

Oehler, Werner

Article — Digitized Version

## Entwicklung neuer Kooperationsformen im Einzelhandel

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Oehler, Werner (1969) : Entwicklung neuer Kooperationsformen im Einzelhandel, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 49, Iss. 9, pp. 528-531

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134017>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

## Entwicklung neuer Kooperationsformen im Einzelhandel

Dr. Werner Oehler, Köln

Die strukturellen Wandlungen im Einzelhandel haben sich auch auf die vielfältigen horizontalen und vertikalen Formen der Kooperation ausgewirkt<sup>1)</sup>. Die neueren horizontalen Kooperationsformen im Einzelhandel beschränken sich allerdings im wesentlichen auf die Angebots- und Standortkooperation. Alle übrigen neueren Formen sind vertikaler Natur und teils vom Handel, teils von der Industrie entwickelt worden.

### Horizontale Kooperationsformen

Durch eine Kooperation versucht der Einzelhandel, den Forderungen des Konsumenten gerecht zu werden. Der Verbraucher erwartet, daß er einerseits nach Bedarfsgruppen aufgebaute und dabei tiefe Sortimente vorfindet, seine differenzierten Wünsche befriedigen und dabei möglichst „Alles unter einem Dach“ einkaufen kann. Andererseits will er problemlose Massenartikel oder Artikel des Wochen- bzw. längerfristigen Bedarfs ohne größeren Service angeboten bekommen.

Diesen unterschiedlichen Erwartungen wurde durch die „partielle oder totale Standorts- und Angebots-Kooperation“ – nach der Unterscheidung von Friedrich Priess – Rechnung getragen. In den letzten Monaten ist eine Reihe von interessanten Fällen bekannt geworden. Beispielhaft seien nur einige angeführt:

<sup>1)</sup> Einen instruktiven Einblick in die Systematik der unterschiedlichen Kooperationsformen bieten Bruno Tietz: Der Weg zur Totalen Kooperation. In: FfH Mitteilungen, hrsg. von der Forschungsstelle für den Handel, Berlin, Neue Folge, 1967, Nr. VIII/9, VIII/10, VIII/11; Arno Sölter: Systematik der Unternehmenskooperation. In: Der Betrieb, Beilage Nr. 9/69 zu Heft Nr. 17 vom 25. April 1969; Friedrich Priess: Kooperation im Handel, Frankfurt 1969.

Ein großes Kaufhaus in Holzminden mit 2700 qm Verkaufsfläche nahm in seinem Tiefgeschoß einen Lebensmittel-Supermarkt von 500 qm auf. Auch ein Kaufhaus in Wetzlar vermietete in seinem Tiefgeschoß 700 qm an einen Lebensmittel-Supermarkt. Ein Travemünder Kaufmann baute sein Textilgeschäft zu einem Kaufhaus mit Vollsortiment aus; von den 1500 qm sind 450 qm an einen Co-op-Supermarkt vermietet.

Neben der Kooperation zwischen Kaufhaus und Lebensmittel-Supermarkt fällt vor allem die Partnerschaft zwischen Textil- und Schuhwareneinzelhandelsbetrieben auf. So hat eine Hamburger „Ehe“ zwischen einem Oberbekleidungs- und einem Schuhhaus die Umsatzerwartungen beider Partner übertroffen. In Würzburg wurde von einem Meterwaren-Spezialisten mit Nähzentrum, einem DOB-Spezialisten und einem Schuhgeschäft ein Modecenter geschaffen. Eine Blumen-Vitrine ist angegliedert. Im Ruhrpark-Zentrum Bochum haben sich ein Haka-Haus und ein Schuhhaus zusammengetan und die Trennwand zwischen beiden Geschäften niedergerissen.

### Ladengemeinschaften

Eine weitere Variante der Kooperation sind die Ladengemeinschaften. Sie wollen Bedarfskreise ansprechen. Der in Wiesbaden geplante „Wohnmarkt“ – zunächst 6 Fachgeschäfte mit Sortimenten für das Bedarfsbündel „Wohnungsausstattung“ – geht in diese Richtung. Darüber hinaus sind Kooperationsformen bekannt geworden, die eine noch größere Zahl von Fachgeschäften in Ladengemeinschaften für eine weitgehende Sorti-

mentsergänzung zusammenführen. Ein Beispiel dafür ist das „City-Center“ in Frankfurt, wo in zwei Verkaufsgeschossen 25 unabhängige Einzelhandelsbetriebe verschiedener Branchen auf 4300 qm Verkaufsfläche ihr Sortiment anbieten. Zu den Läden kommen noch Serviceeinrichtungen wie Kindergarten, Chemische Reinigung, Friseur und ein Schnellrestaurant.

Bei den bekannten Fällen dieser Kooperationsform geht der räumliche Verbund teilweise so weit, daß auf Trennwände zwischen den Läden verzichtet wird. Ob und inwieweit derartige Größenordnungen bereits dem Begriff „Gemeinschaftswarenhäuser“ (als Erscheinungsform der totalen Angebots- und Standortkooperation) zuzuordnen sind, hängt von dem Grad der gemeinsamen Geschäftspolitik ab.

Die Kooperationsform „Ladengemeinschaft“ ist noch relativ jung. Es bleibt abzuwarten, ob über den räumlichen Verbund hinaus die Zusammenarbeit hinsichtlich einer gemeinsamen Vertretung, gemeinsamer Verkaufsaktionen oder gemeinsamen Kundendienstes verbessert werden kann.

In seinem „Modell einer partiellen Standort- und Angebots-Kooperation“ macht Friedrich Priess den Erfolg u. a. davon abhängig, daß

- alle wichtigen Grundsatzfragen der Geschäftspolitik aufeinander abgestimmt werden,
- die Festlegung der Sortimente abgestimmt wird,
- das Qualitäts- und Preisniveau der geführten Waren gemeinsam bestimmt wird,
- eine einheitliche Regelung für das Verkaufssystem gefunden wird,
- die absatzpolitischen Maßnahmen (z. B. Planung, Durchführung von Verkaufsaktionen, Werbung) gemeinsam bestimmt werden,
- ein Erfahrungsaustausch durchgeführt wird.

Parallel zu der partiellen Angebotskooperation im Einzelhandel läuft eine entsprechende Entwicklung auf der Großhandelsstufe. Darüber hinaus bieten Einkaufsverbände ihren Anschlußkunden im Rahmen der vertikalen Kooperation Bedarfskreise – „Fachkreise“ – wie z. B. „Alles für das Kind“ oder „Baby“ an.

### Gemeinschaftswarenhäuser

Das Gemeinschaftswarenhäuser als Prototyp der totalen Angebots- und Standortkooperation ist zur Zeit noch umstritten. „Das Gemeinschaftswarenhäuser mit einer großen Zahl von Mietern ist nach den bisherigen Erfahrungen nur bedingt funktionsfähig“ (Bruno Tietz). Allerdings weist nicht alles, was zu dem Begriff „Gemeinschaftswarenhäuser“ gezählt wird, die notwendigen Vorausset-

zungen dafür auf (Charakter eines Warenhauses; viele Geschäftszweige vertreten; von Einzelunternehmen betrieben; die einzelnen Unternehmer als Eigentümer und Leiter ihrer jeweiligen Abteilungen; handlungsfähiger Zusammenschluß der Einzelunternehmer; einheitliches Auftreten nach außen).

Es bedarf deshalb noch eingehender Untersuchungen, ob die im Markt operierenden „Gemeinschaftswarenhäuser“ diesen Begriff rechtfertigen, d. h. ob sie wirklich einen optimalen Verbund darstellen. Ferner wird zu prüfen sein, ob einige größere Selbstbedienungs-Warenhäuser mit den entsprechenden wirtschaftlichen und rechtlichen Voraussetzungen den „Gemeinschaftswarenhäusern“ zuzurechnen sind. Jedenfalls wäre es ein Irrtum, Ladengemeinschaften als Vorstufe des Gemeinschaftswarenhäuses anzusehen, da große Unterschiede in dem Grad der Kooperation und den Angebotsfunktionen bestehen.

Eine verhängnisvolle Fehleinschätzung der Marktlage wäre es auch, mit Gemeinschaftswarenhäusern den Warenhauskonzernen gegenüberzutreten zu wollen. Für die Fachgeschäfte des Einzelhandels kann es in erster Linie nur darum gehen, ihre Marktposition im Bereich des individuellen und differenzierten Bedarfs auszubauen. Dazu müssen sie sich Standorte mit entsprechender Kaufkraft sichern sowie sich gegebenenfalls der für diese Zwecke geschaffenen Kooperationsformen bedienen oder neue entwickeln.

Bei der schnellen städtebaulichen Entwicklung und der Höhe der Investitionen der Einzelhandelsunternehmen aller Größen und Branchen im Rahmen innerstädtischer Sanierungsmaßnahmen und in Einkaufszentren neuer Wohngebiete wird es aber nur noch eine Frage der Zeit sein, wann eine echte Standortkooperation auch zwischen Fach-einzelhandel und Warenhäusern praktiziert wird.

Zwischenzeitlich haben sich auf der Großhandelsstufe mehrere Einkaufsverbände zu einer „Förderungsgesellschaft für Gemeinschaftsobjekte des Handels“ zusammengetan, um für ihre Anschlußfirmen die totale Kooperation im Gemeinschaftswarenhäuser zu praktizieren. Nach Meinung der Gesellschaft sollten die Gemeinschaftswarenhäuser etwa 10 000 qm Verkaufsfläche, darunter 4000 qm für das Textilsortiment haben. Man unterscheidet dabei das Innenstadt-Integrierte und das Vorstadt-Gemeinschaftswarenhäuser. Als Optimalform wurde ein eingeschossiger Flachbau gekennzeichnet, in dem es keine Ladentüren mehr gibt. Ob diese Geschäftstypen allerdings strengen Wirtschaftlichkeitsrechnungen bei unterschiedlichen Standort-(Grundstückspreis-)lagen mit unterschiedlicher Bebauungsdichte usw. standhalten werden, muß abgewartet werden.

Die gleiche Einstellung ist gegenüber den sogenannten „Verbrauchermärkten“ als einem weiteren neuen Typ der totalen Angebots- und Standortkooperation zu empfehlen. Diese Form ist mit zwei gezielten unternehmensstrategischen Entscheidungen in den Markt eingebrochen:

- Konsequente Standortpolitik unter eindeutiger Bevorzugung des motorisierten Verbrauchers und
- bewußte Erschließung des Massenmarktes unter Berücksichtigung des Wandels der Eigenschaften der einzelnen Waren und der zunehmenden Technisierung der privaten Haushalte.

### **Kooperation auf Verbandsebene**

Eine überaus zukunftsfrüchtige und über erste Ansätze bereits hinausgehende neue Kooperationsform zeichnet sich im Bereich städtebaulicher Maßnahmen (innerstädtische Sanierungsmaßnahmen, Ausbau von Vorortzentren, neue Wohngebiete) ab.

Hierbei handelt es sich um die Bewältigung von Aufgaben, die von einzelnen Betrieben, selbst von einzelnen Betriebsformen oder Einkaufsverbänden, nicht allein gelöst werden können. Dies sind Probleme der Standortsicherung von Einzelhandelsbetrieben und Finanzierungsprobleme, die über den Bereich der erwähnten partiellen und totalen Standortkooperation hinausgehen, die eine totale Integrierung in den städtebaulichen Wandlungsprozeß verlangen und den kooperativen Zusammenschluß von Institutionen der Wirtschaft (teilweise zusammen mit den Kommunen), insbesondere aber der Institutionen des Einzelhandels in einem freiwilligen Verbund geradezu herausfordern.

Gemeinsame Aufgabe dieser Institutionen ist es insbesondere, die Frage der „Standortkooperation im Städtebau“ zu lösen, wobei unter „Standortkooperation“ in diesem Sinne die „freiwillige Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibender Einzelhandelsunternehmen aller Größen und Branchen (zu verstehen ist), die dazu dient, im Bereich städtebaulicher Maßnahmen Standorte für den Einzelhandel zu sichern, die einzelbetrieblichen Funktionen ‚Planen/Finanzieren/Bauen‘ auszugliedern und sie einem gemeinsamen Träger vorübergehend oder auf Dauer abzutreten“. Diese neue Kooperationsform im Einzelhandel ist dabei, ihre Bewährungsprobe abzuliegen.

### **Vertikale Kooperationsformen**

Innerhalb der „klassischen“ Verbundgruppen im Handel zeichnen sich interessante Entwicklungstendenzen ab, von denen einige ausgewählt werden sollen.

In kurzer Zeit hat sich bei den Einkaufsverbänden der Trend vom Einkaufsverein zum Full-Service-

Einkaufsverband mit den bekannten Verbundleistungen durchgesetzt. Ein Stufensystem von Vertriebsformen nach schweizerischem Vorbild soll eine Handelskette praktizieren, die vier Stufen umfaßt:

- 1. Stufe: Einkauf preisgünstiger Warenangebote,
- 2. Stufe: zusätzliche Service-Kooperation (Sonderangebotsplanung, Werbung, Ladenbau und Betriebsberatung),
- 3. Stufe: zusätzlicher Aufbau des Verbandes auf dem Franchise-System (Einzelhändler als Franchise-Nehmer bei Einräumung gewisser Umsatz- oder Erlösgarantien unter Einfügung in einen festen Systemrahmen: Ladenstruktur, Ladenkennzeichnung, einheitliches Sortiment, volle Einkaufskonzentration usw.),
- 4. Stufe: Entwicklung von Discount- und Verbrauchermärkten, SB-Warenhäusern und Shopping-Centers.

Im Rahmen ihres Finanzierungs-Service sind einige Einkaufsverbände sogar dazu übergegangen, die Gründung von Kapital-Beteiligungsgesellschaften vorzusehen, um eine Leasing- oder Fonds-Finanzierung durchzuführen.

### **Daten-Service**

Sowohl im Bereich der Einkaufsverbände als auch der Einzelhandels-Verbandsorganisation wird als zusätzliche Leistung der Daten-Service, d. h. eine Kooperation in der Datenverarbeitung, offeriert. Auf Verbandsebene versucht gerade die Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel (BBE), Köln, die Voraussetzungen für eine externe Datenverarbeitung im Einzelhandel zu schaffen.

1966 wurde mit der Einrichtung des „BBE-Datenservice“ der Grundstein zum Aufbau eines Rechenzentrums für den deutschen Einzelhandel gelegt. Anfang dieses Jahres wurde mit der Schaffung eines Buchführungs-Programmsystems mit angegliederter Betriebsanalyse das bisher umfangreichste Projekt fertiggestellt.

Zusätzlich zu der Automatisierung der Buchführung wird von der BBE ein Programm für eine spezielle Unternehmensberatung geboten: Dieses Programm erstreckt sich auf die

- Voraussetzungen für die elektronische Datenverarbeitung, Wirtschaftlichkeitserwägungen, die Bestimmung des Informationsbedarfs,
- die Möglichkeiten der Datenerfassung an der Registrierkasse, über eine Additionsmaschine oder bei der Auszeichnung und auf
- Auswertungsprogramme (Buchhaltung, Erfolgchancen, Mengenstatistiken, Verkäuferleistung,

Limitkontrolle, Inventur, Entwicklung von Sonderprogrammen).

### Franchising-System

Im Bereich der vertikalen Kooperation hat in letzter Zeit das Franchising von sich Reden gemacht. In seiner „Typologie und Bedeutung des Franchising“ kennzeichnet Bruno Tietz das Franchising-System folgendermaßen:

- Es wird eine vertraglich geregelte, auf Dauer angelegte Zusammenarbeit zwischen selbständig bleibenden Unternehmen vereinbart.
- Aufgrund des Vertrages erhält das eine Unternehmen (der franchisee = der Kontraktnehmer) gegen Zahlung eines einmaligen Betrages und/oder laufender Beträge die Genehmigung, unter genau festgelegten Bedingungen über bestimmte Rechte des anderen Unternehmens (des franchisors = des Kontraktgebers) zu verfügen.
- Die Rechte, die Gegenstand des Vertrages sind, umfassen u. a. die Nutzung einer Marke oder des Firmennamens, die Erzeugung und/oder den Vertrieb einer Ware bzw. einer Warengruppe, die Anwendung eines Produktionsverfahrens oder

einer Rezeptur (z. B. für Gerichte in Gaststätten), die Nutzung eines bestimmten Absatzprogramms.

- Der Kontraktgeber unterstützt den Kontraktnehmer beim Aufbau und der Einrichtung sowie bei der laufenden Führung des Betriebes, in dem die im Vertrag festgelegten Rechte ausgewertet werden.

Die nach dem Shop-in-the-shop-Prinzip geführte räumlich geschlossene Abteilung oder die räumlich nicht geschlossen geführte Abteilung innerhalb eines Fachgeschäftes oder Warenhauses sind Beispiele dafür, wie nach diesen Prinzipien stationäre Kontraktnehmer die von den Kontraktgebern ausgestalteten und ausgestatteten Abteilungen führen.

Es kann kaum Zweifel darüber bestehen, daß sich diese Arten der Kooperation nicht nur fortsetzen, sondern auch wandeln werden. Die Dynamik der Marktentwicklung wird weitere Initiativen freisetzen, die neue Kooperationsformen oder Verbundgruppen entstehen lassen werden, die neben die bestehenden treten, sich überlagern oder auch in andere Systeme integriert werden.

VERÖFFENTLICHUNGEN DES HAMBURGISCHEN WELT-WIRTSCHAFTS-ARCHIVS

## ENTWICKLUNGSLÄNDER UND GEWERKSCHAFTEN

von Christian Uhlig

Die Diskussion um eine wirksame Entwicklungspolitik ist in ein kritisches Stadium getreten. Die bisherigen Ergebnisse des von den Vereinten Nationen propagierten „Entwicklungsjahrzehnts“ sind enttäuschend. Welche Gründe gibt es für das Versagen? Es hat sich inzwischen herausgestellt, daß eine mehr oder weniger stationäre Gesellschaft für neue Konzeptionen aufnahmebereit zu machen ist. Auf der Suche nach dynamischen Entwicklungsträgern ist der Autor auf die Transmissionskraft der Gewerkschaften gestoßen: als aktive Gruppen können sie den wirtschaftlichen Entwicklungsprozeß stimulierend beeinflussen.

92 Seiten, 1967, Oktav, Preis brosch. DM 19,80

VERLAG WELTARCHIV GMBH - HAMBURG