1998, S. 42.

⁵¹ Vgl. Biehl, B., LZ Nr. 9 vom 04.03.1997, S. 42. Der Mittler wurde als Kooperationspartner erweitert. Ursprünglich handelt es sich nur um eine Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel. Vgl. Coca Cola, keine weiteren Angaben zum Autor, 1997, S. 2. Piontek spricht von Distributionszentren des Handels, welche im Convenience Markt im Rahmen dieser Arbeit den Mittlern gleichkommen. Vgl. Piontek, J., Jahrbuch der Logistik 1999, S. 200.

⁵² Category Captain ist ein "Berater bei einem Handelsunternehmen für ein bestimmtes Sortiment". In der Regel ist der Category Captain in führenden Unternehmen der Markenartikelindustrie mit bedeutendem Umsatzvolumen tätig. Figgen, B., 1998, S. 125 und Laurent, M., 1996, S. 271.

Effiziente Sortimentsgestaltung

Dem Marketingbaustein wird mit der Sortimentsgestaltung ein ähnlich großes Potential in der Versorgungskette eingeräumt wie den logistischen Bausteinen des ECR. Der wertschöpfende Prozeß umfaßt die Bereitstellung eines kompletten – nach Kundenwünschen ausgerichteten – Sortiments. Die Aktivitäten des Sortimentsmanagements umfassen Sortimentszusammenstellung, Regaloptimierung, Produktplatzierung sowie die Preisfindung.

Die enge Zusammenarbeit der Wertschöpfungspartner begründet sich in einer gemeinsamen Entscheidung über das Sortiment, welche eine Harmonisierung der einzelnen Ziele voraussetzt. Während der Hersteller im offenen Informationsaustausch spezielle Warengruppenkompetenz sowie konsumentenorientiertes Wissen liefert, verfügt der Handel über die Abverkaufszahlen und gegebenenfalls über Informationen aus individuellen Kundendatenbanken.⁵³

Der handelsseitige Category und Space Manager⁵⁴ ist als Schnittstellenmanager zwischen Hersteller, Handelszentrale und Verkaufsstellen zu sehen, der mit Hilfe einer Verkaufsflächenoptimierung die Produktivität verbessern soll. Ziel ist es, den Umsatz und den Ertrag einzelner Warengruppen innerhalb der vorgegebenen Verkaufsflächen zu erhöhen sowie die Lagerbestände zu reduzieren.

Effiziente Verkaufsförderung

Durch eine zeitlich und inhaltlich abgestimmte Kommunikationspolitik werden Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen von Werbung und Promotion angestrebt. Ziele sind eine verbesserte Anpassung an die Bedürfnisse der Endnachfrager, eine gemeinsame Planung von Verkaufsförderungsaktionen sowie die Realisierung von Aktionen mit niedrigen Warenbeständen auf **allen** Stufen der Wertschöpfungskette.

Für die Planung von Aktionen müssen Informationen über Zielgruppen, Verkaufsstellen und entsprechende Bedarfsprognosen vorliegen. Als Entscheidungsgrundlagen sind zusätzlich Anzahl und Umfang von Aktionen, Kapazitäten des Werbemediums sowie die Möglichkeit zur Nutzung von Verbundeffekten notwendig. In der Praxis unterscheiden sich zwei Stufen des Kooperationsgrades: Während die gemeinsame Definition der Verkaufsförderungsziele als erste Stufe häufig realisiert ist⁵⁵, sind kooperative Konzeptions- und Testphasen als zweite Stufe seltener gegeben.

Neben der engen Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen für die Verkaufsförderungsmaßnahmen sind bei der Vorbereitung von Aktionen Abstimmungen mit Waren- und Informationsprozessen sowie mit der laufenden Sortimentsgestaltung von äußerster

⁵³ Vgl. Laurent, M., 1996, S. 243.

⁵⁴ Space Management ist die computergestützte Planung und Kontrolle der Regal- und Flächenoptimierung im Einzelhandel. Vgl. Laurent, M., 1996, S. 29.

⁵⁵ Vgl. CRRG Europa & GEA Consulenti Associati di Gestione Aziendale, 1994, S. 11 und Coca-Cola, keine weiteren Angaben zum Autor, 1997, S. 11.

Wichtigkeit.⁵⁶ Zum einen müssen logistische und administrative Kosten, die durch Aktionen zusätzlich zum Standardsortiment anfallen, vertretbar bleiben. Und zum anderen sind Substitutions- und Komplementäreffekte zum Stammsortiment aufzudecken, wozu Daten aus dem Warenwirtschaftssystem (kurz: WWS⁵⁷) herangezogen werden können.

Effiziente Produktentwicklung und -einführung

Bei ausufernder Produktvielfalt und kurzen Produktlebenszyklen, wie sie derzeit auf dem Konsumgütermarkt zu finden sind, muß die Zusammenarbeit unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen intensiviert werden. Der Austausch von Informationen über Markt, Kundenbedürfnisse, Produktgruppen und Einzelprodukte erhöht das vorhandene Know-how in der Entwicklungsphase. Die richtigen Verpackungsgrößen, Paletteneinheiten, Preisfestsetzungen, gemeinsame Abschätzungen zu ersten Verkaufsmengen und Tests vor der Einführungsphase sind Faktoren, die das Risiko von Produktflops vermeiden und für Logistikkosten maßgeblich sind.⁵⁸

Auch wenn die Vermutung naheliegt, daß vor allem Industrieunternehmen von solchen Kooperationen bzw. Informationsübermittlungen profitieren, so sind Vorteile für Groß- und Einzelhandel ebenfalls nachzuweisen. Umsatzschwache Neueinführungen nehmen Lager- und Regalplätze in Anspruch, welche für umsatzstärkere Produkte bereitstehen könnten. Außerdem ist jede Neueinführung mit administrativem Aufwand aufgrund des komplexen Bestandsmanagements mit Artikelanlagen, Kalkulationen, Lagerverwaltung, Ergänzungen im Ordersatz usw. verbunden.

Obwohl das CM als Instrument der Kundenorientierung gilt, zeigt bereits die Verwendung des Begriffs "Effizienz", daß die Nutzenverbesserung auch oder vor allem in der Erzielung und Weitergabe von Kostenvorteilen liegen kann.

1.3. Voraussetzungen für die Implementierung der Instrumente im Convenience Markt

Die Implementierung der aufgezeigten Instrumente ist in vielen industrialisierten Ländern Ansatzpunkt für eine effizientere Lieferkette. Ähnlichkeiten bestehen im Inhalt und in der Vorgehensweise der Projekte, wobei das Ausgangsniveau, die Rahmenbedingungen⁵⁹ und die Kostendefinition Unterschiede aufweisen. Ebenso liegen differierende Nutzenerwartungen

⁵⁶ Zu den konsumentenorientierten Verkaufsförderungsmaßnahmen zählen beispielsweise Verteilung von Produktproben, Warenrücknahmen, Displays, Zugaben usw.

⁵⁷ Warenwirtschaftssysteme sind "ganzheitlich zu betrachtende Verfahren zur rationellen Erfassung und Verarbeitung von Warenbewegungsdaten in Menge und Wert und daraus resultierende Informations- und Kommunikationssysteme zur Überwachung und Steuerung des Warenflusses." Institut für Selbstbedienung, Arbeitskreis Warenwirtschaft DIH, 27.Jg 1983, H 10, S. 53.

⁵⁸ Vgl. CocaCola, keine weiteren Angaben zum Autor, 1997, S. 14. Vor allem die kooperative Entwicklung von Handelsmarken wird als erfolgversprechend beurteilt, während die Produktentwicklung im allgemeinen eine hohe Vertrauensbasis voraussetzt.

⁵⁹ Rahmenbedingungen sind beispielsweise Konzentrationsgrad im Handel, räumliche Entfernungen, Machtverhältnisse im jeweiligen Land, Entwicklungsstand in den Bereichen Logistik und Marketing. Vgl. unter anderem Gudehus, T., Brandes, T., Dynamik im Handel 01-1997, S. 71.

vor, die nicht als "utopische Vision" von Land zu Land transferiert werden sollten. In den USA gibt es Schätzungen, die von einer Verbesserung des Gesamtnutzens von bis zu 11% des Einzelhandelsumsatzes durch Kooperationen zwischen Industrie und Handel im Rahmen von ECR sprechen; in Europa liegt der Prozentsatz bei nur 2,5% bis 4,0%.⁶⁰ Einerseits fanden Zentrallager ohne Zwischenhändler durch die Konzentrationsprozesse im deutschen Handel bereits Einzug, so daß andere historisch gewachsene Strukturen vorliegen als in den USA und in Japan. Andererseits gestaltet sich die Datentransparenz - wie noch in Abschnitt 1.3.2 gezeigt wird - in Deutschland weitaus schwieriger als in anderen Ländern. Vor diesem Hintergrund sollte auch das anfangs erwähnte Zitat der National Association of Convenience Stores gesehen werden. Dieser Verband gehört in den USA dem "Joint Industry Committee on ECR" an und sieht gerade in der Convenience Wertschöpfungskette⁶¹ die Notwendigkeit für einen Einsatz von ECR. Ob dies für Deutschland in gleichem Maße gilt, wird anhand der Voraussetzungen überprüft.

Pepels bezeichnet Theorie als "ein durch Empirie untermauertes (verifiziertes) System von Hypothesen als Verallgemeinerung von in Begriffen gefaßten, auf Wahrscheinlichkeit beruhenden Aussagen für alle gleichgelagerten (homologen) Fälle."⁶² Ohne Konkretisierung des Übereinstimmungsgrades der "Fälle" bzw. Märkte würden theoretische Konzepte wie ECR für den sonst sehr heterogenen Konsumgüterhandel bereits als verifiziertes System gelten. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Vertriebslinien bedingen jeweils andere Vorgehensweisen und Eignungen für die Einzelkonzepte von ECR. Im Vergleich mit den Marktgegebenheiten müssen zur Gewährleistung des Erfolgs entweder Anpassungen vorgenommen oder eine Implementierung aufgrund objektiver Untauglichkeit abgelehnt werden. Teilweise wirken die Voraussetzungen zwar erfolgunterstützend, sind aber auch als eigenständige Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse und der Kundenorientierung einsetzbar, z.B. der elektronische Datenaustausch, der auch ohne Anwendung aller vier ECR Basisstrategien die Prozeßsteuerung erleichtert.

1.3.1. Kooperationsbereitschaft im Widerspruch zu Macht-, Kontroll- und Steuerungsbestrebungen

Konträr zur Ansicht, daß ECR eine Auswirkung der zunehmenden Kooperationsbereitschaft sei, wird hier die Meinung vertreten, daß Rationalisierungs- und Servicegesichtspunkte den Ausgangspunkt der Entwicklung bildeten und diese nur unter Nutzung aller Stärken zu realisieren waren. Grundvoraussetzung für die Umsetzung von ECR ist eine mehr oder weniger

⁶⁰ Vgl. CRRG Europa & GEA Consulenti Associati di Gestione Aziendale, 1994, S. 19, Töpfer, A., 1996, S. 10 und v.d. Heydt, A., 1997, S. 42 und S. 48. In einem Bericht der Lebensmittelzeitung wird in Abhängigkeit vom Stand der Optimierungsaktivität sogar von 7,3% gesprochen. Vgl. o.V., LZ Nr. 13 vom 21.03.1997, S. 66.

⁶¹ "The convenience store channel is made up of many pieces". National Association of Convenience Stores (NACS), Internet vom 28.03.1998. Die "pieces" werden folgendermaßen konkretisiert: chain retailers, independent/franchise store operator, distributor/wholesaler, technology provider, broker, rack jobber, service merchandiser, manufacturer and warehouse manufacturer.

⁶² Pepels, W., 1995, S. 89 ff.

große Kooperationsbereitschaft im Sinne einer freiwilligen, zielorientierten Harmonisierung von Strategien und Aufgaben selbständiger Unternehmen. In der Praxis zeigt sich, daß gerade die fehlende Kooperationsbereitschaft eine stockende Umsetzung erklärt.

Ziele der Kooperation sind Kostensenkungen in der Lieferkette und die Verbesserung der Abverkäufe und Margen.⁶³ Diese sind dann zu erreichen, wenn ein beiderseitiger Nutzen erwartet werden kann, d.h. eine Win-Win-Situation entsteht.⁶⁴ Selbst bei gegebener Kooperationsbereitschaft und erlangter Win-Win-Situation zwischen gleich starken Partnern⁶⁵ müssen Auseinandersetzungen über die zukünftigen Gewinn- und Investitionsaufteilungen, welche auf Kooperationsvereinbarungen beruhen sollten, vermieden bzw. gelöst werden. In der Vergangenheit erwies sich das Verhältnis zwischen Hersteller und Handel als sehr konfliktreich, vor allem wenn ein Partner über Macht verfügt und soden Entscheidungsspielraum des anderen einschränken kann. Machtpolitische Gegebenheiten, wie der Kampf um die Führungsrolle im Absatzkanal und um den Anteil am "Total Channel Profit", der als Stufenwettbewerb bezeichnet wird, stehen konträr zum Kooperationsgedanken und erschweren oder verhindern die Umsetzung von ECR.⁶⁶

Ein Signal für Kooperationsbereitschaft stellt der Informationsaustausch dar, welcher in der Datentransparenz sowie in offenen Preis- und Kostenkalkulationen seine Ausprägungen findet. Eine Abstufung in unterschiedliche Integrationsgrade des Informationsaustausches nimmt Schnoedt vor:⁶⁷

Abbildung VI-3 Ausmaß des Datenaustausches



Quelle: in Anlehnung an: Schnoedt, E., 1994, S. 139.

⁶³ Vgl. Brauer, U., 1989, S. 79 sowie CCRRG Europa & GEA Consulenti Associati di Gestione Aziendale, 1994, S. 25 und S. 57.

⁶⁴ Vgl. Barth, K., Möhlenbruch, D., 1999, S. 218.

⁶⁵ In der Studie der Coca-Cola Retailing Research Group wird aufgezeigt, daß eine Zusammenarbeit auch sehr gut zwischen ungleich starken Partnern funktioniert; allerdings wird dann von einer "virtuellen Integration" anstatt von "strategischer Kooperation" gesprochen. Vgl. CCRRG Europa & GEA Consulenti Associati di Gestione Aziendale, 1994, S. 68 ff.

⁶⁶ Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1990, S. 462, Horst, H.-P., 1992, S. 80 und Schnoedt, E., 1994, S. 6.

⁶⁷ Vgl. Schnoedt, E., 1994, S. 139.

Obwohl die Erfahrung lehrt, daß "kooperative, koordinierende Konzeptionen" anstatt "autonomer, individualistischer Konzeptionen" zu den gewünschten Verbesserungen führen⁶⁸, ist der höchste Kooperationsgrad im Sinne einer "Open Book Philosophie" (Stufe 3) nur vereinzelt umgesetzt, während die partnerschaftlichen Grundorientierungen (Stufen 1 und 2) in der Praxis an Bedeutung gewinnen. Das Gefahrenpotential, Wissensvorsprünge durch Austausch vertraulicher Informationen an externe Institutionen abzugeben, ergänzt die Bedenken gegenüber EDV-technischen Verknüpfungen wie Datensicherheit und Datenschutz (Schutz vor Verlust und vor unberechtigten Zugriff). Erst ab Stufe 3 kann von einer Umkehr der Push- zur Pull-Steuerung gesprochen werden, da bis dahin ein Informationsgefälle vom Handel zum Hersteller besteht, das durch WWS des Handels verstärkt wird. WalMart ist ein Beispiel, welches den revolutionären Gedankenansatz eines offenen Datenaustausches mit der Industrie durch Einblick in die Abverkaufszahlen des Einzelhandels bereits umgesetzt hat.⁶⁹

Am Beispiel von Category Management wird das Potential für den Convenience Markt aufgezeigt. Zunächst bedeutet das Konzept die partielle Funktionsverlagerung der Sortimentsentscheidungen vom C-Store zum Systemkopf oder zu einer dritten Institution, welche für die Sortimentsauswahl verantwortlich ist. Ein weiterer Schritt ist die Ernennung eines Category Captain, der nicht zwingend in der Institution des Herstellers, sondern ebenfalls in einem Drittunternehmen, einem Mittler, angesiedelt sein kann. Ob eine Verbesserung des Sortimentsmanagements durch eine sinnvolle "strategische" Gruppierung der Aktivitäten des Einkaufs, der Preispolitik und der Promotion von Produkten in Produktkategorien (z.B. Soft-Drinks) durch die im Convenience Markt tätigen Mittler möglich ist, hängt von den Zielsetzungen der Mineralölgesellschaften ab. Die Beziehungen im Convenience Markt sind, wie generell im Konsumgütermarkt, geprägt von Abhängigkeits- und Machtverhältnissen.⁷⁰ Obwohl vor allem die Systemköpfe (Mineralölgesellschaften) treibende Kraft für eine Umsetzung der ECR Konzepte sind, ist die Bereitschaft für den Erfolg einer optimierten **gesamten** Wertschöpfungskette und **nicht** einer **einseitigen** Ausnutzung der eigenen Handlungsspielräume mit entsprechenden individuellen Effizienzvorteilen nicht zu erkennen. Zwar werden langfristige Beziehungen zu vor- und nachgelagerten Stufen im Sinne von ECR und strategischer Distributionsentscheidungen angestrebt, deren Freiwilligkeit aufgrund existentieller Bedrohung der Wertschöpfungspartner allerdings in Frage gestellt ist.⁷¹ Objektivität und Neutralität des Mittlers sind vor allem bei der Betreuung mehrerer Mineralölgesellschaften unabdingbar⁷², da Informationen zusammenfließen, die eine Vertrauensbasis zwischen Mineralöl-

⁶⁸ Vgl. Specht, G., 1992, S. 45.

⁶⁹ Vgl. Hallier, B., Dynamik im Handel 4-1997, S. 4 und Bertram, H., 1994, S. 25. Lieferanten, Einkäufer, Sortimentsverantwortliche und die Filialen können auf Daten der rund 80.000 Artikel je nach Autorisierungsgrad zugreifen.

⁷⁰ Vgl. Kaas, K., Gegenmantel, R., ZfB 65 Jg, H. 08, 1995, S. 885.

⁷¹ Vgl. Kapitel IV und V.

⁷² Vgl. Hebler, M., 1998, S. 22.

gesellschaft und Dienstleister voraussetzen, um Informationsmaterial bedingungslos weiterleiten zu können.

In Szenario 2 ist der Mittler nicht in die Marketingprozesse integriert. Die dort angestrebte Führungsrolle der Systemköpfe mit Steuerungs- und Kontrollfunktionen stellt den Grad der Kooperationsbereitschaft und die Umsetzung der Marketingbausteine gegenüber den Herstellern in Frage. Bei konsequenter Strategieverfolgung der Mineralölgesellschaften besteht für Hersteller die Gefahr, ihr Know-how weiterzugeben, was einer Funktionsverlagerung vom Hersteller zum Systemkopf und dadurch einem Kräfteverlust beim Hersteller gleichkommen würde.⁷³ Daher sind Marketingkooperationen im Sinne des CM im organisierten Convenience Markt nur partiell zu realisieren.⁷⁴ Gemeinsame Planung und Umsetzung von Einzelprojekten, wie für Sortimente und Aktionen, werden vor allem in Szenario 1 angestrebt.

In Zusammenhang mit der Kooperationsbereitschaft sind außerdem die produktbezogenen Individualstrategien der Hersteller und Systemköpfe zu berücksichtigen - vor allem in Szenario 2. Die Systemköpfe beabsichtigen die Umsetzung einer bedarfsgesteuerten Warenversorgung im Sinne der Pull-Strategie, die sie aber mit extremen "Pushmaßnahmen"⁷⁵ - auch in Verbindung mit dem convenienten Category Management Ansatz - unterlaufen.

In Szenario 1 stößt die Umsetzung der Pull-Strategie hingegen auf das Problem der Heterogenität des Convenience Marktes. Sowohl vom Einzelbetreiber als auch vom Systemkopf der C-Stores werden individuelle Sortiments-, Plazierungs-, Preis- und Promotionansätze gefordert, welche die Multiplikation als Grundvoraussetzung für einen effizienten Einsatz des CM verhindern.⁷⁶ In Umkehrung dieser Feststellung muß kritisch hinterfragt werden, ob CM der individuellen Kundenorientierung gerecht werden kann: "Es konzentriert sich auf die Konzern-Zentrale und die gesamte Kette statt auf die Leistung einzelner Läden".⁷⁷

Auf Ebene der Produktentwicklung ist die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel (unabhängig ob Systemkopf oder Mittler) ebenfalls ein höchst sensibler Bereich, für den in naher Zukunft wenig Vertrauensbasis vorausgesagt wird.⁷⁸

⁷³ Vgl. Biehl, B., LZ Nr. 30 vom 25.07.1997, S. 32 (in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey).

⁷⁴ Während Swoboda die Kooperation im Marketing konfliktfreier ansieht als in der Logistik, zeigt eine McKinsey-Studie Gegenteiliges auf. In dieser wird die Umsetzung von Einzelprojekten als "Pseudo-Category Management" bezeichnet. Vgl. Swoboda, B., WiSt Heft 9, September 1997, S. 453 und Biehl, B., LZ Nr. 30 vom 25.07.1997, S. 30.

⁷⁵ "Die Produkte werden, ..., oftmals einfach nur reingedrückt", ohne auf ein geeignetes Endverbrauchermarketing zurückzugreifen. Diese Aussage machte ein Industriemanager im Rahmen einer Fachveranstaltung "Convenience Meeting 1998" Koidl & Cie. Market Information GmbH vom 23.09.1998; Praxisbeitrag: Red Bull GmbH, Bruckner, F.

⁷⁶ Vgl. Fachveranstaltung "Convenience Meeting 1998", Koidl & Cie. Market Information GmbH vom 23.09.1998; Praxisbeitrag: Koidl & Cie. Market Information, Auer, S., Ingwersen, S.

⁷⁷ Terbeek führt diese Feststellung als eines von fünf Argumenten gegen das CM an. Vgl. Terbeek, G., LZ Nr. vom 31.05.1996, S. 41.

⁷⁸ Vgl. Fischer, C. (Gesellschaft für Management- und Organisationsberatung) im Interview, LP 24/1998, S. 26.

Voraussetzungen und Maßnahmen von ECR sind in den logistischen Abläufen des Convenience Marktes teilweise schon realisiert. Beispielsweise sind kleine Bestelleinheiten - mit all ihren dargestellten Problemen - aufgrund der beschränkten Verkaufsflächen notwendigerweise ein marktübliches Kennzeichen.

Bei Übergang der Verantwortung für Warendisposition und für Bestandsverwaltungsprozesse vom Handel auf die Hersteller, wie es das CRP fordert, muß ein unbeschränkter Zugang zu den Abverkaufszahlen gewährleistet werden. Diese Möglichkeit widerspricht den Entwicklungen in Szenario 2 - zumindest in der Anfangsphase. Die Systemköpfe müßten bei Umsetzung des CRP die Bestandsbewirtschaftung dem Hersteller überlassen und damit eine Kontroll- und Steuerungsfunktion abgeben.⁷⁹ Auswirkungen einer solchen Übertragung des Ansatzes auf die Ebenen Hersteller - Mittler oder Mittler - Shopbetreiber sind im Detail, auch aufgrund der kleinen Verkaufsflächen und Bestellmengen, zu analysieren.

1.3.2. Informationstechnologische Voraussetzungen

Zur Verbesserung des Warenflusses und der Planungsentscheidungen bedarf es bestimmter Informationsströme, die weder struktur- noch zeitgleich mit dem Warenfluß ablaufen müssen. Neben der Bereitschaft zum Datenaustausch wird die Integration aller Knoten einer Wertschöpfungskette mit standardisierten Informations- und Kommunikationssystemen vorausgesetzt, die eine gemeinsame Grundlage für einen beleglosen Datenaustausch schaffen.⁸⁰ Der Einsatz entsprechender Technologien führt zur effizienteren Prozeßsteuerung mit Kosten-, Zeit- und Servicezielen. Ineffizienzen im Wertschöpfungsprozeß sind nicht selten auf fehlende Informationen und Informationstechnologien zurückzuführen.

Folgende grundlegende Technologien unterstützen die stufenübergreifende Zusammenarbeit im Austausch von Informationen, Marktdaten und strategischen Vorstellungen:⁸¹

Das computergestützte Bestellwesen reicht von MDE-Geräten⁸² bis zu vollautomatisierten Bestellsystemen, bei denen es lediglich manueller Korrekturen bedarf. Hauptanwendungsfeld von MDE-Geräten liegt in der dezentralen Bestelldatenerfassung und -übermittlung an Zentralen des Einzelhandels, den Großhandel oder direkt zu den Herstellern zur Minimierung des Aufwands für Bestell- und Auftragsabwicklung.

⁷⁹ Vgl. Piontek, J., Jahrbuch der Logistik 1999, S. 200 - 203.

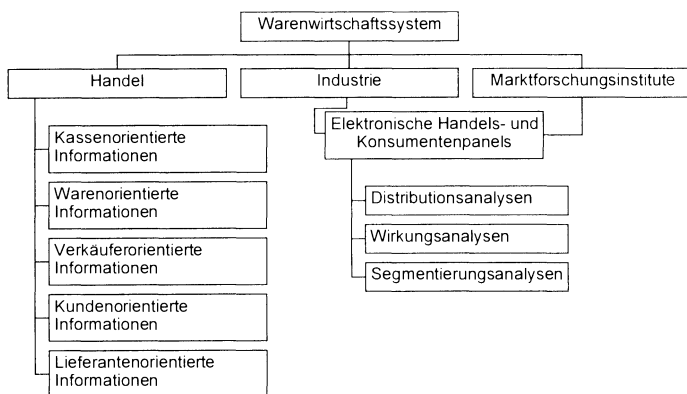
⁸⁰ Vgl. Riebesmeier, B., 1992, S. 189. Die Autorin bezieht die gesamte Entwicklung auf den Lean Production Gedanken.

⁸¹ Eine ausführliche Behandlung der Informations- und Kommunikationstechnologien findet unter anderem bei Kotzab, H., 1997 statt.

⁸² MDE: Mobile Datenerfassung. Zu den Vorteilen von MDE vgl. Stiebeiner, S., Dynamik im Handel 12-1998, S. 20 - 25 und Ahlert, D., 1994 a, S. 35.

Auf Basis elektronischer Datenerfassung an Kassenterminals (Scannerkassen) über Barcodes⁸³ können unter Einbeziehung der Regalkapazitäten, der Inventurdaten und der regionalen Verkaufsspezifika Bestellvorschläge oder vollautomatisierte Bestell- und Controllingsysteme aktiviert werden (Sales-based-Ordering-System).⁸⁴ Rationelle Bestellabwicklungen mittels MDE-Geräte oder Scannerkassen ermöglichen dem Handel außerdem am Point of Sale (POS) wie auch in Lagern eine genaue Kontrolle über Wareneingang, Abverkäufe und Unterstützung bei Inventuren. Die vollständige, wert- und mengenmäßige Erfassung des Warenflusses – von der Disposition bis zum Warenausgang – wird als geschlossenes WWS bezeichnet, dessen Nutzung heute eine Standardtechnologie ist, welche die Leistungsnorm im Markt bestimmt. Allerdings sind Informationsaufbereitung und -verarbeitung auf unterschiedliche Stellen und Institutionen für die Entscheidung auf Marketing- und Managementebene aufgeteilt.⁸⁵

Abbildung VI-4 Informationen aus Warenwirtschaftssystemen



Quelle: Kirchner, J., Zentes, J., 1984, S. 35.

Die in Abbildung VI-4 vorgenommene Informationszuweisung stimmt nicht mit den Interessen der Marktpartner im Convenience Markt überein. Es fehlt sowohl eine Einbeziehung des Mittlers als auch eine Trennung des Handels in Systemkopf und C-Store. Beide Maßnahmen würden zeigen, daß Informationen auf unterschiedlichen Ebenen benötigt sind und bereitgestellt werden müssen.

⁸³ Strich-/Barcodes und Scannertechnologien werden als informationsspeichernde, -verarbeitende und -erfassende Schlüsseltechnologien bezeichnet, welche die Abverkaufsdaten im Warenwirtschaftssystem nutzbar machen und so beispielsweise für Regalplatzoptimierungen herangezogen werden. Vgl. Kotzab, H., 1997, S. 72. In der Praxis häufig anzutreffen, sind MDE-Geräte als Erfassungstechnologie für Daten, welche direkt als Bestellung weitergereicht werden.

⁸⁴ Vgl. Delfmann, W., Waldmann, J., 1987, S. 79 und Huber, P., 1991, S. 200 ff.

⁸⁵ Vgl. Kotzab, H., 1996, S. 39.

Das offene WWS, d.h. die informatorische Vernetzung mehrerer, auch externer Institutionen (Hersteller, Lieferanten, Dienstleister, Endverbraucher u.a.), wird durch EDI unterstützt. Es handelt sich um eine informationsübertragende Technologie, die in bezug auf den Informationsfluß eine Standardisierung von Geschäftstransaktionen sowie eine Verbreiterung und Automatisierung der Prozesse über die Wertschöpfungskette bezweckt; angefangen bei Artikelstammdaten, statistischen Informationen und Bestellungen bis hin zur elektronischen Überweisung zwischen (un-) abhängigen Organisationseinheiten. EDI gewährleistet den "zeitgerechten, sicheren und kosteneffizienten zwischen- und innerbetrieblichen Informationsaustausch" und "die Informationsverfügbarkeit bei den Entscheidungsträgern".⁸⁶ Im einzelnen zeigt sich der erzielbare Nutzen durch die Einführung von EDI in:⁸⁷

- der schnellen und sicheren Informationsbereitstellung und dadurch in der Erhöhung des Kundennutzens,
- beschleunigten Geschäftsprozessen, da in Distributionssystemen die informatorischen Prozesse einen Großteil der Lieferzeit einnehmen. Die Auftragsabwicklung kann zwischen 20% und 75% der Lieferzeit ausmachen.⁸⁸
- der sicheren Geschäftsprozeßabwicklung,
- dem Abbau von Verwaltungskosten,
- der Vermeidung von Eingabe- und Abschreibefehlern,
- dem verbesserten Controlling und dem strategischen Nutzen.

Die Einführung vollautomatisierter Bestellsysteme ist aufgrund heterogener Kundengruppen, fehlender informations- und kommunikationstechnologischer Voraussetzungen sowie wechselnder Sortimente und niedriger Bestellmengen im Convenience Markt kritisch zu beurteilen.⁸⁹ Daher müssen mehrere Systeme parallel geschaltet sein. Die Bestellabwicklung via EDI erfolgt nur für bestimmte Produkt- und Kundensegmente. Aufgrund der Homogenität der Shops innerhalb eines Systemsegments wäre dies in Szenario 2 möglich.

In der Diskussion um die Einschaltung eines Mittlers werden die computergestützten Warenwirtschafts- und Kommunikationssysteme⁹⁰ zwischen Handel und Hersteller, welche die Organisation der warenbezogenen Informationen übernehmen, teilweise als Gefahrenpotential für Mittler aufgezeigt. Die verbesserte Kommunikationsstruktur zwischen Hersteller und C-Store erhöht das Risiko, daß die informatorischen Leistungen des Mittlers durch die Datentransparenz und die neuen Informationstechnologien redundant werden.⁹¹ Auf oberster Ebene ist die Direktkommunikation zwischen Hersteller und Endkunde im Sinne von E-Commerce eine potentielle Konkurrenz zum gesamten stationären Einzelhandel so auch

⁸⁶ Barth, K., Möhlenbruch, D., 1999, S. 221.

⁸⁷ Vgl. Binner, F., 1996, Blatt 6.

⁸⁸ Vgl. Pfohl, H.-Chr., 1996 b, S. 74.

⁸⁹ Vgl. Höper, U., Schmidt, Chr., Dynamik im Handel 10-1979, S. 69 und Deutsches Handelsinstitut Köln e. V. (Hrsg.), 1993, S. 104. Hier wird die Aussage getroffen, daß die vollautomatisierten Bestellsysteme für Discounter geeignet sind.

⁹⁰ Vgl. Kotzab, H., 1997, S. 38 f.

⁹¹ Diese Meinung vertreten: Schmidt, A., Freund, W., 1995, S. 219.

zum Convenience Markt. Darüber hinaus können direkte Verknüpfungen zwischen Hersteller und Systemkopf oder C-Store mit Hilfe elektronischer Datenübermittlung dazu beitragen, daß durch Einsparung des Kommunikationsmittlers Transaktionskosten gesenkt werden. worauf folgende These aufbaut: "Existieren leistungsfähige und kostengünstige Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, so besteht ein Anreiz zum Direktvertrieb".⁹² Durch die heterogene Struktur des Convenience Marktes sind standardisierte Kommunikationssysteme generell nur innerhalb organisierter C-Stores vorzufinden, deren Einführungen durch Systemköpfe (Mineralölgesellschaften) forciert wurden. Folgende Aspekte sprechen trotz der aufgezeigten These für eine Einschaltung eines Mittlers.

Obwohl eine direkte Vernetzung von C-Stores und Herstellern im Sinne von ECR wünschenswert wäre, ist sie aufgrund der Systemkomplexität im Convenience Markt nicht zu realisieren. Die Betreiber von C-Stores fordern aufgrund des fehlenden kaufmännischen und sortimentspezifischen Know-hows eine gewisse Kommunikationshäufigkeit und -qualität, die bei direkter Kommunikation zwischen einer Vielzahl von C-Stores und den Herstellern zu höheren Kosten führen können als bei indirekter Kommunikation.⁹³ In den USA sind daher neutrale Stationen als Service-Center zwischengeschaltet.⁹⁴ Eine solche Zwischenstation könnte im organisierten Convenience Markt der Systemkopf selbst oder ein entsprechendes Drittunternehmen wie der Mittler sein. Das Aufgabenfeld der Datenübersetzungs- und Drehscheibendienste zwischen Hersteller und Handel eröffnet den Mittlern eine Chance, die mit zunehmender Bedeutung der Informationsflüsse und moderner Technologien wächst.⁹⁵ Die Vernetzung der EDV Systeme ist nach Aussage eines Experten aus dem Großhandelsbereich ein essentieller Kundenbindungsfaktor.

Außerdem entspricht es nicht der Realität des Convenience Marktes, daß technische Infrastrukturen wie Scannerkassen und ISDN-Netze weitgehend vorhanden oder kurzfristig realisierbar sind.⁹⁶ Ein flächendeckender Einsatz von Scannerkassen erscheint auch in naher Zukunft unwahrscheinlich, wobei Tank-Shops, die an Systemköpfe angebunden sind, entscheidende Vorteile gegenüber "freien" C-Stores, wie Kiosken aufweisen. Gründe sind zum Teil in den Investitionskosten zu suchen, die bei Anschluß an eine Standardsoftware noch

⁹² Vgl. Schmidt, A., Freund, W., 1995, S. 78 – 94 und S. 218 sowie Picot, A., Der Betriebs-Berater, Beilage 13 zu Heft 27, 2 HJ, 1986, S. 1 – 16. Der Transaktionskostenansatz weist die Vorteilhaftigkeit der generellen Einschaltung von Handelsbetrieben im Vergleich zu direkten Austauschbeziehungen zwischen allen Marktpartnern auf. Picot stellt Kriterien für die Ein-/Ausschaltung von Handelsunternehmen dar, die Schmidt und Freund auf den Großhandel erweitern. An diesen Einflußfaktoren orientiert sich die dargestellte Aussage.

⁹³ Vgl. Dohet-Gremminger, A., 1996, S. 17 f.

⁹⁴ Vgl. Schmidt, A., Freund, W., 1995, S. 221.

⁹⁵ Vgl. Piontek, J., Jahrbuch der Logistik 1999, S. 203.

⁹⁶ Vgl. Swoboda, B., WiSt Heft 9, September 1997, S. 452. Die Standardsoftware SAP R3 erleichtert die Kooperationsmöglichkeiten, allerdings nur innerhalb einer verbundenen, zentralen Koordination. Vgl. o.V., Convenience Shop 8/1997, S. 20.

steigen können.⁹⁷ Solange die Technologien nicht flächendeckend eingesetzt werden, erfolgt auch keine vollständige, computergestützte Integration der Verkaufsdaten von C-Stores in offenen WWS.⁹⁸

Obwohl in Szenario 2 eine zentrale Steuerung auch regionaler Sortimente möglich ist, verlangsamt sich häufig die Reaktionsgeschwindigkeit auf Produktneueinführungen, so daß Markt- und Produktkenntnisse vor Ort für lokale Sortimente nicht zeitnah genutzt werden können. Genaue Kunden- und Bedarfskenntnisse machen die Nähe des Lieferanten, unabhängig ob Mittler oder Hersteller, zur Verkaufsstelle unumgänglich.⁹⁹ Diese Anforderung erfüllt ein Mittler mit regionalen Verteil- und Beratungszentren besser als zentral ansässige Hersteller. Vor allem der Ausbau von Marktpotential ist bei einem regionalen Markt - wie dem des Convenience Marktes - nur über Nähe zu Endkunden und C-Stores erzielbar.

Eine betriebswirtschaftliche Bewertung des beleglosen Datenaustausches als Rationalisierungsmaßnahme liegt in der Literatur nicht abschließend vor, da umfassende und vollständige Implementierungen bisher selbst in den USA (mit Ausnahme der großen Handelskonzerne) noch nicht erfolgt sind.¹⁰⁰ Eine mögliche Umsetzung wäre im Convenience Markt gegebenenfalls zwischen Hersteller und Mittler sowie zwischen Mineralölgesellschaft und Mittler denkbar, sofern eine zentrale Bündelung der Bestellungen vorgenommen wird. Während in Szenario 1 elektronische Datenübermittlungen (DFÜ-Bestellwesen) von den **Tank-Shops zum Mittler** im Vordergrund stehen¹⁰¹, streben die Systemköpfe in Szenario 2 - aufgrund der zu integrierenden Steuerungsfunktion - eine Verbindung zwischen **Tank-Shop und Zentrale** an.¹⁰²

⁹⁷ Vgl. Höper, U., Schmidt, Chr., Dynamik im Handel 10/1997, S. 69. SAP R3 trägt zu einer Effizienz-erhöhung der internen und externen Waren- und Informationsflüsse bei und ermöglicht eine standardisierte Datenauswertung für Kunden.

⁹⁸ Vgl. Laurent, M., 1996, S. 25.

⁹⁹ Vgl. Specht, G., 1992, S. 52. Kundennähe als Kriterium für die Einschaltung einer Zwischenstufe.

¹⁰⁰ Vgl. Francella, K. (Hrsg.), U.S. Distribution Journal 1994, S. 31.

¹⁰¹ Vgl. o.V., ESSO Partner 1/1998, S. 13 – 15. Die Investitionen für Shopbetreiber belaufen sich nach Angaben von Esso auf 1.800 DM für das DFÜ-Bestellwesen und monatlich 15 DM als Systembeitrag.

¹⁰² Vgl. Krone, H.J., Convenience Shop 6/1998, S. 28. Eine quantitative Bewertung der Prozesse kann nur anhand einer angepaßten Kostenrechnung erfolgen. Kosten, die durch die neuen Anforderungen im Convenience Markt anfallen, müssen im Sinne der Prozeßkostenrechnung aufgearbeitet und in Beziehung zu den jeweiligen Kostentreibern gesetzt werden. Durch Berechnung direkter Produktrentabilitäten (DPR) können Distributionskosten für jeden einzelnen Artikel kontrolliert und auf den erzielten/erzielbaren Deckungsbeitrag hin untersucht werden. Vgl. Lindner, U., 1992, S. 4 und S. 19. DPR ist "ein Maß für den Erfolg eines Artikels durch Gegenüberstellung seines Erlöses und allen direkt zu-rechenbaren Produktkosten", wie Personal-, Raum-, Kapitalbindungs-, Geräte- und Einrichtungskosten u.a. und sind beispielsweise bei der Sortimentsgestaltung im Rahmen des Category Management von Relevanz. Vgl. o.V., Coorganisation 2/1995, S. 32 und Deutsches Handelsinstitut Köln e. V. (Hrsg.), 1993, S. 147.

1.3.3. Strukturen und Warenkategorien zur Umsetzung des Logistikbausteins

Der wirtschaftliche Einsatz der logistischen Einzelkonzepte von ECR hängt von Produkteigenschaften, Verbraucher- und Marktstrukturen ab.¹⁰³ Nach Höper und Schmidt handelt es sich um die in Tabelle VI-1 aufgezeigten Kriterien, deren Ausprägungen die Produkte in C-Stores nur zum Teil aufweisen.

Aussagen anderer Fachleute zeigen, daß diese Ausprägungen nicht eindeutig den Grad der ECR-Eignung widerspiegeln. Während Töpfer ECR als ein Konzept für Trockensortimente ansieht¹⁰⁴, führt Bruhn-Braas eine willkürlich erscheinende Aufzählung von Produktgruppen an, welche für ihn als "kompatibel für ECR-Strategien" gelten:¹⁰⁵ Wasch- und Reinigungsmittel, Kosmetika, Textilien, Gefrierüter, Getränke (Mehrweg) und Snacks. Da es sich innerhalb des Logistikbausteins um Einzelkonzepte handelt, die als eigenständige Rationalisierungsinstrumente einsetzbar sind, erfolgt darauf aufbauend eine differenzierte Betrachtung der "ECR-fähigen Produkte" nach Einzelinstrumenten, aber anhand der aufgezeigten Kriterien.

Tabelle VI-1 Produkteigenschaften für die Eignung des Logistikbausteins

Kriterien	Ausprägungen für ECR Eignung	Effekt bei ECR Einsatz	Produkte in C-Stores, welche die Eigenschaften	
			aufweisen	nicht aufweisen
Saisonalität	kontinuierliche Nachfrage	Vollautomatisierte Abwicklung ohne manuelle Eingriffe sowie Umsetzung des Pull-Prinzips ohne Bestandslücken	Ganzjahres-sortiment, z.B. Getränke, Süßwaren usw.	Saisonale Food oder Non-Food Artikel wie z.B. Oster-, Weihnachtsartikel oder Autozubehör
Umschlag-häufigkeit	Schnelldreher mit häufigem Lieferungsbedarf	Umsetzung des Pull-Prinzips ohne Bestandslücken und Gewährleistung kontinuierlicher Waren- und Informationsflüsse sowie der Lieferbereitschaft	Erfrischungsgetränke, z.B. Cola Dosen	Frischeprodukte, Autozubehör
Haltbarkeit	kurzlebige, verderbliche Güter	Kurze Lieferzeiten durch ECR gewährleisten zusätzlich die Frische der Produkte. Vermeidung von Bestandslücken und Retouren	Frischeprodukte, z.B. Milch	Non-Food
Wert und Volumen	hochwertige und voluminöse Güter	Erhöhung des effizienten Einsatzes von bestandslosen Systemen, da Verringerung der hohen Bestände, der Kapitalbindungskosten und des Platzbedarfs	Spirituosen voluminöse Produkte sind nur vereinzelt in C-Stores zu finden, z.B. Grillkohle, Windeln	Nicht alkoholische Getränke
Markentreue	geringe Markentreue	ECR als Listungs- und Wettbewerbsargument		In C-Stores handelt es sich überwiegend um Markenprodukte

¹⁰³ Vgl. Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 29.

¹⁰⁴ Vgl. Töpfer, A., 1995/96, S. 187

¹⁰⁵ Vgl. Bruhn-Braas, H., LZ Nr. 45 vom 08.11.1996, S. 86.

			Produkte in C-Stores, welche die Eigenschaften
Substituierbarkeit	Massenprodukte	Die Umsetzung von logistischen ECR Bausteinen setzt generell einen hohen Standardisierungsgrad voraus	In C-Stores handelt es sich zwar um Massenprodukte, Ersatzartikel sind aber größtenteils (vor allem in Szenario 2) unerwünscht, so daß Substitutionen mit anderen Produkten ausgeschlossen sind. ¹⁰⁶

Quelle: Kriterien und Ausprägungen in Anlehnung an: Höper, U., Schmidt, Chr., Dynamik im Handel 10-1997, S. 69.

Praxisversuche zeigen, daß "Umschlaghäufigkeit", "Haltbarkeit" sowie "Wert und Volumen" aus Tabelle VI-1 die entscheidenden Kriterien für den Einsatz von **CRP**¹⁰⁷ und **VMI**¹⁰⁸ sind. Konträre Standpunkte zu geeigneten Produktgruppen zeigen sich im Bereich des **Cross Docking**. Grundsätzlich handelt es sich auch hier um Produkte mit hoher Umschlaghäufigkeit. Während in einer Studie von Cooper & Lybrand¹⁰⁹ Frischeprodukte im Rahmen von Cross Docking als gewinnbringend betrachtet werden, zieht Wagar unverderbliche Schnelldreher als geeignete Produkte für Cross Docking heran.¹¹⁰ Da diese bestandslose Warenverteilung im Vergleich zur traditionellen Lagerhaltung ein erhöhtes Risiko für die Lieferbereitschaft darstellt, wird sie in der Praxis teilweise nur für umschlagschwache Artikel angewendet.¹¹¹ Einigkeit herrscht hingegen in bezug auf den Umschlag möglichst sortenreiner Vollpaletten oder Einheiten, die vom Hersteller bereits für eine Verkaufsstelle vortortiert wurden.

Die flächendeckende Struktur der Convenience Stores mit relativ kleinen Bestellvolumina, hoher Sortimentsbreite und schlecht vorhersehbaren Abverkaufsmengen spricht gegen einen Einsatz von CPR und Cross Docking zwischen Mittler und C-Store. Die Produktgruppen, welche als Einzelartikel das Volumenkriterium erfüllen, zählen heute auch zum Sortiment der Tank-Shops, z.B. "Holzkohle" und "Blumenerde". Allerdings sind die Abverkäufe aufgrund der extremen Witterungsabhängigkeit nicht planbar und die Bündelung - selbst über Systemkunden - ist nicht ausreichend, um einen effizienten Einsatz der Konzepte zu gewährleisten. Auf der vorgelagerten Stufe - zwischen Hersteller und lagerhaltendem Mittler - wäre eine Umsetzung für bestimmte Produktgruppen denkbar, da die Voraussetzung einer "hohen Artikelzahl im großflächigen Handel" dort gegeben ist¹¹²: Das Bestellvolumen eines Pro-

¹⁰⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.1.2 in diesem Kapitel.

¹⁰⁷ Vgl. Roland Berger & Partner GmbH. 1996, S. 31 und Ritter, S., Jahrbuch der Logistik 1999, S. 206.

¹⁰⁸ VMI ist eine bedarfsgesteuerte, möglichst bestandslose Belieferung für Enderzeugnisse in Abhängigkeit der Produktwertigkeit und Nachfragekontinuität. Vgl. Diemer, H., 1992, S. 84.

¹⁰⁹ Vgl. Cooper & Lybrand, 1996 b, S. 5.

¹¹⁰ Vgl. Wagar, 1995, S. 183.

¹¹¹ Vgl. Biehl, B., LZ Nr. 8 vom 28.02.1997, S. 45.

¹¹² Laurent, M., 1996, S. 223. Vgl. dazu auch die Lagerhaltungsfunktionen von Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 53, wie z.B. Lieferzeitverkürzungs- und Flexibilitätssicherungsfunktion, die im Convenience Markt erfüllt werden müssen.

duktes ist durch Bündelung beim Mittler wesentlich größer, und die Nachfrage glättet sich über die einzelnen Endverkaufsmengen, so daß ein mittlerer Kontinuitätsgrad erreicht wird. ECR ist zwar ein branchen- und unternehmensübergreifendes Konzept, dessen Gelingen aber eine kritische Masse erfordert. "Kritische Masse" bezieht sich sowohl auf die Bündelung von Umsätzen als auch auf die Anzahl der Marktpartner, die an der Kooperation teilnehmen: Insellösungen und geschlossene Benutzergruppen stehen zu ECR im Widerspruch. Dennoch reichen selbst diese Bündelungen für die meisten Warengruppen im Convenience Markt nicht aus. Am Beispiel der Milchprodukte zeigt Piontek auf, daß etwa die Hälfte des Verkehrsvolumens im **gesamten** Lebensmittelmarkt für einen wirtschaftlichen Einsatz von Cross Docking notwendig ist.¹¹³ Gleiches gilt für Einsatz von CRP und VMI, so daß die Eignung für den Convenience Markt aufgrund der Masse aus heutiger Sicht zu verneinen ist. Eine Warengruppe, die im Convenience Markt annähernd 20% des Industrieumsatzes erwirtschaftet, sind Zigaretten. Allerdings können diese effizienter als Zuladung zu anderen Warengruppen ausgeliefert werden.

Zusätzlich verhindern die hohen Rüstkosten häufig eine Effizienzsteigerung, wie von Tietz wiederum am Beispiel der Molkereiprodukte aufgezeigt wird.¹¹⁴

Obwohl die Voraussetzungen kleinerer und mittlerer Abnahmemengen pro Artikel für das **Roll Cage Sequencing** im Convenience Markt gegeben sind, zeigen sich neben den in Abschnitt 1.2.1 genannten Nachteilen noch weitere Umstände, die auch dieses Konzept nur bedingt geeignet erscheinen lassen. Erstens muß es sich um einen Mittler handeln, der Waren gebündelt anliefert, was mit der Anforderung "alles aus einer Hand" übereinstimmt.¹¹⁵ Zweitens sollte das Lagerlayout des Mittlers dem Layout der Outlets entsprechen, was nur bei den einheitlichen Kleinflächen der C-Stores in Szenario 2 innerhalb **eines** Systemkunden, aber nicht über mehrere Kundengruppen hinweg gegeben wäre. Entgegenzusetzen sind im Convenience Markt die relativ kurzen Wege bei der Regalbeschickung, so daß Effektivität und Effizienz der Serviceleistung in Frage gestellt werden müssen. Zur endgültigen Entscheidung über die Einführung des Roll Cage Sequencing müssen die erhöhten Kosten des Mittlers den Kostenreduzierungen bei der Regalbeschickung in C-Stores gegenübergestellt werden.

1.4. Zusammenfassung

ECR ist ein Sammelbegriff für bereits bekannte Konzepte, um die Vision einer integrierten, rational gestalteten, schnellen und von den Verbrauchern gesteuerten Logistikkette umzu-

¹¹³ Vgl. Höper, U., Schmidt, Chr., Dynamik im Handel 10-1997, S. 71. Die Autoren sind der Meinung, daß die kritische Masse im Lebensmittelmarkt nicht erreicht ist. Vgl. unter anderem auch Töpfer, A., 1995/96, S. 197, Zentes, J., 1996, S. 44 und Piontek, J., Jahrbuch der Logistik 1999, S. 200.

¹¹⁴ Die Warengruppe der zu kühlenden Produkte ist aufgrund der begrenzten Haltbarkeit für einen Übergang zum Just-in-time-Prinzip bzw. für die Umsetzung des CRP Prinzips geeignet. Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 364.

¹¹⁵ Im Gegensatz dazu ist Roll Cage Sequencing in Großflächen des Einzelhandels gerade nur für **eine** Warengruppe anwendbar. Vgl. Fußnote 40 in diesem Kapitel.

setzen.¹¹⁶ Ziele und Instrumente der vier Basisstrategien des ECR mit Ausrichtung auf den Tankstellenmarkt und seine vorgelagerte Wertschöpfungskette sind sowohl Ansatzpunkte für die Beschreibung und Bearbeitung des Marktes als auch für die situative, szenarienabhängige Umsetzung. Unabhängig, ob ECR als "falsches Versprechen" oder als "Methode für ein erhebliches Einsparungspotential"¹¹⁷ bewertet wird, enthält es Elemente, die Rationalisierungspotentiale aufzeigen. Da der Erfolg bei dezentralen Bearbeitungsstrategien kleiner Märkte kritisch zu beurteilen ist¹¹⁸, lassen sich die dargestellten Voraussetzungen bis auf die Kooperationsbereitschaft besser mit den Anforderungen des zweiten Szenarios in Übereinstimmung bringen als in Szenario 1. Allerdings wären für eine konkrete Umsetzung sowie für Effizienzüberlegungen weitere quantitative Analysen in den jeweiligen Szenarien notwendig, so daß im folgenden Handlungsalternativen aufgezeigt sind, die unabhängig von ECR, aber angepaßt an die Anforderungen der Szenarien entwickelt werden.

Logistische Besonderheiten des Convenience Marktes - wie Bedarfsstrukturen, Objekteigenschaften, Größe der Outlets und die Strategie der Systemköpfe - heben außerdem den Faktor Zeit als bedeutendste knappe Ressource hervor und verändern bei Befriedigung der Zeitrestriktion die Kosten-Nutzen-Betrachtung zugunsten des Nutzens, so daß Effizienzgesichtspunkte in den Hintergrund rücken.¹¹⁹

2. Ein serviceorientierter Systemdienstleister als Mittler in Szenario 1

Das Szenario 1 "Mineralölgesellschaft als Kooperationspartner im organisierten Convenience Markt" zeigt auf, daß eine Zusammenarbeit zwischen den Marktpartnern Mineralölgesellschaft, Mittler und Tank-Shopbetreiber in nahezu allen Leistungen der Wertschöpfungskette zu finden ist. Dabei ist der Mittler neben der Warenverteilung intensiv in den Prozeß der Marktgestaltung eingebunden. Es handelt sich um einen Systemdienstleister im Sinne von Kapitel II Abschnitt 3.2.2.2, der sich durch klassische Logistik- und Handelsfunktionen auszeichnet. Den Schwerpunkt der folgenden Betrachtung bildet die Absatzseite des Systemdienstleisters.

2.1. Vorüberlegungen zur Wettbewerbsstrategie

Die Handlungsempfehlung in Szenario 1 baut auf einem serviceorientierten Konzept des

¹¹⁶ Vgl. Klaus, P., GVB - Informationen 1/1995, S. 21.

¹¹⁷ Vgl. Hallier, B., Dynamik im Handel 4-1997, S. 4.

¹¹⁸ Vgl. Heinemann, G., Absatzwirtschaft Sonderheft 10/1997, S. 191 und Spannagel, R., Trommsdorff, V., 1999, S. 80. Generell wird eine zentrale Steuerung für die Umsetzung von ECR vorausgesetzt.

¹¹⁹ Welche Knoten mit welchen Leistungen innerhalb der Convenience Kette vertretbar sind, hängt unter anderen davon ab, welche Kostenvorteile und -nachteile damit verbunden sind. Eine lagerhaltende Zwischenstufe kann zu Ersparnispotential auf der Einzelhandelsebene führen, wo sich Kapitalbindung und Lagerflächen vermindern. Vgl. Zeidler, R., 1992, S. 310 und Befragungsergebnis eines Interviews mit Herrn Greven, 02.07.1997. Inwieweit eine konkrete Ausführung im organisierten Convenience Markt mit operativen Vorschlägen für den Mittler in Zusammenhang mit ECR realisierbar ist, muß im Sinne einer Kosten-Nutzen-Betrachtung überprüft werden.

Systemdienstleisters auf, das mit Einzigartigkeit im Leistungsangebot den fünf Wettbewerbskräften entgegentritt. Voraussetzung ist, daß die Mineralölgesellschaften ein bestimmtes Leistungspaket vom Systemdienstleister fordern, für dessen Umsetzung sie selbst nicht Willen oder Fähigkeit haben. Die Systemköpfe in Gestalt der Mineralölgesellschaften wollen oder können eine vollständig flexible Lieferkette nicht intern steuern und kontrollieren. In diesem Fall **muß** ein Systemdienstleister eingeschaltet werden, der aus einer Hand ein stabiles und verlässliches Service-Mix mit standardisierten und flexiblen Leistungselementen anbietet, welches ihm als entscheidender Differenzierungsvorteil gegenüber der Konkurrenz dient.¹²⁰

Für eine längerfristige Existenzsicherung reicht es allerdings nicht aus, sich nur in Einzelleistungen den Marktanforderungen anzupassen. Vielmehr ist eine wettbewerbsfähige Position durch die Entwicklung interner Prozesse und externer Angebote (Problemlösungen) zu schaffen und somit der Aufbau von Markteintrittsbarrieren aktiv zu gestalten. Ein Systemdienstleister, wie er in Kapitel II beschrieben wurde, hebt sich in Szenario 1 durch ein individuelles, dem Markt angepaßtes, aber dennoch innovatives Waren- und Dienstleistungsangebot von der Konkurrenz ab, wodurch er sich vom Logistkdienstleister in Szenario 2 unterscheidet. Rosenbloom formuliert den Handlungsbedarf und die Ziele für heutige Großhandelsunternehmen, die sich zu Systemdienstleistern entwickeln können, wie folgt:

"Wholesaler-distributors will therefore need to focus increasing attention on their capabilities for providing customer service levels that make their presence in the marketing channel a vital one and their absence a conspicuous one"¹²¹.

Eine Leistungsführerschaft im Sinne der Differenzierungsstrategie¹²² spricht den Mittler dennoch nicht von einer effizienten Bearbeitung des Marktes frei. Die Strategieorientierung bedeutet eine **kostengerechte** Differenzierung in Beschaffungs-, Distributions- und Redistributionslogistik¹²³, verbunden mit Serviceleistungen und einer marktgerechten Sortimentsgestaltung.

Der unabhängige (selbständige) Systemdienstleister übernimmt im Auftrag der Systemkunden und auf Grundlage langfristiger Vereinbarungen vordefinierte Aufgabenkomplexe, für die er volle Leistungs-, Qualitäts- und Kostenverantwortung trägt. Diese Selbständigkeit macht für ihn die folgende Kausalkette unumkehrbar: Kauft er in eigenem Namen und auf eigene Rechnung ein, dann trägt er das Warenrisiko für den Absatz. Ihm unterliegen die Beschaffung (der Einkauf bei einer Vielzahl von Herstellern und die Beschaffungslogistik), der Absatz an und die Distribution zu den Tank-Shops sowie die Gestaltung seines eigenen Sortimentes¹²⁴ und das der C-Stores.¹²⁵ Aufgrund dieses Aufgabenumfangs sind für den

¹²⁰ Vgl. Reißner, S., 1992, S. 110.

¹²¹ Rosenbloom, B., 1993, S. 87.

¹²² Vgl. Simmet, H., 1990, S. 140.

¹²³ Vgl. Zentes, J., 1994, S. 107 und Muchna, C., 1992, S. 65.

¹²⁴ Vgl. Seyffert, R., 1972, S. 64.

¹²⁵ Vgl. Gudehus, T., 1995, S. 180 – 183.

Systemdienstleister die Einflußnahmen auf das Sortiment, die Bestände und die Einkaufsfrequenzen sowie die Steuerung und Kontrolle entsprechender Prozesse von Bedeutung.

Für den reibungslosen Ablauf sind Rahmenverträge zwischen den Marktpartnern über Warenverteilung (Abschnitt 2.3.), Sortimentsstruktur (Abschnitt 2.4.), Übernahme von zusätzlichen Serviceleistungen (Abschnitt 2.5) und Abrechnungssysteme (Abschnitt 2.2) zweckmäßig.¹²⁶ Wie wichtig die Abstimmungsprozesse vor allem in einer Wertschöpfungskette mit selbständigen Unternehmen sind, zeigen die in Kapitel II dargestellten Zusammenhänge der Marketinginstrumente mit der Logistik. Beispielsweise hat ein optimaler Einkauf "neben finanzwirtschaftlichen Aspekten noch einen Einfluß auf den Servicegrad und die Lieferzeit".¹²⁷ Kilimann erläutert an einem Praxisbeispiel, wie hilfreich die institutionelle Einheit von Einkauf, Sortimentsgestaltung und Logistik für die Abstimmung in der Aktionspolitik sein kann.¹²⁸ Eine zentrale Planung der Aktionen ohne eine solche Abstimmung mit Endverkaufsstellen, Mittler und Hersteller reicht in Szenario 1 nicht aus: Erstens muß in den **Verkaufsstellen** Bedarf an jeweiligen Aktionsartikeln bestehen, und zweitens ist die Ware von **Mittlern** termin- und ordnungsgerecht zu liefern, wofür drittens ein lückenloser Beschaffungsprozeß bei den **Herstellern** vorausgesetzt wird.

Anstelle einer isolierten Erfüllung der Warenverteilung, wie sie in Szenario 2 gefordert ist, stehen in Szenario 1 eine "Fullservice-Distribution"¹²⁹ mit der physischen Warenabwicklung, der Steuerung und Aufbereitung der Informationsströme zwischen Hersteller und Markt im Vordergrund sowie Funktionen, welche über die Distribution hinausgehen.

Das Spektrum einer Leistungsdifferenzierung, welches einer Schaffung sachlicher, zeitlicher, örtlicher und persönlicher Präferenzen beim Kunden gleichkommt¹³⁰, besteht aus dem Angebot von Waren und Dienstleistungen sowie aus strukturellen Faktoren, wie der räumlichen Nähe zum Kunden. Zur Bestimmung der Leistungsausprägungen müssen folgende Fragen aus Sicht des Mittlers beantwortet werden:

- ① Welche Kundensegmente sollen bedient werden ?
- ② Welche Warengruppen sollen angeboten werden ?
- ③ Welche Dienstleistungen sollen erbracht werden ?

Neben den Segmenten "freier" und "organisierter" Convenience Markt ist die Beantwortung der Frage ① weiter nach den Betriebstypen Tank-Shop, Kiosk, Bahnhof-Shop u.a. differen-

¹²⁶ Tietz verwendet im Zusammenhang mit den notwendigen Abstimmungen zwischen Marktpartnern den Begriff "der Fixierung von Kooperationspaketen". Vgl. Tietz, B., 1994/95, S. 42 f.

¹²⁷ Bichler, K., 1988, S. 107.

¹²⁸ Vgl. Kilimann, J., 1998, S. 3 ff.

¹²⁹ Tietz, B., 1993 a, S. 375. Die Definition "Fullservice-Distribution" bezieht sich nicht auf die Anzahl der angebotenen Warengruppen. Denn auch ein Mittler, welcher sich auf eine Warengruppe spezialisiert, kann ein Fullservice-Distributeur sein, z.B. *Alli Frischdienst* im Bereich Tiefkühlprodukte. Vgl. Dohet-Gremminger, A., 1997, S. 35.

¹³⁰ Vgl. Scherer, F., 1970, S. 331.

zierbar. Obwohl im folgenden das Beispiel der Tank-Shops herangezogen wird, können die Aussagen auf jedes andere organisierte Convenience Segment transferiert werden. In bezug auf den freien Markt bedarf es Anpassungen, die nicht Gegenstand der Betrachtung sind.

Dem Systemdienstleister des organisierten Convenience Marktes stehen bei der Vermarktung seiner Leistungen auf Kundenseite zwei unterschiedliche Machtpotentiale gegenüber, welche ihren Einfluß auf die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zum Mittler geltend machen wollen: auf der einen Seite die Betreiber von C-Stores (im folgenden die Shopbetreiber der Tankstellen) und auf der anderen Seite die Systemköpfe, die zwar zentrale Aufgaben wahrnehmen, aber in Szenario 1 aufgrund des Betreibersystems gegenüber den C-Stores nicht weisungsbefugt sind. Direkter Kunde ist der Shopbetreiber, wobei ein Rahmenvertrag zwischen Mittler und Mineralölgesellschaft abgeschlossen wird, an den der Betreiber im Pacht- und Eigentümersystem rein rechtlich nicht gebunden ist. MCS¹³¹ spricht bei Verträgen mit Mineralölgesellschaften von "Empfehlungspartner-Verträgen"¹³². Eine andere Mineralölgesellschaft bezeichnete diesen Sachverhalt im Interview als "fehlende Kontrolle über ein Nicht-Filialnetz." Für die optimierte Gestaltung der Wertketten ist die Anerkennung der Selbständigkeit aller Marktpartner mit den entsprechenden Freiheitsgraden auf der einen Seite und die Übernahme des jeweiligen Geschäftsrisikos auf der anderen Seite von größter Wichtigkeit. Solche Voraussetzungen sind in der Ist-Situation vergleichsweise nicht gegeben, worauf die momentanen Veränderungsprozesse und das heutige Suboptimum in der Wertschöpfungskette zurückzuführen sind.

Zur Beantwortung der Fragen ② und ③ ist im Rahmen einer Leistungs- und Qualitätsführerschaft eine Angebotsdifferenzierung anhand von Modulen notwendig.¹³³ Grundsätzlich erschweren zwei Problemstellungen die Profilierung des Mittlers über eine Differenzierungsstrategie.

Einerseits unterliegen Marktstrategien einer zunehmenden Transparenz. Daraus folgt, daß letztendlich die überdurchschnittliche Qualität der **Ausführung** (Umsetzung) von Strategien und die schwer nachzuahmenden Fähigkeiten für den Erfolg entscheidend sind. Diese Voraussetzungen werden der Logistik und insbesondere dem Lieferservice zugeschrieben, so daß sich daraus Wettbewerbsvorteile entwickeln können.¹³⁴

¹³¹ MCS: *Marketing und Convenience-Shop System GmbH*, eine Service-Gesellschaft der *Markant Handelsgruppe*. Vgl. Kapitel IV.

¹³² Vgl. Krone, H.J., *Convenience Shop* 3/1998, S. 42.

¹³³ Leistungen umfassen hier das Angebot an Produkten und Dienstleistungen. Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1990, S. 93. Es könnte auch von Handelsleistungen gesprochen werden, welche die Kombination aus "fremderstellten Sachleistungen und selbsterstellten Dienstleistungen" darstellen. Vgl. Ausführungen zum Handel in Kapitel II bzw. Dohet-Gremminger, A., 1997, S. 33. Zu beachten ist, daß es sich hier nicht um die Modularisierung des Shopangebotes wie in Kapitel IV Abschnitt 2.2 handelt, sondern ausschließlich um das Angebot des Mittlers.

¹³⁴ Vgl. unter anderem Delfmann, W., 1990, S. 12 und Darr, W., 1992, S. 29 ff.

Andererseits handelt es sich bei Logistikleistungen um immaterielle Dienstleistungen¹³⁵ im Sinne eines "Leistungsversprechens". Dadurch ist die Qualität der Leistung erst nach der Erfüllung bewertbar und die Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Mittler hängt in der Praxis nicht nur von der Leistung ab, sondern ist stark von Image, Vertrauen, Machtpolitik sowie von der Kompetenz im gegenwärtigen Geschäftsfeld geprägt.¹³⁶ Dieses Problem stellt im Convenience Markt einen auslösenden Faktor für die Veränderung im Wettbewerbsumfeld der Warenverteilung dar.

2.2. Dreiteilung des Leistungsangebotes und mögliche Vergütungsmodalitäten

Das Leistungsangebot des Systemdienstleisters setzt sich aus abhängigen Sortiments- und Dienstleistungspaketen zusammen, da beispielsweise Art, Breite und Tiefe eines Sortiments die handelsüblichen Dienstleistungen bzw. die Logistik beeinflussen.¹³⁷

Tabelle VI-2 Leistungsmodularisierung nach Kunden, Sach- und Dienstleistungen

Angebot wird unterbreitet:	Leistungsangebot eines Mittlers	
	Leistungen:	Dienstleistungen und Sortimente
allen Einzel- und Gruppenkunden	Primärangebot:	Primärdienstleistung Basis-/Kernmodul
einzelnen Systemköpfen und allen, den Systemköpfen angeschlossenen C-Stores	Sekundärangebot:	Sekundärdienstleistung Plusmodul
einzelnen (individuellen) C-Stores	Tertiärangebot:	Tertiärdienstleistung Servicemodul

Die konkrete Ausgestaltung der aufgezeigten Module ist Inhalt der folgenden Abschnitte. Die Leistungsmodularisierung ist auf die Heterogenität des Marktes – ausgelöst durch Produkte, Geschäftsfelder und Systemkunden – zurückzuführen. Sie unterstützt eine differenzierte Marktbearbeitung durch den Mittler mit unterschiedlichen Marketing- und Logistikmaßnahmen, sowohl auf Ebene der Systemköpfe als auch auf Ebene jedes einzelnen C-Stores. Auf seiten des Systemdienstleisters ist ein differenziertes Leistungsangebot an folgende zwei Voraussetzungen geknüpft: Einerseits schafft er durch individuelle Leistungsangebote Präferenzen, welche ihm einen preispolitischen Spielraum einräumen.¹³⁸ Andererseits ist es ihm erst durch diesen Spielraum möglich, Wettbewerbsvorteile durch einen kundenspezifischen Leistungsaufbau zu erzielen. Das höchste Profilierungspotential bieten daher die branchenunüblichen Zusatzleistungen.

¹³⁵ Vgl. Pfohl, H.-Chr., 1996, S. 25 ff.
¹³⁶ Vgl. Bürki, D., 1996, S. 55 sowie Beispiele aus der Praxis. "Strategievisionen" und Versprechen sind am Markt leichter zu äußern als umzusetzen. Neue Konkurrenten treten mit hohen Leistungsversprechen im Bereich der Warenverteilung auf dem Convenience Markt auf.
¹³⁷ Vgl. Dohet-Gremminger, A., 1996, S. 76.
¹³⁸ Ein Beispiel für eine Tertiärdienstleistung ist das Angebot zusätzlicher Belieferungen bei eigentlich fest vereinbarten Lieferrhythmen, welche jedoch – bei Inanspruchnahme – durch entsprechende Vergütung honoriert werden müssen. Zu weiteren Serviceleistungen vgl. Abschnitt 2.5 dieses Kapitels.

Primär- und Sekundärangebote umfassen alle Basisprinzipien, -sortimente und -dienstleistungen. Die Vorteile der Bildung von Primär- und Sekundärangeboten liegen in den dadurch auszuschöpfenden Potentialen zur Kostenreduzierung. Das in Rahmenvereinbarungen fixierte Angebot konzentriert einen Großteil der Nachfrage auf sich, worauf der Mittler eine gesicherte Planung aufbauen kann, und womit zusätzlich den nationalen Marktpartnern (Systemköpfen) einheitliche Qualität und Leistung bei teilweise offengelegter Kalkulation gewährleistet werden. Eine Servicedifferenzierung ist im Convenience Bereich nur bei akzeptablen Kosten zu rechtfertigen: "Dreh- und Angelpunkt für Convenience-Konzepte müssen also Kosten-Nutzen-Analysen sein."¹³⁹

Primärangebote dokumentieren die Existenzberechtigung der in einer Branche tätigen Unternehmen.¹⁴⁰ Sie erfüllen Anforderungen, die über alle Kunden und Kundengruppen hinweg einheitlich gestellt werden. Die logistischen Anforderungen, welche durch Primärangebote erfüllt werden, gleichen sich in den Szenarien 1 und 2, da sie Grundvoraussetzung für die Belieferung der C-Stores sind.

Sekundärangebote hingegen haben einen besonderen Servicecharakter, der als "eine Art Hebelwirkung" zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen dient. Es handelt sich um ein kunden-(gruppen) spezifisches Leistungspaket, das der Mittler in Kooperation entwickelt, in Modulen anbietet und dadurch die Individualität eines Systems fördert.

Tertiärangebote stellen ebenfalls eine Art Hebelwirkung für die Wertsteigerung der Gesamtleistung dar, sofern sie extrem flexibel und individuell an Kundenbedürfnisse angepaßt werden können. Bei den Shopbetreibern in Szenario 1 handelt es sich um selbständige Unternehmer, die neben den Absprachen zwischen allen drei Marktpartnern noch individuelle Anforderungen an der Mittler stellen. So treten nicht nur ganze Systemgruppen, sondern auch einzelne Betreiber als teil- und vollfunktionsnutzende Kunden an den Mittler heran. Der Systemdienstleister bietet dem einzelnen Shopbetreiber Zusatzleistungen neben dem Systemkundengeschäft an (im folgenden mit Tertiärangeboten bezeichnet). Die sekundären und tertiären Dienstleistungspakete grenzen sich durch eine separate Berechnung von den primären ab.¹⁴¹ Das zusätzliche Entgelt trägt dazu bei, Quersubventionen zu vermeiden und die jeweiligen, tatsächlichen Inanspruchnahmen von Leistungen zu erfassen. Dies wird vor allem dann relevant, wenn Kunden aus dem organisierten **und** aus dem freien Convenience Markt parallel betreut werden, d.h. die Belieferung von Groß- und Kleinkunden. Im Rahmen der Kundenorientierung hängt der Dienstleistungsumfang dann von der Nachfrage und vom entsprechenden Entgelt ab, wobei die Intensität der Inanspruchnahme die Kosten bestimmt.

Modelle für leistungsgerechte Entgelte der Sekundärdienstleistungen sind die "Cost-Plus" bzw. "Cost-Minus" Verfahren, die grundsätzlich vom Einstandspreis der Ware ausgehen und alle Leistungen wie Kosten der Warenverteilung mit Auf- bzw. Abschlagssätzen an den

¹³⁹ Spannagel, R., Trommsdorff, V., 1999, S. 71.

¹⁴⁰ Vgl. Albrecht, K., 1987, S. 76.

¹⁴¹ Vgl. Pfohl, H.-Chr., 1996 b, S. 22 und Albrecht, K., 1987, S. 76 f.

Kunden weiter berechnen.¹⁴² Zum einen kann der Systemdienstleister dadurch für nicht erbrachte (vereinbarte) Leistungen in Regreß genommen werden und zum anderen können die Leistungsabnehmer Service- und Produktanforderungen mit Hilfe einer Art "Preisdatei" zusammenstellen, was am Beispiel der Abnahmemengen erläutert wird.

Cost-Plus: Unter einer festgesetzten Mindestbestellmenge (pro Auftrag) muß der Kunde (stufenweise) die Kosten für Auftragsbearbeitung und Transport übernehmen. Bei Kleinaufträgen werden also die effektiv angefallenen, auftragsspezifischen Kosten in Rechnung gestellt.

Cost-Minus: Der Kunde erhält bei Abnahme von Großmengen einen (stufenweise) festgesetzten Rabatt.

Diese Möglichkeit wird gleichermaßen durch eine Gewährung von Rückvergütungen bei Nichtinanspruchnahme ersetzt oder je nach Auftragshöhe, Gesamtumsatz je Periode oder weiteren Schlüsseln durch Quartals- oder Jahresrückvergütungen auf den bereits bei Lieferung berechneten Bruttopreis ausbezahlt.¹⁴³ In der Regel werden Primärangebote nicht mit in das Verfahren einbezogen. Sie richten sich lediglich an den unteren, durchschnittlichen Anforderungen des Convenience Marktes aus.

Tertiärleistungen, die außerhalb der Rahmenvereinbarungen erbracht werden, können mit Festbeträgen angeboten werden. Beispielsweise sind Berechnungen nach Mann-Tagen für Beratungsleistungen bei Neueröffnungen von Shops marktüblich. Tertiärangebote bedeuten für den Systemdienstleister die Übernahme zusätzlicher Funktionen oder Sortimente auf Basis einer differenzierten Preisgestaltung.

Zur Vereinfachung einer leistungsgerechten Abwicklung sind bei umfangreichen Serviceleistungen innerhalb einer Systemkundengruppe Angebotspakete mit Pauschalabrechnungen empfehlenswert, die im Fall von Uneinigkeit bei Verhandlungen sehr detailliert aufgeschlüsselt sein müssen. Beispielsweise bindet ein selbstständiger Systemdienstleister Kapital durch Warenlagerungen, von denen er selbst annimmt, daß sie abgesetzt werden. Wird er in Rahmenverträgen zu einer, ihm nicht vernünftigerweise erscheinenden Produktleistung verpflichtet, wie es gegenwärtig im Kommissionsgeschäft der Fall sein kann, so ist ein Risikoausgleich notwendig.

Ob Leistungen, die in der Praxis mit einem Systemkopf vereinbart wurden, dem Primär-, Sekundär- oder Tertiärangebot zugeordnet werden, ist von den Anforderungen sowie vom Leistungsniveau im Markt, aber auch von der Verhandlungstaktik der Marktpartner abhängig. Im folgenden wird dennoch eine Zuteilung anhand einer Fallstudie beispielhaft aufgezeigt, welche größtenteils auf Befragungsergebnissen der Mineralölgesellschaften beruht.¹⁴⁴

¹⁴² Vgl. Gribi, M., Handel, Zeitschrift des Groß- und Außenhandels, Nr. 1 vom 01.02.1983, S. 21 und Marx, G.-R., 1976, S. 140.

¹⁴³ Vgl. Tietz, B., 1993, S. 378.

¹⁴⁴ Anhand des Fragebogens wurde daher analysiert, welche Fähigkeiten notwendig sind, um auf individuelle Kundenwünsche des organisierten Tankstellenmarktes einzugehen. Die Ausführungen zur Lieferflexibilität beruhen alle auf den Interviews mit den Mineralölgesellschaften und vgl. auch Diemer, H., 1992, S. 65 sowie Ehrmann, H., 1997, S. 62.

Für den Systemdienstleister hat die separate Inrechnungstellung sowohl über das Cost-Plus-Verfahren als auch über eine Leistungsberechnung mit Festbetrag den Vorteil, daß durch eine effiziente Leistungserfüllung das Unternehmensergebnis direkt beeinflusst wird: Die Verfahren "belohnen die effizienten und bestrafen die weniger guten"¹⁴⁵. Auf den gegenwärtigen Distributionswettbewerb im Convenience Markt wirkt sich ein leistungsbezogenes Abrechnungssystem wie folgt aus: Leistungen, die auf bereits bestehenden conveniencegerechten Strukturen (wie Kleinstmengenbelieferung) der im Markt agierenden Mittler basieren, können zu niedrigeren Kosten bereitgestellt werden als von Konkurrenten, die sich bisher nicht auf die Nische "Convenience" konzentriert haben (z.B. Massendistribution von Verbundgroßhandlungen) und vorab eine "Convenience" Struktur aufbauen müssen.¹⁴⁶ Dadurch werden Einkaufsvorteile von den anderen Leistungsdimensionen getrennt. Zur Einhaltung der Rahmenvereinbarungen sind regelmäßige Rechenschaftsberichte und Soll-Ist-Vergleiche sowohl Instrumente der Vertrauensbildung als auch Grundlagen für leistungs- und vertragsgerechte Funktionserfüllung und -abrechnung auf allen Ebenen. Die noch zu zeigenden, quantitativen Leistungsmodule der Distributionslogistik sind per EDV zu belegen, so daß beispielsweise Rechenschaftsberichte zu Lieferzeit, -zuverlässigkeit und -beschaffenheit - neben der Leistungserfüllung an sich - zur Profilierung des Systemdienstleisters gegenüber Herstellern und Kunden beitragen.¹⁴⁷ Probleme des Leistungsnachweises ergeben sich bei qualitativen Dimensionen wie den Beratungsleistungen.

2.3. Definition eines distributionslogistischen Leistungspaketes

Während die Sortimentsplanung für C-Stores auf Verhandlungen zwischen Systemdienstleister, Mineralölgesellschaft und Betreiber basiert, liegt die termin- und produktgerechte Abwicklung im Verantwortungsbereich des Systemdienstleisters, wobei die Leistungsvorgaben für die Distribution nicht nur unternehmensinterne Entscheidungen sind: Die Lieferpolitik ist zum einen vom Umfeld des Unternehmens abhängig (z.B. vom Leistungsniveau der Konkurrenz oder von den Anforderungen der Kunden) und zum anderen unterliegt sie Restriktionen durch Produkteigenschaften, welche z.B. bei Frischeprodukten kurze Distributionswege notwendig machen und die Lieferzeiten einschränken.

Eine quantitative Bewertung der Distributionsleistung erfolgt durch die Gegenüberstellung der Logistikkosten zum Logistikservice angesichts der Marktbedürfnisse im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse.

¹⁴⁵ Vgl. Biehl, B., LZ Nr. 1 vom 05.01.1996, S. 31.

¹⁴⁶ Vgl. Kapitel IV Abschnitt 2.3.3.

¹⁴⁷ Niedrige Schadensquoten oder der Ausschluß von Fehlmengen sind Leistungsmerkmale des Mittlers. Um diese dem (System-) Kunden gegenüber zu verdeutlichen, ist eine Dokumentation notwendig. Lekkerland bietet eine solche Dienstleistung in geringerem Umfang im Sinne eines Quality Reports an. Es handelt sich sowohl um ein internes Kontrollinstrument zwischen den Niederlassungen als auch um einen externen Leistungsnachweis für die Mineralölgesellschaften.

"Je höher die jeweilige Leistungsbereitstellung ist, desto höher sind die Kosten des Distributionskanals und die Abgabepreise."¹⁴⁸

Die einzelnen Prozesse der Distributionslogistik sind neben der Ausrichtung an Kundenanforderungen einer Wirtschaftlichkeitsüberprüfung zu unterziehen.¹⁴⁹ Obwohl der Mittler auf einen effizienten Distributionsinput (Warenverteilungskosten) achten muß, spiegelt sich der **strategische Wettbewerbsfaktor** von Szenario 1 in Qualität und Quantität des Lieferservices als Distributionsoutput wider. Das Logistikkonzept in Abschnitt 2.3 wird sich an der Erfüllung von Kundenbedürfnissen mit "marktgerechten Leistungen"¹⁵⁰ orientieren. Anhand von Fragebögen und Interviews mit den Mineralölgesellschaften wird es auf die Thematik Convenience Markt in Szenario 1 und die dort umzusetzende Warenverteilung präzisiert und operationalisiert. Zum Teil sind auch Aspekte des Pharmagroßhandels berücksichtigt, da die Belieferung von Apotheken auf einer ähnlichen Servicestruktur aufbaut wie im Bereich der Tank-Shops in Szenario 1.

Obwohl im Rahmen dieser Arbeit keine Kostenerhebungen durchgeführt werden, sind sie in die Überlegungen zur Umsetzung des Konzeptes einzubeziehen. Kostenvorteile sind in der Handlungsempfehlung des ersten Szenarios beispielsweise mit dem gezielten Einsatz von Planungs- und Steuerungssystemen erreichbar: Synergien, Koordination der Gesamtkette aus einer Hand, Spezialisierungseffekte, Personalkostendifferenzen u.a.¹⁵¹

2.3.1. Der Lieferservice mit Elementen der Kundenorientierung

Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich um die Betrachtung eines in der Zukunft liegenden Zeitpunktes. Ziel des Systemdienstleisters ist es, die Ansprüche der Handelspartner an den Lieferservice zu einem zu vereinbarenden Grad zu erfüllen und so eine Logistikkompetenz aufzubauen bzw. zu erhalten.¹⁵² Unabhängig davon sind dennoch kontinuierlich Anpassungen an das Umfeld und an die eigenen Kompetenzen notwendig.

Unter dem Lieferservice sind Leistungsvorgänge im Bereich der raum-zeitlichen Marktbeeinflussung zu verstehen¹⁵³, die in einem Rahmenvertrag mit den Systemköpfen fixiert werden

¹⁴⁸ Vgl. Kotler, P., Bliemel, F., 1995, S. 810.

¹⁴⁹ Vgl. Schulze-Düllo, M., 1993, S. 23 und Guttenberger, S., 1995, S. 16 ff. Die in Abschnitt 1.3.2 Fußnote 102 angesprochenen "Direkten Produkt Rentabilitäten" unterstützen quantitative wirtschaftliche Entscheidungen für oder gegen Zentrallager- oder Streckenbelieferungen sowie über die Höhe der Liefermenge und über den Lieferrhythmus mit Hilfe von DPR-Analysen auf Basis von Simulationen. Vgl. Hambuch, P., 1993, S. 402.

¹⁵⁰ Vgl. Kapitel III.

¹⁵¹ Vgl. Janßen, H., 1993, S. 811 ff. Janßen betrachtet eine Wertschöpfungskette der Automobilbranche, wobei die Sachverhalte auf den Convenience Markt übertragbar sind.

¹⁵² Diese Vorgehensweise entspricht einer einseitigen Ausrichtung am Market Based View.

¹⁵³ Vgl. Leitherer, E., 1985, S. 208.

müssen. Darin eingebettet sind Aspekte wie Lieferzeit, -zuverlässigkeit, -beschaffenheit und -flexibilität.¹⁵⁴

Leistungen, die für den Kunden unmittelbar erkennbar sind, stellen ein relativ großes Differenzierungspotential dar. Im Vergleich zur Beschaffungslogistik und zu innerbetrieblichen Abläufen ist daher die Distributionslogistik - als Schnittstelle zwischen Mittler und Kunde - leichter zu beurteilen. Allerdings zeigt sich, daß nicht die Erfüllung der Kundenanforderungen registriert, sondern die Nichterfüllung als Schwäche ausgelegt wird (Out-of-Stock, Verspätungen). Dies gilt für alle Nachfrager der Leistungen: vom Systemkopf, über die C-Stores bis zum Endkunden.

Bei der Ausrichtung an Marktbedürfnissen und der Beurteilung durch unterschiedliche Kunden (direkte Kunden, z.B. Shopbetreiber und indirekte Kunden, z.B. Mineralölgesellschaft) ergeben sich Interessendivergenzen, welche durch eine Dreiteilung des Leistungsangebots in Primär-, Sekundär- und Tertiärangebote in Einklang gebracht werden: Zwischen Mineralölgesellschaft und Systemdienstleister sind in Absprache mit den Shopbetreibern Rahmenvereinbarungen zu treffen, um die Marktbedingungen zu stabilisieren. Die darin festgelegten Verpflichtungen zählen zur "farbenspezifischen" Sekundärdienstleistung, während individuelle Absprachen mit einzelnen Betreibern der Tertiärdienstleistung zugeordnet werden, sofern diese über die anderen Angebote hinausreichen.

2.3.1.1. Lieferzeitpunkt und -rhythmus

Tabelle VI-3 Komponenten von Lieferzeit und Lieferrhythmen

	Vereinbarung von Standards	Maßzahlen	Regelungen im Rahmen der Kundenorientierung
Lieferzeit	Lieferzeitpunkt oder Lieferzeitfenster	Wochentag und Uhrzeit bzw. Zeitspanne	Eilbestellungen
	Lieferhäufigkeiten	Anzahl der Lieferungen pro Woche	Nachbestellungen und Abweichungen in Warengruppen

Die **Lieferzeit** ist der Zeitraum zwischen Auftragserteilung des Kunden, über Bearbeitung des Auftrags mit Kommissionieren, Verladen und Transportieren bis zur Übergabe der Ware an den Kunden.¹⁵⁵ In der Regel gilt: Je kürzer die Lieferzeit, desto höher die Zeitan-

¹⁵⁴ Diese Einteilung des Lieferservices ist in der Literatur weit verbreitet. Vgl. Tempelmeier, H., 1980, S. 13, Pfohl, H.-Chr., 1996, S. 35, Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 15 u.v.m. Andere Einteilungen schlüsseln die Komponenten weiter auf oder aggregieren die einzelnen Aspekte auf eine Größe wie z.B. die Lieferzeit. Vgl. Wagner, R., 1978, S. 49 - 53.

¹⁵⁵ Je nach Fertigungsart kann sich der Umfang der logistischen Prozesse innerhalb dieser Zeit ausdehnen (in der Just-in-time-Fertigung kommen Prozesse der Produktion hinzu, bei Lagerfertigung nicht). Im Fall der distributionslogistischen Lieferzeit ist diese Unterscheidung überflüssig, da von einer Fertigware ausgegangen wird und die Beschaffungslogistik (bei Urproduzenten) sowie die Produktionslogistik einen separat zu behandelnden Bereich der Lieferzeit darstellen.

passungsleistung des Funktionsträgers.¹⁵⁶ Damit sind **Lieferzeitverkürzungen** potentielle Wettbewerbsfaktoren, sofern sie am Markt (an)erkannt werden. Die Trivialität des Satzes ist Resultat der Convenience Praxis, wo ständige Lieferzeitverkürzungen festzustellen sind. Diese kommen in der operativen Abwicklung und in ihrer materiellen Auswirkung zwar den Anliegen der Shopbetreiber entgegen, liegen aber nicht im direkten Fokus der Interessen des Systemkopfes. Die Frage nach gewünschten Bestellvorlaufzeiten im Rahmen der Erhebung führte aus heutiger Sicht zu einer unerwarteten Antwort. Nach Meinung der Befragten sind Lieferzeiten von 24 bis sogar 48 Stunden ausreichend, wodurch die derzeit von Mittlern angestrebte Lieferzeit von 12 Stunden für das Gesamtsortiment eine kostenintensive Zusatzleistung darstellt, die vom Markt nicht angemessen honoriert wird. Erst bei der Frage nach Ausnahmen zeigte sich, daß Abweichungen bei bestimmten Warengruppen aufgrund der geringen Haltbarkeit, wie bei Frischesortiment, Blumen usw. gewünscht sind. Außerdem scheint eine zunehmende Flexibilität nach Wochenenden und Feiertagen gefragt, da die Abverkaufsmengen an diesen Tagen stark variieren und genaue Prognosen nicht möglich sind. In diesem Fall der Eilbestellung besteht der Bedarf, die Bestellungen bereits am Vorabend an den Systemdienstleister weiterzuleiten, der diese entgegennimmt, bearbeitet und am nächsten Morgen die Ware ausliefert - ein 12 Stunden Lieferservice. Für den Systemdienstleister resultiert daraus folgendes:

- Kundennahe, bestandsführende Lagerstandorte, um diese kurzen Lieferzeiten zu gewährleisten.
- Einsatz von zusätzlichem Personal an Sonn- und Feiertagen, um Bestellannahmen, Kommissionierung und Beladung der Lkws vornehmen zu können.
- Kurzfristig veränderte Tourenkapazitäten und -planung an bereits umsatzstarken Tagen mit entsprechenden Auslieferungskosten.

Die warengruppenabhängigen, unterschiedlichen Bestellvorlaufzeiten für eine Lieferung bedingen zusätzliche Bestellvorgänge, die sowohl für den Shopbetreiber als auch für den Systemdienstleister mit Aufwand verbunden sind, den es zu berücksichtigen gilt.¹⁵⁷

Bezüglich der **Lieferhäufigkeit** konnte anhand der Erhebung ein einheitlicher Trend zur Erhöhung der Lieferungen (2 bis 3 Mal pro Woche) mit gleichzeitiger Reduzierung der Lieferantenzahl festgestellt werden. Der Extremfall – die Belieferung aus einer Hand unter Beendigung der Beziehungen zu anderen Lieferanten – reduziert die Transaktionskosten, den Aufwand für Bestellungen, Fakturen und Anlieferungen mit entsprechender Freistellung von Personalkapazität und führt durch die Konzentration des Einkaufsvolumens zu möglichen Preissenkungen. Im Umgang mit der Sortimentsvielfalt gibt es die Möglichkeit, über Strecke auszuliefern, wobei Unterschiede in der Aufgabenintensität des Systemdienstleisters bestehen: neben der Warenauslieferung kann der Systemdienstleister die Bestellvorgänge

¹⁵⁶ Vgl. Kotler, P., Bliemel, F., 1993, S. 748.

¹⁵⁷ Bei *Lekkerland* sind gegenwärtig 12 Stunden Vorlaufzeit im Normalsortiment gegeben, während für Autozubehör und Tiefkühlkost ein Vorlauf von 24 – 48 Stunden benötigt wird, was einen zweiten Bestellvorgang auslöst.

ebenfalls an den Streckenlieferanten abwälzen, so daß lediglich die Abrechnungen zu seinem Tätigkeitsfeld zählen. Diese Art der Auslieferung bietet den Shopbetreibern folgende Vor- und Nachteile:¹⁵⁸

Vorteil: Nutzung von Kernkompetenzen verschiedener Dienstleister unter der Gesamtorganisation und -leitung eines "Full-Service" Anbieters und damit eine sinkende Anzahl von Ansprechpartnern (Vertreter, Außendienst). Dadurch, daß Streckenlieferanten Lieferscheine mit einer Sammelrechnung an den Systemdienstleister weiterleiten, wird die Ware dem Shopbetreiber nachträglich berechnet, wodurch ein Valutagewinn von bis zu 4 – 6 Wochen entsteht.

Nachteil: Bleibende hohe Anzahl von Anlieferungen in den Tank-Shops und aufwendige Entscheidungsfindung bei einer zu großen Anzahl von Dienstleistern, falls der Systemdienstleister als "Full-Service" Anbieter nicht eine Vorauswahl trifft. Den Valutagewinnen stehen die erschwerte Nachvollziehbarkeit und eine verspätete Kontrolle von Lieferung und Rechnung gegenüber.

Unter der Bündelung "aus einer Hand" sind für den Systemdienstleister sowohl die Ausweitung auf neue Warengruppen für jeweilige Systemkunden zu verstehen als auch die unternehmensinterne Übernahme von Artikeln aus dem Strecken- und Verrechnungsgeschäft auf das Lager. Dadurch verringert sich neben den Bestellvorgängen auch die Anzahl der Anlieferungen. Je nach Ist-Situation sind für die Lieferung eines kompletten Convenience Sortiments Änderungen der Struktur von Lager und Fuhrpark oder die Hinzunahme von Drittdienstleistern notwendig.

Aufgrund der unterschiedlichen Warengruppen im Convenience Markt bedarf es für den gebündelten Transport von Kühl-, Tiefkühl- und Trockensortiment entweder spezieller Mehr-/ Dreikammerfahrzeuge oder entsprechender Kühlbehälter. Außerdem müssen Lagerflächenzonen für ein Sortiment über drei Temperaturbereiche geschaffen werden. Dabei sind Unverträglichkeiten verschiedener Produkte untereinander sowie gesetzliche Vorschriften zu beachten, die den Gestaltungsspielraum für Lagerung, Transport, Handling und Auftragsabwicklung einschränken.

Unter Steuerung des Systemdienstleisters wird eine getrennte Anlieferung für den Bereich der Tiefkühllogistik aufgrund von Serviceaspekten empfohlen.¹⁵⁹ Für eine Gewährleistung konstanter Kühlung benötigen die Motoren der Dreikammerfahrzeuge zwischen den Anlieferstellen bestimmte Streckenlängen, die bei Belieferung eines dichten Convenience Netzes über mehrere Kundengruppen nicht gegeben sind. Dadurch erschwert sich die Dokumenta-

¹⁵⁸ Vor- und Nachteile für lagerhaltende Großhandlungen wurden bereits in Kapitel II Abschnitt 3.2 erläutert.

¹⁵⁹ Der Anteil tiefgekühlter Backwaren steigt aufgrund des wachsenden Geschäftsfeldes "Gastronomie" mit eigenen Backöfen und unterstützt aufgrund der voluminösen Verpackungseinheiten Überlegungen einer separaten Auslieferung.

tion im Rahmen des HACCP ("Hazard Analysis Critical Control Point"¹⁶⁰), welches als Differenzierungsmerkmal im Markt eingesetzt werden kann. Kühlbehälter haben den Nachteil, daß sie die Transportkapazitäten für andere Warengruppen einschränken, sofern eine vollständige Beladung nicht möglich ist.¹⁶¹

Eine dreimal **tägliche** Belieferung der C-Stores, wie es im japanischen Convenience Markt oder im deutschen Pharmagroßhandel die Regel ist, wird aufgrund der (Kosten-)Struktur ausgeschlossen. Bereits eine einmal tägliche Auslieferung von Frischeartikeln stößt selbst bei Großtankstellen mit entsprechendem Umsatz auf Effizienzprobleme in der Belieferung.

Nach der Festlegung von Lieferrhythmen als Sekundärdienstleistung können vor allem in kleinflächigen C-Stores Warenlücken auftreten, die kurzfristig aufgefüllt werden müssen. Bei den Möglichkeiten der Nach- und Eilbestellungen handelt es sich um die Ausführung kundenindividueller Anforderungen im Rahmen einer Differenzierungsstrategie. Sie erscheinen im Fall von kleinflächigen Outlets notwendig, da eine Lagerung vor Ort nicht möglich ist und die schnell entstehenden Out-of-Stock-Situationen zu Umsatzeinbußen führen. Das Angebot und die Inanspruchnahme dieser Leistungen sind überwiegend unter den Tertiärangeboten subsumiert. Gründe liegen im Anreiz zur verbesserten Disposition durch den Shopbetreiber und daher in der Minimierung von Nachlieferungen durch separate Berechnung. Allerdings wirkt sich dieses differenzierte Leistungsangebot möglicherweise negativ auf den Warenabsatz des Mittlers aus: Im Verständnis des Kunden gelten bestimmte Komponenten des Lieferservices als Produktbestandteil, sofern er den Produktpreis nur mit einem Mindestniveau an Service akzeptiert. Eine Trennung hätte eine Abwertung des Produktes zur Folge mit möglichen, daraus resultierenden Umsatzverlusten.¹⁶²

Obwohl die Risiken der Fehldisposition im Vergleich zu Szenario 2 beim Shopbetreiber selbst liegen, fordern auch die Mineralölgesellschaften ein über die Rahmenvereinbarungen hinausgehendes Mindestmaß an möglichen Nachbestellungen und -lieferungen. Eine Möglichkeit liegt in der Berechnung von Zusatzlieferungen, welche eine vereinbarte Anzahl pro Jahr überschreiten. Letztendlich entscheiden jedoch Verhandlungen über die Zuordnung zum Sekundär- oder Tertiärangebot.

¹⁶⁰ HACCP ist eine Serviceleistung, die den Nachweis über die Ausschaltung von Fehlerquellen im Umgang mit Lebensmitteln darstellt. Vgl. ausführlich in Abschnitt 2.5.2.2 in diesem Kapitel.

¹⁶¹ Zum Teil reicht die Anzahl an Kühlprodukten in einer Tourenlieferung nicht aus, um den Kühlbehälter vollständig auszulasten, welcher allerdings die Fläche eines ganzen Rollcontainers einnimmt.

¹⁶² Vgl. Gerstung, F., 1978, S. 24 – 39 und S. 285. Gerstung unterscheidet Service in Absatz-, Neben-, freiwillige und/ oder unentgeltliche Leistungen. In der Convenience Praxis könnte sich die Rücknahme von Saisonartikeln zu einer solchen produktintegrierten Leistung entwickeln.

Tabelle VI-4 Komponenten von Lieferzuverlässigkeit und -beschaffenheit

	Vereinbarung von Standards	Maßzahlen	Regelungen im Rahmen der Kundenorientierung
Lieferzuverlässigkeit (Zeitbezug)	Liefertreue ¹⁶³	Soll-Ist-Vergleich von Lieferzeit bezogen auf die Tourenanlieferung	Benachrichtigung über verspätete Anlieferung, Nachweis über (Nicht-) Einhaltung
	Lieferbereitschaft	Lieferquote	Ersatzartikel
Lieferbeschaffenheit (Qualitäts- und Quantitätsbezug)	Liefergenauigkeit	% der Fehl- und Falschlieferrungen, Grad der Kundenbe- anstandung, Reklamationen,	Kulanz bei Reklamationen, Retouren und Retou- rengutschriften ¹⁶⁴ , Preis- nachlässe
	Lieferzustand	% der defekten Lieferungen	

Die **Lieferzuverlässigkeit** ist die Wahrscheinlichkeit, mit der ein vereinbarter Lieferzeitpunkt oder ein vereinbartes Lieferzeitfenster eingehalten wird. Einflußfaktoren sind

- die Struktur und Stufigkeit der Warenverteilung,
- die Zeiten einzelner Teilprozesse, wie Auftragsbearbeitung und -auslieferung sowie
- die Lieferbereitschaft, welche im Prozentanteil der aus dem Lager lieferbaren Waren ausgedrückt wird und so die Lieferzuverlässigkeit beeinflusst.

In den Rahmenabkommen sind die Liefertreue und die Lieferbereitschaft zu fixieren.

Die Liefertreue mißt die Abweichung von einer vereinbarten Lieferzeit, welche in der Befragung mit einer Akzeptanz von plus/minus 30 Minuten beziffert wurde. Obwohl eine solche Maßgabe von der Breite des Lieferzeitfensters abhängig ist, erscheint sie bei den zum Teil innerstädtischen Standorten der C-Stores und der dort vorherrschenden Verkehrsproblematik sehr eng bemessen und von Mittlern kaum zu realisieren. Ein einzuhaltendes Lieferzeitfenster liegt nach Auskunft eines Mittlers von Convenience Stores bei 3 Stunden. Bei Eintritt einer Verzögerung sind die C-Stores zu benachrichtigen. Diesem Zusatzservice wird zugestimmt, sofern es sich um Abweichungen in der Tageszeit oder in Tagen handelt, die in den Standorten des Mittlers bekannt sind und von dort aus vorgenommen werden können.¹⁶⁵ Da in Szenario 1 eine Dichte von bis zu 20 nationalen Auslieferungsstellen bzw. Lagern angenommen wird (wie sie gegenwärtig in der Praxis auch vorliegen) und es sich lediglich um nationale Touren mit einer maximalen Auslieferungszeit pro Tour von 10 Stunden handelt, erscheint der Einsatz von Mobiltelefonen für Lkw-Fahrer zur Benachrichtigung der C-Stores

¹⁶³ Delfmann, Darr und Simon verwenden die Begriffe Liefertreue und Lieferzuverlässigkeit synonym. Vgl. Delfmann, W., Darr, W., Simon, R.-P., 1990, S. 16 sowie Darr, W., 1992, S. 51.

¹⁶⁴ Retouren-gutschriften sind in einigen Fällen, z.B. bei Artikel, die unter HACCP ausgeliefert werden, ohne Rücknahme der Ware zu leisten. Die Waren müssen vernichtet werden. Vgl. Abschnitt 2.5.2.2 in diesem Kapitel.

¹⁶⁵ Diese Benachrichtigungen zählen heute zur Standardleistung aller Mittler.

für die Zielsetzung der Mineralölgesellschaft unbrauchbar: Im Rahmen der Befragung wurde dieser Vorschlag gemacht, um Personalkapazität für die Regalbestückung besser koordinieren zu können.

Für den Nachweis zur Einhaltung der vereinbarten Lieferzeiten wird von *Lekkerland* derzeit über Bordcomputer in Lkws nachgedacht, welche einen automatischen Soll-Ist-Vergleich ermöglichen. Manuelle Erfassungen und die Quittierung durch den Shopbetreiber wurden aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen verworfen.

Der Grad der Lieferbereitschaft ist anhand der Lieferquote meßbar. Der Maßzahl liegen sehr unterschiedliche Definitionen zugrunde. Sie sind über unterschiedliche Zeiträume, waren-gruppenspezifisch, bezogen auf Umsatz oder Mengeneinheiten und/ oder getrennt nach Lagerstandorten zu vereinbaren.¹⁶⁶ Da eine niedrige Lieferquote zu Bestandslücken bzw. zu Umsatzverlusten führt, von denen der Endkunde direkt betroffen ist, handelt es sich um eine für alle Vertragspartner wichtige Meßgröße.

Die Einhaltung einer geforderten Lieferquote von 98-99%¹⁶⁷ setzt eine direkte Produktverfügbarkeit am Lager voraus, welche wiederum hohe Lagerbestände oder Warenaustauschvorgänge zwischen Lagerstandorten notwendig macht.¹⁶⁸ Diese Zusammenhänge und die Forderungen der Mineralölgesellschaften lösen einen Widerspruch aus: Auf der einen Seite sollen Kostenersparnisse durch Reduzierung der Lagerbestände erreicht werden, auf der anderen Seite sind hohe Konventionalstrafen für Abweichungen von den Lieferquoten veranschlagt. Bei der Quantifizierung der Lieferquote bleiben Artikel unberücksichtigt, die von der Industrie nicht lieferbar bzw. aus der Produktion genommen sind, z.B. Auslistungen von Saisonware oder von Wein mit bestimmten Jahrgängen u.v.m. Zur Bereinigung der Lieferquote um solche Artikel sind entsprechende Gründe für die Nichtlieferbarkeit zu hinterlegen und einzugeben.

Eine Möglichkeit zur Vermeidung von Umsatzverlusten aufgrund "nicht gelieferter Waren" liegt in der Lieferung von Ersatzartikeln. Das sind entweder gleiche Artikel, die sich in Ge-

¹⁶⁶ Beispielsweise entspricht die Lieferquote der gelieferten Menge in bezug auf die nachgefragte Menge oder dem gelieferter Wert in bezug auf den nachgefragten Wert.

¹⁶⁷ Der Prozentsatz von 98-99% ergibt sich aus den Fragebögen und bezieht sich allein auf das Normalsortiment sowie auf die Betrachtung der letzten Stufe der Wertkette vor Anlieferung an die C-Stores. Damit sollte die Lieferquote und die Liefertreue annähernd identisch sein. Die hohe Anforderung an die Lieferbereitschaft ist auch durch den hohen Anteil an Markenartikel zu erklären, deren Verbraucherwerbung nur mit einer sofortigen und ständigen Warenpräsenz wirksam wird. Im Pharmagroßhandel können ca. 93% der Erstbestellung direkt erfüllt werden: ca. 2% sind "Exotensortimente", ca. 3% sind von Herstellern nicht lieferbar und ca. 1,5% sind Fehlplanungen des Pharmagroßhandels. Ausgewiesen ist dadurch eine Lieferquote von 98,5%.

¹⁶⁸ Beispielsweise führt eine unternehmensbezogene Lieferzuverlässigkeit von jeweils 98% in einer zweistufigen Kette zu einer gesamten Lieferzuverlässigkeit von 94%. Obwohl sich die Anforderung der Mineralölgesellschaften auf die Lieferquote beziehen, ist gleichzeitig eine Lieferzuverlässigkeit von 98% vorausgesetzt. Durch die Lagerung verschafft sich der Systemdienstleister "zeitliche Puffer", die ihn von schwächeren, vorgelagerten Kettengliedern unabhängig machen. Sofern Produkte von der Industrie nicht lieferbar sind, müssen diese bei der Berechnung der Lieferzuverlässigkeit eliminiert werden.

bindegröße¹⁶⁹ oder Gewichtseinheit¹⁷⁰ vom Fehlartikel unterscheiden oder ähnliche Artikel mit annähernd gleichem Verkaufspreis.¹⁷¹ Sie werden zur Substitution des nicht lieferbaren Artikels im System des Mittlers hinterlegt und bei nicht Verfügbarkeit automatisch herangezogen. Dieser Service muß als Sekundärdienstleistung in den Rahmenvereinbarungen fixiert oder von Shopbetreibern als Tertiärdienstleistung abgerufen werden. Der Einsatz von Ersatzartikeln trägt zur Verbesserung der Lieferquote bei. Diese Möglichkeit entfällt in Szenario 2, da alle zu einem System gehörenden C-Stores über ein starres Standardsortiment verfügen sollen - möglichst ohne Substitutionsprodukte. Zusätzlich sind vorab Schwierigkeiten bei Kassensystemen mit automatischen Bestellvorgängen zu beheben.

Die geforderte hohe Lieferquote und der mögliche Einsatz von Ersatzartikeln bekräftigen das Argument der Funktionsintegration von Einkauf und Absatz sowie von Beschaffungs- und Absatzlogistik bei einem Systemdienstleister. Erstens sind Kenntnisse und Dispositionsmöglichkeiten über Ersatzartikel notwendig. Zweitens sollte die Abstimmung von Fehlmengen direkt zwischen Logistik und Einkauf stattfinden, vor allem bei produktionsbedingten Fehlmengen, Saison- oder Frischeartikeln. Und drittens kann die Verbesserung der Beschaffungstermine mit möglichst genauer Anpassung an Absatztermine¹⁷² einen Vorteil hinsichtlich Zeit- und Kostenersparnis bewirken.¹⁷³

Die **Lieferbeschaffenheit**¹⁷⁴ drückt sich durch Liefergenauigkeit und -zustand im Hinblick auf Quantität und Qualität des erteilten Auftrages aus und spiegelt die Arbeitsqualität in den Funktionen des Unternehmens wider (Fehl-, Falsch- oder defekte Lieferungen). Obwohl der Lieferzuverlässigkeit eine zeitliche Komponente zugewiesen wird, während die Lieferbereitschaft sich auf Quantität und Qualität bezieht, findet eine Überschneidung der Indikatoren statt: fehlende Produkte verschlechtern die Lieferbeschaffenheit, senken die auftragsbezogene Lieferquote und verhindern die Einhaltung der vereinbarten Lieferzeit.

Von der Lieferbeschaffenheit wird heute ein 100%iger Lieferzustand erwartet, der entsprechend der Warengruppen ein produktspezifisches Handling erfordert. Dennoch wird HACCP als besondere Auszeichnung für den Nachweis einer ununterbrochenen Kühlkette

¹⁶⁹ Beispiel: Verkaufseinheit von 6 Stück anstatt von 4.

¹⁷⁰ Beispiel: 250g Kekspackungen anstatt 150g.

¹⁷¹ Pepsi Cola anstatt Coca Cola.

¹⁷² Vgl. Falk, B., Wolf, J., 1991, S. 104.

¹⁷³ Ein praktisches Beispiel für ständige Lieferbereitschaft findet sich im Pharmagroßhandel. Apotheken verlangen vom Großhandel, daß selten benötigte Produkte vorrätig sind, welche sofort und in kleinsten Mengeneinheiten ausgeliefert werden können. Wird dieser Fall auf den Convenience Markt übertragen, so fällt die Belastung für Lagerhaltung und für das Verkaufsrisiko umschlagsschwacher Waren auf den Systemdienstleister.

¹⁷⁴ Zur Lieferbeschaffenheit zählt auch die Auswahl des Verpackungsmaterials, der Transport- und Ladehilfsmittel. Eine individuell auf Systemkunden zugeschnittene Auswahl wäre über zusätzliche Berechnung möglich (Tertiärangebot). Allerdings ist im organisierten Convenience Markt die Anlieferung mit Rollcontainern und Boxen für Einzelstücke die Norm, welche keiner Änderung bedarf.

gesehen. Obwohl das Konzept allen Kunden angeboten werden sollte und daher den Primärdienstleistungen zugeordnet wird, verschafft es dem Systemdienstleister einen serviceorientierten Wettbewerbsvorteil.

Folgende weitere Sekundär- oder Tertiärdienstleistungen der Warenversorgung wurden im Rahmen der Erhebung bei Mineralölgesellschaften genannt, welche über die gegenwärtigen Anforderungen des Convenience Marktes in Kapitel IV und über die Dimensionen Zeit und Quantität hinwegreichen.

① "Alles aus einer Hand"¹⁷⁵

Das Ausmaß der strategischen Forderung "alles aus einer Hand" sollte nach Meinung von Fachleuten eine Monopolstellung oder das Wegfallen von Alternativen nicht unterstützen. "Von Seiten der Mineralölgesellschaften werde es gegen einen so marktbeherrschenden Partner Widerstand geben"¹⁷⁶. Diese Skepsis gegenüber einer vollständigen Bündelung bei einem Mittler führt dennoch nicht zu einer Abkehr der gegenwärtigen Anforderung. Besonders wichtig wird in diesem Zusammenhang die Aufnahme neuer Warengruppen in das Convenience Sortiment. Bei der Warenversorgung über einen einzigen Systemdienstleister ist dieser zum permanenten Aufbau von Know-how und zur Koordination mit bestehenden Sortimentsteilen verpflichtet. In Tank-Shops entspricht das in naher Zukunft einem verstärkten Engagement im Snackbereich, in Fast Food und in OTC-Produkten - eine dem Convenience Markt noch unbekannte Warengruppe. Besonderes Augenmerk ist auf die möglicherweise bevorstehende Auflösung der Preisbindung von Presseartikeln zu legen und auf den damit einsetzenden Wettbewerb bei der bisher vertriebsgebundenen Warengruppe. Für den Systemdienstleister könnte diese Entwicklung eine weitere Ausweitung des Sortiments zur Folge haben.

Ein Problem bei Ausweitung des Leistungsprogramms auf immer neue Warengruppen ist die Vereinbarkeit von Qualität und Quantität. Im Nischenmarkt Convenience sind keine hohen Bezugsmengen innerhalb einer Warengruppe erzielbar: gefordert sind zwar spezielle Convenience Strukturen für die Warenverteilung, aber möglichst verbunden mit Mengen-/ Einkaufsgrößen eines übergreifenden Marktes, wie dem gesamten Lebensmitteleinzelhandel. Strategische Allianzen zwischen speziellen Convenience Mittlern (z.B. *Lekkerland*) und Mittlern, die sich auf bestimmte Warengruppen spezialisieren (z.B. *Alli* oder *Presse-Grosso*) ermöglichen diese Vereinbarkeit. Beispielsweise verfügt *Alli* im Bereich der Frischeprodukte über waren-spezifisches Know-how und hohe Bezugsmengen aufgrund der Belieferung großer Teile des Lebensmittelhandels. Für eine effiziente Belieferung des Convenience Marktes sind allerdings Zuladungen¹⁷⁷ zum Gesamtsortiment sowie andere Strukturen in Lager und Fuhrpark notwendig als bei der Belieferung von Großflächen. Möglichkeiten der Kooperation liegen

¹⁷⁵ Befragungsergebnis im Rahmen der Interviews mit den Mineralölgesellschaften.

¹⁷⁶ O.V., Convenience Shop 3/1999, S. 18.

¹⁷⁷ Vgl. Kapitel IV Abschnitt 3.1.1.1.

entweder in gebündelten Bestellungen bei der Industrie oder in einer zweistufigen Belieferung durch *Alli Logistik* über *Lekkerland* zu den C-Stores.

② Nachtanlieferungen¹⁷⁸

Aufgrund der Tatsache, daß Tank-Shops von den Regelungen des Ladenschlußgesetzes nicht betroffen sind, können Mittler die Waren in Abend- oder Nachtstunden auch innerhalb der gegebenen Öffnungszeiten anliefern. Während bei der Nachtbelieferung von Apotheken separate Stauräume für eine quittungsfreie Warenanlieferung notwendig sind, entfällt dies im Fall von "24 Stunden geöffneten" Tank-Shops. Dennoch können Nacht-Shuttels für den Systemdienstleister die Errichtung eines 2-Schichtbetriebes in Kommissionierung und Belieferung bedeuten, was gegebenenfalls eine bessere Kapazitätsauslastung über den gesamten Tag hinweg zur Folge hätte. Unter Umständen verschlechtern sich aber die Tourenpläne, da die Öffnungszeiten der C-Stores sehr heterogen sind¹⁷⁹ und nur vereinzelt Nachtanlieferungen gewünscht bzw. möglich sind: Einzeltouren sind unausgelastet oder Wegstrecken verlängern sich.¹⁸⁰

Trotz genereller Befürwortung der Nachtanlieferungen im Tankstellengeschäft wurde auf folgende Problemstellungen hingewiesen:

- Lärmbelästigung in Wohngebieten und damit verbundene Einschränkungen durch das Ordnungsamt.
- Ergänzende Sicherheitsmaßnahmen, wie Wach- oder Zusatzpersonal.
- Shops mit 24 Stunden Öffnungszeit stellen bei Auslieferung der Warengruppe "Tageszeitung" zeitkritische Anlieferungspunkte dar. Um einen zeitlichen Wettbewerbsnachteil zu verhindern, sollten alle Verkaufsstellen nach Möglichkeit gleichzeitig - nach Abschluß des Druckverfahrens beim Verlag - beliefert werden.

Vorteile liegen in der Erhöhung der Lieferzuverlässigkeit aufgrund reduzierter Verkehrsströme in Nachtstunden, die gegebenenfalls zu niedrigeren Lager-/ Regalmengen in C-Stores führen könnten, sowie in der verringerten Beeinträchtigung des Tagesgeschäfts bei hohen Kundenfrequenzen.

③ Umfang der Einzelstückauslieferung¹⁸¹

Die Möglichkeit des Single Item Picking – Bestellung und Belieferung kleinster Mengeneinheiten pro Produkt – zeichnet einen serviceorientierten Systemdienstleister in Szenario 1 gegenüber dem kostenorientierten Logistikspezialisten von Szenario 2 aus, der dieses Angebot aufgrund von Effizienzüberlegungen nicht leisten kann.

¹⁷⁸ Befragungsergebnis im Rahmen der Interviews mit den Mineralölgesellschaften.

¹⁷⁹ Vgl. Kapitel III.

¹⁸⁰ Nach Zentes werden trotz Nachtzuschlag in der Regel Nettoeinsparungen erzielt. Vgl. Zentes, J., 1998, S. 59.

¹⁸¹ Die Ausführung bezieht sich auf Befragungsergebnisse im Rahmen der Interviews mit den Mineralölgesellschaften.

Vorteile der Einzelstückauslieferung ergeben sich für den Shopbetreiber aus einem erleichterten Einstieg in neue Sortimente sowie aus der Risikominimierung für langsamdrehende Artikel, welche Verkaufsflächen blockieren und Kapital binden. Um diese Vorteile zu nutzen, aber eine Kostenexplosion beim Systemdienstleister zu vermeiden, ist der Umfang der Leistung auf Artikel zu beschränken, die wegen ihrer Hochpreisigkeit nur geringen Umschlag haben, aber hohes Kapital binden (Spirituosen), oder die aufgrund einer beschränkten Haltbarkeit ein hohes Warenrisiko implizieren (Frischeprodukte). Obwohl beide Fälle mit einer Erhöhung des logistischen Aufwands beim Systemdienstleister verbunden sind, kann diese Zusatzdienstleistung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz schaffen.

Für die Auslieferung von Kleinstmengen sind folgende Möglichkeiten denkbar – unter dem Gesichtspunkt einer vertretbaren Kosten-Nutzen-Betrachtung:

Zum einen als Zuladung zu anderen Warengruppen.¹⁸² Dabei handelt es sich um eine kostengünstige Alternative, die bündelnde Mittler als Lieferanten voraussetzt. Im allgemeinen müßte sich bei einer umfassenden Einzelstückauslieferung die Lieferhäufigkeit erhöhen, da sich die Bestände in den C-Stores vermindern. Die Möglichkeit einer mehrmals täglichen Auslieferung aller Warengruppen wurde bereits aus Gründen der Ineffizienz in Abschnitt 2.3.1.1 verworfen.

Zum anderen durch Spezialanbieter oder im Streckengeschäft. Dadurch kann wie im Fall der Frischeprodukte¹⁸³ eine tägliche Belieferung ermöglicht werden. Ein Nachteil liegt – wie im Streckengeschäft allgemein – in zusätzlichen Bestellvorgängen sowie im erhöhten Risiko nicht ausgelasteter Auslieferungskapazitäten.

Außerdem ergeben sich bei der Auslieferung von Einzelstücken folgende logistische Problemstellungen:

- In der Artikelstammpflege sind separate Artikelnummern zu verwalten und gesonderte Bestandsverbuchungen vorzunehmen.
- Neben Auspacken der Umkartons, Feinkommissionierung und administrativen Tätigkeiten fallen zusätzliche Kosten für die Lagerhaltung an: doppelte bis dreifache Lagerplatzvergabe für einen Artikel (Umkarton, Einzelkarton und Stücklagerplatz).
- Die Kommissionierung und Auslieferung muß in separaten Transporteinheiten und Ladegefäßen erfolgen, z.B. in Logistik-Boxen oder Kleincontainern, welche die Lieferung und Stapelbarkeit von Einzelstücken ermöglichen.
- Die kleinen Liefereinheiten erhöhen die Bruchgefahr, welche durch Logistik-Boxen bestmöglich eingeschränkt werden soll.
- Wie bei jedem Portionierungsprozeß erfolgt eine Verlagerung der Kapitalbindung vom Outlet auf die Lieferanten.¹⁸⁴ Diese Tatsache wurde bei der Frage nach Bedarf und Honorierung der Leistung von den Mineralölgesellschaften größtenteils ignoriert.

¹⁸² Zu-/ Beiladungen werden auch im Pharmagroßhandel vorgenommen (Zeitungen, Fotoentwicklungsdienste); allerdings nur in geringem Ausmaß, da das Lieferversprechen an den Kunden vorrangig ist.

¹⁸³ Frischeartikel nehmen in Tank-Shops einen Umsatzanteil von unter 3% ein. Vgl. Abbildung III-4.

¹⁸⁴ Vgl. Kysela, K., 1994, S. 145.

Anhand der Befragung der Mineralölgesellschaften konnte nicht geklärt werden, wie groß die Bereitschaft für einen entgeltlichen Ausgleich bei breiter Einzelstückauslieferung ist. Auch wurden die wirtschaftlichen Auswirkungen, die neuen Preiskalkulationen und die Frequenzveränderungen in der Regalauffüllung nicht den Vorteilen gegenübergestellt. Obwohl die Einzelstückauslieferung von Mittlern wie *Spar* und *Tengelmann* als neuer Wettbewerbsfaktor in die Verhandlung gebracht wurde, handelt es sich heute um eine Leistung, die von Mineralölgesellschaften gefordert wird, aber logistisch von großen Handelskonzernen nicht erbracht werden kann. Auch *Alli Logistik* - als neuer Konkurrent zu den Mittlern im Convenience Markt - bietet den Service mit folgender Argumentation nicht an: "Die Wirtschaftlichkeit in den Shops erhöht sich bestimmt nicht dadurch, daß wir ein oder zwei Joghurtbecher anliefern."¹⁸⁵

Eindeutiger waren die Aussagen zu den Tertiärdienstleistungen im Zusammenhang mit der Warenanlieferung, die lediglich bei Kundenanfrage und unter Berechnung der Leistung erbracht werden sollten. Als Ort der Anlieferung ist im Convenience Markt in der Regel "hinter der ersten verschließbaren Tür" vereinbart. Im Einzelfall kann eine Erweiterung auf die Regalbestückung durch den Systemdienstleister vorgenommen werden, d.h. die Anlieferung erfolgt "bis ins Regal". Dieser Service erstreckt sich über den Regalservice mit Regalauffüllung und -pflege.¹⁸⁶ Grundsätzlich ist es Aufgabe eines Merchandisers, die Warenpräsenz im Regal sicherzustellen, wobei speziell die Regalauffüllung an die Warenlieferung angebunden ist und daher der Lieferbeschaffenheit zugerechnet werden kann. Aufgaben des Regalservices sind: die Einordnung und das Auffüllen kundengerechter Wareneinheiten in den Warenträgern, die von Systemdienstleister, Systemkopf oder Shopbetreiber bereitgestellt sind, die Preisauszeichnung sowie gegebenenfalls die Platzierung von Verkaufshilfen.¹⁸⁷ Der Regalservice wird im Convenience Markt gegenwärtig von Betreibern oder Systemköpfen der C-Stores selbst übernommen. Gegenüber dem Hersteller hat dies den Vorteil wegfallender produktspezifischer Eigeninteressen.

Der Systemdienstleister wird für diesen Service nur in Einzelfällen herangezogen, z.B. bei Personalengpässen in C-Stores oder bei speziellen Verkaufsförderungsmaßnahmen. Er muß für ein Leistungsangebot dieser Art zusätzliche Personalkapazitäten sowie (Lager-) Zonen für Sonderleistungen wie die Preisauszeichnung bereitstellen und zusätzliche Kontrollen zu Produktqualität und -quantität schaffen.¹⁸⁸ Sein Know-how über mehrere Warengruppen muß deutlich als Vorteil gegenüber einer Eigenerstellung der Shopbetreiber bewertet werden.

¹⁸⁵ Vgl. Vossen, M., LZ Nr. 41 vom 09.10.1998, S. 4.

¹⁸⁶ In einem Beispiel für Vereinbarungen des Regalservices sind folgende Punkte aufgezählt: Staubwischen, Entfernung beschädigter Artikel, Neuauszeichnung von Artikeln, Entfernung und Entsorgung von leeren Kartonagen, Regalkennzeichnung für MDE-Geräte. Vgl. Hermes, N., Dynamik im Handel 4-1997, S. 54.

¹⁸⁷ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 33.

¹⁸⁸ Vgl. Schulte, Chr., Schulte, K., zfbf 44.Jg (11/1992), S. 1037.

Selbst das Entladen der Rollcontainer wurde nicht als Sekundärdienstleistung angesehen, welche für einen Rahmenvertrag von Belang sein könnte. Damit handelt es sich um Tertiärangebote, die nur bei individueller Nachfrage erbracht und dann berechnet werden. Die Möglichkeit der Selbstabholung bzw. des Abverkaufs aus einem LKW wurde von den Mineralölgesellschaften als nicht relevant erachtet. Diese Leistung entspricht einem "Impulskauf beim Einzelhändler", da der Shopbetreiber seinen Warenbestand im Sinne eines Spontanbedarfs auffüllen kann. Mit ausreichenden Lieferhäufigkeiten wird dieser Service allerdings hinfällig.

2.3.1.3. Lieferflexibilität in Bestellung und Informationsversorgung

Die **Lieferflexibilität**¹⁸⁹ steht nach Bowersox in engster Beziehung zum logistischen Know-how eines Unternehmens: "a firm's logistical competency is directly related to how well unexpected circumstances are handled"¹⁹⁰. Sie umfaßt die Fähigkeit von Unternehmen "auf Änderungen im Nachfrageverhalten der Kunden oder der (technischen) Rahmenbedingungen in angemessener Zeit reagieren zu können"¹⁹¹, wobei folgende Faktoren relevant sind:¹⁹²

- Liefermodalitäten wurden bereits unter dem Aspekt der Kundenorientierung in Abschnitt 2.3 behandelt. Es sind Abweichungen von vereinbarten Lieferbedingungen in Zeit, Ort, Quantität und Qualität.
- **Auftragsmodalitäten** in Zeit, Menge und Spezifikation der Bestellungen ① wie Zeitpunkt der Auftragserteilung, Art der Übermittlung, Auftragsgröße, Abnahmemenge und Möglichkeiten der bestellbaren Produkte sowie die Bereitstellung von **Kundeninformationen** ② werden im folgenden behandelt.¹⁹³

① Auftragsflexibilität

Die **Auftragsflexibilität** wird anhand der Dimensionen Zeit, Raum, Quantität und Qualität dargestellt.

Die **Zeitüberbrückungsfunktion** schließt die oben bereits angesprochenen Eilbestellungen insbesondere an Sonn- und Feiertagen ein sowie die Möglichkeit, rund um die Uhr - auch telefonisch - zu bestellen. Obwohl Zeitpunkte für die Auftragserteilung in Rahmenverträgen vereinbart werden, erscheint der 24 Stunden Service für Shopbetreiber aufgrund der Ladenöffnungszeiten geeignet, um umsatzschwache Tageszeiten für Bestellungen zu nutzen. Er sollte in Szenario 1 zum Primärangebot des Systemdienstleisters zählen.

Die Überbrückungsfunktion "**Raum**" bezieht sich auf die Art der Auftragsübermittlung. Aufgrund des geringeren Durchgriffs der Mineralölgesellschaften auf die Shops in Szenario 1 ist

¹⁸⁹ Anstelle von Lieferflexibilität setzt Tempelmeier auch den Begriff "convenience", wodurch die individuelle Kundenausrichtung deutlich hervorgehoben wird. Vgl. Tempelmeier H., 1980, S. 13.

¹⁹⁰ Bowersox, D., 1996, S.71.

¹⁹¹ Delfmann, W., ZfB-Ergänzungsheft 3/1995, S. 145.

¹⁹² Vgl. Dietel, A. 1997, S. 153, Pfohl, H.-Chr., 1996 b, S. 39 und Partsch, W., 1990, S. 233.

¹⁹³ Während Lieferzeit, -zuverlässigkeit und -beschaffenheit sowie die entsprechenden Abweichungen quantifizierbare Größen sind, definiert sich Flexibilität bei der Auftragsmodalität und bei der Informationsbereitschaft größtenteils über qualitative Merkmale. Vgl. Pfohl, H.-Chr., 1996 b, S. 40.

eine einheitliche Bestellabwicklung z.B. direkt über automatisierte Scannersysteme nicht die Regel.¹⁹⁴ Vielmehr bestehen unterschiedliche, dezentrale Bestellmedien, deren übermittelten Daten in ähnlicher Art und Weise möglichst schnell verarbeitet werden müssen. Die Umfrage ergab, daß Tank-Shops einer Mineralölgesellschaft über FAX, MDE und Telefon auf Grundlage vorgefertigter Unterlagen, wie (Saison-) Ordersätzen, bestellen und diese Medien auch in Zukunft fortbestehen. Um den Bestellaufwand zu verringern, und um die computer-gestützten Warenwirtschaftssysteme effektiver nutzbar zu machen, schreiben Rahmenvereinbarungen teilweise einen Prozentsatz elektronischer Medienbestellungen vor.¹⁹⁵ In der Praxis ist eine Nichterfüllung solcher Vereinbarungen schwer nachzuweisen. Bei strenger Auslegung der getroffenen Vereinbarungen könnte jeder Bestellvorgang über Telefon oder Fax, welcher unter dem vereinbarten Prozentsatz für elektronische Bestellungen liegt, als Tertiärdienstleistung dem Shopbetreiber in Rechnung gestellt werden. Obwohl es einer gesonderten Bearbeitung beim Mittler bedarf, findet eine exakte Abrechnung zusätzlicher Bestellanrufe nicht statt, da die Erfassung und der Nachweis der getätigten Anrufe in keiner Relation zum Aufwand stehen würden.

Die Dimension "**Quantität**" definiert sich über die Auftragsgröße, welche von der Sortimentsbreite, den Abverkaufsmengen und den Lieferrhythmen beeinflusst wird.¹⁹⁶ Die Bestimmung einer Mindestbestellmenge muß unter einer Gesamtkostenbetrachtung und mit Hilfe von Methoden des Operations Research durchgeführt werden. Aus der Befragung der Mineralölgesellschaften ergab sich eine akzeptierte Mindestbestellmenge von DM 500. Dieser Betrag bezieht sich auf die am Markt agierenden, warengruppenbündelnden Mittler, d.h. auf eine Art Systemdienstleister ohne die Warengruppen Tabak, Tiefkühlprodukte und Zeitungen. Regionale Klein- oder Fachlieferanten sind von der Aussage ausgeschlossen, da ein wesentlich kleinerer Wert angesetzt werden müßte. Aufgrund zunehmender Konzentration der Warenlieferungen auf einen Mittler (die angestrebte Bündelung "aus einer Hand") verändert sich die Sortimentsbreite und hat zukünftig eine Anhebung der Mindestbestellmengen zur Folge.

Bei gegebenem Bedarfsvolumen resultieren aus niedrigeren Bestelleinheiten pro Auftrag steigende Bestell- und Belieferungsrhythmen. Das höhere Belegaufkommen mit sinkenden Rechnungsbeträgen ist nur ein Beispiel aus der Auftragsabwicklung, welches zeigt, daß vollkommen flexible und offene Mindestbestellmengen aus Effizienzgründen nur als Tertiärdienstleistung angeboten werden können. Gegenwärtig basiert die Kalkulation des Mittlers auf durchschnittlichen Kostensätzen mit feststehenden Mindestbestellgrößen. Der Anreiz zu möglichst hohen Bestellmengen kann erstens durch nachträgliche Mengenrabatte im Verhältnis zur Lieferhäufigkeit oder durch gestaffelte Mindermengenzuschläge gefördert werden. Zweitens tragen fixe Liefertermine ohne Möglichkeit für Zwischenbestellungen dazu bei, daß sich ein bestimmtes Bestellvolumen ansammelt. Beide Vorgehensweisen stehen allerdings

¹⁹⁴ Auch Ahlert, Olbrich und Reinke sind der Meinung, daß in kooperierenden Handelssystemen allgemein die Ausstattung mit computergestützten Warenwirtschaftssystemen schlechter ist als in Filialsystemen. Vgl. Ahlert, D., Olbrich, R., Reinke, B., 1995, S. 46.

¹⁹⁵ Vgl. o.V., ESSO Partner 1/1998, S. 13 – 15.

¹⁹⁶ Vgl. Ring, N., 1992, S. 568.

im Widerspruch zur Vermeidung von Out-of-Stock-Situationen, da die zur Verfügung stehenden Flächen und die notwendigen Lieferrhythmen eine relativ geringe Bestellmenge bedingen.

Eine sehr kundenorientierte Variante für flexible Bestellmengen zeigt sich im Pharmagroßhandel. Obwohl dort auch Mindestbestellmengen vereinbart werden, sind diese kumuliert über einen Monat zu erfüllen.

Die "Qualitätsdimension" der Auftragsflexibilität stellt beispielsweise die Bestellmöglichkeit einzigartiger und/ oder neuer Produkte dar, die im Rahmen des Warenangebots in Abschnitt 2.4.1 näher erläutert wird.

② Flexible Kundeninformationsleistungen

Neue DV- und Kommunikationstechniken fördern und unterstützen die Fähigkeit, auf spezielle Kundenwünsche im Sinne der Informationsbereitschaft einzugehen, und verhelfen dadurch dem Systemdienstleister zur Qualitätsführerschaft. Im folgenden steht dabei der Bedarf des Kunden nach Informationen im Vordergrund und nicht die zur Leistungsbereitstellung notwendigen Informationstechnologien.

In Verbindung mit der Auftragserteilung, d.h. mit dem Bestellvorgang besteht Informationsflexibilität in der Gestaltung der Ordersätze (Bestelllisten), beispielsweise sortiert nach Warengruppen oder Umsatzbedeutung sowie erweitert um wirtschaftliche Kennzahlen.¹⁹⁷ Diese Leistung unterscheidet sich in der Ausgestaltung zwischen den Systemsegmenten und wird größtenteils in Vereinbarungen fixiert, wodurch sie einem Sekundärangebot des Systemdienstleisters entspricht.

Außerdem können Informationen über den Stand der Auftragsabwicklung oder über Lieferverzögerungen¹⁹⁸ (Sendungsverfolgungssysteme) verfügbar gemacht werden. Da das Normalsortiment in relativ kurzen und häufigen Frequenzen ausgeliefert wird, ist dieser Service höchstens für das Saison-/ Aktionsassortiment bereitzustellen.

Den Systemköpfen und Shopbetreibern kann darüber hinaus wichtiges Daten- und Informationsmaterial zur Verfügung gestellt werden, welches den betrieblichen Ablauf erleichtert. Die Ausschöpfung der Marktintelligenz des Systemdienstleisters aus Absatzmittler-, Nachfrager- bzw. Abnehmer-, Wettbewerbs- und Marktinformationen umfaßt die Informationsverarbeitung, -aufbereitung und -übermittlung.¹⁹⁹ In der Praxis reichen informatorische Serviceleistungen von individuellen Deckungsbeitragsrechnungen über Marktinformationen bis hin zu Betriebsvergleichen. Die Auswertungen aller im Systemeinsatz entstehenden Informationen beim Systemdienstleister, d.h. farbenspezifische oder farbenvergleichende Informations-

¹⁹⁷ Befragungsergebnis im Rahmen der Interviews mit den Mineralölgesellschaften. Wirtschaftliche Kennzahlen sind beispielsweise verkaufte Mengeneinheiten über alle Convenience Kunden hinweg. Sie sind nur durch Informationsbündelung an Kunden weiterzugeben.

¹⁹⁸ Die Benachrichtigung über Abweichungen in der Lieferzeit wurden bereits am Anfang dieses Abschnitts unter der Lieferzuverlässigkeit behandelt.

¹⁹⁹ Vgl. Partsch, W., 1990, S. 233.

auswertungen, müssen im Einverständnis mit selbständigen Shopbetreibern wie auch in neutraler Stellung zu anderen Systemkunden erfolgen, da bei den Mineralölgesellschaften größte Skepsis gegenüber einer Informationsbündelung beim Systemdienstleister besteht.²⁰⁰ In Szenario 1 ergibt sich das Potential für solche Dienstleistungen aus der Individualität der C-Stores. Der Systemdienstleister, der in regionalen Teilmärkten C-Stores mehrere Kundensegmente bedient, kann speziellere Informationen gewinnen als ein nationaler Systemkopf. Es zeigte sich in der Befragung, daß Mineralölgesellschaften nur über isolierte Abverkaufszahlen einzelner Tank-Shops verfügen. Informationsquellen wie Außendienst, Shopbetreiber und Nielsenzahlen sind in diesem Fall mit einem Informationsdefizit verbunden, auf denen fundierte Sortimentsentscheidungen der Mineralölgesellschaften nicht möglich erscheinen. Dem Systemdienstleister liegen hingegen Informationen über das gesamte Spektrum der Convenience Kunden vor, wodurch vor allem über regionale und lokale Gegebenheiten detaillierte Aussagen getroffen werden können.

Prinzipiell steht die Lieferflexibilität - als Abweichung von Rahmenverträgen zu Lieferzeit, -zuverlässigkeit und -beschaffenheit - im Zielkonflikt mit der Standardisierung, welche "Sonderwünsche" so weit als möglich vermeiden will. Die Konkretisierung des Begriffs "Lieferflexibilität" ist vom tatsächlichen Leistungsniveau des entsprechenden Marktes abhängig und daher als Hebel für strategische Wettbewerbsvorteile stark situativ bestimmt. So wären beispielsweise bei einem täglichen Lieferrhythmus mit 12 Stunden Liefervorlaufzeit die Anforderungen an die Lieferflexibilität im Bereich der zeitlichen Liefermodalitäten (z.B. Eilbestellungen) nicht von essentieller Bedeutung. Während Abweichungen im freien Convenience Markt die Regel sind und dadurch die logistischen Abläufe in erheblichem Maße gestört werden, wird im organisierten Convenience Markt überwiegend von Mineralölgesellschaften versucht, diese weitgehend einzuschränken. Die Ausprägungen der Lieferflexibilität wurden sowohl den Sekundär- als auch den Tertiärdienstleistungen zugerechnet. Beispielsweise zählen Nachbestellungen zum Sekundärangebot, sofern sie als solche in Rahmenvereinbarungen mit einer bestimmten Anzahl pro Jahr festgelegt wurden. Eine darüber hinausgehende Inanspruchnahme wäre unter dem Tertiärangebot subsumiert.

Ein Mindestmaß an Lieferflexibilität ergibt sich allein aufgrund der Zielsetzung in Szenario 1, die Bereitstellung nachgefragter Güter zu sichern und Unsicherheiten von Bezugsquellen durch die Leistung des Mittlers bestmöglich auszugleichen.²⁰¹ Die (flexiblen) Nachlieferungen bedingt durch Fehl- oder Bruchartikel sowie generell durch Falschlieferungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes stellen zwar einen beträchtlichen Kostenaufwand dar, müssen aber als Serviceleistung in Szenario 1 bereitgestellt werden, während in Szenario 2 aus Kostengründen auf eine Nachlieferung verzichtet wird. Da die Beschaffungslogistik

²⁰⁰ Vgl. Fußnote 197. Hier wird aufgezeigt, daß auf der einen Seite Informationen über alle Kunden hinweg gefordert werden, auf der anderen Seite aber Skepsis gegenüber einer solchen Bündelung besteht.

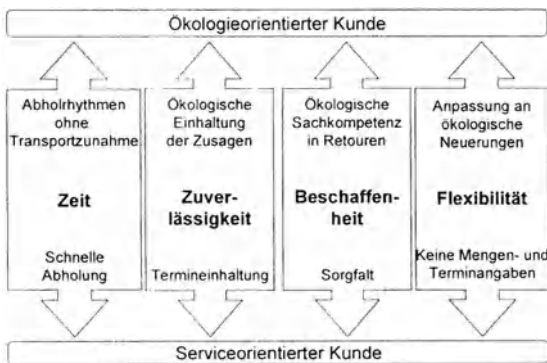
²⁰¹ Vgl. Corsten, H., 1990, S. 56. Als Bezugsquellenrisiken bezeichnet Corsten das Lieferanten- und Länderrisiko.

keinen isolierten Entscheidungsraum darstellt, sondern in gegenseitiger Abhängigkeit zum Einkauf steht, zeigt sich wiederum der Vorteil einer Funktionsintegration in einem Wirtschaftssubjekt, um das Sicherheits- und Serviceziel zu gewährleisten, z.B. durch Streuung der Beschaffungsquellen²⁰² oder durch Lieferung von Ersatzartikeln. Dem Systemdienstleister dienen die Ausprägungen der Lieferflexibilität als Differenzierungspotential; damit verbundene Kostenerhöhungen wälzt er teilweise über die Zugehörigkeit zum Tertiärangebot auf den Kunden weiter.

2.3.2. Zusatzleistungen durch Redistributionslogistik

Das Umweltbewußtsein der Bevölkerung, gesetzliche Bestimmungen zum Umweltschutz und wirtschaftliche Gesichtspunkte verstärken den Druck auf Unternehmen, sich im Bereich der Redistribution zu engagieren. Ziel ist, die Distributionskette zu einem logistischen Kreislaufsystem zu erweitern, um in gleicher Weise ein Differenzierungspotential für den Systemdienstleister zu eröffnen. Dabei stehen neben ökologischen auch ökonomische Ziele im Vordergrund. Die einen umfassen den Schutz natürlicher Ressourcen und damit verbunden die Emissionsreduzierung. Die anderen sind in Kosten- und Serviceziele zu trennen, wodurch die Ausweitung des logistischen Aufgabenspektrums um die Redistributionslogistik zu einem Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden kann. Dazu stehen wie bei der Distribution die Merkmale Zeit, Zuverlässigkeit, Beschaffenheit und Flexibilität - orientiert am Kundenbedarf - im Vordergrund.

Abbildung VI-5 Anforderungen an die Redistribution



Quelle: in Anlehnung an: Jakszentis, C., Kohl, M., LZ Nr. 8 vom 20.02.1998, S. 65.

Der Begriff "Zeit" bezieht sich auf die Zeitspanne zwischen Abholungsauftrag und der Abholung selbst, die Zuverlässigkeit entspricht der Wahrscheinlichkeit der Einhaltung vereinbarter Termine und Orte. Beschaffenheit meint die Qualität der Leistung, während Flexibilität die Fähigkeit ist, den Bedarf der Kunden zu erfüllen. Diese dehnt sich in der Praxis auf ein

²⁰² Vgl. Tempelmeier, H., 1984, S. 318.

Entgegenkommen von seiten der Verkäufer (hier des Mittlers) aus: Häufig ist die Rücknahme von Ware – selbst bei offensichtlichem Verschulden durch den Käufer – reine Kulanz, d.h. ein unbezahlter Service des Mittlers. Dieser kann vertraglich nicht fixiert werden, sollte in der Praxis aber weitestgehend eingeschränkt werden.²⁰³

Die Redistribution als Teilsystem der Entsorgungslogistik unterscheidet sich von den anderen logistischen Subsystemen in der Richtung des Warenflusses (ein der Distribution entgegengerichteter Prozeß²⁰⁴), in der Zielorientierung und zum Teil in der Art der Objekte. Zu ihren Aufgaben gehört die Planung, Steuerung und Kontrolle der Systemstrukturen und Prozesse.

Anhand von Objekten erfolgt eine weiterführende Unterteilung des Begriffs Redistribution:²⁰⁵

Entsorgungslogistik i.e.S. umfaßt die Rückführung von Reststoffen wie wiederverwendbare Mehrwegverpackungen oder Leergut, weiterverwendbare Abfälle, wiederverwertbares Altpapier oder Umverpackungen der Einweggebinde und weiterverwertbare Stoffe.²⁰⁶ Von **Retouren** wird hingegen im Fall von nicht ge- oder verbrauchten, aber in der entsprechenden Verkaufsstelle unverkäuflichen oder beanstandeten Gütern gesprochen, unabhängig ob nach Beschwerde des Kunden oder aufgrund einer Lieferanteninitiative. Mögliche Ursachen sind Falschbestellungen, Falsch- und Bruchlieferungen, nicht abverkaufte Aktionsware, Testprodukte, Kommissionsartikel, zum Teil abgelaufene Ware oder Rücknahmen aufgrund von Politik- und Strategiewechsel der Marktpartner.

In den Handlungsempfehlungen für Systemdienstleister müssen Rückführungen der Mehrwegverpackungen, von Leergut und anderer Pfandartikel vor allem aber die Rücknahmen von beschädigten, falsch ausgelieferten oder saisonalen Waren als Differenzierungsmerkmal im Sinne der Kundenorientierung berücksichtigt werden.²⁰⁷ Besondere wirtschaftliche Probleme entstehen dabei aus den schlecht prognostizierbaren Mengen, aus den kleinen Mengeneinheiten, welche eine ökonomisch und ökologisch vertretbare Redistributionslogistik

²⁰³ Diese Tatsache bestätigt sich auch im Pharmagroßhandel.

²⁰⁴ Als Pendant zur Distribution verbindet die Redistribution die gewerbliche und private Nachfrage mit der Produktion.

²⁰⁵ Vgl. Mevissen, K., 1997, S. 884. Mevissen nimmt die Einteilung in Reststoffe und Retouren vor. Vgl. Pfohl, H.-Chr., Stölzle, W., 1992, S. 579 und Pfohl, H.-Chr., 1996, S. 225 – 230. Bei Pfohl (1996 Logistiksysteme) wurden die Begriffe an das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz 1996 angepaßt, so daß in den zwei aufgeführten Literaturquellen unterschiedliche Definitionen herangezogen werden. Göpfert verwendet die Begriffe Redistribution und Retrodistribution synonym. Vgl. Göpfert, I., 1998, S. 403.

²⁰⁶ Recycling ist innerhalb der Entsorgungslogistik neben Vermeidung, Beseitigung und Vermarktung eine Reststoffstrategie. Während bei der Verwertung eine Überarbeitung der Stoffe notwendig wird, können im Sinne einer Verwendung die Stoffe in einer gleichen oder veränderten Funktion eingesetzt werden; "wieder" bedeutet für den ursprünglichen Zweck bzw. im gleichen Produktionsprozeß und "weiter" für andere Funktionen und Prozesse. Vgl. Hauser, H., Rottchen, P., 1995, S. 88 f und Dogan, D. 1994, S. 66 und S. 342 ff.

²⁰⁷ Die anderen genannten Objekte werden meist über vom Systemdienstleister abweichende Strukturen zurückgeführt (Entsorgungslogistik i.e.S.).

beinahe unmöglich machen, sowie aus dem Eigentum an der Ware und den entsprechenden entgeltlichen Verrechnungen. Die Befragung zeigte, daß sowohl eine Leer- und Gefahrgutentsorgung als auch eine Rücknahme von Beständen mit gültigem MHD durch den Systemdienstleister gewährleistet sein sollte. Uneinigkeit bestand in der Fragestellung, ob bei dieser Art von Retouren eine getrennte Leistungsberechnung bei Inanspruchnahme akzeptiert werden würde. Die Aufnahme von Produktrücknahmen in das Leistungsspektrum kann dem Systemdienstleister als Verkaufsargument dienen, welches ihm zusätzlich die Chance einer verbesserten Kundenbindung bietet. Der einzige Mittler, der einen solchen Service am Markt "kostenlos" anbietet, ist der Pressegroßhandel.²⁰⁸ Aufgrund der Risikoübernahme durch den Verlag trägt dieser Mittler allerdings nur die Kosten der Rückführung und der Retourenbearbeitung, nicht jedoch die Produkterstattung. Ein ähnliches Modell, in welchem der Systemdienstleister ebenfalls nur die Handlingskosten der Retouren trägt, ist denkbar bei Saisonartikeln, Testprodukten und Non-Food Artikeln. Allerdings sind dann Hersteller in die Verhandlungen über Rahmenvereinbarungen einzubeziehen, um auch die Beschaffungsseite in einer Verteilung von Warenrisiko und Logistikkosten zu berücksichtigen. Für den vollen Sortimentsumfang eines Systemdienstleisters im Convenience Markt erscheint diese Vorgehensweise jedoch ungeeignet. Es entstehen bei der "Rücknahme noch gültiger Ware" neben der Retourenlogistik²⁰⁹ noch Probleme des Wiederverkaufs und der Wiederauslieferung. Die Ware ist aufgrund von Preis-/ Kommissionsetiketten der Erstauslieferung als bereits ausgelieferte Ware erkennbar. Außerdem verlangen die Abnehmer bei verderblichen Produkten in der Regel einen durchgängigen und nachvollziehbaren Verlauf der Mindesthaltbarkeitsdaten in ihren Lieferungen. Das wäre bei nochmaliger Auslieferung von zurückgenommener Ware nicht der Fall: Bei einer Zweitauslieferung ist zum einen der kontinuierliche Verlauf des MHD unterbrochen und zum anderen verfügt das entsprechende Produkt über eine verringerte Restlaufzeit. Ein Lösungsansatz könnte neben einer Berechnung beim Erstabnehmer auch in Preisnachlässen für den Zweitabnehmer bei bereits ausgelieferter Ware liegen - unter der Voraussetzung einer Vereinbarung mit den Zweitabnehmern und unter Abwägung der Kosten- und Imageschädigung für den Systemdienstleister. Entscheidungsgegenstand bei Rahmenverhandlungen sind folgende Leistungen.

- Annahme von Retouren abhängig vom MHD
- Pauschalvergütungen für beschädigte Ware unter einem bestimmten Wert (Kleinbruch)
- Rücknahme von Saisonartikeln als Full-Service Dienstleistung²¹⁰
- Entsorgung von Altgeräten, z.B. Batterien

²⁰⁸ Außerhalb des Convenience Marktes ist es vor allem der Versandhandel, der Waren zurücknimmt und im Vergleich zum Convenience Mittler leichter in den verfügbaren Warenbestand zurückführt.

²⁰⁹ Unter Retourenlogistik wird hier der Transport vom Warenempfänger zum Warenversender, d.h. vom Tank-Shop zum Systemdienstleister, sowie Neueinlagerungen der Waren verstanden.

²¹⁰ Vgl. Russi, D., 1993, S. 257. Russi zählt zum absatzzeitigen "Full-Service" des Großhandels folgende Elemente: Preisauszeichnung, Regalpflege, Sortimentzusammenstellung, Beratung, Wartungsarbeiten und - unter die Redistribution zu subsumieren - die Rücknahme von Saisonartikeln.

○ Rücknahmen von Rollcontainern, die in Anzahl den gelieferten entsprechen müssen oder aber nach Regelungen zu Ausnahmesituationen, in denen dies nicht der Fall ist.

Die kostenlosen Rücknahmen von Falschartikeln wurden dabei eindeutig den Primärdienstleistungen zugeordnet.

2.4. Sortimentropolitische Entscheidungen des Systemdienstleisters

In Szenario 1 des organisierten Convenience Marktes verfügt der Systemdienstleister über einen eigenen Entscheidungsspielraum für sortimentspolitische Maßnahmen. Er unterscheidet sich daher vom Logistikdienstleister in Szenario 2 nicht nur im Angebot von logistischen Leistungen, sondern auch in fremderstellten Sachleistungen: im Sortiment. Die Sortimentspolitik stellt für ihn ein zusätzliches Differenzierungsmerkmal dar.²¹¹ Es ist die Aufgabe des Systemdienstleisters, ein bedarfsgerechtes Sortiment in Zusammenarbeit mit den Systemköpfen und den Betreibern der C-Stores unter Gewährleistung der Lieferbarkeit aufzubauen. Eine effiziente Sortimentsgestaltung setzt damit die Abstimmung zwischen Absatz- und Beschaffungsbereich voraus.²¹² Gleichzeitig muß die Kombination der sortimentsstrategischen Leitlinien der drei Marktpartner – der Mineralölgesellschaft, des Shopbetreibers und des Systemdienstleisters – zum Nutzen aller führen. Obwohl Mineralölgesellschaften im erweiterten Sinn Kunden des Systemdienstleisters sind, stehen die Betreiber der C-Stores und die Endverbraucher im Vergleich zur zentralistischen Lösung von Szenario 2 im Mittelpunkt seines Kundenservices. Vom Systemdienstleister wird erwartet, daß sein Sortiment einerseits in Breite und Tiefe den Bedürfnissen des Convenience Marktes Rechnung trägt und sich andererseits von den jeweils konkurrierenden Systemsegmenten unterscheidet.

Tabelle VI-5 Sortiment modularisierung (Ausschnitt aus Tabelle VI-2)

Angebot wird unterbreitet:	Leistungsangebot eines Mittlers	
	Leistungen:	Sortimente
allen Einzel- und Gruppenkunden	Primärangebot:	Basis-/Kernmodul
einzelnen Systemköpfen und allen, den Systemköpfen angeschlossenen C-Stores	Sekundärangebot:	Plusmodul
einzelnen (individuellen) C-Stores	Tertiärangebot:	Servicemodul

Dabei setzt die kunden- und herstellerbedingte Dynamik der Angebotsentwicklung in C-Stores - wie bereits bei den Logistikleistungen - eine differenzierte Betrachtung im Sortiment voraus, welche in der Dreiteilung Basis-, Plus- und Servicemodul zum Ausdruck

²¹¹ Dohet-Gremminger bezeichnet diese Möglichkeit als Diversifikation zum Mehrbranchengroßhandel. Da der Systemdienstleister des Convenience Marktes die Position im Sinne eines "alles aus einer Hand" Mittlers einnimmt, trifft diese Aussagen auch auf ihn zu. Vgl. Dohet-Gremminger, A., 1996, S. 77.

²¹² Die Sortimentspolitik ist innerhalb der Beschaffungs- und Absatzfunktionen angesiedelt, wodurch beide Bereiche auf die Sortimentsentscheidung einwirken. Es wird daher gefordert die Funktionsbereiche eng aneinander zu knüpfen. Vgl. Hansen, U., 1990, S. 483 und Möhlenbruch, D., 1994, S. 51.

kommt.²¹³ Es handelt sich bei der Sortimentsbildung um einen kontinuierlichen Prozeß, so daß die Abgrenzung der Module einer ständigen Kontrolle und Wandlung unterliegen muß – vor allem vor dem Hintergrund, daß Mineralölgesellschaften in Szenario 1 mit den Pacht- und Eigentümerstationen keine direkte Sortimentssteuerung vornehmen können.

2.4.1. Einteilung des Sortiments in drei Angebotsmodule

Convenience – unabhängig, ob es sich um organisierte oder freie C-Stores handelt – bedeutet in Szenario 1 die Umsetzung von Kundenorientierung. Vor allem regionale und standortspezifische Module, wie sie nur in Szenario 1 vorkommen können, eröffnen Differenzierungspotentiale für einzelne Shops. Obwohl sie in Zukunft für die Endkundenbindung eine immer größere Rolle spielen²¹⁴, werden sie gegenwärtig nur selten und zu passiv eingesetzt. Beispiele für solche Module sind: Diätprodukte in Nähe von Krankenhäusern oder Altenheimen, Papeteriesortiment in Schulumgebung, internationale Zeitschriften an Autohöfen. Neben dieser Einteilung nach standortspezifischen Warengruppen ist es für den Systemdienstleister wichtig, eine weitere Differenzierung in Basis-/Kernmodule, Plusmodule und Servicemodule vorzunehmen.

Mit der Definition eines **Basissortiments** für den Convenience Markt und seine Segmente (Kiosk, Tank-Shops u.a.) wird der Grundbedarf aller C-Stores abgedeckt. Seyffert formuliert die damit verbundene Anforderung wie folgt: "Ein Kernsortiment muß den normalen Anforderungen der Kunden entsprechen".²¹⁵ Durch die Umsatzbündelung in diesem Modul sichert sich der Systemdienstleister gegen eine Kostenexplosion aufgrund sich ausdehnender Sortimente ab. Unter diesem Modul sind vorrangig Markenartikel der Warengruppen Süßwaren, Getränke, Tabak und Autozubehör, zum Teil auch Eis subsumiert. Presseartikel zählen ebenfalls zum Basismodul eines Tank-Shops, sofern sie über einen Systemdienstleister ausgeliefert werden. Obwohl derzeit die Alleinvertriebsrechte des Presse-Grossos dominieren, sind logistische Konsolidierungen mit einer zentralen Koordination für die

²¹³ Vgl. Tabelle VI-2 Leistungsmodularisierung nach Kunden, Sach- und Dienstleistungen. Während in Kapitel III das Service-Sortimentsmodul als Profilierungsinstrument der Mineralölgesellschaft dargestellt wurde, ist im folgenden die Perspektive des Systemdienstleisters eingenommen, für den diese Produkte ein shopspezifisches Angebot darstellen. Figgen unterscheidet beispielsweise Sortimentskategorien hinsichtlich interner Priorität, Ressourcenzuteilung und möglicher Vermarktungsmaßnahmen in Pflicht-, Profilierungs-, Saison- und Ergänzungssortiment. Vgl. Figgen, B., 1998, S. 128 f.

²¹⁴ Diese Meinung wurde vereinzelt in Gesprächen mit den Mineralölgesellschaften vertreten. Die Aussagen der Führungsmitarbeiter von Mittlern mit operativer Nähe gingen eindeutig in diese Richtung. Vgl. u.a. ein Interview mit Herrn Dr. Keppel vom 22.11.1999. Keppel räumt den Tankstellen bei Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten nur eine Chance ein, wenn die regionalen und lokalen Gegebenheiten aktiver berücksichtigt und genutzt werden. Die Gestaltung der Impulskäufe wird immer wichtiger.

²¹⁵ Seyffert, R., 1972, S. 64.

Zukunft durchaus möglich.²¹⁶ Das Angebot von regionalen Artikeln als **Basissortiment** ist lediglich bei einer dezentralistisch geführten Struktur des Systemdienstleisters möglich. Regionale Sortimente widersprechen zwar keinesfalls einem einheitlichen, nationalen WWS, allerdings sind es vor allem die dezentralen Warenwirtschafts-, Informations- und Lagersteuerungssysteme, welche die regional **unterschiedliche** Aufnahme von Produkten ins Basismodul unterstützen.

Plusmodule dienen wie die Sekundärdienstleistungen als Differenzierungspotential zwischen Systemkunden und werden in Rahmenvereinbarungen verhandelt und fixiert. Bei der Befragung einer Mineralölgesellschaft wurde angemerkt, daß einerseits die Artikellistung in Zusammenarbeit mit dem Mittler erfolgen muß, da nur ein beiderseitiger Ausgleich zum Erfolg führt. Andererseits würde es aber auch Situationen geben, in denen die Mineralölgesellschaft die endgültige Entscheidung gegen den Willen des Mittlers trifft, um eventuelle Kompetenzlücken des Mittlers zu schließen. Obwohl solche Kompetenzlücken weder theoretisch noch praktisch auftreten sollen, sorgen andere Gründe für eine Alleinentscheidung der Mineralölgesellschaft. Dazu zählen Meinungsdivergenzen über den Erfolg eines Produktes oder die in Kapitel V Abschnitt 2.1.1.1 aufgezeigten finanziellen Mittel der Industrie zur Absicherung der Marktpräsenz in möglichst vielen Verkaufsstellen (gesicherte Distributionsleistung). Im Fall eines solchen Listungsmotivs ist der Systemdienstleister entweder durch einen entsprechenden Risikoausgleich zu entschädigen oder durch ein reines Kommissionsgeschäft im Auftrag der Mineralölgesellschaft vom Risiko zu befreien. Da aufgrund des Betreibersystems Plusmodule reine Empfehlungssortimente sind, entfällt eine Einteilung nach der Dispositionsfreiheit in Muß-, Soll-, Kann- und Freisortiment auf Ebene der Endverkaufsstellen.²¹⁷ Die Befragungen zeigten, daß heute rund 80% der Artikel als warengruppenbezogene "Empfehlung" in bezug auf Sortiment und Preis von den Mineralölgesellschaften "vorgeschrieben" werden. Daher ist in Szenario 1 darauf zu achten, daß sich der wirtschaftliche Druck der Mineralölgesellschaften auf die Shopbetreiber nur auf Preisvorteile durch Einkaufsbündelung beschränkt. Angemessene Mitspracherechte bei der Fixierung von Plusmodulen und Konditionsvorteile sind Argumente, die dem Shopbetreiber bei einer selbständigen und eigenverantwortlichen Entscheidung über sein Sortiment vorliegen. Da die strategischen Parameter seines Geschäfts somit extern festgelegt werden, ihm aufgrund des Betreibersystems aber selbst unterliegen sollten,²¹⁸ werden vom Systemdienstleister zusätzliche Artikel als **Servicesortiment** angeboten, welche den Entscheidungsspielraum und die Flexibilität des Shopbetreibers erweitern. Es handelt sich in der Regel um bereits beim

²¹⁶ Laufende Gespräche werden gegenwärtig zwischen *Lekkerland & Tobaccoland* und einem Pressegroßhandel geführt. Der Verhandlungsgegenstand ist dabei eine Nach- bzw. Zweitlieferung von Presseerzeugnissen, die als Beiladung ohne Zwischenlagerung über *Lekkerland & Tobaccoland* ausgeliefert werden könnten.

²¹⁷ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 77. Von einem Mußsortiment kann im Fall eines Kommissionsgeschäfts der Mineralölgesellschaften gesprochen werden. In der Ist-Situation im Tankstellenmarkt ist das Sortiment auf Plusmodule beschränkt. An den Shopbetreiber dürfen keine Waren außerhalb der Rahmenvereinbarungen geliefert werden.

²¹⁸ Vgl. Wehrle, F., 1984, S. 251.

Systemdienstleister gelistete Artikel, für deren Angebot - im Unterschied zu den Tertiärangeboten - kein zusätzliches Entgelt berechnet wird. Gründe liegen zum einen in der Produktberatung durch den Systemdienstleister und zum anderen im großen Kundenspektrum des Systemdienstleisters, das bereits eine hohe Anzahl an Artikeln erfordert.

Durch welche Sortimentsmodule für den Systemdienstleister zusätzliche Kosten entstehen, und ob die Sortimentsänderungen einer Kontraktion oder Expansion entsprechen²¹⁹, hängt vom Ausgangsniveau der bisher gelisteten Produkte ab. Handelt es sich um vollkommen branchenfremde Artikel, fehlt dem Systemdienstleister teilweise das Produkt-Know-how. Zusätzlich bieten sie geringe Chancen für eine Mengenbündelung, wodurch sie vom Rabattsystem einer Systemkundengruppe ausgeschlossen werden sollten. Die Produkte sind aufgrund der Einzelnachfrage nicht zum eigentlichen Systemgeschäft zu zählen. Im Pharma-großhandel nehmen ca. 15% des Sortiments eine reine Servicefunktion für Apotheken ein, welches einem solchen Ausschluß unterliegt.²²⁰ Während Kernkompetenzen des Systemdienstleisters in den Basis- und Plussortimenten unerlässlich sind²²¹, können diese aufgrund teilweise sehr atypischer Kundenwünsche und bei der Vielfalt der Produkte vor allem im Servicemodul nicht immer in ausreichendem Maße vorhanden sein. Beispielsweise werden von den Mineralölgesellschaften branchenfremde Artikel zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz angeboten, für die der Systemdienstleister keine Sortimentskenntnis aufweisen kann, die logistische Abwicklung aber auf gleichem Niveau wie für das Normalsortiment ausführt.

Ziel des Basissortiments und der Rahmenvereinbarungen zu Plusmodulen ist der Aufbau einer gewissen Sortimentskonstanz beim Systemdienstleister durch Umsatzbündelung. Dabei ist für alle Marktbeteiligten wichtig, daß beide Module zwar den Umsatz-, nicht jedoch den Gewinnschwerpunkt darstellen müssen.²²² Häufig führen gerade die Servicesortimente, welche einen regionalen, standortbezogenen und/ oder saisonalen Bedarf umfassen, zu höheren Deckungsbeiträgen.

Plus- und Servicemodule entsprechen dem Instrument der Kundenbindung mit dem Ziel, der Individualität am Markt nachzukommen.²²³ Angepaßt an das Dienstleistungsangebot muß der Systemdienstleister für eine Differenzierung unter einzelnen Betriebstypen des Convenience Marktes, unter den Systemkunden und auch unter den einzelnen C-Stores sorgen. Während durch die Plusmodule eine nationale, flächendeckende Verbreitung mit unterschiedlichen Sortimentsakzenten zwischen den Gruppenkunden (Mineralölgesellschaften)

²¹⁹ Sortimentspolitische Alternativen sind die Sortimentserweiterung, -variation und -einengung des bereits bestehenden Sortiments. Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1993, S. 162.

²²⁰ Insgesamt gilt für den Pharmagroßhandel die 80:20 Regel: mit 20% der Artikel werden ca. 80% des Umsatzes erreicht. Vergleichbare Zahlen wurden auch von *Lekkerland* genannt.

²²¹ Vgl. Peters, T., Waterman, R., 1994, S. 38 und S. 335 – 351: "Überragende Ergebnisse sind bei Firmen zu beobachten...", "die die Bindung an das angestammte Geschäft bewahren" (S. 338).

²²² Vgl. Hansen, U., 1990, S. 209.

²²³ Vgl. Kysela, K., 1994, S. 116. Das Randsortiment nach Kysela stellt ein Kundenbindungsinstrument dar.

angestrebt wird, dienen Service- und teilweise auch die Basismodule der Berücksichtigung regionaler und lokaler Gegebenheiten, worunter sowohl Artikelbesonderheiten als auch Standortspezifika zu verstehen sind (z.B. Bier, Molkereiprodukte, Non-Food wie Fanartikel oder Reisesouvenirs u.a.).

Ergänzend zu den drei Geschäftsfeldern der C-Stores – Handel, Gastronomie und Dienstleistung – spielen bei der Belieferung aller C-Stores sogenannte Problemlösungsmodule eine immer größere Rolle. Das Angebot einer "Systemlösung" ist im Convenience Markt durch die Ausdehnung des "Sortiments" auf Investitionsgüter denkbar, wie die Bereitstellung von Warenträgern und Verkaufshilfen sowie von sonstigen Sachmitteln, wie Backöfen, Tiefkühltruhen, Regalsystemen u.a.²²⁴ Neben der Warenlogistik entsteht die Möglichkeit einer eigenständigen Verkaufsgeräte-logistik. In der Regel handelt es sich bei den Investitionsgütern um Plusmodule, deren flächendeckender Einsatz im Sinne von "Back-Shop-" oder "Tiefkühlkonzepten" die Effizienz erhöhen bzw. einzelne Investitionskosten minimieren sollen. Das Sekundärangebot des Systemdienstleisters muß neben dem Beitrag zu den Geschäftsfeldern "Handel" und Gastronomie" der C-Stores auch gleichermaßen die Umsetzung flächendeckender Konzepte des Geschäftsfeldes "Dienstleistungen" unterstützen.

Nachstehend werden eine Auswahl praxisrelevanter Kriterien für die zukünftige Sortimentsbestimmung²²⁵ sowie mögliche Kennzahlen zur Entscheidungsunterstützung vorgestellt:

- Handelsbetriebliche Restriktionen der C-Stores, wie begrenzte Regal- und Verkaufsfläche sowie Standortkriterien beeinflussen Breite und Tiefe des Sortiments.
- Die Sortimentsstrategien der Mineralölgesellschaften müssen sich in der Intensität von Warengruppen unterscheiden und nicht über einzelne umsatzschwache Artikel, welche zu einer ineffizienten Sortimentsexplosion beim Systemdienstleister und im Shop führen. Diese Problematik ergibt sich aufgrund der Tatsache, daß Mineralölgesellschaften zunehmend dazu übergehen, relativ unbekannte Einzelartikel probeweise in Tank-Shops anzubieten, um sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren.²²⁶
- Beurteilung des Deckungsbeitrages:
 - Rentabilitätspotential (Umsatz, Umschlaghäufigkeit, Nettohandelsspanne, Kosten der Warenbewegung, Flächenertrag und -produktivität, Einfluß auf die Handlungskosten, Ressourcenbeanspruchung, Belastung der betrieblichen Kapazitäten),
 - (Einführungs-) Rabatte,
 - Nebenleistungen des Herstellers, wie Verkaufsförderungsmaßnahmen und Verkostungsmuster,
 - Verbundeffekte im Sortiment (Substitutionsverluste, Komplementärgewinne).

²²⁴ Ein Trend der Konsumgüterlieferanten liegt in der Ausdehnung der Angebotspalette um ganze Warensysteme und um Investitionsgüter. Vgl. Tietz, B., 1993, S. 302 und S. 304.

²²⁵ Vgl. Möhlenbruch, D., 1994, S. 248 ff.

²²⁶ Vgl. Abschnitt 2.4.2 dieses Kapitels: Abwicklung von Neulistungen und Aktionen ausgelöst durch Kundennachfrage des Systemdienstleisters.

- Akzeptanz und Wachstumspotential (erwartete Nachfrage, Lebenszyklusphase, Bekanntheitsgrad und damit verbundene Produktpositionierung durch Herstellerwerbung, Produktqualität, Preis-Leistungs-Verhältnis, Verbund- und Imageeffekte u.v.m.). Das Kriterium des konstanten Absatzes muß die Veränderlichkeit des Warenbündels begrenzen.
- Zum Basissortiment zählen neben den bereits genannten Warengruppen die folgenden, die in die langfristige Sortimentsplanung eingeschlossen sind, obwohl sie nicht zum Ganzjahressortiment gehören:
 - saisonal nachfragebedingte Produkte, wie Weihnachts- und Osterartikel,
 - produktionsbedingte Sortimentsänderungen, wie Obst und Gemüse, die abhängig von den Jahreszeiten angeboten werden sowie
 - zeitlich bedingter Verkauf aufgrund unternehmensstrategischer Gesichtspunkte, wie die Sicherung der Produktqualität bei hitzeempfindlichen Produkten (z.B. Mon Cheri).

Je nach Umsatz- und Ertragsentwicklung kann ein Übergang zwischen den Sortimentsmodulen stattfinden. Voraussetzung für alle Artikel – trotz Nichtzugehörigkeit zum Basisortiment – sind die sofortige Verfügbarkeit des gesamten Sortiments sowie ein schneller Warenumschlag, da in C-Stores keine Fläche für "Ladenhüter bzw. Platzhalter" vorhanden ist. Fehlende Vergangenheits- und Erfahrungswerte über den Produktabsatz in C-Stores stellen für neue, potentielle Mittler eine wesentliche Markteintrittsbarriere dar. So muß ein Systemkopf mit unterschiedlichen Vertriebslinien in Szenario 3 diese Erfahrung im Convenience Markt neu sammeln, da eine Übertragung der Einkaufsgewohnheiten vom Lebensmitteleinzelhandel auf C-Stores nicht möglich ist.²²⁷

2.4.2. Abwicklung von Neulistungen und Aktionen

Der Convenience Markt ist aufgrund seiner Käufergruppe ein geeigneter Testmarkt für Produktinnovationen. Neben Japan²²⁸ werden auch in Deutschland zunehmend C-Stores dazu genutzt, neue Produkte auf ihre Marktfähigkeit zu untersuchen. Neueinführungen in Szenario 1 finden mit Hilfe des Category Managements eines Systemdienstleisters statt, obwohl innovationsinduzierte Sortimentsveränderungen von allen Marktpartnern ausgelöst werden: von Herstellern, Systemdienstleistern und von Kunden des Systemdienstleisters.

① Hersteller:

Verkürzte Produktlebenszyklen bewegen Hersteller zu ständig neuen Produktinnovationen. Nachdem Markenhersteller im Food-Sektor über Jahrzehnte den Mengenabsatz über Großflächen und Discounter in den Vordergrund ihrer Marktaktivitäten stellten, forcieren sie derzeit aktiv die Erschließung des Convenience Marktes. Sie stellen ihre Produktentwicklung und Verkaufsgrößen auf die Kunden des Convenience Marktes ab und unterstützen

²²⁷ Beispielsweise ist nach Aussage von Herrn Meyer das Produkt "Pull Moll" ein im Lebensmitteleinzelhandel erfolgreicher Artikel, welcher in C-Stores zu den umsatzschwächeren zählt. In Tank-Shops ist dafür das Produkt "Fishermans Friend" ein erfolgreicher Artikel der Warengruppe "Bonbons". Gespräch mit Herrn Meyer, Zentraleinkäufer Lekkerland, vom 29.04.1998.

²²⁸ Vgl. Kapitel III Abschnitt 2.2 und Kapitel IV Abschnitt 4.

Neueinführungen durch kostenaufwendige Werbekampagnen, durch deren Nachfragesog Systemköpfe, Shopbetreiber und Mittler zur Listung der Produkte veranlaßt werden. Aufgrund des hohen Anteils an Markenartikeln werden Produkte immer häufiger auf diese Art und Weise im Convenience Markt eingeführt.

② **Systemdienstleister:**

Im zweiten Fall geht die Initiative vom Systemdienstleister selbst aus, wobei auch dort der Hersteller zunächst mit seinen Produktpräsentationen den ersten Schritt tätigt. Danach tritt der Systemdienstleister an die Shopbetreiber heran und bietet die für ihn erfolgversprechenden Neulistungen an. Die Entscheidung für neue Produkte beruht vor allem auf seiner Spezialkenntnis des Marktes mit Chancen und Risiken. Gegebenenfalls unterstützt der Systemdienstleister die Neueinführung mit eigenen Verkaufsförderungsmaßnahmen.

③ **Nachfrage bzw. Kunden des Systemdienstleisters:**

Während die herstellerinduzierte Produktaufnahme nur mittelbar durch die Nachfrage ausgelöst wird (Werbekampagnen), müssen direkt nachfrageinduzierte Veränderungen mit in die Betrachtung aufgenommen werden. Die Nachfrage aus Sicht des Systemdienstleisters bezieht sich auf Systemköpfe, C-Stores und Endverbraucher sowie jeweils auf potentiell neue Kundengruppen. Im vorherigen Abschnitt wurde die zunehmende Initiative der Systemköpfe für Produktvorschläge bereits angesprochen. Die Entwicklung, daß sich die Industrie direkt an die Systemköpfe wendet, wird auch bei Eintritt von Szenario 1 anhalten. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, daß Produktinnovationen auf Initiative der Systemköpfe in das Empfehlungssortiment der farbenspezifischen Tank-Shops aufgenommen werden, und so eine Neulistung auch beim Systemdienstleister unter den Plusmodulen auslösen. Als "Frequenzbringer" werden von den Mineralölgesellschaften häufig sortimentsfremde Artikel kurzfristig als Aktionsprodukte eingesetzt, wodurch die prozentuale Umsatzverschiebung von reinen Impulsartikeln des Food Sortiments auf bisher conveniencefremde Artikel wie Stofftiere, Spielwaren, Grills und Stereoanlagen zu erklären ist.²²⁹

In Kooperation mit Industrie, Systemkopf und Shopbetreiber erarbeitet der Category Manager des Systemdienstleisters eine effiziente Einführungsstrategie mit Vereinbarungen über Testflächen und Distributionsziele. Vorteile der Integration eines Systemdienstleisters in die Sortimentsgestaltung wurden in Kapitel V in den direkten Beziehungen zum Beschaffungsmarkt, in den daraus gewonnenen Informationen für Sortimente sowie in der Neutralität gegenüber Herstellerprodukten gesehen. Aufgrund ständiger Produktinnovationen muß sich daher der Systemdienstleister durch Sortimentsflexibilität auszeichnen und kann aufgrund seiner Marktkenntnis Empfehlungen zu Rahmenbedingungen der Produkttests oder zu Maß-

²²⁹ Der Trend zur Listung von Artikeln über das Branchensortiment hinaus ist kein Spezifikum der Tank-Shops, sondern im gesamten Handel festzustellen, insbesondere in Verkaufsstellen von Tchibo und von Aldi mit den jüngsten Verkäufen von PCs. Vgl. Zentes, J., Morschett, D., 1998, S. 102. Individuelle Bedürfnisse eines Shops oder eines Shopbetreibers werden über das Service-sortiment des Systemdienstleisters abgedeckt.

nahmen der Implementierung geben. Zu seinem Aufgabenspektrum gehört zusätzlich die Auswertung von Testdaten wie die Anzahl von Erst- und Wiederkäufern, Abverkaufszahlen, Preiselastizitäten u.v.m.

Zur Unterstützung von Neueinführungen und zur Professionalisierung der Tank-Shops tragen auch nationale und regionale Aktionen bei. Die Gefahr von Bestandslücken oder Überbeständen an Aktionsartikeln aufgrund mangelhafter Absprachen kann allein durch eine gemeinschaftliche Bestimmung des Produktes, des Aktionszeitraums und der Menge gemindert werden, so daß sich aus Sicht der Mineralölgesellschaft die Beschaffungsseite (Systemdienstleister und Hersteller) in gleichem Maße wie die Absatzseite (Shopbetreiber) für die Aktion einsetzt. Vorverkäufe, die Einführung von Neuheiten und die Durchführung von Aktionen gehören bereits heute zum Aufgabenbereich der Mittler. Die Mengen des im allgemeinen als Kommission abgewickelten Aktionsgeschäfts bestimmen die Mineralölgesellschaften nach Größenklassifikation der Shops. Der Mittler ist lediglich für die Belieferung verantwortlich und verpflichtet sich zur Rückführung der häufig überhöhten Liefermengen, für die nach Ablauf der Aktion keine Möglichkeit eines vollständigen Abverkaufs mehr besteht. Sofern Aktionen als Kommissionsgeschäft der Mineralölgesellschaften auch in Szenario 1 weiter bestand haben, sollten Systemdienstleister und Shopbetreiber in die tankstellen-spezifische Mengenplanung eingebunden sein. Eine abgestimmte Mengenzuweisung reduziert die zu großen Lagerbestände in C-Stores, die Retouren und die erhöhten Logistikkosten beim Systemdienstleister.²³⁰

2.5. Differenzierungspotential durch komplementäre Serviceleistungen

2.5.1. Systematisierung

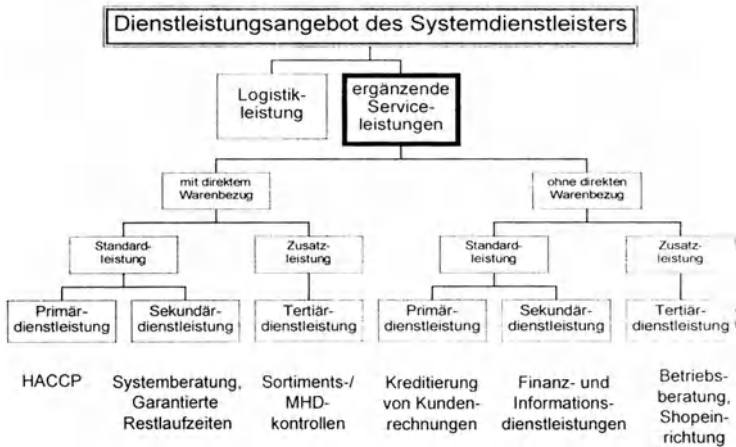
Neben regionaler und zeitlicher Lieferflexibilität müssen darüber hinaus Dienstleistungen erbracht werden, die sich komplementär zur Warenverteilung verhalten. Sie dienen dem Systemdienstleister bei effizienter Nachfragebefriedigung als Differenzierungs- und Wettbewerbspotential.²³¹

Während zunächst in Kapitel IV allgemeine Anforderungen an die physische Distribution des Mittlers dargestellt wurden und im vorliegenden Kapitel eine Präzisierung des distributions-logistischen Leistungspaketes erfolgte, sind die in Abbildung VI-6 aufgezeigten "Serviceleistungen" entweder Ergänzungen zum Leistungsprogramm der heutigen Mittler, oder sie bilden Kernfunktionen von Drittunternehmen, welche dann als "Spezialanbieter" im zukünftigen Distributionskanal des Convenience Marktes auftreten. Diese Entwicklung ist mit der Auslagerung von logistischen Leistungen an Spezialisten vergleichbar. Neben Logistikspezialisten entstehen Dispositions-, Service- und Kommunikationsspezialisten, z.B. durch institutionelle Auslagerung von Schulungsleistungen.

²³⁰ Dieser Sachverhalt zeigte sich in der Vergangenheit häufig.

²³¹ Vgl. Kleer, M., 1991, S. 15 und S. 46 f und Dohet-Gremminger, A., 1996, S. 22: "...wird in Dienstleistungskonzepten ein besonderes Profilierungspotential für Großhandelsunternehmen gesehen".

Abbildung VI-6 Dienstleistungen des Mittlers in Szenario 1



Quelle: in Anlehnung an: Tietz, B., 1994/95, S. 42.

Es handelt sich um absatzorientierte Leistungen, "durch deren Angebot Präferenzen für die anbietende Unternehmung geschaffen werden sollen"²³². Pepels²³³ und Leitherer²³⁴ rechnen diese Serviceleistungen den Handelsfunktionen hinzu, d.h. es sind nicht nur neu zu entwickelnde Funktionen, sondern auch Funktionsveränderungen klassischer Serviceleistungen aufgrund von Marktgegebenheiten des ersten Szenarios. Sie werden von marktlichen Faktoren wie Struktur der C-Stores und betriebsstrukturellen Faktoren wie Sortiment und Kostensituation beeinflusst. Die Anpassung an den Marktbedarf ist von größter Bedeutung, um Unwirtschaftlichkeit durch ein Überangebot an Serviceleistungen zu vermeiden.²³⁵ Es empfiehlt sich eine Fixierung der Leistungen in Rahmenverträgen, so daß die Intensität der Inanspruchnahme festliegt. Zunächst sind die Serviceleistungen jedoch weiter zu differenzieren in Leistungen "mit und ohne Warenbezug". Obwohl ein Teil der Sortimentsbildung als warenbezogene Leistung bereits in Kapitel IV dem Mittler zugeschrieben wurde, subsumiert die Sortimentspolitik weitere Aufgabenfelder, die es in Abschnitt 2.5.2 zu definieren und zuzuweisen gilt. Die von Tietz in diesem Zusammenhang ausgewiesenen Servicedienstleistungen werden auf die Bedeutung im organisierten Convenience Markt des ersten Szenarios untersucht und auf die dort vorliegenden Anforderungen angepaßt.²³⁶

²³² Gerstung, F., 1978, S. 23.

²³³ Vgl. Pepels, W., 1995.

²³⁴ Vgl. Leitherer, E., 1985.

²³⁵ Vgl. Falk, B., Wolf, J., 1991, S. 51.

²³⁶ Vgl. Tietz, B., 1994/95, S. 42 und Tietz, B., 1993 a, S. 300 ff. (Beratungs- und Serviceaktivitäten).

Szenario 1 distanziert sich von der zunehmenden Systemsteuerung durch die Mineralölgesellschaften. Die folgenden möglichen und notwendigen Serviceleistungen des Systemdienstleisters werden in Szenario 2 entweder vom Systemkopf selbst erbracht oder überhaupt nicht, sofern aus Sicht des Systemkopfes kein Bedarf besteht. Aufgrund der Heterogenität des Convenience Marktes kann keine allgemeingültige Aussage darüber gemacht werden, von wieviel Kunden zusätzliche Serviceleistungen gefordert werden, wer diese und in welchem Rahmen erbringen soll. Meyer, Zentraleinkäufer der *Lekkerland GmbH & Co. KG*, vertritt die Ansicht, daß die Leistungsanspruchnahme beim Mittler durch Kunden nicht organisierter Outlets höher ist, da deren Kapazitäten für eigene Leistungen begrenzter sind.²³⁷ Dies wird von einem Vertreter der Systemköpfe mit der Aussage bestätigt, daß es gegenwärtig und zukünftig erforderlich sei, das "Eigeninteresse der Mittler auszuschalten". Allerdings gilt der gleiche Sachverhalt in Szenario 1 auch an den Schnittstellen Systemkopf – Shopbetreiber: die formale Selbständigkeit der Betreiber sollte den Entscheidungsprozeß auch faktisch vom Eigeninteresse des Systemkopfes loslösen. Da die wirtschaftliche Verantwortung in Szenario 1 beim Shopbetreiber selbst liegt, muß dieser systematisch auf Eigenverantwortung geschult werden, um Standards umzusetzen oder - allgemeingültiger -, um seine Wettbewerbsposition qualifiziert zu verteidigen.²³⁸ Dadurch unterliegt das Aufgabenspektrum des Außendienstes eines im Convenience Markt tätigen Mittlers ständigen Veränderungen: Während einst der Schwerpunkt auf der Bestellannahme lag, wird heute - auch ausgelöst durch den Einsatz von MDE-Geräten - der Außendienst als Beratungsspezialist herangezogen.²³⁹ Es finden keine Verkaufs-, sondern Beratungsbesuche statt, weil das Berufsbild des Shopbetreibers häufig nach wie vor nicht dem eines kaufmännisch- und warenorientierten Einzelhändlers entspricht.²⁴⁰ Da der Erklärungsbedarf bei Convenience Gütern im Vergleich zu Investitionsgütern geringer ist, spielt die reine Produktberatung - außer bei Neulistungen - eine kleine Rolle, wobei die Unterstützungsleistungen in den Geschäftsfeldern Gastronomie und Dienstleistung ausgedehnt werden sollten. Die folgenden Dienstleistungen gehören in Szenario 1 zum Tätigkeitsfeld des Außendienstes eines Systemdienstleisters, der in die Planung der Projekte und Leistungsprogramme der C-Stores und der Systemköpfe eingebunden ist.

²³⁷ Die gleiche Entwicklung ist auf Herstellerseite zu beobachten. Um gegenüber den integrierten Unternehmen bestehen zu können, müssen Spezialisierungen vorgenommen und auszulagernde Dienstleistungen in enger Zusammenarbeit mit anderen Firmen angeboten werden. Vgl. Tietz, B., 1979, S. 292. Tietz spricht bei der engen Zusammenarbeit von vertikalen und horizontalen Kontraktsystemen.

²³⁸ Vor allem Betreiber kleinerer C-Stores verfügen über eine nur unzureichende kaufmännische Ausbildung. Vgl. Kapitel IV Abschnitt 2.3.

²³⁹ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 307.

²⁴⁰ Vgl. Kapitel IV Abschnitt 2.2.

2.5.2. Warenbezogene Serviceleistungen

Tietz zählt zu den warenbezogenen Serviceleistungen die Sortimentsberatung, Verkaufsförderungs- (kurz: VFM) und Werbemaßnahmen²⁴¹, welche im folgenden um die weiter gefaßte Systemberatung sowie um qualitätssichernde Maßnahmen ergänzt werden.

Unabhängig vom Betreibersystem sind in C-Stores bestimmte Unterstützungsmaßnahmen beim Abverkauf erforderlich, die im Fall von dezentral gesteuerten Organisationen durch Außendienstmitarbeiter des Systemdienstleisters erbracht werden.²⁴² Versuche einiger Mineralölgesellschaften, den Außendienst des Mittlers in ihren Verantwortungsbereich zu ziehen, um die Kontrolle über die C-Stores zu erhöhen, scheinen nur zeitlich befristete Maßnahmen zu sein, da langfristig ein Bezug zur Ware vorhanden sein muß.²⁴³ Zum einen überwiegen Bestrebungen der Shopbetreiber, ihre Unabhängigkeit zu bewahren, welche bei Eigentümern stärker ausgeprägt sind als bei Pächtern, und zum anderen ist von fehlenden Kompetenzen des farbenspezifischen Außendienstes auszugehen, da die Beziehung zum Convenience Markt mit seinen Sortimenten nicht durch eine zentrale Mineralölgesellschaft vermittelt werden kann. Sofern Systemköpfe ein zentrales Category Management mit der Zielsetzung einer Optimierung von Artikeln und Platzierung einsetzen, ist dies in Szenario 1 mit dem Betriebsführungssystem "Eigenhändler" nicht mit einer gesicherten Durchsetzung in Tank-Shops gleichzusetzen. "Persönliche Beratung und Kundenbetreuung sind gerade im stark kommunikationsorientierten Convenience Markt ungeheuer wichtig."²⁴⁴ Dadurch kann der Einsatz eines spezialisierten Partners - des Systemdienstleisters - ein qualitatives und quantitatives Wachstum erzeugen, vorausgesetzt er wendet Category Management nicht unter dem alleinigen Gesichtspunkt einer Sortiments- oder Lieferantenreduzierung an.²⁴⁵

2.5.2.1. System- und Sortimentsberatung

Die Unterteilung der Dienstleistungen nach Warenbezug - wie sie Tietz vornimmt - ist in der Praxis nicht immer eindeutig möglich. Vor allem die Systemberatung setzt sich aus Dienstleistungen mit und ohne Warenbezug zusammen. Als Beispiel werden Neueröffnungen und -einrichtungen von C-Stores genannt, in deren Rahmen Standortanalysen, betriebswirtschaftliche Analysen, Umsatz- und Ertragsplanungen, Planung von Shoplayouts und die mit den

²⁴¹ Warenbezogene Dienstleistungspakete zur Unterstützung von Verkaufsförderungen subsumieren die Gestaltung von Ausstellungen sowie die Bereitstellung von Mustern, Warenträgern, Vorführ-einrichtungen usw. Werbeunterstützende Maßnahmen sind das Angebot an Werbemitteln und Gemeinschaftswerbungen. Vgl. Tietz, B., 1994/95, S. 42.

²⁴² Vgl. Belz, Chr., 1989, S. 362.

²⁴³ Anders könnte die Situation in Szenario 2 aussehen, sofern dort alle Prozesse im Verantwortungsbereich der Mineralölgesellschaft liegen.

²⁴⁴ Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 24.-25.03.1998, Praxisbeitrag: Kloster, B.-M., SPAR Handels-AG.

²⁴⁵ Kritiker sehen CM als Konzept von Filialunternehmen, welche auf die Kundenorientierung nicht genügend eingehen und damit dem Convenience Gedanken in Szenario 1 widersprechen. CM kann in diesem Fall zur "Sortimentsverarmung" führen. Vgl. Spannagel, R., Trommsdorff, V., 1999, S. 80.

Waren direkt verbundenen Aktivitäten wie Sortimentsberatung und -zusammenstellung notwendig sind.²⁴⁶

Zur Systemberatung sind Planungsvorschläge für Verkaufsraumgestaltung, Warenplatzierung und -präsentation zu zählen. Um der Professionalisierung gerecht zu werden, können die Flächen der Warengruppen ungefähr vorgegeben werden, während die einzelnen Sortiments- und Platzierungsvorschläge shopspezifisch unterbreitet werden müssen. Gegenwärtig werden laut Befragung bis zu 20% regionale Artikel in Tank-Shops geführt und ein nur wenig höherer Prozentsatz darf von den Betreibern selbst bestimmt werden bzw. weicht von den Sortimentsempfehlungen der Mineralölgesellschaften ab.²⁴⁷ Da in Szenario 1 nur Warengruppen und einzelne Produkte in Kooperation zwischen Mineralölgesellschaft, Mittler und Betreiber fixiert werden, ist zukünftig mit einem Anstieg an shopspezifischen Artikeln zu rechnen, wodurch Sortimentsberatung, -platzierung und -kontrolle als Dienstleistungsangebote an Attraktivität gewinnen. Dadurch, daß die Shopbetreiber in Sortimentsentscheidungen von den Systemköpfen weitgehend unabhängig sind, verfügt allein der Systemdienstleister direkt über alle für das Space Management relevanten Informationen. Dies sind:²⁴⁸

- Produktdaten:

konstante Daten: Artikelnummer, Warengruppe, Produktabmessung usw.

variable Daten: Einkaufs- und Verkaufspreis, Zusatzkonditionen, Absatz/ Umsatz, Umschlaghäufigkeit, artikelspezifischer Ertrag, MHD usw. Neuere Kundenkartensysteme tragen durch die Schnittstelle Einzelhandel – Kunde dazu bei, mehr über die Käuferstruktur und das Einkaufsverhalten zu erfahren.²⁴⁹

- Regal-/Warenträgerdaten: Typ, Anordnung und Abmessung der Warenträger.

- Rahmendaten: Größtenteils Daten, die in den Rahmenvereinbarungen hinterlegt sind, z.B. Lieferrhythmen, Bestückungsregeln und Platzierungsparameter.

Die **Sortimentsberatung** bzw. Sortimentsplanungshilfen sind Unterstützungen bei der Auswahl der "richtigen" Artikel für den C-Store. Eine direkte Beratung durch Hersteller selbst ist zwar möglich, aber aufgrund der damit verbundenen Kosten nur zwischen Hersteller und Systemkopf, nicht jedoch zu den Shopbetreibern hin zweckmäßig. Daher übernimmt ein produkt-/ herstellerunabhängiger Marktpartner mit Sortimentskenntnis die Dienstleistung in Szenario 1, welcher aufgrund seiner Einkaufsfunktion der Systemdienstleister sein wird.²⁵⁰

²⁴⁶ Vgl. Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 24.-25.03.1998; Praxisbeitrag: Kloster, B.-M., SPAR Handels-AG.

²⁴⁷ Rein rechtlich hat die Mineralölgesellschaft in Szenario 1 gegenüber den selbständigen Shopbetreibern kein Weisungsbefugnis.

²⁴⁸ Vgl. Ring, N., 1992, S. 579 ff.

²⁴⁹ Vgl. Olbrich, R., 1994, S. 117 – 156. Der flächendeckende Einsatz solcher Kundenkartensysteme ist in Szenario 2 wahrscheinlicher als in Szenario 1.

²⁵⁰ Vgl. Dohet-Gremminger, A., 1996, S. 16.

Ein weiteres Argument für den Systemdienstleister - ähnlich der Begründung zur Bündelung der Warenverteilungsprozesse - ist gegeben, sobald der Mittler mehrere Kunden (-gruppen) bedient. Obwohl auch heute schon Sortimentsberatungen von Mittlern durchgeführt werden, ändern sich deren Bedeutung und Umfang bei zunehmender Lokalisierung und Regionalisierung. "Da Tankstellen standortspezifische Sortimentsstrukturen aufweisen sollten²⁵¹, wird eine intensive Sortimentsberatung einsetzen, ähnlich den Fachberatern im Lebensmittelbereich. Auch an eine Ladenbauberatung ist gedacht."²⁵²

Ein umfangreiches Kooperationsfeld im Sinne des Category Managements stellen die endnachfrageorientierten Verkaufsförderungen und Aktionen dar, bei denen der Systemdienstleister neben den bisher vorgestellten Aufgaben an den Beratungen und Verhandlungen der Shopbetreiber und Mineralölgesellschaften (z.B. über die Aktionsprodukte) beteiligt ist, die Maßnahmen unterstützt sowie Verkaufsförderungsmaterialien bereitstellt.²⁵³

Die Beratung umfaßt die Planung der VFM und Aktionen in Zusammenarbeit mit den Mineralölgesellschaften und den Shopbetreibern, wobei die Konzentration auf ein Systemkunden-segment von essentieller Bedeutung ist. Die in diesem Zusammenhang anfallenden Aufgaben des Systemdienstleisters sind:

- Einsatz segmentspezifischer Shop- und Werbesysteme.
- Angebot konzeptioneller Dienstleistungen für die Ausarbeitung und Zusammenstellung kundengruppenspezifischer Aktionssortimente sowie für die Differenzierung eines Tank-Shops von lokalen Konkurrenzunternehmen.
- Koordination mit den Medienplänen der Industrie.

Speziell der Shopbetreiber verlangt eine Beratung zur Kombination der Produkte und zu den Ladenverkaufspreisen. Im produktinnovativen Convenience Markt nehmen Demonstration, Bemusterung und Degustation für Verkaufspersonal und Endverbraucher eine immer bedeutendere Position ein²⁵⁴, die ebenfalls im Aufgabenbereich des Außendienstes liegen. Die automatische Zusendung von topaktuellen Artikeln mit zusätzlicher Produkt- und Marktinformation sichert die Verfügbarkeit und den Zugriff auf "neue Sortimente" in C-Stores, wobei die begrenzte Fläche den Handlungsspielraum einschränkt. Eine solche Serviceleistung unterstützt die hohe Innovationskraft der C-Stores gegenüber dem relativ "trägen" Lebensmittelhandel – unter Beibehaltung dezentraler Strukturen des Systemdienstleisters für die Umsetzung von nationalen und regionalen VFM, Promotions und Aktionen.

Die **Plazierungsberatung** auf Ebene der Mineralölgesellschaften umfaßt Plazierungsvorschläge für Warengruppen (nicht für einzelne Artikel), die mit den Standardisierungs-

²⁵¹ Diese Aussage entspricht der Entwicklung in Szenario 1.

²⁵² Tietz, B., 1983, S. 509. Zwei Anmerkungen: 1. Obwohl diese Aussage im Jahre 1983 gemacht wurde, ist die Aktualität aufgrund neuer Entwicklungen wieder gegeben. 2. Die Ladenbauberatung wird unter der Systemberatung behandelt.

²⁵³ Vgl. Kapitel VI Abschnitt 1. Zum Teil liefert der Systemdienstleister "farbenspezifisches Verkaufsförderungsmaterial" im Auftrag einer Mineralölgesellschaft aus.

²⁵⁴ Vgl. Belz, Chr., 1989, S. 362.

konzepten der Mineralölgesellschaften konform gehen und den modernen, effektiven Methoden der Verkaufsförderung entsprechen. Um den Individualisierungsbestrebungen der Betreiber gerecht zu werden, müssen detaillierte Optimierungssysteme wie das Space Management²⁵⁵ eingesetzt werden. Dieses erleichtert im Rahmen einer exakten Sortimentsplatzierung die Kontrollen und die Optimierung des Sortiments. In der Beurteilung durch Mineralölgesellschaften kommen Bündelung und Aufarbeitung der Daten durch den Systemdienstleister nach Anforderungen der Mineralölgesellschaften und der Shopbetreiber einem Sekundärangebot gleich. Da die Regal- und Flächenoptimierungen in C-Stores am Engpaß "Verkaufsfläche" ansetzen, stellt die Platzierungsberatung eine "Mußleistung" dar, die nur bei Ablehnung durch die Mineralölgesellschaft vom Systemdienstleister als Tertiärangebot vermarktet werden sollte.

Sortimentskontrollen sind notwendig, um fundierte sortimentspolitische Entscheidungen zu treffen und zählen daher zum Aufgabengebiet des Systemdienstleisters. Neben den dargestellten Informationen für das Space Management sind vor allem Daten über Warenabsatz pro Kunde, Markt, Region, Artikel oder Warengruppe (Frequenz- und Kundenstromanalyse für Artikelgruppen) bzw. Umschlaghäufigkeiten einzelner Artikel von Bedeutung. Auf Initiative des Systemdienstleisters könnten zur Unterstützung der Sortimentskontrolle in begrenztem Umfang Statistiken zu Fehl- und Nichtverkäufen von den Shopbetreibern geführt werden, die einen frühzeitigen Eingriff mit Gegenmaßnahmen ermöglichen.²⁵⁶ Außerdem sind anhand ständiger Kontrollen der Dispositionen des Shopbetreibers negative Veränderungen und Bedarfslücken kurzfristig wahrnehmbar.²⁵⁷ In Szenario 2 werden ähnliche Kontrollen von den Systemköpfen selbst durchgeführt.

2.5.2.2. Qualitätssichernde Serviceleistungen

Die Qualität der Produkte kann generell durch Falschbehandlung in der vorgelagerten Wertschöpfungskette zunichte gemacht werden, so daß sie im Fall des Convenience Marktes von der Zusammenarbeit der Hersteller, Mittler und Shopbetreiber abhängen. Der Systemdienstleister leistet neben gewissenhafter Ausführung der Lagerung, Kommissionierung und Warenverteilung (Lieferqualität) einen direkten Beitrag für die Produktqualität in C-Stores, indem er zusätzliche Außendiensttätigkeiten wie stichprobenartige Warenkontrollen auf Frische und MHD sowie auf Regalbestände, Ersatz beschädigter und unverkäuflicher Ware

²⁵⁵ Im Rahmen der Befragung zählte eine Mineralölgesellschaft das Space Management zu den administrativen Tätigkeiten, welches dadurch zu den Dienstleistungen mit indirektem Warenbezug gezählt werden kann, in Verbindung dieser Arbeit aber den warenbezogenen Dienstleistungen zugeordnet wird.

²⁵⁶ Fehlverkäufe resultieren aus Out-of-Stock-Situationen, während Nichtverkäufe aufgrund nicht gelisteter Produkte entstehen. In beiden Fällen kann die Nachfrage nicht erfüllt werden. Vgl. Falk, B., Wolf, J., 1991, S. 335. Die Autoren schlagen einen Vermerk von Kundenbedürfnissen nach bestimmten, nicht vorhandenen Artikeln vor, die allerdings nur ermittelt werden können, wenn der Kunde explizit nach einem Produkt fragt.

²⁵⁷ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 320.

übernimmt. Grundsätzlich sind auch MHD-Garantien, d.h. garantierte Restlaufzeiten auf Produkte möglich. Sobald solche Serviceleistungen in Rahmenvereinbarungen fixiert sind, können sie durch Sonderabsprachen mit einzelnen, zu dem System gehörenden Shopbetreibern nicht unterlaufen werden, d.h. der Verkauf von Produkten ohne Einhaltung der Restlaufzeiten ist bis auf Sonderpostenverkäufe ausgeschlossen. Von größerer Bedeutung für den Systemdienstleister sind allerdings die zusätzlichen Kontrollmaßnahmen seiner eigenen Bestell- und Warenanlieferungsprozesse sowie das erhöhte Risiko in seiner Bestandsführung.

Eine Erweiterung von garantierten Produktqualitäten stellt das HACCP-System dar, welches vom Systemdienstleister unterstützt wird. HACCP bedeutet "Hazard Analysis Critical Control Point" und ist ein präventives, qualitätssicherndes Konzept der Lebensmittelindustrie²⁵⁸ der Europäischen Hygienerichtlinien, um produktions- und prozeßorientiert die Hygiene zu gewährleisten.²⁵⁹ "Der Kritische Kontrollpunkt" (CCP) ist eine Stufe, Schritt oder Phase von der Herstellung über die Lagerung bis zum Verkauf, an der eine Schwachstelle beim Umgang mit Lebensmitteln erkannt und durch gezielte und kontrollierte Maßnahmen beseitigt oder auf ein akzeptables Niveau verringert wird mit dem Ziel, das Risiko zu beherrschen."²⁶⁰ In der Distribution von Kühlprodukten ist der "Kritische Punkt" die garantierte, durchgängige Kühlkette, die es zu beherrschen gilt. Für die Stufen der Wertschöpfungskette bedeutet HACCP die Dokumentationspflicht über Wareneingangs-, Lagerbereichs- und Warenverarbeitungskontrollen sowie Reinigungspläne. Bei der Warenanlieferung muß die Beförderungstemperatur auf der Rückseite des Lieferscheins dokumentiert werden. Die gleichen Grundsätze gelten auch für den Mittler, der die Einhaltung und den Temperaturnachweis einer ununterbrochenen Kühlkette erbringen muß sowie Qualitätsaufzeichnungen für Reinigungs- und Abtaupläne der Lkws und Schulungsmaßnahmen. Mit der Einführung von HACCP sind Retouren für die betroffenen Warengruppen untersagt, da ein Nachweis für die Vernichtung der Ware zu erbringen ist.

Im Rahmen der Verkaufsgeräteleistik sind zur Qualitätssicherung Wartungs- und Serviceleistungen notwendig, welche – falls sie nicht vom Systemdienstleister selbst geleistet werden – zumindest über diesen vermittelt und abgewickelt werden können, z.B. die Verantwortung für regelmäßigen, technischen Kundendienst.

2.5.3. Serviceleistungen mit indirektem oder ohne Warenbezug

Zu den Serviceleistungen ohne Warenbezug zählen Finanz- und Verwaltungsdienstleistungen sowie administrative Unterstützungen; die "indirekten" umfassen Marktforschungsaktivitäten, Information & Betreuung der Partner sowie die Betriebsberatung, welche sich auf Rechnungswesen, Betriebswirtschaft und Datenverarbeitung erstreckt und

²⁵⁸ Vgl. Zschaler, R., Internet vom 26.02.1999.

²⁵⁹ Vgl. Müller, K., Internet vom 26.02.1999.

²⁶⁰ Zschaler, R., Internet vom 26.02.1999.

zu den Serviceleistungen ohne Warenbezug zählt.²⁶¹ In der Regel übernimmt der Systemdienstleister damit betriebliche Funktionen des Einzelhandels. Es handelt sich zum einen um reine Primärdienstleistungen, die sich aus der Funktionszuteilung zum Systemdienstleister in Szenario 1 ergeben²⁶², und zum anderen um Sekundärdienstleistungen, sofern sie auf unterschiedliche (Abrechnungs-) Methoden der Systemkunden eingehen. Neben Bestell- und Lieferadministration können weitere abrechnungstechnische Vereinbarungen oder Bindungen durch Dienstleistungen fixiert werden. Statistische Auswertungen sowie Aufgaben des Controlling und der Buchhaltung stellen hohe Ansprüche an den Systemdienstleister, der den differierenden Anforderungen unterschiedlicher Systemkunden gerecht werden muß, mit dem Ziel einer kompatiblen Gestaltung der System- und Datenkonfiguration, z.B. Absatz- und Umsatzanalysen nach Artikeln oder Warengruppen, Ist-Abweichungen und Trends, Marktanteilsberechnungen und Wettbewerbsvergleiche von Handel und Hersteller, logistische Kennzahlen u.v.m., gegebenenfalls sogar Gehalts- und Personalabrechnungen. Datenvernetzung, -bündelung und -aufarbeitung nach Ansprüchen einzelner Mineralölgesellschaften durch den Systemdienstleister kommen einem Zukauf von Dienstleistungen gleich. Zum größten Teil handelt es sich allerdings um Dienstleistungen, welche allgemein in der Diskussion um In- und Outsourcing im Handel auftreten und somit nicht spezifisch für den Convenience Markt sind.

2.6. Zusammenfassendes Beispiel für ein Leistungspaket des Systemdienstleisters in Szenario 1

Für den Systemdienstleister von Szenario 1 ergeben sich folgende Möglichkeiten eines Leistungsangebotes:²⁶³

²⁶¹ Vgl. Tietz, B., Mathieu, G., 1979, S. 103. Dohet-Gremminger, A., 1996, S.79 ff zeigt in einer Aufteilung zu Serviceleistungen, daß die Betriebsberatung nur einen sehr geringen Warenbezug aufweist.

²⁶² Beispielsweise ist die Kreditierung von Kundenrechnungen in einem bestimmten Rahmen im Unterschied zu einer Cash&Carry Großhandlung marktüblich.

²⁶³ Beachte: Es handelt sich nicht um die Leistungen, die ein C-Store den Endkunden bietet, d.h. standortabhängige Dienstleistungen sind nicht enthalten, da sie größtenteils keine Auswirkung auf den Systemdienstleister haben. Vgl. BBE-Unternehmensberatung GmbH, 1996, S. 77.

Tabelle VI-6 Beispiel für Leistungsmodule eines Systemdienstleisters

Leistungen des Mittler	Primärangebot	Sekundärangebot	Tertiärangebot
Leistungsmodule der Distributions- logistik	Primärdienstleistung	Sekundärdienstleistung	Tertiärdienstleistung
Lieferzeit/ Bestellvorlaufzeit	24 – 48 Stunden für Normalware	12 Std. für Frische- und Tiefkühlsortiment und nach Sonn- und Feiertagen	Eilbestellungen
Lieferhäufigkeit	bis zu 2 Mal wöchentlich	Fixierung der genauen Lieferhäufigkeit je Shop. Bei festzulegendem Mindestumsatz tägliche Belieferung von Frischesortiment Nachlieferung bei Fehllieferungen oder Bruch	Nachbestellungen außerhalb der vereinbarten Lieferzeiten.
Liefertreue	Einhaltung des Liefertages, evtl. noch Vor- oder Nachmittag	Vereinbarung eines Lieferzeitfensters. Vorschlag der Mineralölgesellschaft: +/- 30 Minuten ist nicht realisier- bar → Kompromiß	
Lieferbeschaffen- heit		Lieferquote bei 98-99%; Vereinbarung zu Ersatzartikeln	Lieferung von Ersatzartikeln
Lieferzustand	HACCP	Alles aus einer Hand: Lieferung der Basis- und Plusmo- dile außer Presseartikel Einzelstückauslieferung bei festgelegten, hochpreisigen und MHD gefährdeten Artikeln	Veränderung der Anlieferpunkte, Abladen vom Lkw, Regalpflege Ausdehnung der Einzelstückaus- lieferung auf mehrere Artikel Nachtanlieferung
Auftragsflexibilität	24 Stunden Bestellservice 7 Tage die Woche mit allen Bestellmedien	Fixierung von Bestellmedien	Unterschreitung der Mindestbe- stellmenge
Informationsflexibi- lität	Mindestbestellmenge: DM 500 oder	Systemkundenspezifischer Ordersatz, Aufarbeitung von Marktdaten, Rechenschaftsbericht	
Redistribution	Rücknahme von Rollcontainern, Leergut, Pfand- und Falschartikeln, evtl. auch von Saisonartikeln	Vereinbarungen über Pauschalvergütungen für beschädigte Ware unter einem bestimmten Wert (Kleinbruch), Rücknahme von Saisonartikeln, Entsorgung von Altgeräten.	Retourenannahme abhängig vom MHD
Serviceleistungen	Vereinbarungen über Sonderangebots- und Verkaufsförderungsmaßnahmen, Sortiments-, Systemberatung, qualitätssichernden Maßnahmen		

Leistungen des Mittler	Primärangebot	Sekundärangebot	Tertiärangebot
Sortimentsmo- dule	Basismodul	Plusmodul	Service modul
	Markenartikel aller Warengruppen: Getränke: Erfrischungsgetränke, wie Cola, nationale Biersorten und Spirituosen (Mar- kenartikel) Tabakwaren, Süßwaren, Presseartikel, Fri- scheartikel, Molkereiprodukte, Tiefkühlpro- dukte, Fertiggerichte usw. Saisonale Produkte, die in die langfristige Planung einbezogen sind. Dieses Modul umfaßt auch regionale Artikel, die aufgrund ihres geringen Umsatzes aller- dings in einer geringen Anzahl an Varianten bereitgestellt werden.	Regional und Standort: Produkte, die national vereinbart wurden, aber nur an mehreren Tank-Shops einer Mine- ralgesellschaft geliefert werden, z.B. regionales Bier, Wein, Schreibwaren in Schulinähe, Fast Food in Ab- hängigkeit der Shopgröße. Zunehmend werden auch branchenfremde Warengrup- pen und Investitionsgüter als Plusmodul vereinbart.	Regionale, lokale und standortspe- zifische Produkte und Spezial- itäten nach dem Bedarf eines Shopbetreibers: z.B. Spirituose XY mit geringer Marktbedeutung oder beim Systemdienstleister noch nicht geleistete Artikel
Besonderheiten			
Entgeltregelung bei Dienstleistun- gen	Standardangebot des Systemdienstleisters mit fester vertraglicher Bindung Fixierung von Merkmalen und Regelungen (z.B. Kosten- sätze) bei Abweichungen auf allen Ebenen der Ver- tragspartner		
Individualität des Sortiments in Szenario 1 und Unterschiede zu Szenario 2	Nationales Standardangebot mit Variantenauswahl innerhalb einer Produktsorte, welche in Szenario 2 nicht gegeben ist. CocaCola und Pepsi wurden sich in Szenario 2 anschließen, da dort keine Substitutionsprodukte geführt werden. Saisonartikel werden in Szenario 2 ebenfalls geleistet, standort- oder kundenspezifische Angebote treten hingegen nur vereinzelt auf. Produkte, welche die Mineralgesellschaft als Differenzierungspotential zur Konkurrenz führen, gehören zu einem zeitlich begrenzten Plus- modul		

Die Anforderungen des ersten Szenarios setzen technische Standards voraus, welche in vorausgehenden Abschnitten beschrieben wurden (z.B. 3-Zonen-Lkw, Lager- und Bestellsysteme). Grundvoraussetzung für die Integration eines Systemdienstleisters ist im organisierten Convenience Markt - im Vergleich zum freien - eine nationale Umsetzung des Belieferungssystems. Systemkunden bilden ein Netz von Verkaufsstellen, das es mit gleicher Qualität zu beliefern gilt.²⁶⁴

Die Frage nach der Struktur der Warenverteilung wurde bewußt den Komponenten des Lieferservices nachgeordnet, dessen Anforderungen aufgezeigt wurden. Die zu einem Systemkopf gehörenden C-Stores werden in Szenario 1 nicht vollständig standardisiert und nationalisiert. Daher sollte sich auch der Systemdienstleister trotz nationaler Präsenz eine gewisse regionale Flexibilität mit entsprechenden Strukturen erhalten. Denn nur vor Ort kann er eine regional angepaßte Leistung erbringen, sowohl bezogen auf Produkte als auch auf Dienstleistungen. Die im Warenverteilungsprozeß angestrebte Differenzierungsstrategie verlangt im organisierten Convenience Markt eine dezentrale, flächendeckende Struktur an Auslieferungspunkten, um durch räumliche Nähe zu den Outlets eine schnelle und zuverlässige Belieferung zu gewährleisten.²⁶⁵ Die gegenwärtig in den nationalen Warenverteilungsprozeß integrierten Unternehmen weisen eine solche Lagerstruktur auf.

3. Ein kostenführender Logistikdienstleister als Mittler in Szenario 2

Mit dem Eintritt von Szenario 2 "Mineralölgesellschaft als Convenience Retailer" sind in Relation zu Szenario 1 weitreichende Veränderungen der Ist-Situation verbunden, die bisher nur vereinzelt von Mineralölgesellschaften in Erwägung gezogen werden, so daß im Rahmen einer Befragung **nicht** die Möglichkeit besteht, detaillierte Informationen zu den Anforderungen an einen Mittler zu erhalten. Aus diesem Grund ist im ersten Schritt entscheidend, in welchen Bereichen sich mögliche Strategieänderungen der Mineralölgesellschaften auf den Mittler auswirken, welche Funktionsverschiebungen im Vergleich zur Ist-Situation anfallen, in welcher Art und Weise diese durchgeführt werden und in welcher Rolle der Mittler schließlich in die Wertschöpfungskette integriert sein wird. Erst im zweiten Schritt kann das Leistungsangebot an die Anforderungen des Systemkopfes angepaßt werden. Gegenüber Szenario 1 steht dabei der Aspekt der Kostenreduzierung zu Lasten der Servicedienstleistungen im Vordergrund.

3.1. Die Strategieänderungen der Mineralölgesellschaften

Die Charakteristik von Szenario 2 kommt den Merkmalen eines im Filialsystem gesteuerten Unternehmens sehr nah:²⁶⁶ zentrale, vom Systemkopf getroffene Entscheidungen, vertikale

²⁶⁴ "Nur durch nationale Abdeckung ist man in der Lage, Aufgaben für die ebenfalls national tätigen Konzerne und Verbundgruppen von Einzelhandelsunternehmen zu übernehmen." Tietz, B., 1987, S. 440.

²⁶⁵ Vgl. Shapiro, R., Heskett, J., 1985, S. 50 ff.

²⁶⁶ Vgl. Ahlert, D., Olbrich, R., Reinke, B., 1995, S. 30. Diese Autoren sprechen im gleichen Zusammenhang von Merkmalen der (Massen-)filialsysteme.

Wertschöpfungsintegration, ein Mittler als Systemmitglied, starke Rationalisierungspotentiale, sinkende Flexibilität und die Tendenz zu preisorientierten Angebotsformen. Die Systemköpfe streben eine Strategie der Vernetzung aller Entscheidungen an zur Optimierung der Distribution in vollkommen eigener Regie, die sich aus Sicht einer Systemzentrale in drei Richtungen ausdehnt:²⁶⁷

- horizontal durch den Aufbau einer Art von Filialnetz,
- lateral durch überwiegende Eigenerstellung von Service und Logistik sowie
- vertikal durch Direkteinkauf bei der Industrie und durch nationale Werbung beim Endkunden.

Auslösendes Moment für die Veränderung der Kunden-, Sortiments- und Preisstruktur in Szenario 2 ist die Strategie der Systemköpfe zur Erzielung einer uneingeschränkten Leistungseffizienz. Die Strategie wurde in Kapitel V mit Kostenführerschaft in einem zentralisierten System umschrieben, welches dezentrale Elemente nicht grundsätzlich ausschließt.²⁶⁸ In diesem Zusammenhang machte ein Mineralölmanager folgende Aussage: "Erbringt die Tankstelle einen Nachweis, daß ein Artikel in dieser Region gute Umsätze bringen kann und bestätigt sich dies in der Praxis, so sei die Mineralölgesellschaft die letzte, welche die Listung verhindern würde".²⁶⁹ Allerdings demonstrieren die Veränderungsfaktoren des zweiten Szenarios Gegenteiliges: Es werden Standardisierungskonzepte durch die Mineralölgesellschaften forciert: Sortimentsbereinigungen, Vereinheitlichung der Preise auf niedrigerem Niveau als bisher und damit verbunden Komplexitätsreduktionen auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette. Im folgenden wird - zur Verdeutlichung polarisierend - von einer vollständigen nationalen Einheitlichkeit der unter einem Systemkopf geführten C-Stores in Sortiment, Service und Preis ausgegangen - bei Minimierung dezentraler Elemente. Ziele in Szenario 2 sind, Synergieeffekte aus der Multiplikation eines standardisierten Konzeptes in Tank-Shops sowie weitere Kostenreduzierung durch Zentralisierung zu generieren.²⁷⁰

Die angestrebte, zentrale Systementwicklung - eingeleitet durch das Agentursystem - ist im Vergleich zum Lebensmitteleinzelhandel ein künstlich hervorgerufener Prozeß der Mineralölgesellschaften. Im heutigen Konsumgütermarkt fördert das ausgeprägte Preisbewußtsein der Verbraucher zweifellos die Systembildung. Sämtliche Kostensenkungspotentiale müssen unter Vermeidung und durch bestmögliche Organisation von Schnittstellen zwischen

²⁶⁷ Vgl. BBE-Unternehmensberatung GmbH, 1997, S. 82.

²⁶⁸ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 563.

²⁶⁹ Solche Aufweichungen starrer Standardisierung zeigen sich nicht nur im Convenience Markt sondern auch am Beispiel der Warenhäuser. Vgl. Wehrle, F., 1984, S. 195 ff.

²⁷⁰ Vgl. Pardey, R., 1985, S. 21. Pardey erläutert die Grundprinzipien filialisierender Einzelhandelsunternehmen und nennt unter anderem den Standardisierungseffekt, den er wie folgt beschreibt: "Aus der Multiplikation bewährter Konzepte in einer größeren Zahl von Filialen erwachsen Synergievorteile, z.B. Kostendegressionen, die die Nachteile der räumlich dezentralen Struktur in der Regel überwiegen."

Leistungsstufen ausgeschöpft werden.²⁷¹ Im organisierten Convenience Markt hingegen akzeptieren die Käufer gegenwärtig einen Preisaufschlag für die Vorteile der C-Stores, wodurch die Wertschöpfung erhalten und nicht durch Preiskämpfe vernichtet werden muß. Außerdem ist der Markt noch im Wachstum, so daß auch hieraus keine Maßnahmen zur Systembildung - über Szenario 1 hinaus - erforderlich erscheinen.

3.1.1. Auswirkungen eines Preis- und Kostenwettbewerbs

Neben der Zielsetzung, die Tank-Shops zu standardisieren, beabsichtigen die Mineralölgesellschaften eine weitere Profilierung über den Preis.²⁷² Selbst wenn es sich vorerst nur um Eckartikel handelt, ist damit der Eintritt in einen Preiswettbewerb verbunden, der zusätzlich zu Einkaufsvorteilen auch niedrigere Kosten im Gesamtsystem voraussetzt. Die Strategie der Kostenführerschaft bedeutet eine "vorrangig" kostengünstige Bereitstellung der Leistungen zu einem akzeptablen Serviceniveau über die gesamte Wertschöpfungskette im Gegensatz zur "vorrangig" serviceorientierten Strategie in Szenario 1. Dieser Strategiewechsel betrifft sowohl den Mittler als auch andere, integrierte Wertschöpfungspartner.²⁷³ Verbesserte Kapazitätsnutzungen im Sinne einer Ausschöpfung von Ressourcen und Leistungen stehen im Vordergrund. Je nach Leistungsumfang muß der Mittler in Szenario 2 über kostenminimale Lager- und Transportprozesse verfügen, sowie eine Anpassung der dafür notwendigen Strukturen vornehmen.²⁷⁴ Daneben trägt auch der Einsatz moderner Technologien zur Ausschöpfung des Kostensenkungspotentials bei. Obwohl diese Faktoren in beiden Szenarien zum Tragen kommen, erfolgt ein bewußter Eingriff mit unterschiedlichen Intentionen. In Szenario 1 wird versucht, eine Struktur aufzubauen, die kostengünstig ein maximales Leistungsniveau erzielt, um differenzierte Kundenwünsche zu befriedigen. Szenario 2 setzt sich zum Ziel, ein für den Kunden akzeptables Serviceniveau zu minimalen Kosten anzubieten.

Ergänzend seien Instrumente des Kosten- und Leistungsmanagements erwähnt, die in Szenario 2 von den Mineralölgesellschaften als Grundvoraussetzungen für eine kooperative, kostenbewußte Zusammenarbeit genannt wurden. Im Mittelpunkt des Interesses der Systemköpfe steht vor allem die Implementierung der Prozeßkostenrechnung beim Mittler. Diese wird als geeignetes Instrument angesehen, um die Steuerungs- und Kontrollfunktionen des Systemkopfes, welche in die Prozesse des Mittlers hineinreichen, bestmöglich umsetzen zu können. Obwohl die Prozeßkostenrechnung ein "Instrument zur Aufdeckung, Überwachung und strategischen Beeinflussung von Komplexitätskosten ist"²⁷⁵ und daher auch

²⁷¹ Vgl. Ahlert, D., Olbrich, R., Reinke, B., 1995, S. 25.

²⁷² Vgl. Fachveranstaltung "Convenience Meeting 1998" Koidl & Cie. Market Information GmbH vom 23.09.1998, o.V., Convenience Shop 02/2000, S. 14 und Interviews mit Fachleuten aus der Mineralölbranche.

²⁷³ Je nach Zuweisung der Einkaufsfunktion werden die Systemköpfe die Forderungen nach Listungsgebühren, Werbekostenzuschüssen oder eben nach niedrigeren Produkteinkaufspreisen erhöhen.

²⁷⁴ Vgl. Russi, D., 1993, S. 255.

²⁷⁵ Vgl. Männel, W., 1993, S. 23 f.

bei einer Differenzierungsstrategie zum Einsatz kommen könnte, ist sie das geeignete Instrument für den Systemkopf, die Kosten- und Leistungssituation des Mittlers zu überwachen.

In Verbindung mit dem höchsten Kooperationsgrad auf Ebene des Datenaustausches²⁷⁶ wird gleichzeitig eine **"Open Book"** Politik gefordert. Sie soll die Beziehung zwischen Ressourcen, Prozessen und Produkten des Mittlers detailliert aufzeigen und dem einzelnen Systemkopf als "gläserne Kalkulation" bereitstellen.

3.1.2. Auswirkungen einer Sortimentsänderung

Die Mineralölgesellschaften steuern in Zusammenhang mit dem Sortiment strategische Veränderungen an, die alle mit einer Vereinheitlichung des Sortiments in ihren farbenspezifischen Tank-Shops verbunden sind. Dadurch entstehen aus Sicht des Mittlers Convenience Systeme und Systemkunden mit **einem** nationalen Sortiment. Selbst Sortimentsmodule nach unterschiedlichen Standorten und Größen der Tank-Shops werden nur sehr begrenzt eingesetzt, so daß eine anbieterspezifische Modularisierung, wie sie in Abschnitt 2.4.1 vorgenommen wurde, in Szenario 2 entfällt. Jüngste Überlegungen bei *Shell* zeigen, daß bei dieser Sortimentspolitik anstatt des Kunden vorrangig Rationalisierungspotentiale im Vordergrund stehen. Die Überlegung, bedeutende Markenprodukte zeitweilig europaweit auszulisten, beruht entweder auf besseren Einkaufskonditionen für ähnliche Produkte (Substitutionsprodukte) oder auf Bestrebungen, das Sortiment **international** zu standardisieren.²⁷⁷

Obwohl bereits heute im Convenience Markt von einem breiten und flachen Sortiment gesprochen wird, intensiviert sich dieser Sortimentsaufbau in Szenario 2. Die Einschränkung der Variantenzahl pro Produktsorte und Geschmacksrichtung²⁷⁸ bedeutet die Reduzierung von ähnlichen Artikeln unterschiedlicher Hersteller, Größen, Mengeneinheiten, Qualitäten und Verpackungsarten. Da sich eine solche Veränderung der Sortimentsdimensionen auf die Einkaufsalternativen des Konsumenten, Shopbetreibers und Mittlers auswirken und bei Nichtverfügbarkeit auf keine vergleichbaren Produkte zurückgegriffen werden kann, erhöhen sich die Risiken von Warenlücken und führen zu Nichtkäufen. Voraussetzung ist, daß der Mittler seine Lieferquote nicht durch Ersatzartikel verbessern kann.²⁷⁹

²⁷⁶ Vgl. Abbildung VI-3 in Abschnitt 1.3.1 dieses Kapitels.

²⁷⁷ Als Beispiel dienen die Produkte CocaCola und Pepsi: Pepsi weist in Deutschland lediglich einen Marktanteil von 1% auf. Obwohl die internationale Marktbedeutung weitaus höher liegt, handelt es sich bei ausschließlich nationaler Listung von Pepsi nicht um Kundenorientierung. In einem Interview wurde geäußert, daß die preisgebundenen Warengruppen Tabak und Presseartikel im Gesamtportfolio zugunsten ertragsstarker Produkte reduziert werden sollten.

²⁷⁸ Varianten in der Geschmacksrichtung wie Kirsch- und Traubensaft, Nuß- und Vollmilchschokolade werden ebenfalls verringert.

²⁷⁹ Wie in der Diskussion zu exklusiven oder warengruppenspezifischen Logistkdienstleistern (Abschnitt 3.2 dieses Kapitels) gezeigt wird, verstärkt die Sortimentsstraffung eines Systemkopfes das Argument gegen einen Mittler, der mehrere Systemkunden mit unterschiedlichen Sortimenten bedient und somit höhere Kosten für eine umfassende Lagerhaltung zu tragen hat.

Durch das Macht- und Funktionsstreben der Mineralölgesellschaften mit der Einführung des Agentursystems weitet sich die strategische Veränderung auf den Mittler mit seiner Sortimentsfunktion aus, indem Sortimentsauswahl und -steuerung zentral vom Systemkopf übernommen werden. Im Rahmen der Mengenpolitik ist zwar eine Umsetzung des Steuerungsmechanismus "Pull" für das standardisierte Sortiment beabsichtigt, der aber - wie in Abschnitt 3.4.1. gezeigt wird - durch einen hohen Anteil an push-gesteuertem Sortiment unterlaufen wird.²⁸⁰

Beide Entwicklungen wirken sich in gleicher Weise auf den Funktionsumfang des Mittlers aus. Eine Standardisierung und Verkleinerung der Produktvarianten verringert die Bedeutung der Vorauswahl eines Sortiments durch eine vorgelagerte Stufe (z.B. durch einen Systemdienstleister) dauerhaft, so daß seine weitere Integration in die Wertschöpfungskette des zweiten Szenarios von dieser Seite unwahrscheinlich erscheint.²⁸¹ Die Sortimentsbildungsfunktion des Mittlers erübrigt sich vollständig durch die Funktionsintegration beim Systemkopf, wodurch zunächst das Leistungsprogramm des Mittlers auf die originären Logistikfunktionen - Transport, Umschlag, Lagerung - beschränkt ist. Dieses ist größtenteils standardisiert und vereinheitlicht, da national die gleichen Produkte an einheitliche Tank-Shops mit gleichen Anforderungen auszuliefern sind.

3.2. Möglichkeiten der Integration von Mittlern in den Warenverteilungsprozeß

Die Entwicklungen in Szenario 2 stellen nicht nur die Sortimentsfunktion der Mittler in Frage, sondern auch deren Einschaltung in die physische Distribution. Im Konsumgütermarkt tendieren Großabnehmer zum Überspringen von Handelsstufen,²⁸² indem sie die Prozesse selbst übernehmen. Im Fall des organisierten Convenience Marktes sind die Voraussetzungen für eine selbständige Übernahme der Belieferung von Tank-Shops durch **den Systemkopf** in Szenario 2 nicht gegeben, so daß diese Vorgehensweise im ersten Schritt unwahrscheinlich und technisch nicht zu realisieren ist - zumindest nicht zu vertretbaren Kosten. Unabhängig vom fehlenden Know-how reicht die nationale Umsatzbündelung eines "Convenience Systems", wie das einer Mineralölgesellschaft nicht aus, um von einem "Großabnehmer" im oben dargestellten Sinne sprechen zu können. Es gilt daher Wege aufzuzeigen, welche die institutionelle Funktionszuweisung nach Zielsetzung der Systemköpfe ermöglichen. Tietz differenziert in diesem Zusammenhang Logistikstrategien auf Basis von Fremd- und Eigenfertigung²⁸³, welche auf die Situation der Mineralölgesellschaften angepaßt und übertragen werden können:

Eine **erste** Möglichkeit ist ausschließlich die Vergabe der Logistik an ein rechtlich und wirtschaftlich unabhängiges Handelsunternehmen. Unter der Annahme, daß ein solcher Mittler

²⁸⁰ Vgl. Ahlert, D., 1999, S. 334 und vor allem Abschnitt 1.3.1 in diesem Kapitel.

²⁸¹ Vgl. Kysela, K., 1994, S. 102.

²⁸² Vgl. Picot, A., 1986, S. 8 und die Entstehung von Handelssystemen in Kapitel II Abschnitt 3.2.4.

²⁸³ Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 356 f.

auf dem gesamten Markt sowohl mit Handels- als auch Logistikfunktionen präsent ist und sein über den Warenverteilungsprozeß hinausgehendes Leistungsangebot auch anderen Kunden anbietet, entspricht diese Möglichkeit dem institutionellen Mittler in Szenario 1. Bei Eintritt von Szenario 2 stellt dieser **Systemdienstleister** dem Systemkopf nur seine logistischen Dienstleistungen zur Verfügung. Entsprechend ist unter dieser Logistikstrategie des Systemkopfes auch die Inanspruchnahme der Großhandelsfunktion eines Handelskonzerns zu subsumieren. Auch hier greift der Systemkopf lediglich auf die logistischen Fähigkeiten zurück, wodurch annähernd der gesamtunternehmerischen Strategie einer alleinigen Steuerungsfunktion aller Prozesse durch den Systemkopf entsprochen wird. Sowohl der Handelskonzern als auch der unabhängige Systemdienstleister müssen in diesen Fällen ihre Entscheidungs- und Handlungsspielräume stark einschränken, so daß diese Variante für Szenario 2 als relativ unwahrscheinlich gilt. Die Situation nähert sich Szenario 1 an, sobald der Systemkopf zusätzlich auf die günstigeren Einkaufskonditionen mit dem Ziel der Kostenführerschaft zurückgreift.²⁸⁴

Die **zweite** Möglichkeit ebnet den Weg für eine vollständige Integration der Logistik beim Systemkopf, indem eine Partnerschaft mit einer Art "Distributionshelfer" angestrebt wird.²⁸⁵ Um diese Strategie umzusetzen, bedarf es - wie eingangs erwähnt - vorgelagerter Schritte: Zunächst kann der Systemkopf lediglich die Steuerung der Logistikkette unter operativem Einsatz eines spezialisierten Logistikdienstleisters übernehmen, dessen Haupttätigkeit der physische Warenverteilungsprozeß sein wird.²⁸⁶ Im Vergleich zum Systemdienstleister bindet sich der Mittler in Szenario 2 unter Einschränkung seiner unternehmerischen Entscheidungsfreiheit stärker an die Systemköpfe - sei es im Rahmen einer rein vertraglichen Vereinbarung, eines Joint Ventures oder - später - einer Eingliederung in die Mineralölgesellschaft.

Zum Zweck der Leistungssteigerung und Kostensenkung haben sich in den letzten Jahren die Auslagerung von Distributionslager und Transporten durchgesetzt. Eine kooperative Umsetzung dieser Art ist in Märkten mit oligopolistischen Strukturen, wie im Tankstellenmarkt von Szenario 2, schwierig.²⁸⁷ Weil die Kooperationsbereitschaft mit relativer Stärke einzelner Anbieter und Nachfrager abnimmt, werden Synergiepotentiale durch Zusammenschlüsse im Sinne einer Konzentration angestrebt. Anstatt einer freiwilligen, vertraglich gesicherten Zu-

²⁸⁴ Ein Zusammenschluß mit Einzelhandelskonzernen erscheint in Szenario 2 nicht wahrscheinlich, da erstens eine Mehrauswahl an Artikeln nicht gewünscht wird, und zweitens – zumindest gegenwärtig – die Anforderungen an die Belieferung von C-Stores noch nicht vollständig erfüllt werden können. Vgl. Kapitel IV.

²⁸⁵ Kleer, M., 1991, S. 47. Kleer sieht den primären Tätigkeitsbereich von Distributionsmittlern im akquisitorischen, während Distributionshelfer vorrangig im reinen Logistikfeld tätig sind, wobei vor allem erstere in beiden Subsystemen auftreten. Um im Rahmen dieser Arbeit die Möglichkeit für einen an den Systemkopf stark gebundenen Absatzmittler offen zu halten, wird von einer "Art" Absatzhelfer gesprochen.

²⁸⁶ Dies läßt auf eine Herkunft aus dem Speditionsgewerbe mit erweitertem Leistungsspektrum schließen.

²⁸⁷ Vgl. Söllner, J., Jahrbuch der Logistik 1996, S. 172 – 175.

sammenarbeit entsprechen Kapitalverflechtungen darüber hinaus eher dem Ziel der Eigenherstellung durch die Mineralölgesellschaften.²⁸⁸ Während die Gesamtsteuerung des Systems in Händen der Mineralölgesellschaft liegt, führt der Logistikdienstleister die einzelnen physischen, informatorischen und organisatorischen Prozesse zu einem logistischen Gesamtsystem zusammen: Er konzipiert und führt sie im Auftrag des Systemkopfes aus, wodurch die dispositiven und Informationsfunktionen des Logistikdienstleisters aus Kapitel II stark eingeschränkt werden.²⁸⁹ Das Betriebsführungssystem der Agenten trägt zur Homogenität der Tank-Shops bei, so daß innerhalb einer Mineralölgesellschaft undifferenzierte Problemstellungen und -lösungen für Mittler vorliegen.²⁹⁰ Das Leistungsangebot des Mittlers sollte in Qualität und Quantität mit den starren Standardisierungsstrategien der Systemköpfe korrespondieren. Es muß ein Standardkatalog (Rahmenvereinbarung) festgelegt werden, der die sogenannten Tertiärangebote aus Szenario 1 vollkommen ausschließt.

In bezug auf die Einschaltung eines Logistikdienstleisters wird eine weitere Differenzierung vorgenommen, welche auf den Ausprägungen der Sortiments- und Kundendimensionen beruht.

Einerseits ist die Einschaltung eines **warengruppenspezifischen Logistikdienstleisters** möglich (z.B. für Tiefkühlprodukte), der für mehrere (System-) Kunden tätig ist, um dadurch Bündelungsvorteile zu erzielen. Der Logistikdienstleister liefert in diesem Fall eine begrenzte Anzahl von Warengruppen an mehrere, in sich homogene Systemkunden aus.

Andererseits kann ein **farbenspezifischer (exklusiver) Logistikdienstleister** mit der Warenverteilung beauftragt sein, der exklusiv für einen Systemkopf tätig ist. Ein Unternehmen dieser Art ist die Firma WLS²⁹¹, die als Exklusivlieferantin das gesamte Sortiment an die Endverkaufsstellen von McDonald's liefert und die vorgelagerten Prozesse wie Lagerung und Kommissionierung übernimmt. Ob sich solche Logistikdienstleister aufgrund zunehmender Kooperationslösungen²⁹² zwischen Mineralölgesellschaften und Fast Food Anbietern als Mittler für das umfassende Sortiment eines Tank-Shops eignen, zeigen die folgenden Ausführungen:²⁹³

Parallelen zwischen C-Stores und Fast Food Verkaufsstellen sind im Erfolgsfaktor "Zeit" zu sehen. Beide verfügen über verlängerte Verkaufszeiten, und das Verkaufsargument richtet sich an Kundengruppen, die "zeitsparend" ihren Einkauf tätigen wollen. Obwohl die "Zeit" neben anderen Faktoren wie Standardisierung, Zentralisierung und Kostenreduzierung in

²⁸⁸ Vgl. Kysela, K., 1994, S. 83.

²⁸⁹ Vgl. Delfmann, W., Darr, W., Simon, R., 1990, S. 42.

²⁹⁰ Vgl. Russi, D., 1993, S. 250. Russi unterscheidet (un-) differenzierte Marktbearbeitungsstrategien nach dem Grad der Homogenität der Kundenzielgruppen.

²⁹¹ Die Firma WLS, *Warenhandel, Logistik & Service* organisiert in Deutschland die komplette Distribution für McDonald's. 900 Restaurants werden vom Hauptsitz in Duisburg und sechs weiteren Niederlassungen mit WLS-eigenen Lkws beliefert. WLS wurde 1982 gegründet und 1992 in die Alpha-Gruppe eingebunden, die McDonald's europaweit beliefert.

²⁹² Vgl. Kapitel IV Abschnitt 2.2.1.

²⁹³ Die Aufteilung der Anforderungen entspricht der Gliederung des Kapitels IV Abschnitt 4.2.

Szenario 2 an Bedeutung verliert, ist sie im Convenience Markt sowie in der vorgelagerten Wertschöpfungskette als kritischer Erfolgsfaktor zu sehen. Die Belieferung von Fast Food Ketten bedarf bereits heute einer Lagerung und Lieferung von Produkten dreier Temperaturzonen, angefangen bei Getränken, Lebensmitteln bis hin zu Werbe- und Verpackungsmaterialien. Damit ist der Anforderung nach einer Belieferung "aus einer Hand" entsprochen, welche die Entscheidung für einen exklusiven Logistikdienstleister stützt. Außerdem ist eine Anpassung an das Sortiment eines C-Stores möglich - ohne eine Erweiterung der Lager- und Transporttechnologien. Grundsätzlich entstehen mit jeder neuen Warengruppe logistische Probleme, die unabhängig von der Art des logistischen Mittlers in Szenario 1, 2 oder im Fast Food Bereich gelöst werden müssen. So ist bei allen Mittlern neues Know-how über erweiterte Warengruppen, wie beispielsweise bei OTC-Produkten im Tankstellenmarkt, aufzubauen. Ein **Exklusiv**lieferant in Form eines Logistikdienstleisters hat im Convenience Markt zudem den Vorteil, daß aufgrund eines nicht zu dichten Distributionsnetzes der Einsatz von Dreikammerfahrzeugen risikoloser möglich ist als bei einem Systemdienstleister in Szenario 1. Bei eng hintereinander liegender Stops kann sich das Risiko einer schwankenden Kühltemperatur erhöhen, da kurze Wegstrecken die an den Motor angebotenen Kühlaggregate nicht gleichmäßig kühl halten können.²⁹⁴

Im Vergleich zum Lebensmitteleinzelhandel handelt es sich bei den Warenverteilungsprozessen der Firma WLS - wie im Convenience Markt - um eine Feinlogistik mit einer Vielzahl von Outlets und relativ geringen Bestellmengen. Im Jahr 1997 belieferte das Unternehmen über ein Zentrallager und zusätzliche 6 Niederlassungen 863 Verkaufsstellen von McDonald's mit über 1.000 Artikeln und einem Umsatz von 1,1 Mrd. DM, so daß Parallelen in Umsatz und Anzahl der Anlieferstellen mit mittleren Mineralölgesellschaften bestehen.²⁹⁵ Dieser Vergleich ist vor allem vor dem Hintergrund zu ziehen, daß sich eine Netzbildung von C-Stores mit veränderten Sortimenten und Preisen sowie unter Modifikation des Erscheinungsbildes auch auf die räumliche Struktur der C-Stores auswirkt. In Szenario 2 werden eine Verringerung der Dichte von Tank-Shops einer Mineralölgesellschaft sowie Sortimentsbereinigungen angestrebt, mit denen sich die Situation des Tankstellenmarktes an diejenige des Fast Food Marktes mit einer weitaus geringeren Anzahl an Artikeln ausrichtet.²⁹⁶ Negative Vergleichsmerkmale sind die benötigten Bestell- und Lieferfrequenzen, die bei McDonald's einmal wöchentlich ausreichen, aber bei C-Stores zu hohen Bestandslücken führen würden.

Auf Grundlage der Zielsetzungen in Szenario 2 ergeben sich folgende Argumente für die Entscheidung über die Art des Mittlers:

Erstens streben die Mineralölgesellschaften eine Individualisierungsstrategie an, die sich nicht auf die einzelnen Tank-Shops bezieht, sondern auf das Gesamtkonzept des Systems,

²⁹⁴ Neuere Technologien, welche diesen Nachteil aufheben, existieren zum Teil schon auf dem Markt, werden aber noch nicht flächendeckend eingesetzt.

²⁹⁵ Die *Deutsche Avia Mineralöl GmbH* verfügt über ein Netz von ca. 900 Stationen.

²⁹⁶ Vgl. Abschnitt 3.1 in diesem Kapitel und Kapitel V Abschnitt 3.2.2.

in dessen Rahmen starre Standardleistungen gefordert werden. Dadurch verschiebt sich die Individualität im Vergleich zu Szenario 1 auf eine höhere Ebene, so daß der Mittler seine Leistungen auf ein "System" mit national flächendeckenden, aber einheitlichen Tank-Shops konzentriert.

Szenario 1: Individuelle Gestaltung einzelner Shops,

Szenario 2: Individuelle Gestaltung einzelner Systeme, z.B. jeder Mineralölgesellschaft. Zweitens kritisierte eine Mineralölgesellschaft im Interview die hohen Lagerhaltungskosten, die aufgrund zu großer Sortimente anderer Systemkunden bzw. durch substitutive Kaufmöglichkeiten beim aktuellen Mittler entstehen. Diese Kosten entfallen bei Integration eines exklusiven Logistikdienstleisters in Szenario 2, der sein Sortiment auf eine "farbenspezifische" Anforderung verdichtet.²⁹⁷ Daneben reduziert sich durch ein standardisiertes Sortiment auf Stufe des Einzelhandels und des Mittlers das Risiko eines auswuchernden Angebotes aufgrund ständiger Produktinnovationen.²⁹⁸

Drittens verlangen die Mineralölgesellschaften von einer erfolgsversprechenden Logistikkette einen offenen Informationsaustausch zwischen den Marktpartnern. Das Offenlegen von Kosteninformationen verschafft - nach Ansicht der Mineralölgesellschaften - gegenseitig ein fundiertes Vertrauensverhältnis, welches eher denkbar ist, wenn sich der eingeschaltete Logistikdienstleister nur an einen Systemkunden bindet ohne Bedienung der Konkurrenz. Obwohl die Spezialkenntnisse und Bündelungseffekte eines warengruppenspezifischen Logistikdienstleisters für die Systemköpfe von großem Interesse sind, ist die Wahrscheinlichkeit für einen "farbenspezifischen" Logistikdienstleister höher. Aufgrund der dargestellten Argumente und der langfristigen Zielsetzung, die Warenverteilung zukünftig in Eigenregie zu übernehmen oder in einem Tochterunternehmen zu integrieren, wird im weiteren Verlauf der Arbeit ein exklusiver Logistikdienstleister in der Marktsituation des zweiten Szenarios angenommen.²⁹⁹ Dieser soll neben den relativierten, serviceorientierten Anforderungen vor allem die Vorstellungen zur Kostenreduzierung erfüllen, die sich im Rahmen einer Leistungsstandardisierung eröffnen.

3.3. Funktionen des Logistikdienstleisters im Vergleich zum Systemdienstleister

Während der Systemdienstleister in Szenario 1 durch die Funktionsintegration von Ein- und Verkauf und durch die direkten Kontakte zu den Shopbetreibern einen größeren Handlungs-

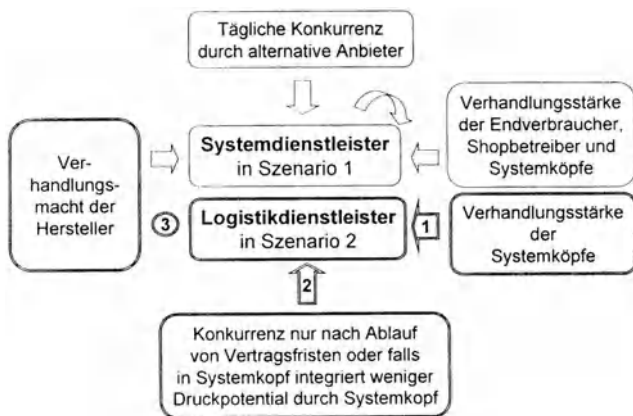
²⁹⁷ Nicht berücksichtigt sind bei dieser Aussage die Kostenvorteile, die durch Bündelung mehrerer Systemkunden entfallen würden.

²⁹⁸ Vgl. Marzen, W., 1984, S. 183. Marzen nennt diese Art des Sortiments – zurückgehend auf Bürgi – Übersortiment, welches das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage wiedergibt und dessen Eintritt wahrscheinlicher ist, als der eines Untersortiments.

²⁹⁹ Baumgarten spricht in der Industrie von Verbunddienstleistern, bei denen die Koordination der betrieblichen Aufgaben dem Auftraggeber obliegt. Im Fall der Tankstellen sind die Auftraggeber Mineralölgesellschaften und diese streben eine solche Koordinationsfunktion an. Vgl. Baumgarten, H., 1996 a, S. 32.

spielraum erhält³⁰⁰, schränkt der Systemkopf seine Partner in Szenario 2 durch die angestrebte Funktionsintegration ein. Allein aufgrund des Kundenverständnisses befinden sich die Mittler in den Szenarien 1 und 2 in unterschiedlichen Wettbewerbsumfeldern.

Abbildung VI-7 Wettbewerbskräfte im Vergleich von Szenario 1 und Szenario 2



Grundsätzlich zielt eine Ausrichtung der Leistungsgestaltung an den Anforderungen des Marktes auf eine größere Kongruenz zwischen **Kundenbedürfnis** und Angebot.³⁰¹ Diese Vorgehensweise wählt auch der Logistikdienstleister in Szenario 2: Seine Leistungen zielen auf die spezifischen Bedürfnisse und Ansprüche des Kunden ab. Allerdings ist - im Vergleich zu Szenario 1 - allein der Systemkopf ein Kunde und nicht der Shopbetreiber oder der Endverbraucher. Im Agentursystem bestehen zwischen dem Logistikdienstleister und den Shopbetreibern direkte Kontakte nur über die Fahrer der Lkws. Bestellvorgänge, Reklamationen, Zahlungsabwicklung, Betreuung der Betreiber durch den Außendienst und andere, in Abschnitt 2.5 vorgestellte Dienstleistungen werden vom und über den Systemkopf abgewickelt. Durch die Bündelung zu **einem** nationalen Kunden mit annähernd identischen Verkaufsstellen kann auf ein national einheitliches Leistungsangebot des Mittlers geschlossen werden. Die langfristige und ausschließliche Bindung eines Logistikdienstleisters an einen Systemkopf reduziert den Wettbewerbsdruck von Seiten der Shopbetreiber bzw. Agenten auf Null (siehe Pfeile 1 und 2 in Abbildung VI-7). In Szenario 1 tritt dem Systemdienstleister eine solche Wettbewerbskraft entgegen: Ein Shopbetreiber hat die Möglichkeit, bei mangelnder Leistung durch den Systemdienstleister auf das Angebot eines anderen Mittlers zurückzugreifen, was unabhängig von vertraglichen Bindungen für den Systemdienstleister Chance und Risiko zugleich darstellt. Auf der einen Seite bietet er täglich seine Leistung frei am Markt

³⁰⁰ Beispielsweise kann der Systemdienstleister sofort im Einkauf auf Veränderungen der Absatzseite reagieren, die er durch Bestellungen, Logistik, Außendienst erfährt. Vgl. Falk, B., Wolf, J., 1991, S. 105.

³⁰¹ Vgl. Schögel, M., Tomczak, T., 1995, S. 43.

an. Dadurch kann sich der Systemdienstleister bei mangelnder Leistung der Konkurrenz direkt über sein Angebot am Markt profilieren. Sofern es seine Kapazitäten zulassen, befriedigt er die nicht erfüllte Nachfrage. Auf der anderen Seite spiegeln sich Schwächen eines Systemdienstleisters aufgrund der schnellen Reaktionsfähigkeit der Shopbetreiber in unmittelbaren Nachfragerückgängen wider.³⁰²

Die Beziehung Hersteller - Mittler entfällt in Szenario 2 bis auf den Warenfluß vollständig (siehe Kreis 3 in Abbildung VI-7). Der Logistikdienstleister ist nur ausführendes Organ, da selbst Rahmenbedingungen für die Anlieferung über die Systemköpfe fixiert werden. Die aufgezeigten Funktionsverschiebungen folgen unmittelbar auf die im Vergleich zu Szenario 1 veränderten Strategien der Systemköpfe.

Während in Szenario 1 eine Modularisierung der Leistung vorgenommen wurde, um den Anforderungen der unterschiedlichen "Kundengruppen" gerecht zu werden, ist eine solche Vorgehensweise in Szenario 2 nicht notwendig, da der Systemkopf die einheitlichen Leistungen für seine C-Stores "diktiert". Die differierenden Systemanforderungen der Shopbetreiber und Systemköpfe des ersten Szenarios enthalten Leistungen, die in Szenario 2 nicht nachgefragt, vom Logistikdienstleister nicht angeboten und/oder vom Systemkopf selbst oder durch einen zusätzlichen Dienstleister³⁰³ erbracht werden. Der partielle Verzicht auf die in Abschnitt 2.5 dargestellten Tertiärangebote zielt auf Kostensenkungspotentiale. So garantieren die "fehlenden Möglichkeiten von Eilbestellungen und der Aufbau standardisierter Prozeßabläufe"..."die Reduktion der marketing-logistischen Kosten."³⁰⁴ Eine weiterführende Kosten-Nutzen-Analyse müßte allerdings zeigen, daß die Kostensenkungspotentiale nicht durch Nachteile in Einkauf oder Vertrieb kompensiert werden.

Die Problematik einer Funktionsverschiebung des Einkaufs ist in Kapitel V Abschnitt 2.2.1 bereits behandelt. Gegenwärtig wurden sowohl eine vollständige Zuweisung zu einer Mineralölgesellschaft als auch die Bündelung des Einkaufsvolumens mehrerer Mineralölgesellschaften ablehnend beurteilt. Dennoch ist in Szenario 2 in absehbarer Zeit die Realisierung einer **(teil-) integrierten** Einkaufsfunktion beim zentralen Systemkopf zu erwarten. Dabei vollzieht sich die Funktionsverschiebung vom bisherigen Mittler auf die Mineralölgesellschaft in zwei Schritten. Der zweite Schritt, eine vollständigen Einkaufsintegration bei der Mineralölgesellschaft, hängt vom Erfolg des ersten Schritts ab, welcher einer Auftragsspaltung gleichkommt. Diese wird von einzelnen Mineralölgesellschaften vor allem im Non-Food Bereich schon heute nicht mehr ausgeschlossen. Direkte Einkaufsverhandlungen bei völliger Aus-

³⁰² Diese Handlungsmöglichkeiten der Shopbetreiber ergeben sich aus der Ist-Situation. Vor allem an umsatzstarken Tagen (wie nach Feiertagen) werden höhere Leistungsanforderungen gestellt, die gleichzeitig Leistungsschwächen deutlicher hervorheben. An diesen Tagen treten nach Auskunft des Bereichsleiters eines Mittlers Aufträge von Nicht-Stammkunden vermehrt auf

³⁰³ Die Möglichkeit eines Drittdienstleisters wird nicht weiter verfolgt, da erstens eine weitestgehende Funktionsintegration beim Systemkopf angenommen wird und zweitens der Schwerpunkt auf den logistischen Prozessen liegt.

³⁰⁴ Darr, W., 1992, S. 382.

schaltung eines Mittlers sind grundsätzlich auch bei internationalen Produkten, z.B. Cola oder bei reinen Tankstellenprodukten mit entsprechender Distributionsstärke, z.B. RedBull möglich, deren Marktbedeutung in den Tank-Shops und C-Stores sehr hoch ist.³⁰⁵ Eine Mineralölgesellschaft mit internationalem Zentraleinkauf bestätigte allerdings, daß aufgrund unterschiedlicher Sortimente in den Ländern nur geringe Synergien möglich sind. Gründe liegen in der begrenzten Anzahl an Produkten, deren Einkaufsvolumina über nationale Grenzen hinweg gebündelt werden können, in den relativ komplexen Abrechnungssystemen durch unterschiedliche Steuern sowie in unterschiedlichen Deklarationspflichten.³⁰⁶ Auf dem Weg der Mineralölgesellschaft zur vollständigen Integration des Einkaufs wäre folgender Zwischenschritt möglich, um Know-how für eine spätere Eigenerstellung aufzubauen. Bei Verfolgung der Strategie einer Auftragsspaltung muß eine Alternative für das "Restsortiment" geschaffen werden, welche mit einer Integration eines Logistikdienstleister vereinbar ist und möglichst hohe Einkaufsvorteile bietet. Aus Sicht der gegenwärtig im Markt agierenden Großhandelsunternehmen kann eine Umstellung der Einkaufsfunktion vom Eigen- auf das Fremdgeschäft erfolgen. Sie führen dann den Einkauf als Empfehlungs- oder Delkrederegeschäft³⁰⁷ im Namen und für Rechnung der Mineralölgesellschaft aus, wobei der Logistikdienstleister von Szenario 2 die Warenverteilung übernimmt. Diese Vorgehensweise ist in der Regel unter Einbindung des Großhandels oder der Verbundzentralen des Einzelhandels im Auftrag der Filialen gegeben und kann in dieser Arbeit auf die Ebene der Mittler-Systemkopf-Beziehung projiziert werden. In gleicher Art und Weise wäre die Einschaltung eines unabhängigen Brokers denkbar. Die Mineralölgesellschaft profitiert in beiden Fällen von den bestehenden Kontakten des Großhandels bzw. des Brokers zu den Herstellern und von der Bündelung der Klein- bzw. unbedeutenden Artikel über mehrere Systemkunden hinweg, welche bei einem Exklusivlieferanten ausgeschlossen ist. Wie lange die heutigen Mittler als "Ergänzungslieferant für umsatzschwächere und schlecht drehende Produkte" bestehen, bleibt offen³⁰⁸ und hängt zum einen von den Handlungsoptionen der Mittler und zum anderen von den Einkaufserfolgen der Mineralölgesellschaften bzw. der Broker ab.

Neben der Einkaufsverlagerung führt eine stufenweise Funktionsintegration als Strategie der Mineralölgesellschaft zur ausschließlichen Zuteilung der Warenverteilungsprozesse an einen Logistikdienstleister ohne weitere Handelsfunktionen.

³⁰⁵ Der Gesamtumsatz von RedBull wird zu annähernd 80% von Tank-Shops getragen. Solche Produktzuweisungen zu Vertriebslinien sind nur auf den Zeitpunkt zu beziehen, da bei einem einseitigen Vertrieb verstärkt Werbemaßnahmen unternommen werden; bei RedBull zur Zeit im Lebensmitteleinzelhandel. Vgl. Heiermann, M., Convenience Shop 6/2000, S. 22.

³⁰⁶ Eine Expertenprognose, die von einem zentralen Europaeinkauf bis zu 50% ausgeht, wird von Staudacher, 1992 Vorstandsvorsitzender der Südmilch AG, aufgrund regionaler Unterschiede, wie z.B. heterogener Vorschriften zu Verpackung und Gebinde, angezweifelt. Vgl. Staudacher, F., 1993, S. 39.

³⁰⁷ Vgl. zu den Formen des Fremdgeschäfts Falk, B., Wolf, J., 1991, S. 109 f.

³⁰⁸ Belz bezeichnet den ausschließlichen Einkauf von Schlüsselprodukten als "Herauspicken von Rosinen". Belz, Chr., 1989, S. 71.

"Wir Mineralölgesellschaften müssen auch lernen, als Mittler zwischen Großhandel und Tankstellenpartnern aufzutreten. Es kann durchaus sein, daß wir auf Dauer Funktionen, die bisher der Großhandel wahrnahm, z.B. die Shopberatung vor Ort zu stellen, selbst übernehmen werden. Dieses ist dann angebracht, wenn wir feststellen, daß wir mit diesen Informationen zeitnaher an Kunden sind und dadurch auch eine bessere Sortimentsgestaltung erreichen".³⁰⁹

Obwohl dieses Zitat des Repräsentanten eines mittelständischen Netzes von 95 Tankstellen stammt, ist die verfolgte Zielsetzung deutlich dem Szenario 2 zuzuordnen. Dennoch müssen die Leistungen bei Verzicht auf ein ausgeprägtes Service- und Beratungspaket durch einen Mittler, entweder von Mineralölgesellschaften selbst oder von spezialisierten Drittunternehmen erbracht werden. Während der Systemdienstleister in Szenario 1 diese Serviceleistungen anbietet³¹⁰, übernimmt der Systemkopf in Szenario 2 einen ähnlichen Aufgabenbereich als reine Kontrollfunktion seiner Strategie- und Konzeptumsetzung: Kontrollen der Warenfülle, der Frische und der Sauberkeit sind für die lückenlose Standardisierung im Sinne des Systemkopfes zu gewährleisten. Wie in Abschnitt 2.5.2 dieses Kapitels aufgezeigt, verhindern die selbständigen Shopbetreiber den Erfolg eines von Mineralölgesellschaften aufgestellten Außendienstes. Dieser Handlungsfreiraum besteht in Szenario 2 aufgrund des Betriebsführungssystems "Agentur" nicht, so daß die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung und des Erfolgs in Szenario 2 steigt.

Die Verlagerung des Einkaufs und großer Teile der Servicefunktionen versetzen den Mittler in die Position eines reinen Logistikdienstleisters, welcher "nur" die jederzeitige Verfügbarkeit des Sortiments gewährleisten muß - ohne umfassendes Angebot an "value added services". Sofern nicht an Drittunternehmen vergeben, sondern zum Leistungsspektrum des Logistikdienstleisters gehörend, sind Verarbeitung und Aufbereitung der Informationen wie auch EDV-technische Bindungen und abrechnungstechnische Vereinbarungen mit **einem** Systemkunden einfacher zu lösen als in Szenario 1 bei mehreren Systemköpfen. Dort müssen unterschiedliche Anforderungen zusammengeführt oder parallel ausgeführt werden. Das zeigt, daß der Logistikdienstleister in Szenario 2 zwar auch Teilfunktionen aus den Primär- und Sekundärangeboten des ersten Szenarios erbringt (außerhalb der Logistikfunktionen), welche aufgrund der Fokussierung auf die Anforderungen **eines** Systemkopfes jedoch in begrenzter Anzahl und Komplexität sowie in unterschiedlicher Intensität auftreten.

3.4. Die Warenverteilung: Struktur und Anforderungen an den Lieferservice

Um die logistischen Anforderungen in Szenario 2 im Detail bestimmen zu können, ist zunächst die Struktur der Warenverteilung anhand von Effizienzkriterien aus Sicht der Systemköpfe zu definieren. Es handelt sich dabei teilweise um logistische Optimierungsprobleme, für

³⁰⁹ Vgl. Fachveranstaltung: "Handel und Wandel in Tankstellen", Handelsblatt vom 24.-25.03.1998; Praxisbeitrag: Doetsch, J.

³¹⁰ Auch die Kontrollaufgaben stellen eine reine Serviceleistung im Sinne von Verbesserungsunterstützung dar.

deren Quantifizierung unternehmensspezifische Daten benötigt werden.³¹¹ Im Rahmen dieser Arbeit erfolgte keine quantitative Kostenbetrachtung, da qualitative Aspekte im Vordergrund stehen, die im Convenience Markt von Bedeutung sind und bei Vorgabe der Mineralölgesellschaft auch ohne Kostenanalyse zu einer denkbaren möglichen Struktur der Warenverteilung führen. Die Aussage "je direkter ein Absatzweg, um so stärkere Einflüssen und Kontrollen sind möglich"³¹², zeigt den Weg der Systemköpfe in Szenario 2 auf.

3.4.1. Rationalisierungspotentiale in der Zielsetzung der Systemköpfe

Bei der Befragung der Mineralölgesellschaften nach möglichen Kostensenkungspotentialen im Bereich der Warenversorgung wurden folgende Antworten gegeben:

Zunächst stellt die Trennung von Einkauf und Logistik einen ersten wichtigen Schritt dar, welcher Vorteile allein durch getrennte Verhandlungs- und Diskussionsgegenstände zu beiden Leistungen mit den Marktpartnern erzielen soll. Auch in diesem Zusammenhang wurde das Instrument der Prozeßkostenrechnung von den Mineralölgesellschaften genannt. Die separate Betrachtung der logistischen Leistungen korrespondiert mit der Annahme der Existenz einer transparenten Prozeßkostenrechnung.

Der Systemkopf verbindet mit dem Zugriff auf die Prozeßkostenrechnung beim Logistikdienstleister folgende Vorteile: Sie ist erstens die Basis für Ausschreibungen und Angebotsverfahren vertraglicher Bindungen und damit Grundlage in Konditionsverhandlungen; Logistikleistungen werden bewertbar und vergleichbar – unabhängig ob in zeitlicher Hinsicht oder in einer Gegenüberstellung konkurrierender Offerten. Zweitens können Kunden - hier die Mineralölgesellschaften - gezielt einzelne, detailliert abgebildete Leistungen auswählen. Und drittens stellt die Prozeßkostenrechnung ein Kontrollinstrument dar, das durch die Identifikation von Kostentreibern in der Logistik die Verbesserung der Kostensituation fördert, welche - nach Meinung einer Mineralölgesellschaft - im Interesse aller Marktpartner liegt, die Frage eines offenen Informationsaustausches aber generell unbeeinflusst läßt.

Ein Cost-Plus System, wie es im Falle des Systemdienstleisters für die Bewertung differenzierter Leistungen vorgestellt wurde, ist als Abrechnungs- und Kontrollinstrument auch bei einem exklusiven, farbenspezifischen Logistikdienstleister notwendig. Die Vereinheitlichung der Sortimente und Leistungen für C-Stores spiegelt sich in den standardisierten Prozessen des Logistikdienstleisters wider, so daß für alle C-Stores gleiche Lieferservicepakete erbracht werden, welche eine ständige Überwachung verlangen.

Der zweite Aspekt steht in Verbindung mit den verringerten Produktvarianten des Sortiments. Auf diese Weise wird neben einem vereinheitlichten Auftritt vor allem eine Kostensenkung

³¹¹ Netzstruktur der Shops und der Lager. Beispielsweise führt die Umstellung auf ein Zentrallager zu X% Einsparung und zu X% Flexibilitätseinbußen. Das Ausmaß der Distributionskosten ist in Abhängigkeit verschiedener Parameter der Distributionsstruktur zu sehen, wie Struktur der Kundennachfrage, Sendungsgröße, Lieferrhythmen, Lagereinheiten, Umschlagkosten, Verpackungseinheit. Vgl. Vahrenkamp, R., Jahrbuch der Logistik 1999, S. 69.

³¹² Meffert, H., 1986, S. 427.

angestrebt. Durch eine Einschränkung der Rand- und Zusatzsortimente³¹³ sollen zum einen Komplexitätszunahmen in logistischen Steuerungs- und Dispositionsprozessen mit damit verbundenen Kostenerhöhungen vermieden werden, und zum anderen entfällt eine dezentrale Lagerhaltung regionaler Produkte, die in diesem System überhaupt nicht mehr angeboten werden. Außerdem erhöht sich - bei sonst gleichbleibenden Bedingungen - die Umschlaggeschwindigkeit des gestrafften Sortiments³¹⁴, welche die Zielsetzung nach einer effizienten, zentralen Lagerhaltung und Warenverteilung unterstützt.³¹⁵ In der Regel wird die Frage (de-) zentraler Bevorratung unter anderem auf Basis der Zusammenhänge zwischen Wertigkeit, Umschlaghäufigkeit von Produkten und Nachfragehöhe bestimmt.³¹⁶ Eine einstufige, zentrale Lagerstruktur ist tendenziell bei einer begrenzten Kundenzahl und großen Auslieferungsmengen verbreitet, wobei beide Faktoren im Convenience Markt nicht gegeben sind. Dennoch zeigt sich bei Betrachtung von Szenario 2 ein vergleichbarer Trend: ein bereinigtes Verkaufsstellennetz mit vergleichsweise überdurchschnittlich großen Verkaufsflächen sowie einheitlichen Sortimenten im Shopsystem einer Mineralölgesellschaft. Im Interview mit einer Mineralölgesellschaft wurde für Szenario 2 die Struktur von *Tchibo* und *Kühne & Nagel* (kurz: *KN*) als eine Alternative zur gegenwärtigen Warenverteilung genannt: *KN* übernimmt als Exklusivlieferantin der *Tchibo*zentrale die Kommissionierung und die tägliche Auslieferung der Ware an die 15.000 *Tchibo* Outlets aus **einem** Zentrallager, welches als Joint Venture beider Unternehmen geführt wird. *Tchibo* verfährt nach dem Push-Prinzip, in dem die Outlets bestimmte Quoten zugewiesen bekommen. Die zu hohen Überbestände in den Outlets werden über ein Retourensystem von *KN* zurückgenommen.³¹⁷ In die Abholung beim Hersteller ist *KN* nur im Rohkaffeebereich integriert, nicht jedoch in der Warengruppe der Gebrauchsgüter.

Zwei Aspekte dieses Fallbeispiels sind für den Convenience Markt des zweiten Szenarios gegebenenfalls von Relevanz: ① die Push-Steuerung und ② die Lagerstruktur.

³¹³ Vgl. Barth, K., 1996, S. 251.

³¹⁴ Vgl. BBE-Unternehmensberatung GmbH, 1997, S. 169. Zur Kostensenkung ist die Erhöhung der Umschlaghäufigkeit notwendig.

³¹⁵ Unter dem Aspekt der Kostenführerschaft müßten zunächst Kostenanalysen zur Struktur der Auftragsabwicklung und Warenverteilung stattfinden, um Aussagen zur effizientesten Lösung zu treffen. Die Entwicklung des zweiten Szenarios geht unabhängig von einer Kostenbetrachtung von einer zentralisierten Lösung der Warenverteilungsstruktur (unter hohem technologischen Einsatz) aus, welche allerdings aufgrund der Aussagen der Systemköpfe als wahrscheinlich gilt.

³¹⁶ Vgl. Diemer, H., 1992, S. 92.

³¹⁷ Seit der Fusion mit *Eduscho* bestehen Bestrebungen dieses System aufzulösen. Das Lager geht an *Tchibo* zurück und *KN* verliert die Stellung als Exklusivlieferantin, d.h. die Logistik wird voraussichtlich an mehrere regionale Speditionen abgegeben. (Interview vom 10.06.1999 mit einem Gesprächspartner o.A. einer Speditionsniederlassung von *KN*; weitere Angaben wurden nicht gemacht).

① Push-Steuerung:

Organisationsformen in denen Hinein- und Abverkauf zentral geregelt sind, verkürzen die Entscheidungswege und erleichtern die Abwicklung mit den Lieferanten. Trotz zentraler Steuerung durch die Systemköpfe bleibt der Convenience Markt aber von den Endverbrauchern und von der Struktur der vielen dezentralen C-Stores als Anlieferpunkte mit kleinen Ablademengen geprägt, so daß zwar ein zentraler Hineinverkauf über die Mineralölgesellschaften stattfinden kann, der aber in Abhängigkeit vom dezentralen Abverkauf mit hohen Anforderungen an Menge und Zeit des Lieferservices zu sehen ist.³¹⁸ In der Regel entspricht ein zentraler Hineinverkauf der Push-Steuerung, die - wie in den Beispielen des Pressegroßhandels und *Tchibo/KN* - zu höheren Warenbeständen und Retouren mit Abschreibungen und erhöhten Logistikkosten führt. Zusätzlich widerspricht dieses Steuerungssystem ausnahmslos den Forderungen nach einer Umsetzung von ECR.

② Lagerstruktur:

Aufgrund der Struktur, der Sortimentsbreite und der geringen Bestellmengen in C-Stores ist die ausschließliche Belieferung aus **einem** Zentrallager genauso wenig möglich wie die bestandslose Umsetzung eines Cross Docking Modells.³¹⁹ Außerdem erhöhen sich bei Belieferung durch einen Exklusivlieferanten die Entfernungen zwischen den "farbenspezifischen" bzw. systemeigenen Outlets im Vergleich zu einem Mittler, der über dezentrale Lagerbestände verfügt und mehrere (System-) Kunden beliefert. Um dennoch die Vorteile eines Zentrallagers, wie sinkende Lagerhaltungs-, Umschlag- und Kapitalbindungskosten durch verringerte Sicherheitsbestände, Reduzierung der Fehlartikel oder abnehmende Komplexität³²⁰ im Convenience Markt zu nutzen, und um gleichzeitig eine conveniencetaugliche Warenverteilung zu gewährleisten, empfehlen sich regionale Cross Docking Punkte an mehreren Standorten zuzüglich eines oder zweier Lager.³²¹ Nach Meinung einer Mineralölgesellschaft reicht **ein** bestandsführendes Zentrallager im Bereich des Trockensortiments aus, welches von Systemkopf und Logistikdienstleister gemeinsam geplant und errichtet wird; vor allem das national einheitliche Sortiment trägt dazu bei, daß regional keine Bestände geführt werden müssen. Durch den Aufbau der Umschlagplätze (Cross Docks) wird

³¹⁸ Vgl. Belz, Chr., 1989, S. 349.

³¹⁹ Lagerhaltung ist für die Erzielung von Skalenvorteilen im Transport notwendig; vor allem bei kleinen Auftragsgrößen wie sie im Fall der C-Stores vorliegen. Vgl. Darr, W., 1991, S. 16. *Spar* betreibt trotz aller Einwände ein solches Zentrallager mit zusätzlichen regionalen "Spar-Logistikstandorten", um von dort die rund 2.000 Convenience Kunden bundesweit zu beliefern. Vgl. Steinberger, M., Convenience Shop 1/1999, S. 22 f.

³²⁰ Vgl. Kipshagen, L., 1983, S. 173 und Kysela, K., 1994, S. 196. Je weniger Lagerstandorte, desto größer das Absatzgebiet und desto besser die Möglichkeit des Absatzausgleichs bei schlechten Prognosen, wodurch Lagerhaltungskosten reduziert werden können. Die Minimierung der Lagerkosten kann mit einer Bestandsreduzierung und dadurch mit sinkenden Kapitalbindungskosten verbunden sein, was allerdings nicht zu Lasten der Liefertreue führen darf.

³²¹ Im Interview wurde ein zusätzliches Lager als Sicherheitsbestand zur Diskussion gestellt.

eine Anpassung der Feindistribution an die Anforderungen der C-Stores vorgenommen.³²² Die ansteigenden Transportkosten aufgrund der Zentrallagerung werden durch kostengünstige Massentransporte zu den Umschlagplätzen und die verringerte Anzahl an kostenintensiven Nachläufen kompensiert. Vorteile liegen in der regionalen Tourenbildung und in der Einhaltung vereinbarter Soll-Lieferzeiten.³²³ Eine weitere Möglichkeit besteht in der Belieferung systemfremder Outlets, beispielsweise Tank-Shops anderer Mineralölgesellschaften, wodurch allerdings das System des Exklusivlieferanten aufgehoben wird. Zusammenfassend zeigt sich im Vergleich zu Szenario 1 eine vertikal um Cross Docking Stationen erweiterte Struktur der Warenverteilung. Auf horizontaler Ebene sind hingegen weniger bestandsführende Zentrallager vorhanden, die im Fall von Szenario 1 dem heutigem Stand mit bis zu 20 Zentral- bzw. Regionallagern mit Vollsortiment entsprechen.³²⁴

Im folgenden wird beispielhaft ein Warenfluß zwischen Mineralölgesellschaft, Logistikdienstleister und C-Store aufgezeigt, welcher auf einer Zentrallagerstruktur mit mehreren Cross Dock Stationen beruht:

Nach zentralen Bestelleingängen und Kommissionierung erfolgt im Nachtsprung die Auslieferung des logistisch leicht handhabbaren Trockensortiments aus einem nationalen Zentrallager an mehrere regionale Umschlagplätze, von denen aus in den Morgenstunden bzw. am Tag die Feinverteilung der Ware an die Tank-Shops erfolgt.³²⁵ Tiefkühl- und Frischeprodukte werden an diesen Punkten dem Trockensortiment hinzugefügt, um die "alles aus einer Hand" Anlieferung zu gewährleisten, und um die Produktrestlaufzeiten in den Endverkaufsstellen nicht durch lange Transportwege zu verkürzen. Der Nachteil einer zeitlich unpräzisen Anlieferung aus Zentrallagern wird durch den Einsatz der Umschlagplätze reduziert, so daß die Liefergenauigkeit nicht beeinträchtigt wird. Eine solche Struktur müßte modellanalytisch konstruiert und quantitativen Analysen unterzogen werden. Beispielsweise ist zu überprüfen, ob sich zentrale Strukturvorteile wie niedrigere Sicherheitsbestände und sinkendes Risiko an Altbeständen nicht durch eintretende Nachteile wie Erhöhungen der Lieferzeiten oder der Transportkosten kompensieren.³²⁶

3.4.2. Auswirkungen auf distributionslogistische Anforderungen

Lager- und Transportstrukturen wirken sich auf den Lieferservice wie auch auf die Kosten der Warenverteilung aus. Grundsätzlich ist ein Zusammenspiel zwischen den Strukturen und den

³²² Ein solcher Rückschluß ist auch aus der beabsichtigten Veränderung des Systems von *Tchibo* und *Kühne&Nagels* zu ziehen. Vgl. Fußnote 317 in diesem Kapitel.

³²³ Vgl. Kipshagen, L., 1983, S. 174.

³²⁴ Die Anzahl der Zentral- und Regionallager bezieht sich auf die heute im Convenience/ Tankstellenmarkt tätigen Mittler. Vgl. Kapitel IV. Zur Unterscheidung der Lagerstufen vgl. Kipshagen, L., 1983, S. 172 ff und Delfmann, W., Darr, W., Simon, R., 1990, S. 52 – 72 und Schulte, Chr., Schulte, K., 1992, S. 1029.

³²⁵ Vgl. Zeidler, R., 1992, S. 324.

³²⁶ Nach Ansicht einer Führungskraft eines im Convenience Markt tätigen Mittlers sind die Lieferzeiten der Ist-Situation mit dem dargestellten System des zweiten Szenarios nicht aufrecht zu erhalten.

Kosten- und Leistungselementen gefordert³²⁷, das durch die Berücksichtigung der allgemeingültigen Anforderungen des Convenience Marktes wie Lieferung aus einer Hand und wie Struktur der C-Stores eingehalten wurde. Aufgrund der fundamentalen Strukturänderungen in Szenario 2 (wie Bestrebungen einer vollständigen Standardisierung sowie Umstellungen auf Agentur- und Zentrallagersysteme) konnte bei der Befragung der Mineralölgesellschaften nicht bis zu den logistischen Anforderungen vorgedrungen werden. Allerdings scheint auch eine große Veränderung des Lieferservices gemäß Szenario 1 nicht im Interesse der Mineralölgesellschaften zu sein. Es fehlt an einer entsprechenden Vorstellungskraft für Möglichkeiten einer lückenlosen Warenverteilung mit verändertem bzw. verkürztem Umfang an Lieferservice, der auch in Szenario 2 den Kundenanforderungen genügen muß. Deshalb wurden zu Szenario 2 keine detaillierten Aussagen zum Lieferservice mit Lieferzeit, -flexibilität, -sicherheit, -zuverlässigkeit und -beschaffenheit gemacht, sondern Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich die vorgelagerte Wertschöpfungskette ändern könnte, und welche Einschränkungen im Vergleich zur gegenwärtigen Struktur auftreten.

Im folgenden wird die Beziehung zwischen Lieferservice, Zentrallagersystem mit Cross Docking Stationen und potentieller Kostenreduzierung anhand der Hypothese "je länger die zugelassenen Lieferzeiten, desto geringer wird die benötigte Anzahl der Lager"³²⁸ näher erläutert. Die Aussage läßt den Umkehrschluß zu: je geringer die Anzahl der Lager, desto länger die Lieferzeit. Obwohl die Einsparung von Lagerstufen häufig zu Lasten der Lieferschnelligkeit und -flexibilität geht, haben die Kosteneinsparungen bzw. die Ausschaltung der Kostentreiber als zentrale Entscheidungsfaktoren vor den Anforderungen an den Lieferservice in den Ausführungen des zweiten Szenarios Vorrang. Ein Zentrallagersystem innerhalb Deutschlands führt zwar nicht zwangsläufig zu einer Überschreitung der Lieferzeit von 24 Stunden. Zentral gelegene Standorte (z.B. Kassel) ermöglichen unter optimalen Voraussetzungen und gegebenenfalls unter Erhöhung der Transportkosten die Einhaltung der in Szenario 1 angestrebten Lieferzeit. Einschränkungen erfolgen aber auf jeden Fall bei den darüber hinausgehenden Leistungen (den Sekundär- und Tertiärangeboten des Systemdienstleisters). Eil- und Nachbestellungen sowie 12 Stunden Bestellvorlaufzeit nach Wochenenden und Feiertagen sind Ausnahmen, die in dezentralen Strukturen eines Mittlers zu erbringen sind, nicht jedoch in einem Zentrallagersystem des Logistikdienstleisters in Szenario 2.

Weitere Möglichkeiten, die Lieferzeit in einem Zentrallagersystem beizubehalten, liegen in neuen und schnelleren Informations- bzw. Bestellsystemen sowie in einer Begrenzung des Sortiments. Die Lieferzeit setzt sich aus den transport-, lager- und auftragsbedingten Zeiten zusammen und muß kumuliert betrachtet werden. Die Transportzeit erhöht sich in Szenario 2 um die Fahrt vom Zentrallager zu den Cross Docking Stationen. Die Zeit im Lager kann

³²⁷ Vgl. Darr, W., 1992, S. 54 ff.

³²⁸ Söllner, J., Jahrbuch der Logistik 1997, S. 108. Die Verifizierung muß über eine quantitative Analyse erfolgen.

durch schnellere Kommissionierung aufgrund geringer Artikelanzahl und kürzerer Wege im System eines exklusiven Logistikdienstleisters sowie durch einen höheren Automatisierungsgrad verringert werden. Lieferzeitpotentiale in den Prozessen der Auftragsabwicklung liegen im Einsatz von Informations- und einheitlichen Bestellsystemen. Obwohl Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie im gesamten organisierten Convenience Markt zu erkennen sind, ist der Einsatz von produktivitätssteigernden Verfahrens- und Technologieinnovationen für die Realisierung von Kostenvorteilen von besonderer Bedeutung. Durch ihr Ziel einer vollständigen Vereinheitlichung forcieren die Systemköpfe den EDV-Einsatz bei Bestellung und Bestandsüberprüfung. Während in Szenario 1 keine umfassende Standardisierung der Bestellvorgänge absehbar ist, wird diese im Agentursystem von Szenario 2 erwartungsgemäß intensiv vorangetrieben. Gleiches gilt für den Einsatz von Scannerkassen mit dem Ziel, die Schnelligkeit und Flexibilität in Bestellwesen und Logistik zu erhöhen.³²⁹ Während bei selbständigen Shopbetreibern eine flächendeckende Verbreitung in naher Zukunft nicht zu erwarten ist, wird sie im Agentursystem von Mineralölgesellschaften gefördert, um den Steuerungs-, Kontroll- und Kostenaufwand zu senken.³³⁰ Die Mineralölgesellschaft übernimmt in Szenario 2 die Disposition für die Shops. Aufgrund der Push-Steuerung für einige Produkte sind trotz der Scannerkassen manuelle Korrekturen in die automatische Bestellgenerierung einzuarbeiten. Dennoch entfallen sowohl Ordersätze als auch die dezentrale Erfassung über MDE Geräte. Der Logistikdienstleister erhält eine zentral gebündelte Bestellung zur Auslieferung an die dezentralen Outlets.

Die Lieferhäufigkeit hängt von den konkreten Zielvorstellungen der Systemköpfe ab. Mit den bestandslosen Umschlagplätzen ist eine tägliche Belieferung grundsätzlich im Zentrallagersystem denkbar. Trotzdem sind bestimmte Mengen (kritische Masse) für den effizienten Einsatz des Cross Docking Systems **einer** Mineralölgesellschaft notwendig, welche eine Verringerung der Lieferhäufigkeit für Bündelungseffekte zur Folge haben. Ungeklärt bleibt die Frage, ob auch bei geringerer Belieferungshäufigkeit eine zentrale Disposition für die C-Stores zur Verringerung der Out-of-Stock-Situationen führt. Gegebenenfalls können im Rahmen der Standortbereinigung und der Vergrößerung der Verkaufsflächen kleine Lagerflächen eingerichtet werden. Diese ermöglichen dann die Reduzierung der Lieferhäufigkeit, wälzen die Kapitalbindung der Lagerhaltung aber lediglich von einer vorgeschalteten Stufe auf die Verkaufsstellen ab. Nach den Ausführungen in Abschnitt 1 dieses Kapitels erscheint eine Umsetzung dieser Warenverteilungsstruktur in der gegenwärtigen Situation unvorstellbar. Die Wahrscheinlichkeit steigt nach der Intensität, wie eine Realisierung von Szenario 2 vorangetrieben wird, und mit welchen Kostenveränderungen diese Struktur verbunden ist.

³²⁹ Moderne Technologien wie Scannerkassen nehmen auch auf Optimierungsinstrumente wie das Space Management positiv Einfluß, da artikelgenaue Daten direkt in das System eingespielt und ausgewertet werden können.

³³⁰ Ein Bestellsystem, welches in das WWS integriert ist, dient generell der Aufwandsminimierung.

Für die Abwicklung der Redistributionsprozesse ergeben sich aus den Entwicklungen in Szenario 2 folgende Veränderungen. Da das Lagersortiment des exklusiven Logistikdienstleisters mit dem Sortiment in C-Stores identisch ist, d.h. ein Einheitssortiment ohne Substitutionsartikel vorliegt, reduzieren sich qualitative Falschliefereien mit jeweiligen Retouren auf ein Minimum. Die Warenrücknahmen erhöhen sich demgegenüber, sofern sich das mengenmäßige Steuerungsprinzip der Mineralölgesellschaften am Beispiel von *Tchibo* ausrichtet, d.h. die Ware in den Markt "gepusht" wird. Für den Fall, daß es sich um einen externen Logistikdienstleister handelt, hat dieses System - trotz steigender Retouren - den Vorteil, daß das Warenrisiko beim Systemkopf liegt und nicht wie in Szenario 1 beim Systemdienstleister.

Wie an einigen Beispielen gezeigt wurde, sind die Ausprägungen des Lieferservice in Szenario 1 aufgrund des veränderten Kundenverständnisses und der Bedeutung des Kostenaspekts in Szenario 2 zu relativieren. Im Detail sind sie erst parallel mit einer ausführlichen, quantitativ unterlegten Strukturveränderung zu bestimmen.

4. Fazit für die gegenwärtig im Markt agierenden Mittler

4.1. Ausschuß eines externen Mittlers in Szenario 3

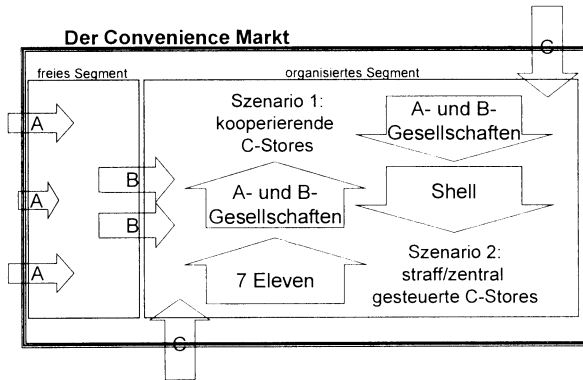
Die Wahrscheinlichkeit für die Einschaltung eines externen Mittlers in den Distributionsprozeß des dritten Szenarios ist relativ gering. Die "Convenience Profis außerhalb der Mineralölbranche" übernehmen die Belieferung ihrer C-Stores selbst. Während bei den bisher vorgestellten Mittlern das Know-how auf Ebene des Einzelhandels nur begrenzt bzw. indirekt vorhanden ist, erleichtert dieser Umstand den Systemköpfen des Lebensmittelhandels einen Aufbau neuer Vertriebslinien in Richtung Convenience über Filialisierung oder Franchisesysteme. Dabei stellt sich die Frage, ob die Auslieferung zu den Verkaufsstellen der unterschiedlichen Vertriebslinien über das gleiche Lager- und Tourensystem abgewickelt werden kann, obwohl unterschiedliche Anforderungen in Lebensmittelhandel und Convenience Markt vorliegen.³³¹ So sind Überlegungen und Analysen erforderlich, welche die Entscheidung über eine gemeinsame Belieferung mit nur teilweiser Erfüllung der Anforderungen oder eine getrennte Abwicklung mit separater Convenience Struktur unterstützen. Grundsätzlich nähert sich die Strategie der "Handelsköpfe", nämlich die Steuerung der Shops selbst zu übernehmen, den Ausführungen zu Szenario 2 an. Wird die Logistik in Eigenregie des Systemkopfes geführt (Szenario 2 **und** 3), entfallen hohe Konventionalstrafen bei Nichterfüllung von Vertragsbestandteilen (z.B. Lieferquoten), die gegenwärtig von den Mittlern eine außerordentliche Leistungserfüllung abverlangen. Eine Einschränkung der Leistungsmotivation und -verbesserung muß dann durch andere Anreize ausgeglichen werden.

³³¹ Vgl. Kapitel IV Abschnitt 3.2.

4.2. Perspektiven der im Markt agierenden Mittler in den Szenarien 1 und 2

Aus dem Beispiel der Tank-Shops ergeben sich Implikationen für alle bisher in Eigenregie geführten C-Stores und für potentielle "Filialsysteme" im Convenience Markt, z.B. Bäckereifilialisten.

Abbildung VI-8 Entwicklung des organisierten Convenience Marktes



Die Abbildung VI-8 zeigt Entwicklungen auf, welche für strategische Entscheidungen der gegenwärtig im Markt integrierten Mittler relevant sind.

Kontinuierlich treten freie C-Stores in den Convenience Markt ein, die in ihrer Marktbedeutung aber abnehmen, so daß ein Ausweichen des Mittlers von Systemkunden auf Einzelbetreiber dauerhaft nicht möglich bzw. nicht existenzsichernd sein wird (linke Seite der Abbildung, Pfeil A). Bei anhaltenden Konzentrationsprozessen über alle Branchen hinweg sind Entwicklungen vom freien zum organisierten Convenience Markt (Pfeil B, z.B. Bäckereien, Getränkemärkte) sowie direkte Eintritte von Convenience Ketten (Pfeil C) unaufhaltbar. Es zeigte sich, daß in Zukunft Teilsegmente mit unterschiedlichen Anforderungen an den Mittler entstehen werden. Obwohl Szenario 2 mit der Aufgabenzentralisierung und Standardisierung von Sortimenten, Konzepten und Prozessen dem in Kapitel III vorgestellten Convenience Gedanken mit flexibler Positionierung der Einkaufsstätte in Teilbereichen widerspricht, handelt es sich dennoch um Convenience Stores im Sinne von schnellen, bequemen und von Großflächen des Lebensmittelhandels differierende Einkaufsmöglichkeiten. Innerhalb des organisierten Marktes wird es allerdings zwei gegenläufige Bewegungen geben. Eine kontinuierliche und einseitige Entwicklung zu Szenario 2 ist unwahrscheinlich, da die Handlungsfreiheiten der Betreiber teilweise wieder ausgebaut werden, um der standortspezifischen Kundenorientierung gerecht zu werden. Aus diesem Grund kann innerhalb des Convenience Marktes keine Zeitachse eingezeichnet werden; viel wahrscheinlicher sind ständige, gegenläufige Bewegungen zwischen Szenario 1 und 2. In einer Szenariendarstellung von Eggert, bauen die Erfolgsaussichten der C-Stores auf der **"Eigenständigkeit"**

vor Ort mit einem straffen zentralen Management"³³² auf. Neben dem zentralistischen Szenario 2 werden danach bedarfs- und standortgerechte Elemente des Szenarios 1 als Erfolgsfaktoren am Markt bestehen.

In Kapitel II sind zwei unterschiedliche Vorgehensweisen für die unternehmensinterne Strategieentwicklung aufgezeigt, die integrativ angewendet werden sollten. Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Markt ausschließlich nach den fünf Wettbewerbskräften analysiert, so daß die ersten Schritte des "Market Based View" Ansatzes zum Tragen kamen: Marktanalyse mit Chancen und Risiken → optimale Positionierung → Produkt-Markt-Konzept und Wettbewerbsvorteile.³³³ Da die Mittler des organisierten Convenience Marktes in starkem Umfang den Einflüssen der Systemköpfe ausgesetzt sind, welche im Sinne eines "Strategiediktats" die Entwicklung der Szenarien und die Richtlinien vorgeben, stand der RBV in der praktischen Anwendung vorerst dem MBV nach. Die Praxis zeigt, daß das "revidierte Industrial-Organization-Paradigma" bei den Mittlern im Convenience Markt dominiert. Daher wurde in dieser Arbeit versucht, den Mittlern Handlungsempfehlungen aufzuzeigen, welche die Nachfrager (Systemköpfe) so zufriedenstellt, daß die Frage eines Mittler-/ Lieferantenwechsels nicht aufkommt. Die Überlegungen konzentrierten sich auf die "kreative Generierung von Unternehmenskompetenzen" und die "marktbezogene Gestaltung von Geschäftsprozessen", wie sie Zahn im Ressourcenansatz fordert.³³⁴ Um den Szenarien und ihren Anforderungen im Rahmen einer strategischen Planung zu entsprechen, formuliert Ringland unter anderem zwei Anwendungsfälle der Szenarientechnik:³³⁵

- ① "Use as a starting point for strategy development. Approach: Develop strategy to deal with the conditions of one scenario and then test it against other scenarios to assess resilience and the need for modification, "hedging" and contingency planning."
- ② "Takes all scenarios at face value, without judging probabilities. Approach: Develop a "resilient" strategy that can deal with wide variations in business conditions".

Während die auf ein Szenario ausgelegte Strategie im dynamischen Convenience Markt sehr aufwendig und kurzlebig erscheint, wird im Fall ② eine universelle, für alle Szenarien gültige und erfolgreiche Strategie angestrebt. Ziel ist dabei die Vereinbarkeit der Anforderungen und Handlungsempfehlungen aus den Szenarien 1 und 2. Ein Weg besteht beispielsweise in der Systemflexibilität des Mittlers³³⁶, die einerseits einen Wechsel der vorgelagerten Marktpartner, d.h. der Systemkunden, erleichtert oder andererseits die Abhängigkeit des Systemkopfes von den Mittlern so erhöht, daß ein Lieferantenwechsel aus Sicht des Systemkopfes ausgeschlossen werden kann. Eine andere Möglichkeit ist mit der Schaffung einer Organisa-

³³² Eggert, U., 1999, S. 1074.

³³³ Vgl. Kapitel II Abbildung II-1 Prozeß der Strategiebildung: Market vs. Resource Based View.

³³⁴ Vgl. Zahn, E., 1995, S. 357. Zahn spricht allerdings nicht vom Ressourcen- sondern vom Kompetenzansatz. Vgl. auch die Ausführungen zur strategischen Planung in Kapitel II Abschnitt 1.

³³⁵ Ringland, G., 1998, S. 114 f.

³³⁶ Vgl. Peters, M., 1980, S. 145 ff. Peters bezieht den Begriff der Systemflexibilität auf den möglichen Verzicht von Einzelhandelsprodukten ohne Einschränkung für die Zielerreichung.

tionsstruktur verbunden, welche eine exakte Trennung in freie, kooperierende und straff organisierte C-Store Kunden gewährleistet.³³⁷

Beide Alternativen sind voraussichtlich mit einem Anstieg und einer separaten Zurechnung der Kosten verbunden³³⁸, stellen aber nach eingehender Analyse für im Markt agierende Mittler eine Chance dar, ihre Marktposition zu sichern. Bei einem solchen Ziel kommt der Ressourcenorientierung große Bedeutung zu. Für die gegenwärtig im Markt integrierten Mittler – vor allem für die ehemaligen Sortimentsgroßhandlungen – bedeuten der zunehmende Wettbewerb und der mögliche Eintritt der Szenarien, daß auf dem vorliegenden Kenntnisstand sowie auf unternehmensspezifischen Zielsetzungen, der Ansatz des RBV folgen muß, um von Anfang an den Markt nach eigenen Vorstellungen und Fähigkeiten zu gestalten. Wie bereits in Kapitel II erläutert, wird zwar auch im RBV die Branchenstruktur nicht ausgeblendet, die Attraktivität einer Branche hängt allerdings neben den fünf Wettbewerbskräften auch von den Ressourcen ab, die ein Unternehmen diesen entgegenstellen kann.³³⁹ Damit muß vor und bei Eintritt eines Szenarios mit Hilfe des RBV Ansatzes eine Positionierung im Convenience Markt und seinen Segmenten erfolgen, sowie eine Entscheidung über Maßnahmen und Angebote im Markt getroffen werden, welche auf unternehmensinternen Stärken und Schwächen basiert: Letztendlich ist die Positionierung von Ressourcen **und** Marktbedingungen gleichermaßen abhängig.

Heute – vor Eintritt und unabhängig von den Szenarien – kann sich der Mittler durch ein Angebot von visionären Konzepten mit neuen Produkten, Dienstleistungen und Systemlösungen eine Möglichkeit schaffen, seine Position im Markt aktiv zu sichern. Es reicht nicht aus, auf Anforderungen der Systemköpfe zu reagieren. Vielmehr muß die Zukunft in das gegenwärtige Angebot transferiert werden. Vor allem kann die Informationswirtschaft als neues Wettbewerbsfeld der Funktionen gesehen werden. Zukunftsweisend zeigt sich hier der Bereich des E-Commerce.³⁴⁰ Unabhängig vom Potential für Endverbraucher, Einzelhandel und Hersteller liegen in dieser neuen Form der elektronischen Geschäftsabwicklung auch für den Mittler Chancen und Risiken, die ein eigenes Untersuchungsfeld bilden. Zu besonderer Bedeutung können dabei die Tank-Shops und C-Stores als sogenannte "Pick-up-" oder "Drop-Points" im Sinne von Verteilzentren gelangen.³⁴¹

Außerdem müssen **Mittler** den Convenience Markt als Absatzkanal neuer Leistungen erschließen, so daß sie in der Phase der Umsetzung nicht austauschbar sind. Zur Gestaltung von Szenario 1 gilt es, Wettbewerbspotentiale durch bis ins Detail ausgearbeitete, innovative

³³⁷ Diese Vorgehensweise ist vergleichbar mit dem "Schienenkonzept für Großhandelsunternehmen" von Tietz. Vgl. Tietz, B., 1993 a, S. 609 und die Ausführungen in Kapitel II Abschnitt 3.2.1.

³³⁸ Vgl. Porter, M., 1992 a, S. 589.

³³⁹ Vgl. Bürki, D., 1996, S. 25.

³⁴⁰ Vgl. Hermanns, A., Sauter, M., 1999, S. 14.

³⁴¹ Vgl. Dichtl, E., 1997, S. 7, Albers, S., Peters, K., Marketing ZFP Heft 2, 2. Quartal 1997, S. 73 und Müller-Hagedorn, L., Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung, 51. Jg. 1999, Heft 2, S. 23 ff u.v.m.

Konzepte für Fast Food, Vertriebsrechte für das Angebot von Mobilfunk-, Versicherungs- oder Stromverträgen u.a. zu erschließen. Neben den klassischen Warengruppen wie Süßwaren, Getränke, Zigaretten beeinflussen diese Angebote die Marktbedingungen und verbessern dadurch die Position eines möglichen Systemdienstleisters. Auch aus Sicht eines Logistikdienstleisters sind schon heute Maßnahmen zu ergreifen, welche die zukünftige Entwicklung im eigenen Sinne gestalten. Dies können je nach Zielsetzung die Ausweitung des Leistungsangebotes in Richtung Szenario 1 oder die Verbesserung der Logistikstrukturen auf die Anforderungen von Szenario 2 sein. Beide Alternativen sind aus Sicht der im Markt agierenden, selbständigen Mittler Vorkehrungen, um den Eintritt von Szenario 3 zu vermeiden. Es sei denn, die Mittler streben heute trotz aufgezeigter Probleme in Kapitel V Abschnitt 3.3.1 einen Selbsteintritt als Systemkopf oder eine Funktionsintegration in die Institution des Systemkopfes an.

Nach Eintritt der Szenarien differiert der Gestaltungsspielraum. In Szenario 1 wurden einige Gestaltungs- und Handlungsalternativen für die gegenwärtig im Markt agierenden Mittler dargestellt, die um oben genannte, innovative Dienstleistungen ergänzt werden müssen. In Szenario 2 hingegen wurden Chancen und Risiken für neue und bestehende Mittler aufgezeigt, die als reine "Erfüllungsgehilfen" der Systemköpfe im Markt agieren.

Kapitel VII Zusammenfassung und Ausblick

In Anbetracht der relativ jungen Entwicklung "Convenience" wurde in der vorliegenden Arbeit versucht, eine theoretische Fundierung und umfassende empirische Analyse des gegenwärtigen Marktes mit einer Projektion in die Zukunft zu leisten. Im Mittelpunkt stand dabei das spezifische, strategische Planungsproblem der Mittler, deren primäre Aufgabe die physische Warenverteilung ist, die je nach Marktsituation um zusätzliche Funktionen erweitert wurde. Es zeigte sich, daß weder praktische Erfahrungen aus dem Konsumgüterhandel noch theoretische Ansätze aus den Forschungsbereichen Handel und Logistik auf die C-Stores und ihre vorgelagerte Wertschöpfungskette isoliert angewendet werden können. Am Anfang der Arbeit mußte in einem empirischen Teil eine umfassende Strukturierung vorgenommen werden, um die Heterogenität des Marktes für weitere Analysen zu überwinden. Unter Selektion eines Segments wurden daraufhin allgemeingültige Anforderungen des Marktes aufgezeigt, die anschließend unter Zugrundelegung dreier Szenarien am Beispiel der Tank-Shops konkretisiert wurden. Insbesondere die Auswirkungen auf die Position der Mittler und ihre zukünftigen Handlungsspielräume standen im Vordergrund. Die szenarienspezifischen Handlungsempfehlungen des betrachteten Segments lassen zukünftig Schlußfolgerungen für den gesamten Convenience Markt zu.

Unter Bezugnahme auf die in Kapitel I herausgestellten Zielsetzungen sind folgende Ergebnisse mit Hilfe theoretischer Ansätze erreicht worden:

1. Um im Rahmen der strategischen Planung auf den Wandel im Markt reagieren zu können, ist nach der Theorie eine Unterscheidung in die Ansätze des "Market" und "Resource Based View" möglich. Die praktische Anwendung des strategischen Planungsansatzes "Market Based View" erwies sich aufgrund der Machtposition der Systemköpfe als zweckmäßig, um alternative Handlungsempfehlungen abgestimmt auf den Eintritt eines bestimmten Szenarios zu entwickeln. Durch die Einbeziehung "interner" Ressourcen sind Rückschlüsse zu ziehen, aus denen heraus aktiv die Empfehlungen umgesetzt werden können.
2. Die ausführliche Betrachtung der vertraglichen Vertriebssysteme (Franchising, Agentur und Eigenhandel) führte dazu, die Position des Mittlers auf zukünftige Entwicklungen vorzubereiten. Diese bestimmen in Zukunft sowohl die Wechselbeziehungen zwischen den Marktteilnehmern als auch die Verhaltensweisen der Kunden des Mittlers, und zwar unabhängig davon, ob es sich um den Systemkopf oder die Betreiber der C-Stores handelt.
3. Die auf Bindung und Kooperation ausgelegten Marktinstrumente der Konsumgüterwirtschaft, die weitgehend unter dem Konzept des ECR diskutiert werden, gelten zwar in Theorie und in Teilmärkten der Praxis als erfolgversprechend, zeigen allerdings im Convenience Bereich Schwächen auf, die sie nur in Ansätzen zur Unterstützung der Problemlösung nützlich erscheinen lassen. Obwohl die Konzepte als Ganzes nicht zur

Aufhebung der Dichotomie zwischen Kosten- und Leistungsführerschaft im Convenience Markt beitragen konnten, wurden Profilierungspotentiale aus einzelnen Marktinstrumenten für die jeweiligen Szenarien identifiziert.

4. Die empirische Analyse des Convenience Marktes bestätigte den Wandel, der sich - wie sich im Laufe der Arbeit zeigte - ohne präzise Kenntnisse und Zielvorstellungen vollzieht. Außerdem veranschaulichte sie die bestehenden Gefahren für Mittler. Neben dem allgemeinen Wettbewerbsdruck wurde die Handlungsunfähigkeit aufgezeigt, die entsteht, sobald der Convenience Markt eine bestimmte Richtung einschlagen wird. In diesem Punkt liegen Anregungen für weiterführende Forschungsarbeiten. Allerdings scheint die Betrachtung unternehmensinterner Ressourcen vorrangig zu sein, sowie die unmittelbare Notwendigkeit für die in den Warenverteilungsprozeß integrierten Mittler zur praxisnahen Umsetzung von Produkt- und Dienstleistungskonzepten. Die dazu notwendigen Modelle wurden in dieser Arbeit geschaffen.

Tank-Shops nehmen in Deutschland eine Vorreiterrolle ein, welche sie auch in den nächsten Jahren behalten werden. Die positive Entwicklung des Convenience Marktes wird sich fortsetzen und damit auch die Nachfrage nach Distributionsleistungen. Für Mittler besteht trotzdem ein akuter Handlungsbedarf, um zukünftig dem veränderten Umfeld gerecht zu werden, bzw. um eine eigene Strategie zu entwickeln, mit der eine gewinnbringende Existenz gesichert werden kann. Zweifellos werden auch die Systemköpfe im organisierten Convenience Markt ihre Machtposition zunehmend zu nutzen wissen. Dennoch hängt der Erfolg der eingeschlagenen Managementkonzepte vom Urteil des Verbrauchers ab. Trotz zunehmender "Freizeitgesellschaft" zeigt sich, daß der Bedarf nach schnellem Einkauf mit schnell zubereiteten Produkten steigt. Wie sich dieses Trendverhalten von Konsumenten auf den globalen, standardisierten Markt oder auf eine regionale Identitätssuche bei den Verkaufsstellen auswirkt, bleibt abzuwarten.¹ Aus dieser Ungewißheit resultieren eine generelle Anforderung an die und daraus ein eindeutiger Wettbewerbsvorteil aus der schnellen Reaktionsfähigkeit der Mittler.

¹ Vgl. Meffert, H., 1994, S. 27 f. Meffert untersucht Spannungsfelder der marktorientierten Unternehmensführung in den 90er Jahren.

Anhang¹

Anhang IV-1 Fragebogen an die Mineralölgesellschaften 313

Anhang IV-2 Convenience Merkmale und unterschiedliche Auswirkungen auf
die Partner der Wertschöpfungskette 331

¹ Die römische Ziffer des Anhangs bezieht sich jeweils auf das entsprechende Kapitel.

Anhang IV-1 Fragebogen an die Mineralölgesellschaften

mit folgenden Adressaten:

Dr. Bachmann, Leiter Planung und Controlling, **ARAL Shop GmbH**

Wittenerstr. 45

44 789 Bochum

Interview vom 05.06.1998 und Fragebogen

Lambert, Dietmar, **ESSO AG**

Kapstadtring 2

22297 Hamburg

Interview vom 24.06.1998 und Fragebogen

Mühlemeyer, Bereich Tankstellen-Marketing Folgemarkt, **DEA Mineralöl AG**

Überseering 40

22297 Hamburg

Interview vom 24.06.1998

Ahrens, Peter, **BP Oil Deutschland GmbH (FMH)**

Überseering 2

22297 Hamburg

Interview vom 03.07.1998 und Fragebogen

Hogness, Per, Executive Vice President, **NARVESEN ASA**

Betrand Narvesens vei 2

Postboks 6125 Etterstad

N - 0602 Oslo

Fragebogen

Winke, Jörg, Senior Category Manager für Forecourt Geschäftsbereich, **Deutsche Shell AG**

Überseering 35

22 297 Hamburg

Interview vom 08.06.1999 und Fragebogen

Adresse Mineralölgesellschaft XY
z. H. Herrn Muster
Musterstr. 1

22 297 Hamburg

Datum 1998

Betreff: Befragung der Mineralölgesellschaften zum Shopgeschäft

Sehr geehrter Herr Muster,

im Rahmen meiner Dissertation im Fach Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik untersuche ich die möglichen Wettbewerbsvorteile für einen Systemlieferanten in der Belieferung von Convenience Stores, die in Deutschland weitgehend durch Tankshops repräsentiert werden. Da die Mineralölgesellschaften in der Wertschöpfungskette eine entsprechende Marktstellung einnehmen, wäre es für mich von größtem Interesse, deren Anforderungen und Zukunftsvisionen im Shopgeschäft zu erfahren.

Nach unserem Telefonat erlaube ich mir Ihnen vorab einen von mir vorbereiteten Fragebogen zuzusenden, der als Anhaltspunkt für meinen Besuch am (9.00 Uhr) bei Ihnen dienen soll. Ich wäre Ihnen daher dankbar, wenn Sie mir den Fragebogen - sofern es Ihre Zeit zulässt - noch vor dem Gesprächstermin zurücksenden könnten.

Die Daten werden nur für meine Arbeit verwertet, im Detail nicht kenntlich gemacht und bleiben insofern vertraulich.

Ich freue mich auf ein Gespräch mit Ihnen und bedanke mich im voraus für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Kerstin Kohleisen

MINERALÖLGESELLSCHAFTEN UND DAS SHOPGESCHÄFT

FRAGEBOGEN

im Rahmen meiner Dissertation
zur Optimierung der Convenience-Store Belieferung

KERSTIN KOHLEISEN
PALANTERSTR. 12D
D - 50 937 KÖLN - SÜLZ

TEL./FAX: 0221-4758075

verwendete Abkürzungen:

C-Store:	Convenience Store
DL:	Dienstleister
ECR:	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
GH:	Großhandel
LEH:	Lebensmitteleinzelhandel
MDE:	Mobile Datenerfassung
MHD:	Mindesthaltbarkeitsdatum
MÖG:	Mineralölgesellschaft
TS:	Tankstelle

I Die Mineralölgesellschaft im Shopgeschäft

1. Ihr Unternehmen und das Shopgeschäft der Tankstellen

1.1 Wie viele Tankstellen laufen in Deutschland unter Ihrem Namen ?

☛ _____

1.2 Zu wie vielen Tankstellen gehört ein Convenience - Shop ?

☛ _____ %

1.3 Wie hoch ist der durchschnittliche Shopumsatz ?

☛ _____ DM/Shop

1.4 Wie ist das Eigentumsverhältnis der Tankstellen geregelt ?

☛ _____

1.5 Wie positioniert sich ein Tankstellenshop in Ihrem Namen im Wettbewerb ?

Preis ☐ Sortiment ☐

Warenqualität ☐ Aktionen ☐

Werbung ☐ Shop-Layout ☐

Service ☐ Standort ☐

Differenzierung durch Tankgeschäft; nicht durch den Shop ☐

Sonstige Wettbewerbsvorteile:

☛ _____

2. Welchen Absatzkanal betrachten Sie als Konkurrenz zum Tankstellen-Shop ?

LEH ☐ Kiosk ☐

Getränkemarkt ☐ Bäckerei ☐

Teleshopping ☐ Convenience Store ☐

keine Konkurrenz ☐ sonstige ☛ _____

3. Convenience Stores: welche Merkmale stehen Ihrer Meinung nach für einen "echten" C-Store?

☛ _____

4. Aufgabenverteilung

4.1 Wer übernimmt derzeit folgende Funktionen ?

(Mehrfachantwort möglich)

	MÖG	TS	andere Institutionen (Hersteller, Großhandel, usw.)
<u>Sortimentspolitik</u>			
Disposition des TS-Sortiments	☐	☐	☐ _____
Wareneinkauf beim Hersteller	☐	☐	☐ _____
Neuproduktaufnahme	☐	☐	☐ _____
Artikelzusammenstellung	☐	☐	☐ _____
Sortimentsoptimierung	☐	☐	☐ _____
Aktionsplanung	☐	☐	☐ _____
<u>Preispolitik</u>			
Verhandlung mit Hersteller	☐	☐	☐ _____
Festlegung Endverkaufspreis	☐	☐	☐ _____
<u>Distributionspolitik</u>			
Logistik/Distribution	☐	☐	☐ _____
Entsorgung/Recycling	☐	☐	☐ _____
Auftragsabwicklung	☐	☐	☐ _____
<u>Kommunikationspolitik</u>			
Verkaufsförderung	☐	☐	☐ _____
Präsentationsgestaltung	☐	☐	☐ _____
Kommunikation mit Shop	☐	☐	☐ _____
Marktanalysen	☐	☐	☐ _____
Verkaufsraumgestaltung	☐	☐	☐ _____
Werbemaßnahmen	☐	☐	☐ _____

4.2 Bestehen bezüglich der o.g. Funktionen Kooperationsverträge ? Wenn ja, in welchen Bereichen ?

a) ja ... mit Hersteller

☐ _____

b) ja ... mit Zwischenlieferant (Systemdienstleister, Großhandel, Spediteur usw.)

☐ _____

c) ja ... mit TS-Betreiber

☐ _____

4.3 Bei welchen Warengruppen gibt es bezüglich der oben genannten Funktionen Abweichungen ?

☐ _____

5. Die Preisdiskussion in Tankstellen ist derzeit ein beliebtes Thema.

5.1 In welcher Preislage sollten sich Ihrer Meinung nach Tankstellen-Shops ansiedeln ?

☛ _____% unter derzeitigem Niveau ☐

derzeitiges Niveau ☐

☛ _____% über derzeitigem Niveau ☐

Begründung:

☛ _____

5.2 Auf welches Preisniveau wird sich Ihrer Meinung nach der Tankstellen-Shop in Zukunft begeben?

☛ _____% unter derzeitigem Niveau ☐

derzeitiges Niveau ☐

☛ _____% über derzeitigem Niveau ☐

Begründung:

☛ _____

5.3 Wenn es zu Preissenkungen kommt, wie differenziert sich dann ein Convenience Shop vom Supermarkt ?

☛ _____

Nach diesem Überblick über Ihr Unternehmen und die Beziehung zu den Tankstellen-Shops folgt eine detaillierte Analyse in Bezug auf das Sortiment und die Distribution.

II Sortimentspolitik und -funktion

1. Wie viele Artikel sollte das Sortiment in einer Tankstelle durchschnittlich umfassen ?
☐ _____ Artikel ☐ _____ aktuelle durchschnittliche Anzahl

2. Wie hoch sehen Sie den Anteil von Markenartikeln in der Tankstelle ?
☐ _____ %

3. Wie hoch sehen Sie den Anteil von regionalen Artikeln in der Tankstelle ?
☐ _____ %

4. Wie hoch ist der Anteil von Artikeln, den eine Tankstelle selbst bestimmen kann ?
☐ _____ %

Um welche Sortimentsgruppe handelt es sich hierbei hauptsächlich ?

☐ _____

5. Welche Sortimentsgruppen werden in Ihren Tankstellen geführt ? Und wie schätzen Sie die Entwicklung in Zukunft ein ?

(Umsatzanteil der Artikelgruppen in %; Angabe eines ungefähren Anteils reicht aus)

	IST lt. Zeitungsver- öffentlichungen	IST ca. % - Angabe	Zukünftige Entwicklung – SOLL --: rückläufig 0: stagnierend +: wachsend	ca. % - Angabe
Süßwaren	12 %			
Getränke	21 %			
Lebensmittel :	02 %			
Trockensortiment (z.B. Konserven)				
Backwaren				
Obst/Gemüse				
Fleisch/Wurst				
Molkereiprodukte				
Eis				
Tiefkühlsortiment				
Fast Food	01 %			
Tabakwaren	40 %			
Zeitschriften	09 %			
Autozubehör	13 %			
rezeptfreie Arzneimittel				
Drogerieartikel				
Putzmittel				
Spiele				
Blumen				
Tiernahrung				
Eigenmarken der MÖG (z.B. Straßenkarten)				
☐ _____				
☐ _____				

6. Wie hoch ist der Anteil der Eigenmarken Ihrer Mineralölgesellschaft in den Tankstellen, und um welche Produkte handelt es sich ?

☛ _____ %

Produkte:

☛ _____

7. Dienstleistungen stellen neben Handel und Gastronomie das dritte Standbein der Shops dar. Welche Dienstleistungen werden an Tankstellen Ihrer Farbe bereits angeboten und welche sind in Planung ?

☛ _____

8. Falls Ihre Mineralölgesellschaft über die Sortimentszusammensetzung in einer Tankstelle entscheidet, wie differenzieren Sie das Sortiment in Abhängigkeit vom Standort der Tankstelle ?

☛ _____

9. Aufgrund der Verkaufsfläche ist das Sortiment beschränkt. Gibt es ein Standardsortiment, welches in jeder Tankstelle - unabhängig von der Größe - geführt werden sollte ?

JA

NEIN

Wenn ja, um welche Warengruppen handelt es sich dabei und welche Warengruppen stellen ein Zusatzsortiment dar, wenn entsprechender Platz vorhanden ist ?

☛ Standardsortiment: _____

☛ Zusatzsortiment: _____

10. Sortimentszusammenstellung in der Tankstelle.

10.1 Wer bestimmt über das Sortiment und die Endverkaufspreise ?

	Sortiment	Preise
TS-Betreiber mit Unterstützung des Lieferanten	☐	☐
TS-Betreiber allein	☐	☐
Mineralölgesellschaft mit Lieferant	☐	☐
Mineralölgesellschaft allein	☐	☐
Hersteller	☐	☐
Ausnahmen in bestimmten Warengruppen (z.B. preisgebundenes Sortiment wie Zeitungen und Tabak)		

☛ _____

10.2 Wer führt Verhandlungsgespräche mit Herstellern und welche Vorteile sehen Sie gegenüber den anderen Institutionen ?

Mineralölgesellschaft	☐
Systemdienstleister/Großhandel/Distributeur	☐
sowohl als auch	☐
mögliche Vorteile:	

☛ _____

10.3 Wer unterrichtet Sie über neue Produkte und welche Vorteile sehen Sie gegenüber den anderen Institutionen ?

Hersteller	☐
Systemdienstleister/Großhandel/Distributeur	☐
mögliche Vorteile:	

☛ _____

10.4 Wer ist Ansprechpartner für die Tankstelle und für welchen Bereich ? Welche Vorteile sehen Sie gegenüber den anderen Institutionen ?

(z.B. Bestellungen, Reklamationen, Produktinformationen etc.)

Hersteller	☐	☛ _____
Mineralölgesellschaft	☐	☛ _____
Systemdienstleister/Lieferant	☐	☛ _____
mögliche Vorteile		☛ _____

III Distribution

1. Kennzeichnen Sie bitte mit einem Kreuz die Waren und Dienstleistungen, die Ihnen Ihr heutiger Lieferant anbietet, den Grad der Inanspruchnahme in den letzten Jahren sowie die zukünftig geplante Inanspruchnahme.

Dieser Antwortbogen steht Ihnen mehrfach zur Verfügung, da Sie die Fragen, wenn möglich je nach Sortimentsgruppe beantworten sollten.

Sortimentsgruppe: ☐ Süßwaren und _____

Art des Lieferanten: ☐ _____

	unser heutiger Lieferant		Grad der Inanspruchnahme in der Vergangenheit				Inanspruchnahme in Zukunft		
	leistet derzeit	sollte zukünftig erbringen	regelmäßig	häufig	selten	überhaupt nicht	intensiver	konstant	verringert
Warengeschäft									
Aktionsangebote	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Einkauf per Ordersatz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eigen-/Handelsmarken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Importwaren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
unkomplizierte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neuproduktaufnahme	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐ _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Servicefunktionen									
Darlehensgewährung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24-Std-Service im Bestellwesen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Full-Service-Lieferant	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Layout-Gestaltung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐ _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketingfunktionen									
Sortimentsberatung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sortimentsgestaltung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Regalpflege	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Saisonspezifische Wareninformationen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Werbemittelbereitstellung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verkaufsförderungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐ _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Logistikfunktionen									
verantwortlich für Beschaffung der Waren beim Hersteller	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24-Std-Lieferservice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lieferung ins Regal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vollsortiment-Lieferant	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
unkomplizierte Warenrücknahme	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Entsorgungsleistungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
garantierte Lieferzeiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐ _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1. Kennzeichnen Sie bitte mit einem Kreuz die Waren und Dienstleistungen, die Ihnen Ihr heutiger Lieferant anbietet, den Grad der Inanspruchnahme in den letzten Jahren sowie die zukünftig geplante Inanspruchnahme.

Sortimentsgruppe: ☐ _____

Art des Lieferanten: ☐ _____

	unser heutiger Lieferant		Grad der Inanspruchnahme in der Vergangenheit				Inanspruchnahme in Zukunft		
	leistet derzeit	sollte zukünftig erbringen	regelmäßig	häufig	selten	überhaupt nicht	intensiver	konstant	verringert
Warengeschäft									
Aktionsangebote	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Einkauf per Ordersatz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eigen-/Handelsmarken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Importwaren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
unkomplizierte Neuproduktaufnahme	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐ _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Servicefunktionen									
Darlehensgewährung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24-Std-Service im Bestellwesen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Full-Service-Lieferant	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Layout-Gestaltung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐ _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketingfunktionen									
Sortimentsberatung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sortimentsgestaltung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Regalpflege	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Saisonspezifische Wareninformationen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Werbemittelbereitstellung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verkaufsförderungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐ _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Logistikfunktionen									
verantwortlich für Beschaffung der Waren beim Hersteller	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24-Std-Lieferservice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lieferung ins Regal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vollsortiment-Lieferant	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
unkomplizierte Warenrücknahme	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Entsorgungsleistungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
garantierte Lieferzeiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐ _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Wie oft und von wie vielen Lieferanten wird eine Tankstelle durchschnittlich beliefert?

☛ _____ Anzahl Lieferungen pro Woche

☛ _____ Anzahl Lieferanten pro Woche

3. Welche Anzahl wäre in diesem Zusammenhang wünschenswert ?

☛ _____ Anzahl Lieferungen pro Woche

☛ _____ Anzahl Lieferanten pro Woche

In Japan werden C-Stores bis zu 3x täglich beliefert. Wäre eine solche Vorgehensweise Ihrer Meinung nach auch in Deutschland sinnvoll und wünschenswert ?

☛ _____

4. Welche Lieferanten sind bei Ihnen derzeit in die Belieferung der Tankstellen eingebunden ?

Sortimentsgruppe:

Lieferant:

vorrangiger Grund:

☛ _____	☛ _____	☛ _____
☛ _____	☛ _____	☛ _____
☛ _____	☛ _____	☛ _____
☛ _____	☛ _____	☛ _____
☛ _____	☛ _____	☛ _____
☛ _____	☛ _____	☛ _____
☛ _____	☛ _____	☛ _____

5. Welche Kriterien sind für den Entscheidungsprozeß der Distributionswahl maßgebend ?

a. betriebliche Gegebenheiten:	sehr stark	stark	neutral	schwach	sehr schwach
Preis	☐	☐	☐	☐	☐
EDV – Technik	☐	☐	☐	☐	☐
Sortimentsvielfalt	☐	☐	☐	☐	☐
Kapazität im Lager	☐	☐	☐	☐	☐
Kapazität im Transport	☐	☐	☐	☐	☐
Kalkulation/Kondition	☐	☐	☐	☐	☐
Listung neuer Sortimente/Produkte	☐	☐	☐	☐	☐
☛ _____	☐	☐	☐	☐	☐
b. qualitative Eigenschaften der Distributionswege:	sehr stark	stark	neutral	schwach	sehr schwach
Service in der Logistik	☐	☐	☐	☐	☐
Lieferzuverlässigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Lieferflexibilität	☐	☐	☐	☐	☐
Lieferbeschaffenheit	☐	☐	☐	☐	☐
Lieferzeit	☐	☐	☐	☐	☐
Sortimentsgestaltung	☐	☐	☐	☐	☐
Frische- und MHD-Gewährleistung	☐	☐	☐	☐	☐
☛ _____	☐	☐	☐	☐	☐
c. geschäftspolitische Aspekte:	sehr stark	stark	neutral	schwach	sehr schwach
Abhängigkeit von Marktpartnern	☐	☐	☐	☐	☐
Machtpolitische Entscheidung	☐	☐	☐	☐	☐
Frage der Verhandlungsstärke	☐	☐	☐	☐	☐
Entscheidung der Muttergesellschaft im Ausland (weltweite Konzeptumsetzung)	☐	☐	☐	☐	☐
☛ _____	☐	☐	☐	☐	☐

weiterer Kommentar:

☛ _____

6. Lieferflexibilität bezieht sich auf die Anpassungsfähigkeit an Kundenwünsche.

6.1 Welche konkreten Anforderungen hätten Sie an die Lieferflexibilität ?

☛ _____

6.2 Wie sind solche Flexibilitätsanforderungen mit Standardverträgen vereinbar ?

☛ _____

7. Serviceleistungen eines Systemlieferanten sind oft in Rahmenverträgen vereinbart.

Wie sollte mit erbrachten Zusatzleistungen umgegangen werden ?

Bitte setzen Sie ein **S** für Standardleistung und ein **E** für Extra, wenn Sie bereit wären für zusätzliche Leistungen getrennt zu bezahlen.

7.1 Welche Absatzunterstützung sollte der Systemdienstleister erbringen ?

(Bitte mit **S** und **E** kennzeichnen)

☐ Regalpflege	☐ Angebotsbearbeitung
☐ Sortimentsplanung	☐ Außendienstberatung
☐ Sortimentsschulung	☐ Verkauferschulung
☐ Verkaufsförderungsaktionen	☐ ■

7.2 Welche Warenmanipulationsleistungen sollte der Systemdienstleister erbringen ?

Bitte mit **S** und **E** kennzeichnen)

☐ Leer-/Gefahrgutentsorgung (z.B. Autobatterie)	☐ Abfallentsorgung
☐ Abladen und Bestückung der Shopregale	☐ Einrichtung von Back-/Kaffeeshops
☐ Rücknahme von Beständen bei gültigem MHD	
☐ Rücknahme von Saisonartikeln	☐ Rücknahme von abgelaufener Ware
☐ Einzelstückauslieferung, wenn ja, für welche Sortimentsgruppen	
■	

Sonstiges, und zwar

■

7.3 Welche weiteren Serviceleistungen sollte der Systemdienstleister erbringen ?

(Bitte mit **S** und **E** kennzeichnen)

☐ Kreditierung von Warengeschäften	☐ Lieferbereitschaft in ■ %
☐ 7*24 Std Service für Bestellung und Lieferung (unter Beachtung des Sonntagsfahrverbots)	
☐ Lieferung außerhalb der vereinbarten Lieferhäufigkeit	
☐ regionale Sortimentserweiterung	☐ ■

7.4 Wie werden logistische Leistungen, die außerhalb der zugesprochenen Vereinbarungen erbracht werden, abgerechnet ?

es gibt keine zusätzlichen Leistungen

Abrechnungsmodus:

■

Sonstiges:

■

7.5 Wie könnte sich Ihrer Meinung nach ein Systemdienstleister vom Sortimentsgroßhandel für Lebensmittel differenzieren ?

☛ _____

7.6 Wie könnte sich Ihrer Meinung nach ein Systemdienstleister vom speziellen Fachgroßhandel differenzieren ?

☛ _____

8. Welchen alternativen Distributeur könnten Sie sich für Ihre Tankstellenbelieferung vorstellen ?

Direktbelieferung durch Hersteller	☐
Sortimentsgroßhandel	☐
Spezialisierte Fachgroßhändler	☐
Großhandelszentrale eines Lebensmittelkonzerns	☐
Eigene Distribution der Mineralölgesellschaften	☐
Reinen Spediteur	☐
Logistischen Dienstleister	☐
Selbstabholer (Cash & Carry)	☐
Begründung:	

☛ _____

9. Informatorische und EDV - technische Auftragsabwicklung

9.1 Welche EDV-technischen Voraussetzungen erwarten Sie vom Systemdienstleister?

☛ _____

9.2 Durch welches Medium werden Bestellungen ausgelöst ?

Fax	☐	Telefon	☐
MDE	☐	EDI	☐
automat. Kassensystem & Bestandsaufnahme	☐		
sonstiges:	☛	_____	

9.3 Wie hoch sollte die Mindestbestellmenge sein ?

☛ _____ DM

9.4 Welche Bestellvorlaufzeit würde im Normalfall für eine Tankstelle genügen ?

☛ _____

Gibt es Abweichungen bzgl. einer Sortimentsgruppe ? Wenn ja, warum ?

☛ _____

9.5 Ist eine exakte Lieferanmeldung notwendig ?

ja ☐ nein ☐

Wenn ja, wie sieht diese aus?

❖ vorgegebener Liefertag/-zeitpunkt ☐

❖ auftragsspezifischer Kundenwunsch wird erfüllt ☐

❖ telefonischer Lieferavis ☐

9.6 Mit welcher Genauigkeit müsste Ihrer Meinung nach die Ware avisiert werden ?

+/- 30 min ☐

+/- 1 Std ☐

+/- 2 Std ☐

9.7 Eine Tankstelle hat häufig 24 Std offen. Wäre eine Nachtanlieferung denkbar ?

ja ☐ nein ☐

günstigster Lieferzeitpunkt (Uhrzeit) ☛ _____

IV Wettbewerbsvorteile für die gesamte Wertschöpfungskette ?

1. Ziel der Befragung ist es, Wettbewerbsvorteile und Erfolgsfaktoren für einen Systemlieferanten von Convenience Stores zu schaffen.

In der Literatur finden sich hierzu Aussagen, die diese Wettbewerbsvorteile im Efficient Consumer Response - Konzept (ECR) sehen ? Wie würden Sie diese Aussage konkret ausgestalten ? Was ist für Sie das Schlüsselement von ECR?

■ ☐ _____

2. ECR erfordert eine Partnerschaft zwischen allen Marktbeteiligten. Wie weit geht Ihrer Meinung nach dieser "Partnerschaftsgedanke" ?

- ❖ regelmäßige Meetings und Diskussionsrunden ☐
- ❖ gemeinsame Zielbestimmung ☐
- ❖ Offenlegen der internen Daten und Zahlen ☐
- ❖ Erhöhung gemeinsamer Marktanteile ☐
- ☐ _____
- ☐ _____

3. Wie sehen Sie Ihre heutige Beziehung zu den Lieferanten der Shops ?

(Mehrfachantwort möglich)

- ❖ MÖG ist primär Kunde, um Einkauf preisgünstig zu realisieren ☐
- ❖ MÖG ist primär Kunde, um Leistungen optimal zu erhalten ☐
- ❖ primär als Partner, um den Gewinn beider Unternehmen zu optimieren ☐
- ❖ primär als Partner, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen ☐
- ❖ primär als Partner, um ein gemeinsames Machtpotential gegenüber den Herstellern aufzubauen ☐

Vielen Dank für Ihre Bemühungen !

Anhang IV-2 Convenience Merkmale und unterschiedliche Auswirkungen auf die Partner der Wertschöpfungskette

Wie in der Einleitung zu Abschnitt 3.1 erklärt wurde, sind die Faktoren Produkte^①, Konsumenten^② und Verkaufsstellen^③ für die Wertschöpfungskette relevant, die hier durch Hersteller, Mittler und Shopbetreiber repräsentiert wird

Merkmale		Hersteller	Mittler/ Lieferant	C-Storebetreiber
① Convenience Goods¹				
Kleinpreisigkeit der Produkte, Massenprodukte		Direktbelieferung nur bei hohen Absatzmengen, die im Convenience Markt nicht vorliegen	Mehrstufige Distribution aufgrund der hohen Kosten bei Direktdistribution	Hohe Umschlaggeschwindigkeiten notwendig
Hohe Verderblichkeit in bestimmten Produktgruppen (Frische-, Kühl- und zum Teil Tiefkühlsortiment)		Nur geringe Lagerfertigung	Möglichst direkte Distribution, um hohe Zeitsparmen und unterbrochene Kühlketten durch Handling zu vermeiden. Mittler nur im Sinne einer Expedition, MHD-Kontrolle	Sicherung der Kühlkette und Kontrolle der Frische und des MHD
Geringe Komplexität des Produkts/ relativ hoher Standardisierungsgrad/ geringer Erklärungsbedarf		Selbstklärende Produkte machen Produktberatungen der Hersteller überflüssig, direkte Distribution nicht notwendig Ziel: Bekanntheitsgrad steigern	Kein spezifisches Distributions-Know-how und keine Produktdemonstration notwendig (Ausnahme Tankstellen: Autozubehör)	Relativ geringer Beratungsaufwand in Richtung Kunden
Geringe Nutzungsdauer			Hohe Distributionshäufigkeit, -dichte und -grad, um Service und Effizienz zu sichern	Hohe Umschlaghäufigkeit, Ziel: Kaufwiederholungen auslösen
Hoher Grad an Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit der Produkte ²		Intensive Markenwerbung, da Produktdifferenzierungs- und Innovationspotential sehr gering ³ , Konkurrenz von Handelsmarken. Out-of-Stock-Situation in den Shops führt zu Umsatzverlust des Herstellers	Differenzierungspotential durch Zusatzleistung, Out-of-Stock-Situation führt zu Umsatzverlust bei jeweiligen Produkten → Verfügbarkeit sichern oder Angebot von Ersatz-/Substitutionsprodukten.	Differenzierungspotential durch Zusatzleistung, Out-of-Stock-Situation führt zu Umsatzverlust bei jeweiligen Produkten → Verfügbarkeit dieses Produktes sichern oder Substitutionsprodukt anbieten.
② Der Verbraucher				
Tendenz zu Käufermärkten ⁴ Wandel von Push- zur Pull-Strategie		Verstärktes Marketing am Endkunden bzw. Systemkunden (MÖG) unter Berücksichtigung einer Warengruppe im Sinne des Category Managements ⁵	Kundenorientierung Verkaufsförderungsmaßnahmen	festen Platz für Aktionsware bei generell kleiner Verkaufsfläche
	Sinkende Markentreue, steigende Wechselbereitschaft	Ständiger Innovationsbedarf	Steigende Geschwindigkeit bei Neueinführungen	Steigende Geschwindigkeit bei Neueinführungen, Shop-Loyalität aufbauen

Fortsetzung auf nächster Seite

1

Vgl. Bowersox, D., Cooper, B., 1992, S. 177 (product attributes: unit value, perishability, technical complexity, standardization).

2

Vgl. Muchna, C., Marktforschung & Management, 34 Jg., H.2, 1992, S. 65.

3

Vgl. Tomczak, T., Feige, S., Schögel, M., 1994/95, S. 58 und Segal-Horn, S., McGee, J., 1989, S. 31.

4

Vgl. Filz, B., 1992, S. 63.

5

Vgl. die Ausführung in Kapitel VI Abschnitt 1: Problematik der ECR-Umstellung im Convenience Markt

Merkmale		Hersteller	Mittler/ Lieferant	C-Storebetreiber
② Der Verbraucher				
Bequemlichkeit der Verbraucher und Zeitfaktor	Entwicklung von Convenience Produkten	Kundenorientierung		Hohe Anzahl und Dichte der Einzelhandels- geschäfte erhöhen die Konkurrenzsituation ⁶
Gewohnheits-, impuls-, Notkauf, d.h. schneller, effektiver und häufiger Einkauf (geringer Suchaufwand)	Ausnutzung aller Distributionskanäle, Ubiquität, Produktloyalität steigern		Ubiquität, Sofortige Lieferbarkeit sichern	Ubiquität, Optimale Sortimentsplatzierung, Impuls- und Notkäufe setzen individuelle und angepaßte Shopführung voraus
Regionale und lokale Bedürfnisse	Steigende Produktionsvielfalt Komplexere Produktionstechniken		Neben nationalem Standardangebot, regionale Anpassung und Ansässigkeit für schnellen Service	Sortimentsanpassung an regionale Gegebenheiten
Breites Produktangebot			Lagerhaltung, evtl. Systemanpassung an neue Produktgruppen, Abwägung zwischen Breite und Tiefe des Sortiments, hohe Komplexität bei Lieferung aus einer Hand	Problematisch bei geringer Verkaufsfläche, Abwägung zwischen Breite und Tiefe des Sortiments
Kleine Packungsgrößen	Innovationen, Produktionsverfahren, kurze Entwicklungsphasen und Produktionszyklen		Höherer Handlingsaufwand bei Transport und Lagerung	
Hohe Anforderung an Frische	Wachsender Qualitätsanspruch, MHD- Probleme bei Produktentwicklung		Kurze Lieferzyklen, MHD-Problematik, Investitionen in Kühlager und Kühltransportmittel	MHD-Problematik
Stärkeres Umweltbewußtsein	In C-Stores sind Mehrwegprodukte aufgrund der fehlenden Lagerfläche für Leergut kaum möglich, daher Suche nach umweltfreundlicher Einweg-Alternative		Übernahme von Entsorgungsleistungen	Rücknahme und kurzfristige Lagerung von Altbatterien und Altbü
③ Der C-Store				
Kleine Flächen	Kleine Verpackungseinheiten, Veränderung der Gebindegrößen		Übernahme der Lagerfunktion, schnelle und flexible Lieferung	Verbesserung der Verkaufsflächen- u. Regalfächenaufteilung, flexible Regalplatzoptimierung
Vielzahl von Verkaufsteilen			Feindistribution	Relativ kleines Einzugsgebiet von Kunden
Räumliche Nähe zum Kunden			Feindistribution zum Teil in City-Lage	Flächendeckende Verkaufsstellen
Niedrige Ø-Bestellmenge	Die Absatzorganisation des Herstellers muß einen Mittler mit einbeziehen		Erhöhung der Bestellrhythmen, Lieferhäufigkeit und Zuverlässigkeit, annähernd nachfragesynchrone Belieferung	Häufige Bestellungen
Oft mangelndes betriebs- wirtschaftliches Know-how bei Shopbetreibern			Betriebswirtschaftliche Kompetenz des Außendienstes durch Beratung an den Betreiber weiterleiten	Betriebswirtschaftliche Unterstützung durch Drittunternehmen, Schulungen

Literaturverzeichnis

A:

AC Nielsen, "Hauptsache schnell", in: Convenience Shop 9/1997, S. 16.

Aden, Detthold, Informationsmanagement in der Logistik, in: Jahrbuch der Logistik 1998, 12. Jg, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1998, S. 18 – 23.

Ahlert, Dieter, Absatzkanalstrategie des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage Vertraglicher Vertriebssysteme mit dem Handel, in: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Wiesbaden 1981, S. 43 – 98.

Ahlert, Dieter, Der Großhandelsbegriff, in: Der Betriebs-Berater, Beilage 15 zu Heft 23, 2 HJ, 1987, S. 2 – 8.

Ahlert, Dieter, Distributionspolitik - Das Management des Absatzkanals, 2. Aufl., Stuttgart 1991.

Ahlert, Dieter, Warenwirtschaftssysteme und Controlling in der Konsumgüterdistribution, in: Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, hrsg. von Ahlert, Dieter, Olbrich, Rainer, Stuttgart 1994 a.

Ahlert, Dieter, Flexibilitätsorientiertes Positionierungsmanagement im Einzelhandel – Herausforderungen an freie, kooperierende und integrierte Handelssysteme, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, hrsg. von Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle, F., Stuttgart 1994 b, S. 279 – 301.

Ahlert, Dieter, Vertikalisierung der Distribution: Die kundenorientierte Neugestaltung des Wertschöpfungs-Prozeß-Managements, in: Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven, hrsg. von Beisheim, Otto, München 1999, S. 333 – 351.

Ahlert, Dieter, **Olbrich**, Rainer, **Reinke**, Bodo, Grundzüge der institutionellen Handelsbetriebslehre - Betriebstypenprofilierung und Vertriebslinienpolitik im Zeichen zunehmenden Systemwettbewerbs im Konsumgüterhandel, Arbeitspapier Nr. 18 Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel, Münster 1995.

Albers, Sönke, **Eggert**, Karin, Kundennähe - Strategie oder Schlagwort, in: ZFP H1, Februar 1988, S. 5 - 13.

Albers, Sönke, **Peters**, Kay, Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce, in: Marketing ZFP H2, 2. Quartal 1997, S. 69 - 80.

Albrecht, Karl, **Zembke**, Ron, Service-Strategien, Hamburg 1987.

Alewel, Karl, Filialen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Seischab, H., 3. Aufl., 5. Band, Stuttgart 1956, S. 1778.

Anghehrn, Otto, Nachfragemacht von Handelsunternehmen als Problem der Wettbewerbsgestaltung, in: Wirtschaft und Recht, 25. Jg, H. 3, Zürich 1973, S. 228 – 251.

Arbeitsausschuß für Begriffsdefinition der Kommission zur Förderung der handels- und absatzwirtschaftlichen Forschung, Katalog E, Begriffsdefinition aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln 1975 und 4. Aufl., 1995.

Auer, Sarah, Convenience Stores: Handelsform der Zukunft, Frankfurt 1997.

B:

Bachl, Thomas, Marktanteile, Käuferstrukturen und langfristige Trends, in: Convenience Shopping, 3. CPC TrendForum, hrsg. von Zentes, J., Mainz 1996.

- Backhaus**, Klaus, Industriegütermarketing, 5., erw. u. überarb. Aufl., 4. Aufl. unter dem Titel: Investitionsgütermarketing, München 1997.
- BÄKO**, Studie: Neue Wege zum Verbraucher - Leitfaden für Ergänzungssortiment in Bäcker- und Konditorenfachgeschäften, 1998.
- Ballou**, Ronald, Business Logistics Management, 3. Aufl., Englewood Cliffs, New York 1992.
- Barnes**, S., **Dadomo**, S., (Institute of Grocery Distribution), Convenience Retailing - profiting from growth, England 1996.
- Barney**, Jay, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, 1991, No. 1, S. 99 – 120.
- Barney**, Jay, Gaining and sustaining competitive advantage, USA 1996.
- Barney**, Jay, **Campbell**, A., Looking Inside for Competitive Advantage, in: Core Competence Based Strategy, hrsg. von Sommers, Kathleen, London 1997.
- Barth**, Klaus, Betriebswirtschaftslehre des Handels, 2. und 3. Aufl., Wiesbaden 1993 bzw. 1996.
- Barth**, Klaus, Systemlogistiker, in: Vahlens großes Logistik Lexikon, hrsg. von Bloech, Jürgen, Ihde, G.B., München 1997.
- Barth**, Klaus, **Möhlenbruch**, Dirk, Beschaffung, Logistik und Controlling, in: Meilensteine im deutschen Handel: Erfolgsstrategien - gestern, heute und morgen, hrsg. von Dichtl, Erwin, Lingenfelder, Michael, Frankfurt a.M. 1999, S. 207 – 240.
- Batzer**, Erich, Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten des deutschen Großhandels im europäischen Binnenmarkt; ifo-Studie zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr. 38, München 1990.
- Batzer**, Erich, Der Strukturwandel im Einzelhandel der Bundesrepublik Deutschland, in: Absatzwirtschaft in Japan und Deutschland: Strukturen - Wettbewerb - Politik; ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin 1992.
- Batzer**, Erich, **Greipl** Erich, **Meyerhöfer**, Walter (Hrsg.), Industrielle Vertriebseinrichtungen und ihr Verhältnis zum selbständigen Großhandel, München 1969.
- Batzer**, Erich, **Lachner**, Josef, **Meyerhöfer**, Walter, Die handels- und wettbewerbspolitische Bedeutung der Kooperation des Konsumgüterhandels, hrsg. vom ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Band I und II, München 1989.
- Batzer**, Erich, **Lachner**, Josef, **Meyerhöfer**, Walter, Der Handel in der Bundesrepublik Deutschland - Strukturelle Entwicklungstrends und Anpassungen an veränderte Markt- und Umfeldbedingungen; Teil I und II; ifo-Studie zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr. 40, München 1991.
- Bauer**, Hans, Die Entscheidung des Handels über die Aufnahme neuer Produkte, Berlin 1980.
- Baum**, Herbert, Treibstoffmarkt, in: Marktökonomie - Marktstrukturen und Wettbewerb in ausgewählten Branchen der Bundesrepublik Deutschland, hrsg. von Oberender, Peter, S. 167 - 214, München 1989.
- Baumann**, E., Erschließung eines neuen Marktsegmentes im Lebensmittelmarkt vor dem Hintergrund des systemorientierten Marketing: dargestellt am Beispiel von Low-calory-Fertiggerichten, Frankfurt a.M. 1994.
- Baumgarten**, Helmut, Trends und Strategien in der Logistik 2000. Analysen – Potentiale – Perspektiven, Berlin 1996 a.
- Baumgarten**, Helmut, Wertschöpfungspartner Lieferant, in: Jahrbuch der Logistik 1996, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1996 b, S. 10 – 13.

- BBE-Unternehmensberatung** GmbH, Studie: Convenience-Shop, eine Chance für Existenzgründer, Köln 1996.
- BBE-Unternehmensberatung** GmbH, Studie: Der Handel im 21. Jahrhundert, Köln 1997.
- Becker**, Joachim, Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5. Aufl., München 1993.
- Behrends**, Christian, Category Management Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft, in: Absatzwirtschaft, Vol. 37 Nr.10 1994, S. 108 – 114.
- Belz**, Christian, Konstruktives Marketing, St. Gallen 1989.
- Belz**, Christian, Die Beschränkung der Absatzkanäle als Marketing-Strategie, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1/1990, S. 27 – 39.
- Berekoven**, Ludwig, Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen, München 1990.
- Bertram**, Hans, Efficient Consumer Response (ECR) - eine erfolgversprechende Strategie, in: Trendsetter USA neue Marketingkonzepte - neue Betriebstypen, Enzyklopädie des Handels, hrsg. vom EuroHandelsinstitut e.V., Köln 1994.
- Bichler**, Klaus, Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, 4. Aufl., Wiesbaden 1988.
- Bichler**, Klaus, **Beck**, M., Beschaffung und Lagerhaltung, Teil 1, Wiesbaden 1982.
- Bichler**, Klaus, **Gerstner**, Wolfgang, **Reuter**, R., Logistik-Controlling mit Benchmarking, Wiesbaden 1994.
- Biehl**, Bernd, Die Ruhe nach dem Sturm, in: LZ Nr. 1 vom 05.01.1996, S. 30 f.
- Biehl**, Bernd, Fast zu schön, um wahr zu sein, in: LZ Nr. 48 vom 29.11.1996, S. 30.
- Biehl**, Bernd, Auf dem Weg zur beleglosen Logistik, in: LZ Nr. 8 vom 28.02.1997, S. 44.
- Biehl**, Bernd, Gute Gründe für ein Category Management, in: LZ Nr. 9 vom 04.03.1997, S. 42.
- Biehl**, Bernd, Für Hersteller nur bedingt nutzbringend, in: LZ Nr. 30 vom 25.07.1997, S. 30 – 34.
- Biehl**, Bernd, Analyse kommt vor dem Profit - Wie Hersteller mit Category Management profitieren können, in: LZ Nr. 21 vom 22.05.1998, S. 40 – 42.
- Biermann**, Dieter, Berliner Bahnhöfe werden weltstädtisch, in: LZ Nr. 12 vom 20.03.1998, S. 36.
- Biermann**, Dieter, Tesco nimmt Hersteller ins Boot, in: LZ Nr. 13 vom 27.03.1998, S. 46.
- Binnebösel**, Ulrich, Die Logistik im Handel, Wettbewerbsfaktor oder Pflichtübung, in: Rundschau 08/1999, S. 36 – 37.
- Binner**, F., Unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse in der Logistik, in: Geschäftsprozeß-optimierung in der Zulieferindustrie; aus der Reihe Logistik aktuell, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Logistik e.V., Dortmund 1996.
- Bloech**, Jürgen, Beschaffungslogistik, in: Vahlens großes Logistik Lexikon, hrsg. von Bloech, Jürgen, Ihde, G.B., München 1997, S. 68 – 72.
- Böhler**, Joachim, Betriebsform, Wachstum und Wettbewerb, Wiesbaden 1993.
- Boßhammer**, Ulla, Kooperation auf vielen Ebenen - Post und Einzelhandel gehen vielfältige Verbindungen ein, in: LZ Nr. 35 vom 28.08.1998, S. 38 – 41.

Bowersox, Donald, Logistical Management, New York 1974.

Bowersox, Donald, Logistical Management: the integrated supply chain process, 3. Aufl., New York 1996.

Bowersox, Donald, **Cooper**, Bixby, Strategic Marketing Channel Management, New York 1992.

Bowersox, Donald, **Daugherty**, Patricia, **Dröge**, Cornelia u.a., Logistical Excellence, Burlington USA 1992.

Brauer, Urban, Die vertikale Kooperation als Absatzwegestrategie für Herstellerunternehmen: dargestellt am Beispiel der Konsumgüterhersteller, München 1989.

Bretzke, Wolf-Rüdiger, Selbstabholung versus Industrielogistik, in: LZ Nr. 23 vom 05.06.1998.

Briem, Jürgen, Shop als Trampolin für Eigenmarken, in: LZ Nr. 39 vom 01.10.1999, S. 44.

Bruhn-Baas, Helly, Erfüllungsgehilfen sind nicht gefragt, in: LZ Nr. 45 vom 08.11.1996, S. 86.

Bryan, T., Efficient Consumer Response: Getting started, hrsg. vom Food Marketing Institute, Washington 1994.

Buddeberg, Hans, Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959.

Büker, B., Herausforderungen an das Handelsmarketing - Strategische Neuausrichtung des Warenhauskonzeptes, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, hrsg. von Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle, F., Stuttgart 1994, S. 301 – 310.

Bunk, Burkhardt, Wertschöpfung im Weltmaßstab Systemkopf in Deutschland ?, in: Absatzwirtschaft, Vol. 40 Nr. 7 1997, S. 32 – 37.

Burg, Monika, Der Einfluß des Dezentralisierungsgrades auf die Ausgestaltung des Controlling: dargestellt am Beispiel des filialisierten Bekleidungshandels unter besonderer Berücksichtigung der Sortimentssteuerung, Frankfurt 1995.

Burger, Christoph u.a., Konsumgüterindustrie und Handel im Jahr 2000, in: Markenartikel 5/1996, S. 209 - 214.

Bürki, Daniel Marc, Der resource-based view Ansatz als neues Denkmodell des strategischen Managements, St. Gallen 1996.

Byszio, Ullrich, Erfolg mit Shop-in-the-Shop: praxisorientierte Konzepte für Shop-in-the-Shop-Betreiber in Waren- und Kaufhäusern, Frankfurt 1995.

C:

Caves, R.E, Industrial organization, corporate strategy, and strukture: A survey, in: Journal of Economic Literature, 1980, 18(1), S. 64 - 92.

Christopher, M., Logistics and Supply Chain Management, London 1992.

Coca Cola Retailing Research Group Europa & GEA Consulenti Associati di Gestione Aziendale, Studie: Projekt V: Kooperation zwischen Industrie und Handel im Supply Chain Management, 1994.

Coca Cola Retailing Research Group Europa & BCG, Studie: Projekt VII: Knowing your customer - Wie Kundeninformationen den Lebensmittel-Einzelhandel revolutionieren werden, 1997.

CocaCola, o.A., Studie: Category Management, 1997.

Commission of the European Communities, The Internal Market: a challenge for the wholesale trade, Brüssel 1991.

Converse, Paul D., Elements of Marketing, New York 1937.

Cooper & Lybrand, Studie: ECR - Competitive Advantage for the Millennium, Utrecht 1995.

Cooper & Lybrand, Studie: Efficient Consumer Response Europe - Value chain analysis project overview, Utrecht 1996 a.

Cooper & Lybrand, Studie: ECR - The Demand Side, Utrecht 1996 b.

Cooper & Lybrand, Studie: ECR - The Supply Side, Utrecht 1996 c.

Cooper & Lybrand, Studie: ECR - Enabling Technologies, Utrecht 1996 d.

Copeland, Melvin Thomas, Principles of Merchandising, 4th printing, 1th printing September 1924, Chicago, New York 1926.

Corporate Intelligence on Retailing, The European Forecourt Retailing Handbook, Great Britain 1998.

Corsten, Hans, Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmung: Einführung, 2. Aufl., München 1990.

Czinkota, M., Woronoff, J., Import Channels in the Japanese market, in: International Trade FORUM 1/1997, S. 8 – 25.

D:

Darr, Willi, Integrierte Marketing-Logistik, Wiesbaden 1992.

Daus, Olaf, Kooperation setzt reibungslosen Informationsaustausch voraus, in: Beschaffung aktuell 6/1996, S. 28 – 30.

Delfmann, Werner, Das Netzwerkprinzip als Grundlage integrierter Unternehmensführung, in: Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Delfmann, Werner u.a., Wiesbaden 1989, S. 89 – 113.

Delfmann, Werner, Marketing-Logistik, in: Vahlens großes Marketing Lexikon, hrsg. von Diller, H., München 1990, S. 673.

Delfmann, Werner, Strategie der 90er: Marketing und Logistik integrieren, in: Jahrbuch der Logistik 1990, hrsg. von Bonny, C., Düsseldorf, Frankfurt 1990, S. 10 – 15.

Delfmann, Werner, Logistik als zentraler Erfolgsfaktor von Wettbewerbsstrategien für den Europäischen Binnenmarkt, in: BFuP, 44. Jg, 3/1992, S. 185 – 200.

Delfmann, Werner, Logistik als strategische Ressource, Theoretisches Modell und organisatorische Umsetzung integrierten Lernens in logistischen Netzwerken, in: ZfB-Ergänzungsheft 3/1995, S. 141-164.

Delfmann, Werner, Logistische Segmentierung. Ein modellanalytischer Ansatz zur Gestaltung logistischer Auftragszyklen, in: Dynamik und Risikofreude in der Unternehmensführung, hrsg. von Albach, Horst, Delfmann, Werner, Wiesbaden 1995 a, S. 171 – 202.

Delfmann, Werner, Logistik, in: Handbuch der Unternehmensführung, hrsg. von Corsten, Hans, Reiß, Michael, Wiesbaden 1995 b, S. 505 - 517.

- Delfmann**, Werner, Prozeßmanagement: Ein interdisziplinärer Ansatz, in: 12. Deutscher Logistik-Kongreß, BVL, Bundesvereinigung Logistik, München 1995 c.
- Delfmann**, Werner, Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung durch den Aufbau integrierter Logistiksysteme im offenen europäischen Markt, in: Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung, hrsg. von Elschen, R., Stuttgart 1996, S. 55 – 73.
- Delfmann**, Werner, Distributionspolitik, in: Vahlens großes Logistik Lexikon, hrsg. von Bloech, J., Ihde, G.B., München 1997, S. 180 - 183.
- Delfmann**, Werner, ECR – Efficient Consumer Response, in: DBW 59, (1999) Nr. 4, S. 565 – 568.
- Delfmann**, Werner, **Darr**, Willi, **Simon**, Ralph-Peter, Grundlagen der Marketing-Logistik, Arbeitsbericht Nr. 85 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität zu Köln, Köln 1990.
- Delfmann**, Werner, **Waldmann**, Jürgen, Distribution 2000, in: Marketing 2000: Perspektiven zwischen Theorie und Praxis, hrsg. von Schwarz, Christian, Wiesbaden 1987, S. 71 – 93.
- Deutsch**, Karl, **Diedrichs**, Eva, **Raster**, Max, **Westphal**, Jörg, Gewinnen mit Kernkompetenzen, München 1997.
- Deutsche Shell AG**, Bilanzpressekonferenz, Internet: <http://www.deutsche-shell.de> vom 20.05.1998.
- Deutsches Handelsinstitut Köln e. V.** (Hrsg.), Warenwirtschaftssysteme für den Einzelhandel, Köln 1993.
- Dichtl**, Erwin, Orientierungspunkte für die Festlegung der Fertigungstiefe, in: WiSt Heft 2, Februar 1991.
- Dichtl**, Erwin, Electronic Shopping - Meilensteine der Entwicklung oder kostspieliger Irrtum ?, in: Electronic Shopping Handel ohne Handel, 5. CPC TrendForum, hrsg. von Dichtl, E., Mainz 1997, S. 6 – 11.
- Dichtl**, Erwin, **Issing**, Otmar (Hrsg.), Vahlens großes Wirtschaftslexikon, 2. Aufl., München 1993.
- Diekmann**, Arno, Flexibilitätsorientierte Strategien in der Textilwirtschaft, Stuttgart 1992.
- Diemer**, Helmut, Grundtypen industrieller Warenverteilung und Möglichkeiten ihrer Gestaltung, Wipfeld 1992.
- Dierks**, Carsten, **Völtz**, Harry, Neue Wege in der Hersteller-Handels-Kommunikation – Das Handels-ExtraNet, in: Management-Handbuch Electronic Commerce, Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.), München 1999, S. 325 – 336.
- Dietel**, Andrea, Lieferserviceorientierte Distributionslogistik, Wiesbaden 1997.
- Diller**, Hermann (Hrsg.), Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992.
- Diller**, Hermann (Hrsg.), Grundbegriffe des Marketing, Begleitmanuskript zur Vorlesung Absatz I, Nürnberg, 1993/94.
- Distribution Research and Education Foundation DREF** (Hrsg.), Facing the forces of change 2000 - The new realities in wholesale distribution, New York 1993.
- Dittrich**, Wolfgang, Produktmerkmale und Logistikleistungen - Zur produktspezifischen Gestaltung marketing-logistischer Subsysteme der Warenhausunternehmung, Köln 1985.
- Dogan**, Dino Ivan, Strategisches Management der Logistik: der logistische Kreis als Antwort auf die neuen logistischen Herausforderungen "Umweltschutz" und "Zeit", Frankfurt 1994.

Dohet-Gremminger Annick, Marktstrategien im Großhandel: Bausteine des Unternehmenserfolgs, Wiesbaden 1996.

Dowling, Grahame, **Robinson**, Chr., Strategic Partnership Marketing, in: The Gower Handbook of Logistics and Distribution Management, hrsg. von Gattorna, J., England 1990.

E:

Eber, A.F., Erfolgreiche Merchandising-Strategien, Wien 1991.

Eckes AG, Studie: Der Verbraucher im Jahr 2020, o.J.

Eggert, Ulrich, Der Handel im 21. Jahrhundert, in: Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven, hrsg. von Beisheim, Otto, München 1999, S. 1064 – 1080.

EHI-EuroHandelsinstitut, Studie: Lekkerland vom Süßwarengroßhändler zum Systempartner, 1995.

Ehrensberger, Sebastian, Synergieorientierte Unternehmensintegration: Grundlagen und Auswirkungen, Wiesbaden 1993.

Ehrmann, Harald, Logistik, Ludwigshafen 1997.

Eierhoff, Klaus, Die Logistikkette als Wertschöpfungselement des Handels, in: Management der Logistikkette: Kostensenkung - Leistungssteigerung – Erfolgspotential, hrsg. von Pfohl, H-Chr., Darmstadt 1994.

Engelhardt, W., **Kleinaltenkamp**, M., **Reckenfelderbäumer**, M., Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: ZfbF, 45. Jg (05/1993), S. 395 – 425.

Engelsleben, Tobias, Marketing für Systemanbieter. Ansätze zu einem Relationship Marketing-Konzept für das logistische Kontraktgeschäft, Wiesbaden 1999.

Engelsleben, Tobias, **Niebuer**, Alfons, Entwicklungslinien der Logistik-Konzeptionsforschung, Arbeitsbericht Nr. 93 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität Köln, Köln 1997.

Eschbach, Martin, BÄKO - Auf Kurs, in: Convenience Shop 7/1998, S. 10 – 11.

Eschbach, Martin, Internationale Studie: Shop im Trend, in: Convenience Shop 11/1998, S. 18.

Eschbach, Martin, Fusion: Totales Finale, in: Convenience Shop 09/1999, S. 12.

Eschbach, Martin, **Krone**, H., Das Interview, in: Convenience Shop 03/1999, S. 19 – 21.

Eschenbach, Rolf, Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ullrich, Stuttgart 1994.

Esser, Werner-Michael, **Ringlstetter**, Max, Die Rolle der Wertschöpfungskette in der strategischen Planung, in: Beiträge zum Management strategischer Programme (Hrsg. Kirsch, W.), München 1991.

F:

Falk, Bernd, **Wolf**, Jakob, Handelsbetriebslehre, 10. Aufl., Landsberg/Lech 1991.

Fees, Werner, Strategische Unternehmensplanung, in: Vorlesungsunterlagen Universität Nürnberg/Erlangen, Wintersemester 1995/96.

Ferrero: Scheibner, Lutz, **Werner**, Joachim, Studie: Convenience Report, 1997.

Fey, Peter, Logistik-Management und integrierte Unternehmensplanung, München 1989.

Figgen, Berthold, Category Management - das Kaufverhalten im Blick, in: Efficient Consumer Response: strategische Waffe für Handel und Industrie, hrsg. von Kilmann, Jens, Stuttgart 1998, S. 115 – 140.

Fitz, Bernd, Entwicklung eines systemischen Einflußgrößenmodells für die Distributionslogistik, Dortmund 1993.

Fischer, Cai im Interview (Gesellschaft für Management- und Organisationsberatung), Aus anderer Sicht, in: LP 24/1998, S. 26.

Fischer, Marc, Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing: neue Institutionenlehre und Distributionspolitik, Wiesbaden 1993.

Francella, Kevin (Hrsg.), Dawn of the ECR Age, in: U.S. Distribution Journal, Supplement Sept. 15, 1994, S. 44 ff.

Frazier, G., **Lassar**, W., Determinants of Distribution Intensity, in: Journal of Marketing, Vol. 60, October 1996, S. 39 – 51.

Fuchs, Michael, Der Groß- und Außenhandel: ein Wirtschaftsbereich im Gestaltungs- und Anpassungsprozeß, in: Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven, hrsg. von Beisheim, Otto, München 1999, S. 509 – 527.

FWR, Veba will Esso verdrängen, in: Wirtschaftswoche Nr. 1, 31.12.1998, S. 8.

G:

Gaiser, Brigitte, Determinanten des Geschäftserfolgs im Großhandel, Stuttgart 1989.

Gallasch, A., Logistikqualität - Logistik und Qualitätsmanagement, in: Jahrbuch der Logistik 1996, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1996, S. 165 – 169.

Gälweiler, Aloys, Strategische Unternehmensplanung, in: Planung und Kontrolle, hrsg. von Steinmann, Horst, München 1981.

Gerling, Michael, Lebensmitteldistribution - Komplexe Strukturen prägen den Markt, in: Trendsetter USA neue Marketingkonzepte - neue Betriebstypen, Enzyklopädie des Handels, EuroHandelsinstitut e.V. Köln, 1994.

Gerling, Michael, Convenience made in Japan, in: Dynamik im Handel 1-1997, S. 36 ff.

Gerstung, Fritz, Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, Göttingen 1978.

Geschka, H., **Hammer**, R., Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 7. Aufl., hrsg. von Hahn, D., Taylor, B., Heidelberg 1997, S. 464 - 490.

Göpfert, Ingrid, "Retrodistribution", in: Gabler-Lexikon Logistik: Management logistischer Netzwerke und Flüsse, hrsg. von Klaus, Peter, Krieger, Winfried, Wiesbaden 1998, S. 403 f.

Götze, Uwe, Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, Göttingen 1991.

Gottschlich, H., Erfolgreiches Shop-Trio, in: Convenience Shop 1/1999, S. 12 – 14.

Grant, Robert, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33, Spring 1991, No. 3, S. 114 – 134.

- Greune, Malte**, Der Erfolg externer Diversifikation im Handel - eine theoretische und empirische Untersuchung, Heidelberg 1997.
- Greven, W.**, Studie: Lekkerland - Europa eine Fallstudie aus der Praxis des Fach-Großhandels, 1993.
- Greven, W.**, Studie: Convenience in Europa...Ansätze für Deutschland ?, 1996.
- Gribi, Max**, Die kostendeckende Auftragsgröße im Großhandel, in: Handel, Zeitschrift des Groß- und Außenhandels, Nr. 1 vom 01.02.1983, S. 20 – 23.
- Grochla, E.**, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Wittmann, W. u.a., 5. Aufl., Stuttgart 1993.
- Gudehus, Timm**, Systemdienstleister - ja oder nein ?, in: Jahrbuch der Logistik 1995, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1995, S. 180 – 183.
- Gudehus, Timm, Brandes, Thorsten**, Logistik: Kernkompetenz des Handels, in: Dynamik im Handel 1-1997, S. 71 f.
- Gümbel, Rudolf**, Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln 1963.
- Gümbel, Rudolf**, Handel, Markt und Ökonomie, Wiesbaden 1985.
- Günthner, W.A., Haller, M.**, Sich den Herausforderungen stellen. Im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Automatisierung, in: Jahrbuch der Logistik 1999, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1999, S. 179 – 184.
- Guttenberg, Sabine**, Outsourcing in der Distributionslogistik, Frankfurt a.M. 1995.
- H:**
-
- Hafner, K.**, Convenience: Megatrend oder Sackgasse ? Zum Stand des Marktes, o.A. 1997
- Hallier, Bernd**, Wal Mart-Mythos führt zur falschen ECR-Positionierung, in: Dynamik im Handel 4-1997, S. 4.
- Hambuch, Peter**, Space Management - Ansatzpunkte und Operationalisierung, in: Vertikales Marketing im Handel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel, hrsg. von Irrgang, Wolfgang, München 1993, S. 390 - 420.
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K.**, Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien 1995.
- Hanke, Gerd**, Globus denkt die Logistik ganzheitlich, in: LZ Nr. 31 vom 01.08.1997, S. 4.
- Hanke, Gerd**, Aral setzt Akzente bei Nonfood, in: LZ Nr. 10 vom 12.03.1999, S. 10.
- Hansen, Ursula**, Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels: eine Aktionsanalyse, Göttingen 1976 bzw. 2. Aufl., 1990.
- Hansen, Ursula, Algermissen, Joachim**, Handelsbetriebslehre 1, Taschenlexikon, Göttingen 1979 a.
- Hansen, Ursula, Algermissen, Joachim**, Handelsbetriebslehre 2, Taschenlexikon, Göttingen 1979 b.
- Hasitschka, Werner**, Handelsbetriebliche Distributionspolitik, in: Handels-Marketing, hrsg. von Hasitschka, Werner, Hruschka, Harald, Berlin 1984, S. 195 – 210.
- Hasselbring, Jens**, ECR - EDS-Konzept mit Erfolgsgarantie für den Handel, in: EDS forum Ausgabe 3/ Dezember 1996.

- Hauser**, Hendrik, **Röttchen**, Peter, Verwendungs- und Verwertungskonzepte, in: Entsorgungslogistik III, hrsg. Rinschede, Alfons, Wehking, Karl-Heinz, Berlin 1995, S. 85 – 101.
- Häußler**, Stefan, Der Tankstellen Convenience Markt, Blaustein 1997.
- Havighorst**, Dirk, Konzept und Leistungspotential der Marketing-Logistik, Weinheim 1980.
- Hebler**, Manfred, Der steinige Weg zur Partnerschaft - die Perspektive eines Herstellers, in: Efficient Consumer Response: strategische Waffe für Handel und Industrie, hrsg. von Kilimann, Jens, Stuttgart 1998, S. 11 – 34.
- Heene**, Aimé, **Sanchez**, Ron, Competence-based strategic management, Great Britain 1993.
- Heiduk**, Günter, Japans Wirtschaft in Europa, hrsg. von Pascha, Werner, Baden Baden 1995.
- Heinemann**, Gerrit, Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel: eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Facheinzelhandels, Wiesbaden 1988.
- Heinemann**, Gerrit, Dynamisierung im Absatzkanal ECR ein Allheilmittel ?, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 10/1997, S. 191.
- Hiemann**, Martin, Red Bull - Überflieger, in: Convenience Shop 6/2000, S. 22.
- Henderson**, Tim, Convenience Store, Petroleum Marketing Industries Gather in the Big Easy for Technology and Motor Fuels Conferences, Internet: <http://www.cstorescentral.com> (Press Release) vom 18.03.1999.
- Henning**, Dirk, Logistik im Warenhaus, in: Logistik 2 (1981) Nr. 4.
- Hensche**, Hans Horst, Zeitwettbewerb in der Textilwirtschaft: Das Quick Response Konzept, in: Moderne Distributionskonzepte in der Konsumgüterwirtschaft, Zentes, J. (Hrsg.) Stuttgart 1991.
- Henzler**, Herbert, Von der strategischen Planung zur strategischen Führung: Versuch einer Positionsbestimmung, in: ZfB, 58. Jg, 1988, H. 12, S. 1286 – 1307.
- Hermanns**, Arnold, **Sauter**, Michael, Electronic Commerce – Grundlagen, Potentiale, Marktteilnehmer und Transaktionen, in: Management-Handbuch Electronic Commerce, Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.), München 1999, S. 14 - 29.
- Hermes**, Nikolaus, Regalservice verlustfrei abwickeln, in: Dynamik im Handel 4-1997, S. 54.
- Hillemeier**, Judith, Alli beliefert Shell-Stationen mit Tiefkühlware, in: LZ Nr. 39 vom 25.09.1998, S. 59.
- Hlavacek**, James, **McCuiston**, Tommy, Industrial distributors - When, who and how ?, in: HBR, Vol. 61, 1983, No. 2, S. 96 ff.
- Höper**, U., **Schmidt**, Christian, ECR bei Milchfrischprodukten, in: Dynamik im Handel 10-1997, S. 68 - 72.
- Horbert**, Claudia, Rauchzeichen von der Handelsmarkenfront, in: Dynamik im Handel 4-1998, S. 50 - 54.
- Horst**, Jan-Peter, Das Verbot der vertikalen Preisbindung, Schriften zu Distribution und Handel; Bd 9, Frankfurt 1992.
- Huber**, Philipp, Informationsflüsse und die Computerintegration in der Logistik, in: Unternehmenslogistik, ein Handbuch für Einführung und Ausbau der Logistik im Unternehmen, hrsg. von Rupper, P., Köln 1991, S. 199 – 226.
- Hughes**, A., Forging new cultures of food retailer - supplier relations in British Retailing, in: Retailing, Consumption and Capital, hrsg. von Wrigley, N., Lowe, M., England 1996, S. 90 – 115.

Huppert, Egon, Seven-Eleven Japan: Der große Erfolg der kleinen Geschäfte, in: Dynamik im Handel 11-1998, S. 6 – 10.

I:

ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Batzer, E. (Hrsg.), Absatzwirtschaft in Japan und Deutschland: Strukturen - Wettbewerb - Politik, Berlin 1992.

Institut für Selbstbedienung (ISB), Arbeitskreis Warenwirtschaft DIH, 27.Jg 1983, H 10.

J:

Jakszentis, Claudia, **Kohl**, Michael, Kundenbindung durch Redistribution , in: LZ Nr. 08 vom 20.02.1998, S. 65.

Janßen, Heinz, Neue Wege der Arbeitsteilung in der Prozeßkette Lieferant, Dienstleister und Abnehmer - Optimierungspotentiale durch partnerschaftliche Lösungen, in: 10. Deutscher Logistik-Kongreß 1993 Tagungsband, hrsg. von BVL, Bundesvereinigung Logistik, München 1993, S. 811 - 837.

Jehle, E., Value-Management (Wertanalyse) als Instrument des Logistik-Controlling, in: Logistik-Controlling, hrsg. von Männel, W., Sonderheft 1/92 der Kostenrechnungspraxis, Wiesbaden 1992, S. 68 ff.

Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (Hrsg.), Studie: Performance Measurement - Applying Value Chain Analysis to the Grocery Industry, Arlington (USA) 1994 a.

Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (Hrsg.), Studie: ECR Report on Continuous Replenishment, Arlington (USA) 1994 b.

Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, Studie: ECR Performance Measurement, Arlington (USA) 1994 c.

Jüttner, Uta, Kompetenzorientiertes Marketing in Wertsystemen, Bamberg 1994.

K:

Kaas, Klaus Peter, **Gegenmantel**, Rolf, Ökonomische Determinanten der Macht auf dem Lebensmittelmarkt, in: ZfB, 65. Jg, 1995, H. 08, S. 885 – 904.

Kalthoff, Marliese, Vom Schlupfloch zum Scheunentor, in: LZ-Special 1/1999, S. 28.

Kaplaner, Klaus, Outsourcing und Cost Cutting, in: Arbeitsbuch Kostenoptimale Logistik-Prozesse, hrsg. von Bäck, Herbert, München 1996.

Kapoun, Josef, Logistik - ein moderner Begriff mit langer Geschichte, in: Zeitschrift für Logistik, 2. Jg. (1981) Nr. 3, S. 123 – 127.

Karmasin, Helene, Convenience Shopping - ein Verbrauchertrend ?, in: Convenience Shopping, 3. CPC TrendForum, hrsg. von Zentes, J., Mainz 1996.

Kartte, Wolfgang, Die Konzentration im Lebensmittelhandel aus der Sicht des Bundeskartellamtes, in: Wettbewerb, Konzentration und Nachfragemacht im Lebensmittelhandel, hrsg. von Gröner, Helmut, Berlin 1989.

Kaub, Erich, Franchising als strategische Partnerschaft, in: Strategische Partnerschaften im Handel, hrsg. von Zentes, Joachim, Stuttgart 1992.

- Kempcke**, Thomas, Convenience erfordert Logistik-Know-how, in: Dynamik im Handel 1-1998, S. 54 - 56.
- Kempcke**, Thomas, Lückenlose Tiefkühlkette, in: Dynamik im Handel 5-1998, S. 34 – 36.
- Keppel**, Michael, Zielgruppenplanung mit Hilfe mikrogeographischer Segmentierung, in: Kundenbindung im Handel, hrsg. von Müller-Hagedorn, Lothar, Frankfurt 1999.
- Kilimann**, Jens, **von Schlenk**, Heiner, Die ECR-Bewegung - mehr Verständnis für den Kunden, in: Efficient Consumer Response: strategische Waffe für Handel und Industrie, hrsg. von Kilimann, Jens, Stuttgart 1998, S. 1 – 10.
- Kipshagen**, Lothar, Die Planung von Distributions-Systemen der Konsumgüterindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Tourenauslieferung, Frankfurt a.M. 1983.
- Kirschmair**, Rolf, Trends im Einkaufsverhalten in Deutschland, in: Convenience Shopping, 3. CPC TrendForum, hrsg. von Zentes, J., Mainz 1996.
- Kirchner**, J. Dietrich, **Zentes**, Joachim, Führen mit Warenwirtschaftssystemen - Neue Wege zum Informationsmanagement in Handel und Industrie, Absatzwirtschaft - Schriften zum Marketing, Band 7, Frankfurt 1984.
- Klaus**, Peter, Die dritte Bedeutung der Logistik, Nürnberger Logistik-Arbeitspapier Nr. 3 des Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Logistik der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät Universität Erlangen/Nürnberg, Nürnberg 1993.
- Klaus**, Peter, Jenseits einer Funktionenlogistik: der Prozeßansatz, in: Logistik - Beschaffung, Produktion, Distribution, hrsg. von Isermann, Heinz, Landsberg/Lech 1994, S. 331 – 348.
- Klaus**, Peter, Willkommen im ECR-Zeitalter - logistischer Quantensprung für die Konsumgüterwirtschaft, in: GVB - Informationen 1/1995, S. 15 – 20.
- Kleer**, Michael, Gestaltung von Kooperation zwischen Industrie- und Logistikunternehmen, Berlin 1991.
- Knoblich**, Hans, Betriebswirtschaftliche Warentypologie Grundlagen und Anwendungen, Köln 1969.
- Koch**, U., Bewertung und Wirtschaftlichkeitsermittlung logistischer Systeme, Wiesbaden 1996.
- Köhler**, Richard, Strategie 2000, in: Marketing 2000, Wiesbaden 1987, S. 151 – 168.
- Koidl & Cie. Market Information GmbH**, Studie: Koidl C. Monitor - Ergebnisse der jährlichen Verbraucheranalyse, 1996.
- Kolbe**, Clemens, Eintrittsbarrieren und die Eintrittsfähigkeit potentieller Konkurrenten, Hamburg 1991.
- Kolodziej**, Michael, Aufbau eines ganzheitlichen Logistiksystems im Handel, in: 3. Deutscher Logistik-Kongreß, BVL, Bundesvereinigung Logistik, München 1988.
- Kotler**, Philip, **Bluemel**, Friedhelm, Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7. und 8. Aufl., Stuttgart 1993/1995.
- Kotzab**, Herbert, Distributionslogistik von Handelsunternehmen, aus: Schriftenreihe Handel und Marketing, Wien 1996.
- Kotzab**, Herbert, Neue Konzepte der Distributionslogistik von Handelsunternehmen, Wiesbaden 1997.
- Krone**, Hans Jürgen, MCS Neuling mit Kompetenz, in: Convenience Shop 3/1998, S. 42 – 44.
- Krone**, Hans Jürgen, Electronic Shopping Einkauf per Computer, in: Convenience Shop 5/1998, S. 16 - 18.

- Krone**, Hans Jürgen, Shop-Steuerung Zentraler Zugriff, in: Convenience Shop 6/1998, S. 28 – 29.
- Krone**, Hans Jürgen, Aral Shop GmbH - Untrennbar verbunden, in: Convenience Shop 10/1998, S. 20 – 23.
- Krone**, Hans Jürgen, Post Plus Shop Test beendet, in: Convenience Shop 02/1999, S. 18.
- Krone**, Hans Jürgen, AVIA Hoch hinaus, in: Convenience Shop 09/1999, S. 10.
- Krone**, Hans Jürgen, Convenience in Japan: Wendepunkt, in: Convenience Shop 12/1999, S. 18-19.
- Krone**, Hans Jürgen, Convenience in den USA: Eine Branche im Umbruch, in: Convenience Shop 11/1999, S. 22 – 24.
- Krone**, Hans Jürgen, Shop-Analyse: Kontaktstrecke wächst, in: LP 11/1997.
- Krone**, Hans Jürgen, Select-Shops Auf Knopfdruck, in: LP 13/1998.
- Krönfeld**, Bodo, Erfolgsforschung in kooperierenden Handelssystemen, Frankfurt a.M. 1995.
- Krüger**, Wilfried, **Homp**, Christian, Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997.
- Krulis-Randa**, Jan, Marketing-Logistik. Eine systemtheoretische Konzeption der betrieblichen Warenverteilung und Warenbeschaffung, Bern, Zürich 1977.
- Krumm**, Brigitte, Noch großes Umsatzpotential, in: tankstelle 9/1998, S. 41 – 47.
- Kuhn**, Axel, Prozeßketten in der Logistik, Dortmund 1995.
- Kurt Salmon Associates**, Inc. Management Consultants, Efficient Consumer Response - Enhancing consumer value in the grocery industry, Washington 1993.
- Kürten**, Tanja, Kalkuliert aufsteigen, in: Der Handel 11/1997, S. 64 – 66.
- Kurtz**, Andrea, Pharma-Premiere, in: Convenience Shop 10/1998, S. 36.
- Kysela**, Kai, Großhandelsmarketing, Bergisch Gladbach 1994.

L:

- Lambert**, Douglas, **Stock**, James, Strategic logistics management, USA 1993.
- Lamp**, Rainer, Wir werden zum Kochhelfer der Nation, in: LZ-Special 1/1996, S. 20.
- Larke**, Roy, Japanese Retailing, London 1994.
- Laumer**, H., Die Warendistribution in Japan, Hamburg 1979.
- Laurent**, Monika, Vertikale Kooperationen zwischen Industrie und Handel, Frankfurt 1996.
- Leitherer**, Eugen, Betriebliche Marktlehre, 2. Aufl., Stuttgart 1985.
- Lekkerland**, Studie: Der Süßwarenfachgroßhandel im Spannungsfeld zwischen Industrie Einzelhandel und Endverbraucher, 1993.
- Lekkerland** und Verlagsgruppe Handelsblatt, Studie: Der Convenience Markt, 1999.
- Lenerz**, Peter, Effiziente Nachschubsteuerung in mehrstufigen Distributionskanälen: Bestandsmanagement auf Basis integrierter Informationssysteme, Wiesbaden 1998.

Liebmann, Hans-Peter, Kundennähe und mehr Effizienz in der Handelslogistik, in: 9. Deutscher Logistik-Kongreß; BVL, Bundesvereinigung Logistik, München 1994.

Liebmann, Hans-Peter, **Foscht**, Thomas, **Jungwirth**, Georg, Handel und Industrie auf dem Weg zu neuer Kernkompetenz, in: GDI-Handels-Trendletter II/1996, S. 33.

Lindner, Ulrich, Möglichkeiten und Grenzen des DPR-Konzeptes, in Berichte und Materialien 4/1992, St. Gallen 1992.

Lowes, Bryan, Companies and Markets, USA 1994.

M:

Männel, Wolfgang, Kostenrechnung als Führungsinstrument, Lauf a.d. Pegnitz, 1993.

Martin, Andre, Distribution Resource Planning, Essex, Vermont 1993.

Martinek, Michael, Moderne Vertragstypen Bd. 2. Franchising, Know-how-, Management- und Consultingverträge, München 1992.

Marx, Gerd-Rüdiger, Marketing und Marktmacht. Am Beispiel von Absatzwege-Systemen der Konsumgüterindustrie, Zürich 1976.

Marzen, Walter, Die Sortimentspolitik als Instrument des Handels-Marketing, in: Handels-Marketing, hrsg. von Hasitschka, Werner, Hruschka, Harald, Berlin 1984, S. 177 – 194.

Marzen, Walter, Das Faktorsystem des Handels, in: ZfB, 57. Jg, 1987, H. 1, S. 53 – 58.

McCarthy, E. Jerome, Basic Marketing. A Managerial Approach, 4. ed., Homewood/III., 1971.

McKinnon, A., Physical Distribution Systems, London 1989.

Media, Karsten, Shop-in-the-Shop: ein Konzept der Angebotspräsentation im Einzelhandel, München 1987.

Meffert, Heribert, Verhaltenswissenschaftliche Aspekte Vertraglicher Vertriebssysteme, in: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, hrsg. von Ahlert, Dieter, Wiesbaden 1981, S. 99 ff.

Meffert, Heribert, Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1986.

Meffert, Heribert, Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch - Entwicklungsperspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, hrsg. von Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle, F., Stuttgart 1994, S. 3 – 40.

Meffert, Heribert, Zwischen Kooperation und Konfrontation: Strategien und Verhaltensweisen im Absatzkanal, in: Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven, hrsg. von Beisheim, Otto, München 1999, S. 407 – 424.

Meier, Frederike, LC 1 und Monsterbacken, in: Wirtschaftswoche Nr. 21, 14.05.1998, S. 70.

Mevisen, K., Redistribution, in: Vahlens großes Logistik Lexikon, hrsg. von Bloech, Jürgen, Ihde, G.B., München 1997.

Meyer, Jörn-Axel, Computer-Integrated-Marketing, München 1992.

Meyerhöfer, Walter, Kooperation - eine Überlebensstrategie für den mittelständischen Großhandel, in: ifo-schnelldienst, 33. Jg, 1980, Heft 9, S. 11 – 14.

- Meyerhöfer**, Walter, Großhandel: Differenziertes Struktur- und Leistungsbild, in: ifo-schnelldienst, 44. Jg, 1991, Heft 10, S. 11 – 16.
- Meyer-Ohle**, H., Revolution in der japanischen Distribution ? Großunternehmen des Einzelhandels in einer Phase der Neuorientierung, in: Handelsforschung, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, hrsg von Trommsdorff, V., Forschungsstelle für den Handel FfH, Berlin 1996/97.
- Meyer-Ohle**, H., Neue Allianzen in der japanischen Konsumgüterwirtschaft, in: Japan Markt 06/1997, (Tokyo: Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan DIJ), Internet: <http://www.dij.com> vom 05.04.1999, S. 2.
- Meyer-Schönherr**, Mirko, Szenario-Technik als Instrument der strategischen Planung, Ludwigsburg 1991.
- Michels**, Günter, Im Tankstellennetz der guten Beziehungen, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1996.
- Min**, Hokey, Distribution channels in Japan: challenges and opportunities for the Japanese market entry, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, No. 10, 1996, S. 22 – 35.
- Mintzberg**, Henry, Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien 1999.
- Mißler-Behr**, Magdalena, Methoden der Szenarioanalyse, Wiesbaden 1993.
- Möhlenbruch**, Dirk, Sortimentspolitik im Einzelhandel - Planung und Steuerung, Wiesbaden 1994.
- Möhlenbruch**, D., **Nickel**, S., Kooperationsstrategien als Element der wettbewerbsstrategischen Konzeption von Einzelhandelsunternehmen, in: Handelsforschung, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, hrsg von Trommsdorff, V., Forschungsstelle für den Handel FfH, Berlin 1994/95.
- Morehouse**, James, **Bowersox**, Donald, Studie: Supply Chain Management: Logistics for the Future, hrsg. von Food Marketing Institute, USA 1995.
- Muchna**, Claus, Entwicklung von Wachstumsstrategien in Logistikunternehmen, in: Marktforschung & Management, 34. Jg, H.2, 1992.
- Müller**, Klaus, HACCP-Konzept als Basis für ein ganzheitliches Risikomanagement, Internet: <http://www.haccp.de> vom 26.02. 1999.
- Müller-Hagedorn**, Lothar, Zur Erklärung der Vielfalt und Dynamik der Vertriebsformen, in: ZfbF, 42. Jg (6/1990), S. 451 – 466.
- Müller-Hagedorn**, Lothar, Einführung in das Marketing, Darmstadt 1990 und 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, Darmstadt 1996.
- Müller-Hagedorn**, Lothar, Handelsmarketing, 2. Aufl., Stuttgart 1993.
- Müller-Hagedorn**, Lothar, Stellenwert und Relevanz der Trendforschung, in: Trends im Handel, hrsg. von Müller-Hagedorn, L., Frankfurt 1997.
- Müller-Hagedorn**, Lothar, Ansatzpunkte zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Großhandels, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung, 51. Jg., Heft 2, 1999, S. 21 ff.
- Müller-Merbach**, Heiner, Vier Arten von Systemansätzen dargestellt in Lehrgesprächen, in: ZfB, 62. Jg, H. 8, 1992, S. 853 – 876.
- Munkelt**, Irmtrud, Konsumgüter-Distribution in Japan: Offen für Importe ? , in: Absatzwirtschaft, Vol. 36 Nr. 2, 1993, S. 26 - 29.

Murmann, Christof, **Vogel**, Mathias, Alli neuer Logistik-Partner für TIH, in: LZ Nr. 07 vom 13.02.1998, S. 9.

N:

Nassau Thomas, Kooperationen als Gegengewicht zur Filialisierung im Handel, in: Entwicklung des Handels in den neuen Bundesländern; ifo-Studie zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr. 47, hrsg. von Lachner, Josef, Nassau, Thomas, Spannagel, Rolf, München 1995.

National Association of Convenience Stores (NACS), Strategies for Competitive Viability: ECR in the Convenience Store Industry, Internet: <http://www.cstorescentral.com> vom 28.03.1998.

National Association of Convenience Stores (NACS), Convenience Stores' Home Meal Replacement Opportunity, Internet: <http://www.cstorescentral.com> vom 20.05.1998.

Nieschlag, Robert, **Dichtl**, Erwin, **Hörschgen**, Hans, Marketing, 16. durchges. Aufl., Berlin 1991.

O: nach Jahrgang und Zeitschriften

1994:

O.V., Distributionslogistik mit fünf Sternen, in: Distribution 4/1994.

1995:

O.V., Konsumgüterindustrie 2000, strategische Weichenstellung: Wertschöpfung durch Kooperation, in: Gablers Magazin 1.1995.

O.V., ECR - die amerikanische Perspektive, in: Coorganisation 2/1995, S. 30 – 34.

O.V., Supply Chain Management: Partnerschaft für den Konsumenten, in: Gablers Magazin 11-12.1995.

1996:

O.V., BP and Safeway join forces in new UK Store Venture, Internet: <http://www.bp.com/press> vom 06.09.1996.

O.V., Anregung zur effizienten Zusammenarbeit, in: LZ Nr. 23 vom 07.06.1996, S. 70.

O.V., Auf der Insel ist der Kunde King, in: LZ Nr. 43 vom 25.10.1996, S. 36.

O.V., Die Begriffe sollten Sie kennen, in: LZ-Special 1/1996, S. 102.

1997:

O.V., Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (Hrsg), Tankstellen, in: Branchen special Nr. 38 4/1997 und 10/1997.

O.V., Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (Hrsg), Großhandel mit Nahrungs- und Genußmittel, in: Branchen special Nr. 62 6/1997.

O.V., Shop Bundesliga, in: Convenience Shop 7/1997, S. 8.

O.V., Ladenöffnung - Weniger Konsum-Pausen, in: Convenience Shop 8/1997, S. 10 – 11.

O.V., Tagram-Marketing-Forum: Automatisch effizient, in: Convenience Shop 8/1997, S. 20 – 22.

O.V., Absage, in: Convenience Shop 11 /12 1997, S. 6.

O.V., Shell übernimmt Shop-Geschäft, in: Convenience Store News - extrafax Nr. 04 vom 25.08.1997, hrsg. von Koidl & Cie. Market Information GmbH.

- O.V.,** Spar Express gestoppt, in: Convenience Store News - extrafax Nr. 11 vom 13.11.1997, hrsg. von Koidl & Cie. Market Information GmbH.
- O.V.,** Tankstellen-Shop-Geschäft: Vom Wachstum zur Reife, in: Dynamik im Handel 1-1997, S. 42-44.
- O.V.,** £100 million contract to put Shell Select into top convenience store league, <http://www.shell.co.uk/news/rls/select> vom 28.08.1997.
- O.V.,** In Tankstellen-Shops dominiert klar das Convenience-Angebot, in: LP 11/1997, S. 19
- O.V.,** Europa entdeckt ECR fürs Marketing, in: LZ Nr. 13 vom 21.03.1997, S. 66.
- O.V.,** Kontroverse um neue Verträge für Shell-Pächter, in: Presse-Kurzbericht (Information und Presse TRI) Nr. 188 vom 30.09.1997.
- O.V.,** Große süße Auswahl, großer Umsatz mit Süßwaren – die CTNs, in: Zeitschrift für Zucker- und Süßwarenwirtschaft, 50. Jg, 12/1997, S. 538 – 540.
- 1998:**
- O.V.,** Agentur-Test, in: Convenience Shop 6/1998, S. 6.
- O.V.,** Neue Shop-Konzepte, in: Convenience Shop 8/1998, S. 8.
- O.V.,** Mineralölkonzerne zum Thema Shop-Preise, in: Convenience Store News - extrafax Nr. 21 vom 10.09.1998, hrsg. von Koidl & Cie. Market Information GmbH.
- O.V.,** Convenience statt nur Zubehör: Umsätze und Raumleistungen (EHI Eurohandelsinstitut e.V.), in: Der Handel 2/1998, S. 40.
- O.V.,** Per Tastendruck mit DFÜ bestellen, in: ESSO Partner 1/1998, S. 13 – 15.
- O.V.** Aral möchte führende Marktposition mit mehr Service festigen, in: FAZ, Nr. 66 vom 19.03.1998.
- O.V.,** SPD kritisiert Postpläne für das Filialnetz, in: FAZ, Nr. 77 vom 07.05.1998, S. 23.
- O.V.,** Wenn der Postdetektiv das Schalterpersonal prüft, in: FAZ, Nr. 89 vom 20.05.1998, S. 24.
- O.V.,** Japans Convenience-Branche wächst weiter, in: FAZ, Nr. 178/32D vom 04.08.1998, S. 19.
- O.V.,** Analysis 2005, Internet: <http://www.c-store.com> vom 20.05.1998.
- O.V.,** Die Post im Supermarkt - Klasse Kundenservice, in: LP 12/1998, S. 12.
- O.V.,** Drogeriemarkt - Produkt und Verkauf, in: LP 20/1998.
- O.V.,** Gesunde Geschäfte, in: LP 24/1998, S. 44 – 46.
- O.V.,** Lekkerland nutzt SAP, in: LZ Nr. 02 vom 09.01.1998, S. 60.
- O.V.,** Spar pusht Convenience, in: LZ Nr. 03 vom 16.01.1998, S. 6.
- O.V.,** Ordern am Terminal, in: LZ Nr. 16 vom 17.04.1998, S. 43.
- O.V.,** Trend zu Convenience und SB hält an, in: LZ Nr. 37 vom 11.09.1998, S. 26.
- O.V.,** ECR trägt bei Tengelmann Früchte, in: LZ Nr. 41 vom 09.10.1998, S. 58.
- O.V.,** Wenn wir das Geschäft besser managen, sind Chancen da, in: LZ Nr. 48 vom 27.11.1998, S. 220 ff.
- O.V.,** Spar hält unverdrossen am Convenience-Geschäft fest, in: LZ Nr. 49 vom 04.12.1998, S. 6.

- O.V.**, Diskussion um das Preisniveau der Tankstellen-Shops, in: SG 5/1998, S. 35.
- O.V.**, Spar Handels AG beliefert Jet-Tankstellen, in: SG 6/1998, S. 36 – 37.
- O.V.**, Deutsche Shell General ohne Truppe, in: Wirtschaftswoche Nr. 40, 24.09.1998, S. 9.
- 1999:**
- O.V.**, Shops mit Gleisanschluß, in: Convenience Shop 02/1999, S. 15.
- O.V.**, Bewegung im Großhandel, TIH startet durch, in: Convenience Shop 03/1999, S. 18 – 19.
- O.V.**, Autobahn-Tankstellen: Highway Pricing, in: Convenience Shop 06/1999, S. 15 – 18.
- O.V.**, Convenience Store News: Industry Report 1999, in: Convenience Store News, May 31, 1999, S. 27 ff.
- O.V.**, Alli Logistik. Das Unternehmen, Internet: <http://www.alli.de> vom 24.03.1999.
- O.V.**, The Southland Corporation, Internet: <http://www.7-Eleven.com> vom 08.04.1999.
- O.V. a**, The Diversification of Retailing, Internet: <http://www.jetro.go.jp> vom 12.04.1999.
- O.V. b**, Changing Lifestyles Increase Japan's Appetite for Convenience Foods, Internet: <http://www.jetro.go.jp> vom 12.04.1999.
- O.V.**, Erfolg, in: LP Exklusiv vom 18.03.1999, S. 8.
- O.V.**, Gesundheit als Marketingstrategie, Functional Food trifft den Nerv der Zeit, in: SG 2/1999 S. 75f.
- O.V.**, Aktuelle Preisvergleiche Tankstellenshops und Supermärkte: Auf die *Schnelle* draufgezahlt, in: test 4/1999, S. 26 – 27.
- 2000:**
- O.V.**, Shell: Zentrale Marken-Steuerung, in: Convenience Shop 02/2000, S. 14.
- Oberkampff, V.**, Szenario-Technik: Darstellung der Methode, Frankfurt 1976.
- Oberparleiter, Karl**, Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels, Wien, Berlin 1930 und 2. Aufl., 1955.
- Oehme, Wolfgang**, Handels-Marketing, München 1992.
- Oehme, Wolfgang**, Handelsmanagement, München 1993.
- Oertel, Horst, Abraham, Hans-Werner**, Prozeßgestaltung durch Einkauf und Logistik, in: Prozeß-orientierte Beschaffung, hrsg. von Koppelman, Udo, Lumbe, Hans-Joachim, Stuttgart 1994.
- Oetker, A. (Hrsg.)**, Lexikon Lebensmittel und Ernährung, Bielefeld 1983.
- Olbrich, Rainer**, Informationsmanagement in mehrstufigen Handelssystemen: Grundzüge organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen unter Berücksichtigung einer repräsentativen Umfrage zur Einführung dezentraler computergestützter Warenwirtschaftssysteme im Lebensmittelhandel, Schriften zu Distribution und Handel Nr. 8, Frankfurt 1992.
- Olbrich, Rainer**, Stand und Entwicklungsperspektiven integrierter Warenwirtschaftssysteme, in: Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, hrsg. von Ahlert, Dieter, Olbrich, Rainer, Stuttgart 1994.
- Olbrich, Rainer**, Überlebensstrategien im Konsumgüterhandel, in: Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven, hrsg. von Beisheim, Otto, München 1999, S. 425 – 442.

- Paraschis**, Ioannis, Optimale Gestaltung von Mehrprodukt-Distributionssystemen: Modelle - Methoden - Anwendungen, Heidelberg 1989.
- Pardey**, Roland, Konzepte für die interne Information: Das Beispiel filialisierender Einzelhandelsunternehmen, Saarbrücken 1985.
- Partsch**, Wolfgang, Supply Chain Management - Synergien und unausgeschöpfte Potentiale im Markt, in: Logistik-Synergien zwischen Handel und Industrie, 7. Logistik-Dialog, Köln 1990.
- Patt**, Cornelius, Zeit als Wettbewerbsfaktor: ein integrativer Ansatz zur Verkürzung der time to market in High-Tech-Märkten, Wien 1995.
- Pellizzari**, Mario, **Strasser**, Jürg, Distribution als kritischer Erfolgsfaktor, in: Unternehmenslogistik, ein Handbuch für Einführung und Ausbau der Logistik im Unternehmen, hrsg. von Rupper, P., Köln 1991, S. 135 – 164.
- Pepels**, Werner, Handels-Marketing und Distributionspolitik, Stuttgart 1995.
- Perreault**, William D., **McCarthy**, E. Jerome, Basic Marketing, a global managerial approach, 12. ed., Chicago 1996.
- Peter**, Paul, **Donnelley**, James, Marketing management: knowledge and skills, 5th edition, USA 1998.
- Peteraf**, Margaret, The cornerstones of competitive advantage: a resourced-based view, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, S. 179 – 191.
- Peters**, Michael, Machtbeziehungen in Distributionssystemen. Eine Analyse anhand des Distributions-systems für Lebensmittel, Hamburg 1980.
- Peters**, Thomas, **Waterman**, Robert (übersetzt aus dem Amerikanischen von Reddmann, H.), Auf der Suche nach Spitzenleistungen, München 1994.
- Pfohl**, Hans-Christian (Hrsg.), Zukünftige Wettbewerbsvorteile von logistischen Dienstleistungs-unternehmen, Dortmund 1988.
- Pfohl**, Hans-Christian, Logistikmanagement, Funktionen und Instrument. Implementierung der Logistikkonzeption in und zwischen Unternehmen, Band 1, Berlin, Heidelberg 1994.
- Pfohl**, Hans-Christian (Hrsg.), Management der Logistikkette: Kostensenkung - Leistungssteigerung - Erfolgspotential, Darmstadt 1994.
- Pfohl**, Hans-Christian, Integration in "World Class Logistics"-Unternehmen, in: Integrative Instrumente der Logistik: Informationsverknüpfung, Prozeßgestaltung, Leistungsmessung, Synchronisation, Berlin 1996 a, S. 1 – 27.
- Pfohl**, Hans-Christian, Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 5. neu bearb. u. erw. Aufl., Berlin 1996 b.
- Pfohl**, Hans-Christian, "World Class Logistics". Positionierung, Integration, Agilität und Erfolgs-messung als Kernkompetenz, in: Kostenoptimale Logistikprozesse, Tagungsband, hrsg. von Bäck, Herbert, München 1996 c, S. 89 - 101.
- Pfohl**, Hans-Christian, Kundennähe. Bedeutung für die Logistik, in: Kundennähe Logistik, hrsg. von Pfohl, Hans-Christian, Berlin 1998, S. 1 – 47.
- Pfohl**, Hans-Christian, **Stölzle**, Wolfgang, Entsorgungslogistik, in: Handbuch des Umweltmanage-ments: Anforderungs- und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, hrsg. von Steger, Ulrich, München 1992.

- Pfohl, H.-Chr., van der Hoop, H., Frayer, D.**, Exzellente Logistik in Deutschland - Welche Vorstellungen haben Führungskräfte von logistischen Spitzenleistungen ?, in: Organisationsgestaltung in der Logistik. Kundenorientiert, Prozeßorientiert, Lernfähig, hrsg. von Pfohl, H.-Chr., Berlin 1995, S. 1 -15.
- Picot, Arnold**, Transaktionskosten im Handel - Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution, in: Der Betriebs-Berater, Beilage 13 zu Heft 27, 2 HJ, 1986, S. 2 – 16.
- Picot, Arnold**, Strukturwandel und Wettbewerbsdruck, in: ZfbF, 42. Jg (2/1990), S. 119 – 133.
- Piontek, Jochem**, Optimierung der Logistikkette durch Continuous Replenishment (CRP), in: Jahrbuch der Logistik 1999, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1999, S. 200 – 203.
- Pollmüller, Heinz-Dieter**, Rechtliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme, in: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, hrsg. von Ahlert, Dieter, Wiesbaden 1981, S. 125 - 236.
- Porter, Michael, E.**, The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: Academy of Management Review, 1981, Vol. 6, No. 4, S. 609 – 620.
- Porter, Michael E.**, Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl., Frankfurt 1992 a.
- Porter, Michael E.**, Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 7. Aufl., Frankfurt 1992 b.
- Prahalad, C.K., Hamel, Gary**, Strategic Intent - aber jetzt gegen die Japaner, in: HARVARDmanager 4/1989, S. 90 ff.
- Prahalad, C.K., Hamel, Gary**, Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: HARVARDmanager 2/1991, S. 66 ff.
- Procter & Gamble**, Studie: ECR.
- Project Teams of branded Grocery Producers - Modern Trade, BCG, Andersen Consulting u.a.**, Studie: ECR Italy, Redesigning the Supply Chain, 1996.
- Puhlmann, Heinz, Ito Yokado** Die ferngesteuerte Kontrolle, in: LZ-Special 1/1996, S. 94 – 95.
- Pümpin, Bruno**, Management Strategischer Erfolgspositionen, Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, Bern 1986.
- Pümpin, Bruno**, Strategische Erfolgspositionen, Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern 1992.
- R:**
-
- Radinger, Hermann**, JIT im Lebensmitteleinzelhandel - Frischwaren-Logistik am Beispiel des AFD-Sortiments, in: Logistik-Synergien zwischen Handel und Industrie 7. Logistik-Dialog, Köln 1990.
- Raetzsch, Harald**, Chancen mit Prozeßkosten, in: Arbeitsbuch Kostenoptimale Logistik-Prozesse, hrsg. von Bäck, Herbert, München 1996.
- Rasche, Christoph, Wolfrum, Bernd**, Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: DBW 54, (1994) Nr. 4, S. 501 – 518.
- Reinke, Bodo**, Synergiemanagement im Handel, Schriften zu Distribution und Handel Bd 21, Frankfurt 1996.
- Reißner, Stefan**, Synergiemanagement und Akquisitionserfolg, Wiesbaden 1992.

Rendez, Helmar, Konzeption integrierter Logistik-Dienstleistungssysteme, München 1992.

R.J.Reynolds Tobacco GmbH (Hrsg.), Rechnen Sie mit uns ! Für Sie gehen wir meilenweit, 1999

Riebesmeier, Brigitta, Lean Production braucht Logistikoptimierung - Logistikoptimierung als Herausforderung für den Transportsektor, in: Zukunftsweisende Konzepte in Handel, Industrie und Transport, 9. Logistik-Dialog, Köln 1992.

Ring, Norbert, Die Funktion des Sortimentsgroßhandels unter besonderer Berücksichtigung eines Regal-optimierungssystems, in: ZfbF, 44. Jg (6/1992), S. 566 – 585.

Ringland, Gill, Scenario planning: managing for the future, England 1998.

Ritter, Sabine, Methoden und Technologien zur effizienten Gestaltung des internationalen Warenverkehrs. ECR – Umdenken im Miteinander !, in: Jahrbuch der Logistik 1999, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1999, S. 204 – 208.

Roeb, Thomas, Optimum im Zentrallager, in: LZ Nr. 2 vom 12.01.1996, S. 46.

Roland Berger & Partner GmbH, Studie: ECR - Einführungsmanagement der KG Dortmund, Kassel 1996.

Rosenbloom, B., The wholesalers' role in performing marketing function: wholesaler versus manufacturer perceptions, in: Retail and Marketing Channels, hrsg. von Pellegrini, Luca, Reddy, Srinivas, London 1989.

Rosenbloom, Bert, **Mollenkopf**, Diane, Dominant Buyers: Are They Changing the Wholesalers' Role in Marketing Channels ?, in: Wholesale Distribution Channels: New Insights and Perspectives, USA 1993.

Rosmanith, U., **Schmelzer**, G., Kampf mit der Preis pistole, in: Der Handel 11/1997, S. 24 – 30.

Rothmans Cigaretten GmbH (Hrsg.), Jahrespräsentationsunterlagen 1999

Rühli, E., Ressourcenmanagement, in: Die Unternehmung, 49 (1984) 2, S. 91 – 105.

Russi, Dag P., Elemente einer strategischen Planung im Großhandel, Bergisch Gladbach 1993.

S:

Salmen, Michael, Handelslogistik geht neue Wege: Cross Docking und Transit-Lösungen liegen im Trend, in: LZ Nr. 42 vom 22.10.1999, S.67.

Schaden, Thomas, Category Management - Neue Organisationsform für den Handel, in: Efficient Consumer Response: strategische Waffe für Handel und Industrie, hrsg. von Kilimann, Jens, Stuttgart 1998, S. 91 - 114.

Schenk, Hans Otto, Marktwirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden 1991.

Scherer, Frederic M., Industrial Market Structure and Economic Performance, 1.ed., Chicago 1970.

Scherm, Ewald, Die Szenario-Technik - Grundlage effektiver strategischer Planung, in: WISU 2/92, S. 95 ff.

Schmidt, Axel, **Freund**, Werner, Strukturwandel im mittelständischen Großhandel der Bundesrepublik Deutschland, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 60, Stuttgart 1995.

Schnitzler, Lothar, Neuer Laden, in: Wirtschaftswoche Nr. 14, 26.02.1998, S. 54.

- Schnoedt**, Eike, Kooperation im Distributionskanal: Eine Analyse interorganisatorischer Kooperationspotentiale und -hemmnisse in der Konsumgüterdistribution, Nürnberg 1994.
- Schögel**, Markus, **Tomczak**, Torsten, Mehrkanalsysteme im Distributionsmanagement, in: Thexis 3/1995, S. 42 – 47.
- Shuckel**, Markus, Convenience und Do it yourself - konkurrierende oder sich ergänzende Trends ?, in: Trends im Handel, hrsg. von Müller-Hagedorn, Lothar, Frankfurt 1997.
- Shuderer**, Peter, Prozeßorientierte Analyse und Rekonstruktion logistischer Systeme, Nürnberg 1995.
- Schulte**, Christof, **Schulte**, Katja, Entwicklungstendenzen in der Distributionslogistik, in: ZfbF, 44. Jg (11/1992), S. 1023 – 1045.
- Schulze**, M., Die Anzahl der Lieferungen halbieren, in: LZ Nr. 26 vom 26.06.1998, S. 54 – 56.
- Schulze-Düllo**, Marcus, Analyse der Struktur und Beeinflußbarkeit der Distributionslogistik, in: Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft Bericht B - 93/2, hrsg. von Schiefer, G., Bonn 1993.
- Segal-Horn**, Susan, **McGee**, John, Strategies to cope with retailer buying power, in: Retail and Marketing Channels, hrsg. von Pellegrini, Luca, Reddy, Srinivas, London 1989.
- Seyffert**, Rudolf, Wirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., Opladen 1972.
- Shapiro**, Roy, **Heskett**, James, Logistics Strategy - Cases and Concepts, USA, St. Paul, 1985.
- Shiraishi**, Y., Strukturwandel im japanischen Einzelhandel, in: Absatzwirtschaft in Japan und Deutschland: Strukturen - Wettbewerb - Politik; ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, hrsg. von Batzer, E., Berlin 1992, S. 69 – 92.
- Simmet**, Heike, Neue Informations- und Kommunikationstechnologien im Marketing des Lebensmittel-einzelhandels, Stuttgart 1990.
- Simon**, Hermann, Eintrittsbarrieren und Eintrittsstrategien im japanischen Markt, in: ZfbF, 37. Jg (11/1985), S. 943 – 955.
- Slomka**, M., Methoden der Schwachstellen- und Ursachenanalyse: eine empirische Untersuchung, Bergisch Gladbach 1990.
- Söllner**, Johannes, Vom Alleingang zur Kooperation, in: Jahrbuch der Logistik 1996, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1996, S. 172 – 175.
- Söllner**, Johannes, Trendwende in der Distributionslogistik: Steigerung der Flexibilität durch höhere Lagerdichte, in: Jahrbuch der Logistik 1997, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1997, S. 107 - 109.
- Spannagel**, Rolf, Entwicklungen der kleinen und mittleren Unternehmen im Einzelhandel, in: Entwicklung des Handels in den neuen Bundesländern; ifo-Studie zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr. 47, hrsg. von Lachner, Josef, Nassau, Thomas, Spannagel, Rolf, München 1995 a.
- Spannagel**, Rolf, Versorgung mit Lebensmitteln in ländlichen Regionen, in: Entwicklung des Handels in den neuen Bundesländern; ifo-Studie zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr. 47, hrsg. von Lachner, Josef, Nassau, Thomas, Spannagel, Rolf, München 1995 b.
- Spannagel**, Rolf, Handels- und wettbewerbspolitische Entwicklungen in der Warendistribution - Eine Zäsur-Betrachtung, in: Entwicklung des Handels in den neuen Bundesländern; ifo-Studie zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr. 47, hrsg. von Lachner, Josef, Nassau, Thomas, Spannagel, Rolf, München 1995 c.

- Spannagel**, Rolf, **Trommsdorff**, Volker, Kundenorientierung im Handel, in: Meilensteine im deutschen Handel: Erfolgsstrategien - gestern, heute und morgen, hrsg. von Dichtl, Erwin, Lingenfelder, Michael, Frankfurt a.M. 1999, S. 57 – 88.
- Sparks**, Leigh, Reciprocal Retail Internationalisation: The Southland Corporation, Ito-Yokado and 7-Eleven Convenience Stores, in: The Service Industries Journal, Vol 15, Oct 1995, No 4, S. 57-96.
- Specht**, Günter, Distributionsmanagement, Stuttgart 1992.
- Stabenau**, Hanspeter, Unternehmensübergreifende Material- und Warenflußplanung, hrsg. vom Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 1989.
- Stähler**, Chr., Mit Perfektion zum Erfolg, in: Convenience Shop 1/1998, S. 28 – 29.
- Stalk**, George, **Evans**, Philip, **Shulman**, Lawrence, Kundenbezogene Leistungspotentiale sichern den Vorsprung, in: HBM, 1/1993, S. 59 – 63.
- Staudacher**, Frank, Auswirkungen der Herstellerkonzentration auf das vertikale Marketing, in: Vertikales Marketing im Handel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel, hrsg. von Irrgang, Wolfgang, München 1993, S. 25 – 48.
- Staudte**, Werner, Viele Schnittstellen, in: Der Handel 6/1997.
- Steffenhagen**, Hartwig, Marketing - Eine Einführung, Stuttgart 1994.
- Steger**, Gerald, Synergien durch Konzentration am Beispiel des Logistik-Konzeptes der AMF in: Zukunftsweisende Konzepte in Handel, Industrie und Transport, 9. Logistik-Dialog, Köln 1992.
- Steinberger**, Martina, 7Eleven Parade-Beispiel, in: Convenience Shop 11 /12 1997, S. 20 – 21.
- Steinberger**, Martina, Mobil Oil Auf dem Sprung, in: Convenience Shop 1/1998, S. 14 – 15.
- Steinberger**, Martina, Japan Renner Fertiggerichte, in: Convenience Shop 2/1998, S. 16 – 17.
- Steinberger**, Martina, Wettbewerb in den USA Nischen suchen, in: Convenience Shop 2/1998, S. 26.
- Steinberger**, Martina, Nonfood/Geschenkartikel. Unverzichtbar fürs Image, in: Convenience Shop 2/1998, S. 36 – 39.
- Steinberger**, Martina, Allianz zwischen Tesco und Esso, in: LZ Nr. 35 vom 28.08.1998, S. 4.
- Steinberger**, Martina, Spar Handels-AG: Auf Kundensuche, in: Convenience Shop 1/1999, S. 22 f.
- Steinmann**, Horst, **Schreyögg**, Georg, Schematischer Aufbau des strategischen Managementprozesses, in: Management, Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 1990.
- Stiebeiner**, Stefan, Schnell und flexibel mit MDE, in: Dynamik im Handel 12-1998, S. 20 – 25.
- Striegler**, Arndt , Großbritannien: The Convenience Retailing Show, in: Convenience Shop 7/1997, S. 14 ff.
- Strohmaier**, Hans, Convenience-Markt erreicht Reifephase, in: SG 15/1997, S. 15.
- Strohmaier**, Hans, Enge Partnerschaft mit regionalen Kunden, in: SG 1/2000, S. 44.
- Strüber**, Hans, Die neue Logistik (1): Hebel für mehr Effizienz, in: Efficient Consumer Response: strategische Waffe für Handel und Industrie, hrsg. von Kilimann, Jens, Stuttgart 1998, S. 53 – 68.
- Strüber**, Hans, CRP gilt als Erfolgsfaktor, in: LZ Nr. 12 vom 20.03.1998, S. 52.

Sutherland, Ewan, 7Eleven – A case study in Japanese retailing, Internet: <http://www.george-town.edu/sutherland/7-Eleven/recent.html> vom 10.04.1998.

Suzuki, T., Japanische Handelsbräuche und Verbraucherinteressen, in: Absatzwirtschaft in Japan und Deutschland: Strukturen - Wettbewerb - Politik; ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, hrsg. von Batzer, E., Berlin 1992, S. 287 – 305.

Swoboda, Bernhard, Wertschöpfungspartnerschaften in der Konsumgüterwirtschaft, in: WiSt Heft 9, September 1997, S. 449 – 353.

T:

Täger, U.Chr., Konsumgüterhandel: Wettbewerbsdynamik verändert Funktionsprofile, in: Ifo-schnelldienst, 41. Jg, 1988, Heft 5, S. 20 – 29.

Täger, Uwe, Kooperationsgruppen des Handels und Franchisesysteme in Europa - Handels- und wettbewerbspolitische Entwicklungstendenzen, in: Handelskooperationen und Franchisesysteme im Distributionswettbewerb in Europa; ifo-Studie zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr. 44, München 1993.

Täger, Uwe, **Lademann**, Rainer, Entwicklungsstand und -perspektiven des Handels mit Konsumgütern: Darstellung und Analyse der handels- und wettbewerbspolitischen Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin, München 1994.

Tajima, Y., Die Distributionspolitik als Teil der Wirtschaftspolitik, in: Absatzwirtschaft in Japan und Deutschland: Strukturen - Wettbewerb - Politik; ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, hrsg. von Batzer, E., Berlin 1992, S. 245 – 266.

Taubold, Henry, Time to Market - Veränderungen von Strukturen und Systemen, in: 9. Deutscher Logistik-Kongreß; BVL, Bundesvereinigung Logistik, München 1994.

Teece, D., **Pisano**, G., **Shuen**, A., Dynamic capabilities and strategic management, USA 1992.

Teichmann, St., Logistiktiefe als strategisches Entscheidungsproblem, Berlin 1995.

Tempelmeier, Horst, Standortoptimierung in der Marketing-Logistik, Königstein/TS Hain 1980.

Tempelmeier, Horst, Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., hrsg. von Wittmann, W. u.a., Stuttgart 1993.

Terbeek, Glen, Strategie oder Taktik ? Warum Category Management scheitert, in: LZ Nr. 23 vom 31.05.1996, S. 41.

Thies, Dieter, Distributionsfunktionen und betriebliche Absatzpolitik, Göttingen 1978.

Thiesing, Ernst-Otto, **Schmidt**, Elmar, Der Kommissionsvertrieb als alternative Vertriebsstrategie im Konsumgüterbereich, in: DBW 43 (1983) 3, S. 369 – 372.

Tietz, Bruno (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974.

Tietz, Bruno, Konsument und Einzelhandel, 3. Aufl., Frankfurt 1983.

Tietz, Bruno, Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik, München 1985 und 2., neu-bearb. Auflage, München 1993.

Tietz, Bruno, Optionen bis 2030: Szenarien und Handlungsalternativen für Wirtschaft und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1987.

Tietz, Bruno, Handbuch Franchising: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, 2. Aufl., Landsberg/Lech 1991.

- Tietz**, Bruno, Großhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt 1993 a.
- Tietz**, Bruno, Dynamik im Handel, Bd. 3: Zukunftsstrategien für Handelsunternehmen, Frankfurt 1993b.
- Tietz**, Bruno, Zukunftsaspekte der Handelssysteme, in: Handelsforschung, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, hrsg. von Trommsdorff, V., Forschungsstelle für den Handel FfH, Berlin 1993/94.
- Tietz**, Bruno, Forschungsstelle für den Handel FfH, Kooperation statt Konfrontation – Kontraktmarketing zwischen Hersteller und Handel, in: Handelsforschung, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, hrsg. von Trommsdorff, V., Forschungsstelle für den Handel FfH, Berlin 1994/95.
- Tietz**, Bruno, Systemdynamik und Konzentration im Handel, in: Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven, hrsg. von Beisheim, Otto, München 1999, S. 582 – 602.
- Tietz**, Bruno, **Greipl**, Erich, Das Leistungsprofil des Großhandels in Bayern unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbereiche, Frankfurt 1994.
- Tietz**, Bruno, **Mathieu**, Günter, Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell, Köln 1979.
- Tödtmann**, Claudia, Da tickt eine Zeitbombe, in: Wirtschaftswoche Nr. 22, 21.05.1998, S. 105 f.
- Tomczak**, Torsten, Das Management indirekter Distributionssystemen, St.Gallen 1991.
- Tomczak**, Torsten, **Feige**, Stefan, **Schögel**, Marcus, Zum Management von komparativen Konkurrenzvorteilen im vertikalen Marketing - Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Handelsforschung, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, hrsg. von Trommsdorff, V., Forschungsstelle für den Handel FfH, Berlin 1994/95.
- Töpfer**, A., Efficient Consumer Response - Bessere Zusammenarbeit zwischen Handel und Herstellern, in: Handelsforschung, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, hrsg. von Trommsdorff, V., Forschungsstelle für den Handel FfH, Berlin 1995/96.
- Toporowski**, Waldemar, Logistik im Handel: optimale Lagerstruktur und Bestellpolitik, Heidelberg 1996.
- Toporowski**, Waldemar, Die Bedeutung neuer Informationstechnologien für die Entwicklung im Handel, in: Trends im Handel, hrsg. von Müller-Hagedorn, Lothar, Frankfurt 1997.
- Tritschler**, H.-A., Logistik als kommerzielles Produkt des Dienstleisters: Ist die Organisation ein kompetitiver Faktor ?, in: Organisationsgestaltung in der Logistik, hrsg. von Pfohl, H.-Chr., Darmstadt 1995.
- V:**
-
- Vahrenkamp**, Richard, Planung und Optimierung von Distributionssystemen und Hubs in der Eurologistik, in: Jahrbuch der Logistik 1999, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1999, S. 68 - 70
- Verdin**, Paul, **Williamson** Peter, Core Competence, Competitive Advantage and Industry Structure; INSEAD, Fontainebleau, Frankreich 1992.
- Vollrath**, Carsten, Outsourcing auf höchstem Niveau: Full-Service-Logistik, in: Jahrbuch der Logistik 1997, 11 Jg, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1997, S. 76 – 79.
- von der Heydt**, Andreas, Efficient Consumer Response (ECR), Frankfurt 1997.
- von Reibnitz**, U., **Geschka**, H., **Seibert**, S., Szenario-Technik als Grundlage von Planungen, Frankfurt 1982.

- Vongehr**, Ulrike., Convenience: Agip setzt mit Spar auf Handelsimage, in: LZ Nr. 04 vom 29.01.1999, S. 34.
- Vossen**, Manfred, Tengelmann bündelt im großen Stil, in: LZ Nr. 46 vom 14.11.1997, S. 9.
- Vossen**, Manfred, Windhundbelieferung ist für Alli kein Thema, in: LZ Nr. 41 vom 09.10.1998, S. 4.
- Vossen**, Manfred, Spar-Express findet Heimat an Agip-Tankstellen, in: LZ Nr. 42 vom 16.10.1998, S. 9.
- Vossen**, Manfred, Tengelmann konzentriert sich aufs Shop-Geschäft, in: LZ Nr. 06 vom 12.02.1999, S. 9.
- Vossen**, M., **Hillemeier**, J., Logistik läuft der Metro aus dem Ruder, in: LZ Nr. 11 vom 13.03.1998, S. 4.

W:

- Wagner**, Rainer, Lieferzeitpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden 1978.
- Waldmann**, Jürgen, Die Bedeutung des Lieferservice für die Optimierung von Verteilsystemen, in: Handbuch der Logistik, 3 Lfg II/1982, Rubrik 7370.
- Warnke**, Dorothee, Personalentwicklung in der Logistik: Eine Konzeption für logistische Systemdienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1996.
- Weber**, Jürgen, Zum Begriff der Logistikleistung, in: ZfB, 56. Jg, 1986, H. 12, S. 1197 – 1211.
- Weber**, Jürgen, Logistik als Koordinationsfunktion, in: ZfB, 62. Jg (1992), H. 8, S. 877 – 895.
- Weber**, Max, Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. Aufl., Tübingen 1972.
- Weber**, Renate, Convenience aus der Sicht der Marktforscher: Convenience, was ist das ?, in: tankstelle Sonderheft Convenience, o.J., S. 4 - 6.
- Wegner**, Ullrich, **Witte**, Jürgen, Cigaretten Distribution Fertigwaren Logistik-Konzept, in: Jahrbuch der Logistik 1995, hrsg. von Hossner, R., Düsseldorf 1995, S. 106 – 107.
- Wehrle**, Friedrich, Strategische Marketingplanung in Warenhäusern: Anwendung der Portfolio-Methode, 2. Aufl., Frankfurt 1984.
- Weinberg**, Peter, **Behrens**, Gerold, **Kaas**, Klaus (Hrsg.), Marketingentscheidungen, Köln 1974.
- Weinhold-Stünzi**, Heinz, Marketing in 20 Lektionen, 21. Aufl., St. Gallen 1991.
- Welker**, Carl, Anforderungen an logistische Dienstleistungen der Speditionsbetriebe unter Berücksichtigung eines geänderten Bestellverhaltens industrieller Unternehmungen, Düsseldorf 1988.
- Wendland**, Hanfried, Die Konzentration im Lebensmittelhandel in der Praxis des Bundeskartellamtes, in: Wettbewerb, Konzentration und Nachfragemacht im Lebensmittelhandel, hrsg. von Gröner, Helmut, Berlin 1989.
- Werner**, Peter, Logistiksystem 2000 für den Lebensmittelgroßhandel, in: Distribution 3/1994.
- Wernerfelt**, Birger, A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, S. 171 – 180.
- Wiegner & Weber**, Studie: Convenience '98, 1998.

- Wildemann, Horst**, Die lernende Organisation: Anforderungen und Perspektiven für die Logistik, in: Organisationsgestaltung in der Logistik, hrsg. von Pfohl, H.-Chr., Darmstadt 1995.
- Wildemann, Horst**, Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: ZfB, 67. Jg, 1997, H. 4, S. 417 – 438.
- Wildemann, Horst**, Güter verteilen - künftig noch rascher, zuverlässiger, termingerechter, in: HBM 1/1997, S. 47 ff.
- Will, Birgit**, Logistik aus einer Hand, in: LZ Nr. 08 vom 20.02.1998, S. 57.
- Willems, Karl**, Postdienste Die gelbe Linie, in: Rundschau 12/1998, S. 40 – 41.
- Williamson, O.E.**, The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting, New York 1985.
- Witopil, Karl**, Vom Kassenhäuschen zum Convenience-Store, in: tankstelle, Sonderheft 4/1997, S. 6 - 8.
- Wöhe, Günter**, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1993, 18. Aufl.
- Wood, D., Barone, A., Murphy, P., Wardlow, D.**, International Logistics, USA 1995.
- Z:**
-
- Zahn, Erich, Reiß, Michael**, Kompetenzbasierte Strategien, in: Handbuch der Unternehmensführung, hrsg. von Corsten, Hans, Wiesbaden 1995, S. 355 – 370.
- Zeidlinger, Rudolf**, Outsourcing im Handel, in: Zukunftsweisende Konzepte in Handel, Industrie und Transport, 9. Logistik-Dialog, Köln 1992.
- Zentes, Joachim** (Hrsg.), Moderne Distributionskonzepte in der Konsumgüterwirtschaft, Stuttgart 1991.
- Zentes, Joachim**, Trends in der Logistik in den 90er Jahren - Basis für alternative Unternehmen, in: Zukunftsweisende Konzepte in Handel, Industrie und Transport, 9. Logistik-Dialog, Köln 1992.
- Zentes, Joachim**, Effizienzsteigerungspotentiale kooperativer Logistikketten in der Konsumgüterwirtschaft, in: Management der Logistikkette: Kostensenkung - Leistungssteigerung - Erfolgspotential, hrsg. von Pfohl, Hans-Christian, Darmstadt 1994.
- Zentes, Joachim**, Strategische Allianzen: Neuorientierung der kooperativen Wettbewerbsstrategien im Handel, in: Handelsforschung, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, hrsg. von Trommsdorff, V., Forschungsstelle für den Handel FfH, Berlin 1994/95.
- Zentes, Joachim**, ECR - eine neue Zauberformel ?, in: Efficient Consumer Response (ECR), 1. CPC TrendForum, hrsg. von Töpfer, Armin, Mainz 1996 a.
- Zentes, Joachim** (Hrsg.), Convenience Shopping - Bedrohung oder Chance für den LEH ?, Mainz 1996 b.
- Zentes, Joachim**, Convenience Shopping - Ein neuer Einkaufstrend, in: Handelsforschung, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, hrsg. von Trommsdorff, V., Forschungsstelle für den Handel FfH, Berlin 1996/97, S. 227 – 236.
- Zentes, Joachim**, Nur gemeinsam, in: Der Handel 11/1997, S. 10 – 11.
- Zentes, Joachim**, Neue Angebotsformen entstehen, in: LZ Nr. 22 vom 29.05.1998, S. 56.
- Zentes, Joachim**, ECR und Kundenorientierung: Win-win-win-Situation, in: Kundennahe Logistik, hrsg. von Pfohl, Hans-Christian, Berlin 1998, S. 47 – 62.

- Zentes**, Joachim, **Morschett**, Dirk, Daten & Fakten: Wo wird im Jahre 2005 Handel gemacht ?, in: HandelsMonitor II/98, Frankfurt 1998.
- Zentes**, Joachim, **Swoboda**, Bernhard, Studie: Profilierungsdimensionen des Tankstellen-Shoppings, hrsg. vom Institut für Handel und Internationales Marketing an der Universität des Saarlandes und Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG, 1998.
- Zentes**, Joachim, **Zimmermann**, Christian, Kommunikation zwischen Handel und Industrie - das Diktat des Kunden, in: GDI-Handels-Trendletter I/1996, S. 46 ff.
- Zibell**, Roland, Die neue Rolle des Dienstleisters, in: Efficient Consumer Response: strategische Waffe für Handel und Industrie, hrsg. von Kilimann, Jens, Stuttgart 1998, S. 161 – 184.
- Zöllner**, Werner, Strategische Absatzmarktplanung, Kunden- und Wettbewerbsanalysen für Logistikunternehmen, Berlin 1990.
- Zschaler**, R., HACCP-Handbuch und Handbuch Gemeinschaftsgastronomie, Hygiene-Richtlinien, Internet: <http://www.haccp.de> vom 26.02.1999. Der Text stammt aus: HACCP - Handbuch Gemeinschaftsgastronomie, Hygiene-Richtlinien von: Dipl.-Biol. R. Zschaler SGS, NATEC Institut für naturwissenschaftlich-technische Dienste GmbH Behringstraße 154, 22763 Hamburg.

Verzeichnis der Konferenzen und Fachveranstaltungen

(in chronologischer Reihenfolge)

Convenience: Boom oder Bluff, LZ Seminar vom 27.06.1996;

Praxisbeiträge:

- **A.C. Nielsen GmbH, Pretzel, Jörg**; Wie meßbar ist das Potential? Die Nachfragepotentiale für Convenience-Produkte sind bereits sichtbar.
- **Lekkerland Europa GmbH, Greven, Wolfgang**; Neue Wege zum Verbraucher: Welche Konsequenzen LEKKERLAND aus der Convenience - Diskussion zieht.
- **MSU Management-Beratung für Strategie und Umsetzung GmbH, Strickel, Hans**; Das Convenience-Barometer: Wie Handel und Industrie die Entwicklung sehen - Ergebnisse einer aktuellen Umfrage.
- **Sügro Deutschland GmbH & Co. KG, Dr. Hafner, Kay**; Sinn für Realität: Was Convenience für den deutschen Markt bedeutet.

Effizientes Supply Chain Management, Institute for International Research vom 20.-22.10.1997;

Praxisbeiträge:

- **BMW AG, Zeidlinger Peter**, Leiter Distributionsplanung; Prozeßbeherrschung - Voraussetzung für eine kundenorientierte Supply Chain.
- **Kaufring Logistik GmbH, Meise, André**, Geschäftsführer; Anwendung von Methoden der Prozeßkostenrechnung im Supply Chain Management.
- **Kühne & Nagel Eurologistik AG, Zibell Roland**, Vice President Logistics; Unternehmensübergreifende Gestaltung der Supply Chain.

Handel und Wandel in Tankstellen, Handelsblatt vom 24.-25.03.1998;

Praxisbeiträge:

- **SPAR Handels-AG, Kloster, Bernd Michael**; Großhandel – Wettbewerber oder Partner der Tankstellen-Shops.
- **BP Oil Deutschland GmbH, Jansen, Wiebke**; Virtueller Markt in der Tankstelle – Vollversorgung auf engstem Raum und rund um die Uhr.
- **Deutsche Shell AG, Schnittler, Bernd**; Zukunftstrends zum Convenience – Das Agenturgeschäft der Deutschen Shell AG.
- **Zentes, Joachim**; Profilierungsdimension des Tankstellen-Shopping.
- **Erich Doetsch MineralölhandelsKG, Doetsch, Jürgen**; Chancen und Risiken für mittelständische Tankstellenketten.

Convenience Meeting 1998, Koidl & Cie. Market Information GmbH vom 23.09.1998;

Praxisbeiträge:

- **Koidl & Cie. Market Information, Auer, Sarah, Ingwersen, Sönke**; Push- und Pull-Strategien im New Channel-Markt.
- **Deutsche Shell AG, Busch, Josef**, Leiter Marketing Tankstellen; Preisdifferenzierung im Tankstellen-Markt.
- **Red Bull GmbH, Bruckner, Franz**, International Product Manager; Wie man Convenience Umsätzen Flügel verleiht.
- **MCS GmbH, Delakowitz, Bernhard**, Geschäftsführer; Convenience Store-Entwicklung in Deutschland – Erfolg durch Standardisierung oder flexible, lokale Strategien ? mit einer Marktanalyse Tankstellenshops im Urteil des Verbrauchers.
- **Spar Handels-AG, Vasterling, Ernst**, nationaler Vertriebsleiter im Bereich Convenience und Systemkunden; Spar Express an der Tankstelle.
- **Convenience Store News, New York, Toth, Joan**, President and Chief Publisher; Industry Report Intro: Trends, Herausforderungen und Chancen im Convenience-Markt.

Handel und Wandel in Tankstellen, Handelsblatt vom 15.-16.03.1999;

Praxisbeiträge:

- **Deutsche Shell AG, Busch, Josef**, Leiter Marketing Tankstellen; Shells Wandel zum Convenience Retailer durch Erweiterung des Agentur Systems.
- **Zentes, Joachim**; Convenience Shopping. Die Aufholjagd des Lebensmitteleinzelhandels.
- **Alli Logistik GmbH & Co., Seiche, Joachim**, Geschäftsführer; Distributionslösungen für Shop-Sortimente.

Workshops

Convenience Forum (ANUGA 13.10.1997); USA: Effiziente Distributionsmodelle für den Convenience Markt.

Pittiglio Rabin Todd & McGrath vom 22.10.1997; Supply Chain Excellence Grundlegende Verbesserungen in der Lieferkette erzielen.

Verzeichnis der Gesprächspartner

(in chronologischer Reihenfolge)

Greven, Wolfgang, Geschäftsführer LEKKERLAND International
Elisabethstr. 2
Frechen
Interview vom 02.07.1997

Meyer, Helmut, Zentraleinkauf LEKKERLAND Deutschland
Elisabethstr. 2
Frechen
Interview vom 29.04.1998

Röse, Eckart, technischer Betriebsleiter für 8 Nordbetriebe, ANZAG (Andreae-Noris Zahn AG)
Edsel-Ford-Straße 17
50769 Köln
Interview vom 19.05.1998

Dr. **Bachmann**, Leiter Planung und Controlling, ARAL Shop GmbH
Wittenerstr. 45
44 789 Bochum
Interview vom 05.06.1998 und Fragebogen

Lambert, Dietmar, ESSO AG
Kapstadtring 2
22297 Hamburg
Interview vom 24.06.1998 und Fragebogen

Mühlemeyer, Bereich Tankstellen-Marketing Folgemarkt, DEA Mineralöl AG
Überseering 40
22297 Hamburg
Interview vom 24.06.1998

Ahrens, Peter, BP Oil Deutschland GmbH (FMH)
Überseering 2
22297 Hamburg
Interview vom 03.07.1998 und Fragebogen

Hogness, Per, Executive Vice President, NARVESEN ASA
Betrand Narvesens vei 2
Postboks 6125 Etterstad
N - 0602 Oslo
Fragebogen

o.A., Mitarbeiter von Speditionsniederlassung
Kühne&Nagel
Interview vom 08.06.1999

Winke, Jörg, Senior Category Manager für Forecourt Geschäftsbereich, Deutsche Shell AG
Überseering 35
22 297 Hamburg
Interview vom 08.06.1999 und Fragebogen

Dr. **Keppel**, Michael, Geschäftsleitung Vertrieb, Friedrich J. Keppel GmbH & Co. KG
Westpreußenstr. 4
47 809 Krefeld
Interview vom 22.11.1999