

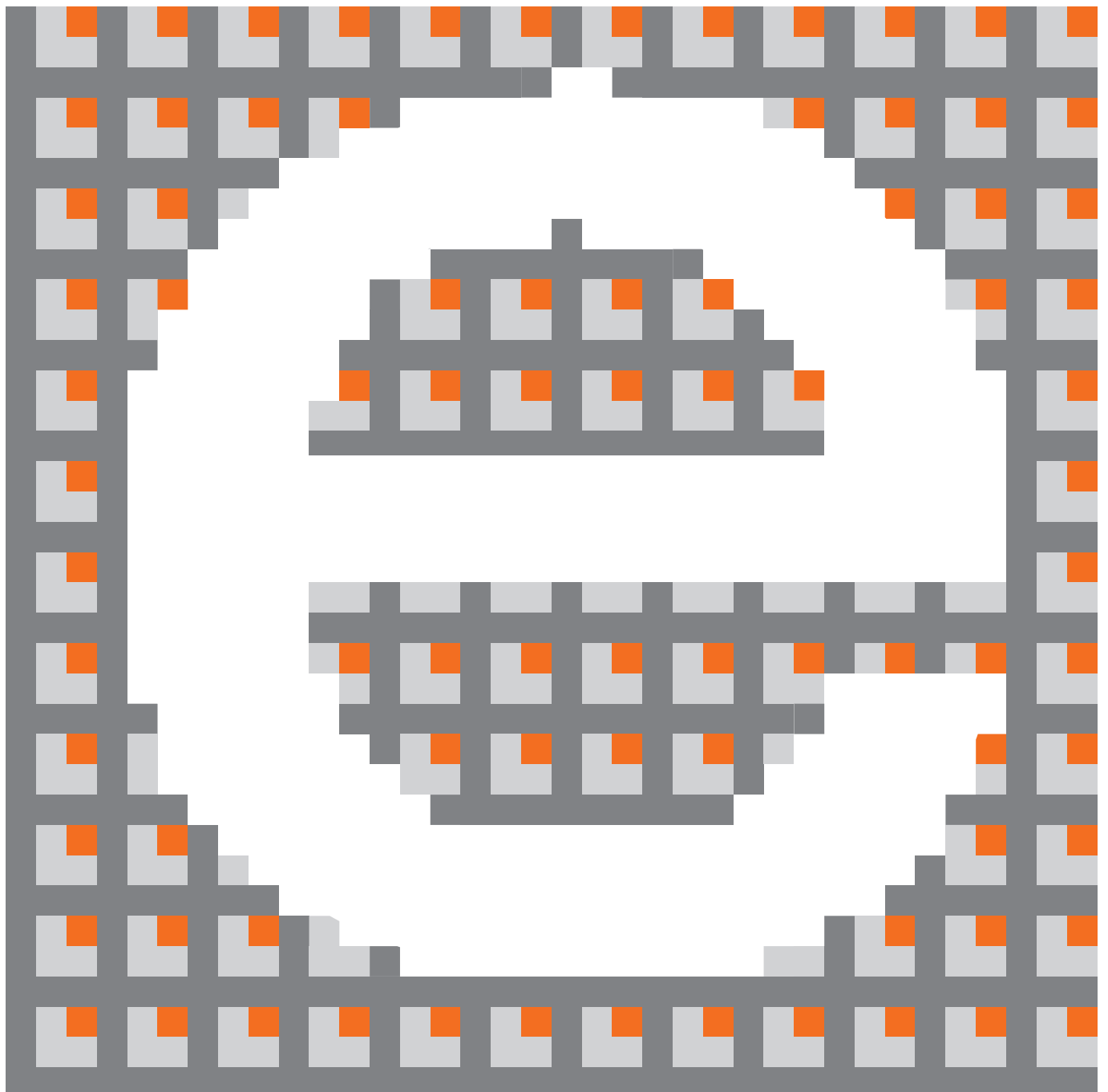


RKW

# Eine Zukunft für den Handel

**Chancen nutzen**  
**Arbeit schaffen**  
**Mittelstand stärken**

RKW-Memorandum



# Inhalt

---

Wachstumsbranchen Handel und Dienstleistungen . . . . .	3
Der Handel muss sich neu positionieren . . . . .	4
In globalen Märkten agieren . . . . .	5
Dienstleistungen integrieren . . . . .	7
E-Business nutzen . . . . .	9
Management und Personalführung auf Kundenorientierung ausrichten . . . . .	11
Das RKW-Verlagsprogramm . . . . .	13
Die Mitglied des Beirats Handel / Dienstleistungen . . . . .	14
RKW: Eine starke Gemeinschaft für den Mittelstand . . . . .	15

---

# Wachstumsbranchen Handel und Dienstleistungen

Der Handel und seine Dienstleistungen tragen entscheidend zum reibungslosen Ablauf der Wirtschaft bei, Marktwirtschaft funktioniert nur mit einem regen und freien Handel.

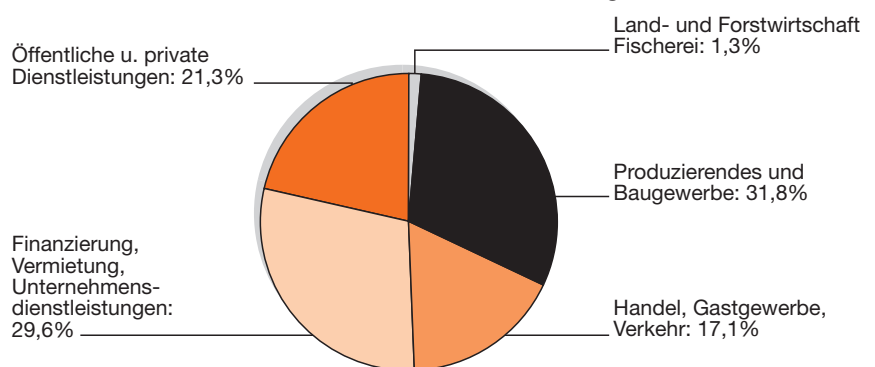
Der Handel in Deutschland ist überwiegend mittelständisch strukturiert, auch wenn wenige Großunternehmen sein Bild in der Öffentlichkeit prägen. 3,87 Millionen Beschäftigte arbeiten in 585.000 Unternehmen des Groß- und Einzelhandels sowie der Handelsvermittlung. Neue Arbeits- und Ausbildungsplätze entstehen vor allem in den dienstleistungsorientierten Bereichen der Wirtschaft.

Trotz seiner beeindruckenden Leistungen wird der Handel von Politik und Verwaltung nicht in ausreichendem Maße wahrgenommen. Das beginnt bereits bei der mangelhaften statistischen Erfassung des Handels, ist abzulesen an seiner geringen Integration in Förderprogramme und findet seine Widerspiegelung in der untergeordneten Wertschätzung der Ausbildungsberufe für die Handelswirtschaft.

Fusionen und zunehmende Konzentration, neue Technologien und die Globalisierung sind Entwicklungen, die die Handelswirtschaft verändern. Dieser grundlegende Strukturwandel erfordert Initiativen der Politik, der Verbände und Gewerkschaften sowie aktives Handeln in den Unternehmen. Zentrale Handlungsfelder auf dem Weg zur Problemlösung aufzuzeigen, ist das Ziel des RKW-Memorandums „Eine Zukunft für den Handel“.

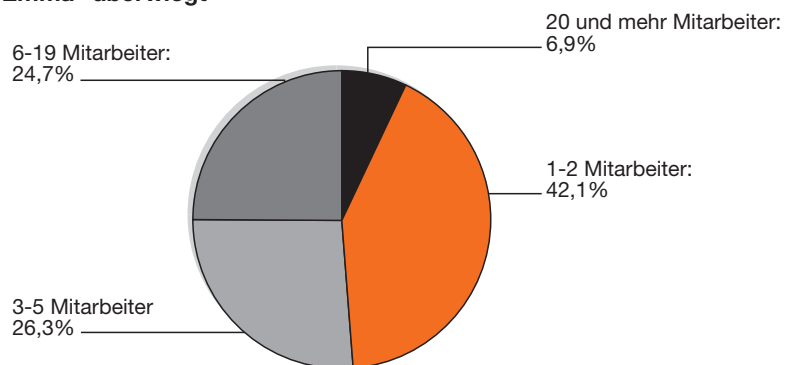
Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft rückt damit den Handel und die Dienstleistungsbranchen stärker in den Fokus seiner Arbeit für mittelständische

## 2/3 des BIP entstehen durch Handel und Dienstleistungen



Statistisches Jahrbuch 1999

## „Tante Emma“ überwiegt



Statistisches Bundesamt, 1997, eigene Berechnungen  
Beschäftigtengrößengruppen im Groß- und Einzelhandel

Unternehmen. Die mittelständisch strukturierten Handelsbetriebe brauchen Konzepte und Strategien, um ihre Funktionen für die Wirtschaft zu erhalten und auszubauen.

Das RKW als gemeinnütziger Verein bietet Handel, Politik, Forschung und Sozialpartnern die neutrale Plattform für den Dialog zu den wichtigen Fragen von Innovation und Produktivität im Handel. Die Zusammensetzung des Beirats Handel/Dienstleistungen spiegelt diesen Grundsatz wieder. Die Ideen und Vorschläge des Memorandums

haben die Beiratsmitglieder erarbeitet und gemeinsam diskutiert.

Das Memorandum wendet sich an die Verantwortlichen in Regierungen, Verwaltungen und Parlamenten, an die Handelsverbände und Gewerkschaften. Es werden Bereiche dargestellt, in denen gesetzliche oder andere politische Regelungen überdacht oder neu geschaffen werden müssen, um dem Handel zukunftsorientierte Rahmenbedingungen anzubieten, unter denen er sich zum Wohle der Verbraucher und der Wirtschaft weiter entfalten kann.

# Der Handel muss sich neu positionieren

Die Globalisierung, neue Wettbewerber und der Einsatz neuer Technologien bedrohen die traditionellen Formen des Handels.

Die Grenzen sowohl zwischen Groß- und Einzelhandel als auch die zwischen Dienstleistungsbranche und Industrie verwischen zusehends. Große Handelskonzerne, die mit ihrer Nachfragemacht niedrigste Einkaufspreise erzielen können, zwingen kleinen und mittleren Handelsunternehmen einen oft ruinösen Preiswettbewerb auf. Sie reagieren häufig mit dem Ausreizen von Kostenreduzierungspotentialen in Organisation, Technologie und Logistik, das regelmäßig zu Lasten des Kundenservices in der Handelstätigkeit geht.

## Industrieunternehmen unter den 20 größten Händlern in Deutschland

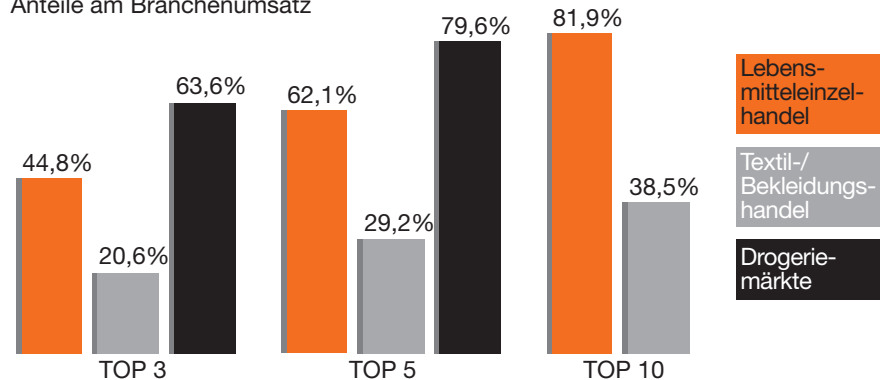
7. Franz Haniel & Cie GmbH
11. Stinnes AG
12. Thyssen Handelsunion
13. Klöckner & Co
14. Ruhrgas
17. Raab Karcher AG
19. RV Rheinbraun Handel GmbH

Lothar Müller-Hagedorn: Der Handel, 1997

Um seine Position in der veränderten Handels-Umwelt zu behaupten oder neu zu definieren, muss sich der Handel den Herausforderungen stellen, in globalen Märkten zu agieren und neue Techniken zu integrieren. Die Chance für den mittelständischen Handel liegt in der konsequenten Ausweitung seiner handelsbezogenen Dienstleistungen. Eine wesentliche Komponente stellt in diesem Zusammenhang die permanente Personalentwicklung und -qualifizierung dar.

## Das größte Stück vom Kuchen für die Großen

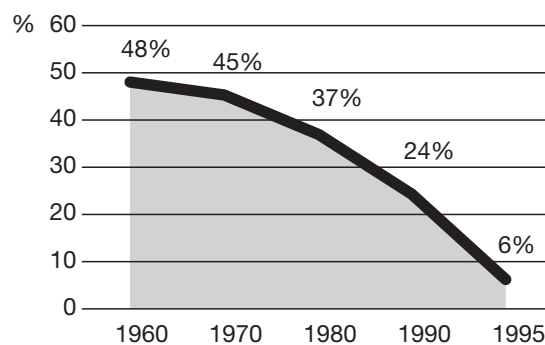
Anteile am Branchenumsatz



DIHT nach Lebensmittelzeitung/Textilwirtschaft

## Immer weniger für den Einzelhandel

Anteile des Einzelhandels am Zuwachs des privaten Verbrauchs



BBE-Unternehmensberatung GmbH, Köln

Der RWK-Beirat Handel/Dienstleistungen hat die vier Bereiche

- Globalisierung
- Dienstleistungsorientierung
- Electronic Business
- Personalführung und -entwicklung

als maßgeblich für die zukünftige Entwicklung des Handels identifiziert.

In den folgenden vier Kapiteln zeigt das Memorandum Felder auf, die Initiativen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Handelsbranchen und für einzelwirtschaftliches Handeln erfordern.

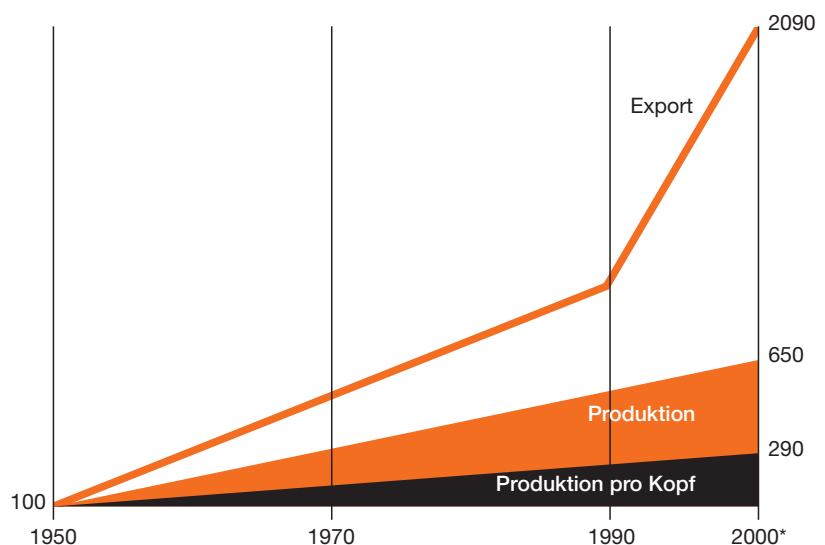
# In globalen Märkten agieren

Die internationale Arbeitsteilung und die zunehmende Spezialisierung lassen das Volumen weltweiter Handelsströme schneller wachsen als das Volumen der Weltproduktion. Der Handel hat die Globalisierung entscheidend vorangetrieben. Die weltweite Vernetzung, für die das Internet zunehmend die verbreitete Plattform bildet, forciert diesen Trend zusätzlich.

Die Bedingungen für die Internationalisierung des Handels haben sich grundlegend verbessert: Der Europäische Binnenmarkt mit der gemeinsamen Währung, die politische Wende in den mittel- und osteuropäischen Staaten und die dynamische wirtschaftliche Entwicklung in vielen Teilen der Welt eröffnen deutschen Handelsunternehmen neue und erfolgversprechende Märkte.

Die Internationalisierung der Medien, die steigende Mobilität und der zunehmende Tourismus führen zu einer weltweiten Konvergenz im Konsumverhalten. Auch hier gilt das Internet als Katalysator. Es hebt alle räumlichen Grenzen auf und schafft weltweite Preistransparenz. Das Renommee einer internationalen Marke wird für den Verbraucher wichtiger als die Bezugsquelle. Hersteller umgehen mit diesem Argument den traditionellen Handel. Der örtliche Handel verliert Marktanteile durch neue Vertriebswege. Die starke Position der großen Handelskonzerne, z.B. gegenüber ausländischen Produzenten, erschwert die Rolle des klassischen Außenhändlers. Auch hier erhalten die Großen eher günstigere Konditionen.

## Welthandel und Produktion 1950-2000



WTO, OECD, IWE \*geschätzt

Ist der Einkauf auf weltweiten Märkten schon lange geübte Praxis, so ist der Anteil von Verkaufstätigkeiten im Ausland noch relativ gering. Deutsche Handelsunternehmen expandieren – abgesehen von den TOP-Konzernen – eher zaghaft über die Grenzen. Internationale Handelskonzerne dagegen drängen auf den deutschen Markt.

Die Konditionen für Händler auf ausländischen Märkten können sich von denen auf dem heimischen Markt gravierend unterscheiden. Trotz – oder gerade wegen – der Globalisierung sind regionale und lokale Gewohnheiten der Abnehmer von großem Gewicht. Daheim erfolgreiche Vermarktungskonzepte lassen sich nicht ohne weiteres auf andere Regionen Europas und andere Kontinente übertragen. Die Ausrichtung deutscher Handelsunternehmen auf die kulturellen Bedingungen ausländischer Märkte steht noch sehr am Anfang.

Für den Handel erfordert globales Agieren nicht unbedingt ein weltweites Filialnetz. Es verlangt aber nach guter Kenntnis der relevanten Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie der Kompetenzen der regional bedeutenden Agenten und Akteure.

Wenn sich die Eigenschaften von Produkten immer mehr ähneln, geraten Produktionsmethoden in das Blickfeld. Das Einhalten sozialer Mindeststandards, die Beachtung des Verbots von Kinderarbeit und angemessene Bezahlung der Arbeiter fordern immer mehr Handelshäuser von ihren Lieferanten. Das Durchsetzen international verbindlicher Standards wie die der ILO sollte ein Anliegen unserer sozialen Verantwortung sein.

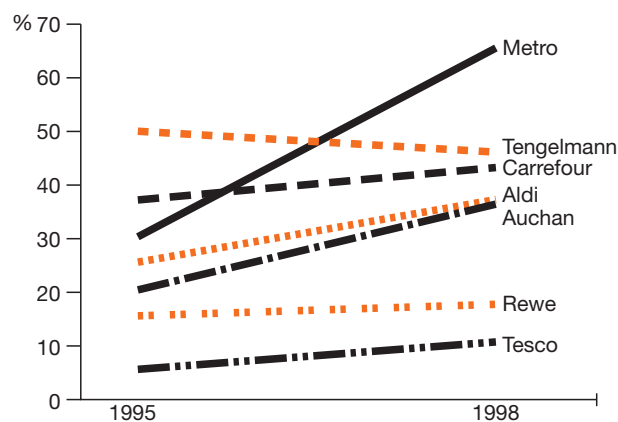
## Unternehmen weltweit managen

Mit klar definierten Zielen, einer entsprechenden Organisation und einer international ausgerichteten Unternehmenskultur ist der Markteintritt auf internationalen Märkten möglich – mit eigenen Filialen, Joint Ventures, in Kooperationen oder virtuellen Verbänden. Die Expansion der Konzerne erfolgt derzeit im Wesentlichen durch moderne Filialsysteme mit großflächigen und preisaggressiven Vertriebsformen. Zur Abwehr ausländischer Wettbewerber verfolgen einige Konzerne die Strategie der Abschottung ihres nationalen Marktes, z.B. mittels Fusionen.

Die Herausforderungen der Globalisierung spüren folglich auch die Handelsunternehmen, die keine „Global Player“ werden wollen. Ihre Chance liegt vor allem im Bündeln ihrer Ressourcen durch Verbände und Kooperationen. Alle Handelsunternehmen sind mit Veränderungen in immer kürzeren Abständen konfrontiert und müssen das Lerntempo für Management und Mitarbeiter erhöhen. Die Führung der Unternehmen wird kulturell offener und insgesamt ganzheitlicher werden, um in Zeiten grenzenlosen Handels daheim und weltweit bestehen zu können.

## Auf dem Weg zum Global Player

Umsatzanteile außerhalb des Heimatlandes



Thomas Rudolph FAH-HSG 1999

### Forderungen an die Politik

Die Handelspolitik muss den Rahmen gestalten, der die Internationalisierung des mittelständischen Handels fördert. Die Liberalisierung des Waren- und Kapitalverkehrs durch die WTO und die Schaffung internationaler Standards durch die ISO sind wichtige Schritte, denen weitere folgen müssen. Die konsequente Verwirklichung eines freien Welthandels darf nicht an nationalstaatlichen Einzelinteressen scheitern.

### Handlungsfelder auf internationaler Ebene:

- Vorschriften und Genehmigungsverfahren in der EU harmonisieren
- verlässliche Regelungen für Investoren schaffen
- Zoll- und Handelsschranken weiter abbauen
- Einhaltung internationaler sozialer Standards unterstützen
- Nachhaltigkeit der Produkte und Produktionsmethoden fördern

### Handlungsfelder auf nationaler Ebene:

- den Informationsfluß von den Außenwirtschaftsstellen zu den mittelständischen Handelsunternehmen verbessern
- Sozial- und Ökologiereports für bestimmte Einkaufs-Regionen der Welt erstellen
- Kulturreports über wichtige Absatzregionen erstellen
- die Kommunikation in Fremdsprachen verbessern
- für interkulturelle Dialoge qualifizieren
- grenznahe mittelständische Handelsunternehmen fördern
- nationalen Handel gegenüber internationaler Konkurrenz stärken
- wettbewerbliche Rahmenbedingungen für Kooperationen verbessern

# Dienstleistungen integrieren

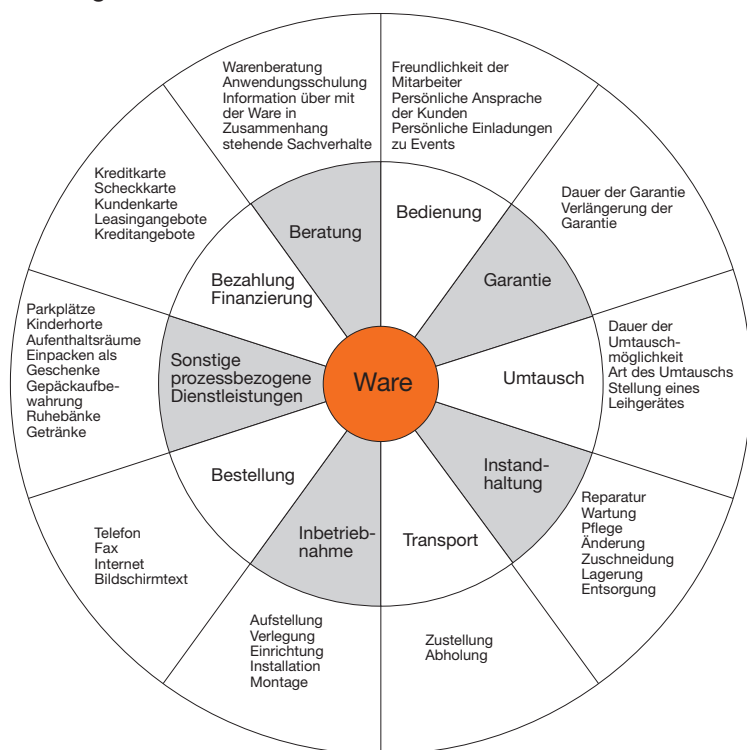
Die Kunden des Handels erwarten nicht nur Waren, sondern Unterstützung bei der Lösung aktueller Probleme. Über den Service hinaus, der wie Reparatur oder Garantie an die Ware gebunden ist, erwarten Kunden Dienstleistungen, die den Nutzen der Ware für sie steigern. Die Anforderungen an die Individualität dieser Dienstleistungsangebote des Handels wachsen mit der Zunahme der Individualität der Kundenwünsche.

## Neue Rollen für den Handel

Analog dazu wandelt sich die Rolle des Händlers: Rund um die Ware offeriert er – auch mit Partnern – einen Kranz von Dienstleistungen. Externe Dienstleister wie Logistikunternehmen, DV-Firmen oder Internet-Service-Anbieter übernehmen umgekehrt immer öfter Tätigkeiten, die früher den Kompetenzen des Handels zugerechnet wurden.

Dieser unmittelbaren Konkurrenz in Teilen des Kerngeschäfts kann der Handel nur begegnen, in dem er sein Dienstleistungsangebot im Rahmen seiner individuellen Kernkompetenz ausbaut. Da die Wertschätzung des Dienstleistungsangebots seitens des Kunden noch wenig entwickelt ist, können häufig keine angemessenen Preise erzielt werden. Die Tatsache, dass innovative Dienstleistungen kaum vor Nachahmern zu schützen sind, erfordert vom Handel die ständige Aktualisierung seiner Dienstleistungspalette.

## Dienstleistungen im Einzelhandel



WHU 1998

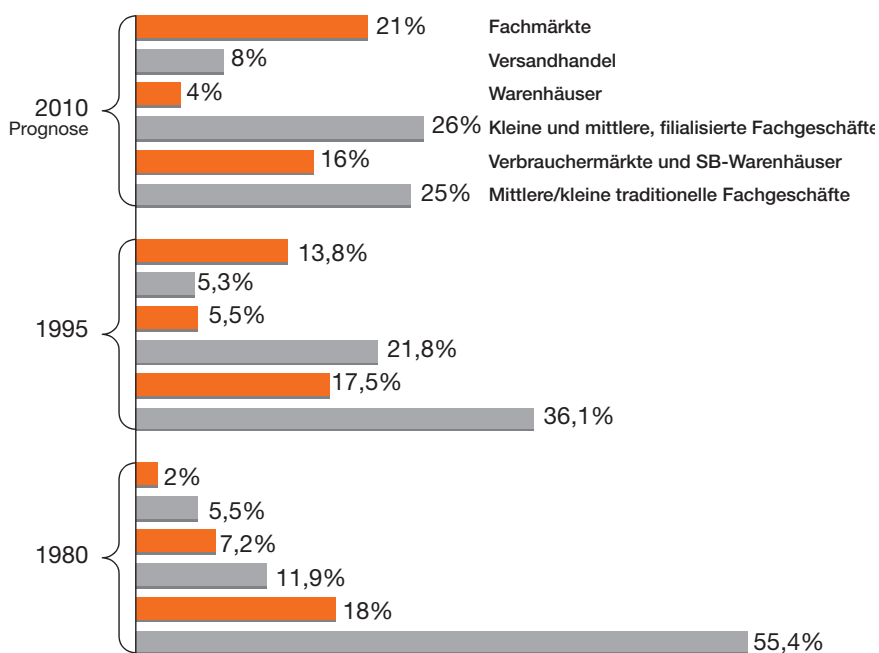
Bei einigen Dienstleistungen gerät der Handel in Konflikt mit der Handwerksordnung. Großzügige Garantie- oder Rücknahme-Angebote scheitern an der Wettbewerbsgesetzgebung.

Mit der Verbreitung des Internets ist ein Kommunikationsmedium entstanden, das neue Vertriebswege eröffnet, ganz neue Produkte und Leistungen hervorbringt und im Handel andere Prozesse erzeugt.

Die ständig wachsenden Verkaufsflächen, die Groß- und Massenfilialen, SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte begünstigten den Trend zur Uniformität – sowohl der Sortimente als auch der Einkaufsstätten. Eine

innenstadt- und mittelstandsfeindliche Flächenexplosion auf der „grünen Wiese“ hat Auswirkungen über den Handel hinaus. Handelsunternehmen sind auf eine regionale Infrastruktur angewiesen, die die Unternehmensaktivitäten fördert. Hier ist die Verzahnung mit der Kommunal- und Regionalplanung erforderlich. Kommunale Gewerbepolitik sollte den Interessen sowohl der Kunden als auch der Arbeitnehmer dienen und die Konsequenzen ihrer Planung für die ökonomische, ökologische und soziale Entwicklung bedenken.

## Marktanteile verschiedener Betriebsformen



ifo-Institut, HDE, hbv

Insbesondere im ländlichen Raum können sich für die oft belächelten „Tante-Emma-Läden“ neue Chancen ergeben, wenn sie eine optimale Verknüpfung von individueller Kundenansprache, umfassendem Service und weltweitem Einkauf via Internet bieten.

Deutliche Wettbewerbsvorteile haben kleine und mittlere Handelsunternehmen, wenn sie durch Angebote des Leihens, Teilens oder Mietens Nachhaltigkeit unterstützen.

### Kundenbindung stärken

Das Steigern der Kundenbindung durch Mehrwert für den Kunden und das Senken der Kosten sind weniger über die Beratung, die der Kunde als selbstverständlich voraussetzt, die Sortimentsbildung, da das Internet alle Waren weltweit verfügbar macht, oder die Senkung der Transaktionskosten zu erreichen, als vielmehr durch Vertrauen und Service.

Um so entscheidender für den Erfolg wird das Wissen über den Kunden. Handelsunternehmen, die darüber auf der Basis persönlicher Kontakte verfügen, sind gegenüber anonymen großflächigen Filialsystemen im Vorteil.

Moderne und innovative Kooperationsformen des Handels, beispielsweise das mit Kommunen abgestimmte Stadtmarketing, sind für die Kundenbindung zielführender als das häufig kleinliche Gezänk um Fußgängerzonen und Parkhäuser.

Die Versorgung der ländlichen Regionen mit Waren und Dienstleistung darf der Handel nicht aus dem Blickwinkel verlieren. In Handelskooperationen und strategischen Allianzen können die Partner ihre Ressourcen bündeln, mit ihren Kernkompetenzen individuelles Profil zeigen und ein umfassendes Angebot unterbreiten.

### Entwicklungschancen verbessern

Die Politik ist gefordert, dem Handel gegenüber anderen Branchen die selben Entwicklungschancen zum Dienstleistungsanbieter zu eröffnen.

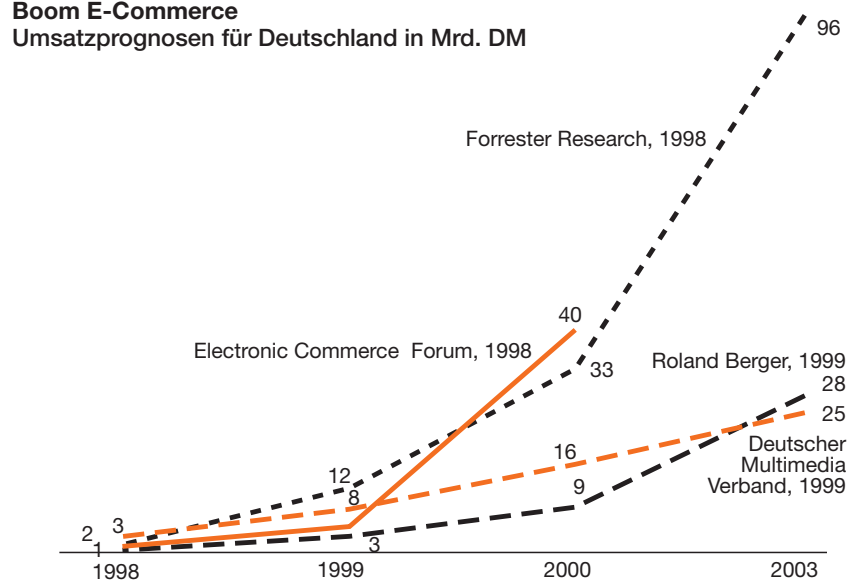
- Exklusivität von Handwerksleistungen lockern
- Beurteilung neuer Gewerbeflächen im Zusammenhang mit überörtlichen Infrastrukturen (Kultur, ÖPNV etc.)
- baurechtliches und landesplanerisches Instrumentarium zur Stärkung des Fachhandels anwenden
- kommunale Entwicklungspläne für den Handel erstellen
- das kommunale Umfeld attraktiver gestalten
- Nutzungsmischung in den Innenstädten fördern
- Erreichbarkeit der Unternehmen für Kunden und Zulieferer sichern

# E-Business nutzen

Die Informations- und Kommunikationstechnologien lassen Potentiale und Optionen für kreative und neue Formen der dienstleistungsbasierten Wertschöpfung erkennen. Electronic Business wird zu einem Schlüsselthema der Strategieentwicklung besonders von kleinen und mittleren Handelsunternehmen. Das Internet als einfach nutzbare, kostengünstig einsetzbare und jederzeit verfügbare Technologie für den Austausch von Informationen (Bilder, Text, Grafik etc.) ist die sehr dynamische Grundlage des elektronischen Geschäftsverkehrs. Die nahezu vollkommene Grenzenlosigkeit des World Wide Web und die hohe Verbreitung des PC-Standards als Kommunikationsrechner ermöglichen neue Wertschöpfungsstrategien, eröffnen neue Märkte, ebnen den Weg für neue kundenorientierte Dienstleistungen und bieten qualifizierte Arbeitsplätze.

Kunden-Lieferanten-Beziehungen in allen Stufen der Wertschöpfung und auf allen Handelsstufen können ohne Medienbrüche schneller, effizienter und transparenter gestaltet werden. Die Nutzung des Internets beispielsweise für administrative Aufgaben wie Bankgeschäfte oder für den kaufmännischen Datenaustausch reduziert die Kosten. Das Teilen von Informationen über den gemeinsamen Zugriff auf Datenbanken schafft für alle Beteiligten Vorteile bei Sortiments- und Absatzplanung, für Einkauf und Lager, für Marketing und Werbung.

## Boom E-Commerce Umsatzprognosen für Deutschland in Mrd. DM



Deutscher Instituts Verlag

Gleichzeitig eröffnet das Internet neue Vertriebswege, die partiell zur Ausschaltung des Handels führen können. Die güterproduzierende Wirtschaft setzt die Instrumente innovativ ein. Ebenso erwächst dem Handel Konkurrenz durch die Internet-Betreiber, die ihrerseits die prognostizierten gigantischen Zuwächse im E-Commerce nutzen wollen. Branchenspezifische Fachkenntnisse, Individualität und Schnelligkeit sind die Trümpfe, die der mittelständische Handel dem entgegen setzen kann.

Die großen Handelsunternehmen haben die Herausforderung erkannt. Sie sind ohne weiteres in der Lage, auf der Basis bestehender DV-Systeme mit der Industrie z.B. effiziente ECR-Systeme zu installieren. Auch die daraus resultierenden Möglichkeiten des forcierten Supply-Chain-Management

und des Category-Management eröffnen großen Handelsunternehmen stattliche Wettbewerbsvorteile.

Kleinen und mittleren Handelsunternehmen droht derzeit eine nicht zu unterschätzende Strategielücke. Ihnen fehlen vor allem Informationen, um mitzuhalten. Ihr Engagement im elektronischen Handel muss schon allein aus Gründen der Fairness, aber auch wegen der zu befürchtenden negativen Strukturwirkungen, forciert öffentlich unterstützt werden. Ein erfolgreicher Weg führt über Kooperationen und Verbünde zwischen Industrie und Handel, wie Beispiele eindrucksvoll belegen.

## E-Commerce erzwingt Strategieanpassung

E-Commerce an sich wirkt nicht verkaufsfördernd. Mehrwert und Zuwachs kann nur generiert werden durch schnellere und zuverlässigere, qualitativ hochwertigere Prozesse. Individualität des Angebots und schnelle Lieferung weltweit erfordern von den Unternehmen die Neuorganisation der Abläufe.

Innovative Unternehmen schaffen Synergieeffekte durch Informations- und Leistungsverbünde. Sie verändern ihr Kommunikationsverständnis und führen Networking als grundlegende Arbeitsform ein. Ihre internen Prozesse passen sie dem E-Business an. Das schließt ein, Verpackung und Logistik dem Vertrieb über das Internet ebenfalls anzupassen.

## Nur gut 1/3 der Händler haben oder planen E-Commerce



TechConsult 1999

## Internationale Regelungen vereinbaren

Das noch junge Medium Internet nimmt eine turbulente Entwicklung. Größtes Hemmnis für weiteres stürmisches Wachstum insbesondere als Vertriebskanal sind die noch fehlende rechtliche Sicherheit für Anbieter und Abnehmer. Technikentwickler und Handelsverbände sollten ebenso wie die Politiker an international einheitlichen Standards auf folgenden Feldern interessiert sein:

- vollständige Preisangaben einschließlich Gebühren, Steuern und Versandkosten bei elektronischen Waren- und Dienstleistungsangeboten
- eindeutige digitale Signatur
- sichere Zahlungssysteme
- Klärung der Fragen von Haftung und Gewährleistung

Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen gehört auch

- Ausbau der breitbandigen und kostengünstigen Telekommunikationsinfrastruktur
- Stärkere Ausrichtung der FuE-Politik wie der Technologiepolitik auf Dienstleistungen und Handelsinnovation
- Förderung der berufs- und tätigkeitsbezogenen Kenntnisse zum Informationsmanagement im Handel und Dienstleistungen
- Gleichbehandlung des virtuellen und stationären Handels

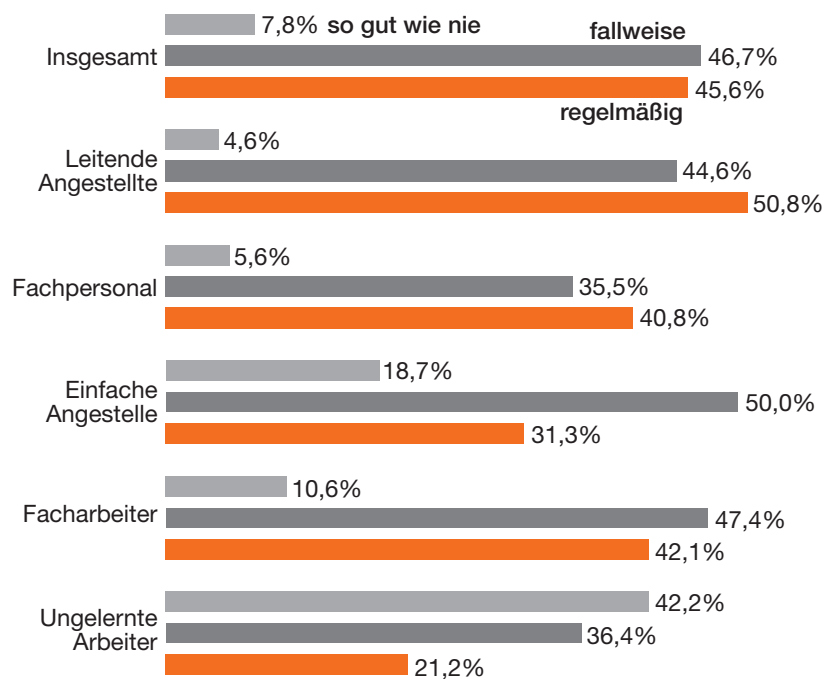
# Management und Personalführung auf Kundenorientierung ausrichten

Die Qualität des Personals bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit der Handelsunternehmen. Jedoch haben große Teile des Handels – besonders des Einzelhandels – Mühe, qualifizierte Kräfte zu bekommen. Die Attraktivität der Handelsberufe lässt in den Augen vieler Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu wünschen übrig. Die Ursachen dafür sind sehr vielfältig. Der Wettbewerb über Preise reduziert die Spielräume für Investitionen in den „Faktor Humankapital“. Er engt die Möglichkeiten erheblich ein, über eine profilierte Leistung die Wertschöpfung zu steigern. Oft haben Kostensenkungsstrategien die Erfahrungen, Kenntnisse und die Servicebereitschaft der Beschäftigten verschüttet.

Voraussetzung für eine Strategie, die eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zum Ziel hat, ist eine unternehmensspezifische Personalentwicklung. Alle unternehmensbezogenen Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung müssen letztlich darauf ausgerichtet sein, die Kundenorientierung zu steigern.

Gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Sinne der erweiterten Unternehmensziele selbständig agieren sollen, verlangen eine hierfür speziell ausgerichtete Personalführung. Diese Führungskonzepte schließen Freiräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur eigenen Entscheidung im Umgang mit den Kunden ein. Wer vom Mitarbeiter-Team eine hohe Kundenorientierung erwartet, wird an seiner eigenen Kundenorientierung im Rahmen der internen Kunden-/Lieferantenbeziehung gemessen. Der Service der Führungsebene, der auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Kunden ansieht, muss stimmen.

## Besser Qualifizierte werden eher weitergebildet



IfM Bonn 1999

Ausdruck dieses Services ist beispielsweise die Organisation von Arbeitszeiten. Flexibilität darf von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht verlangen, jederzeit für das Unternehmen verfügbar zu sein. Verabredete Arbeitspläne sollten verbindlich sein, um den Beschäftigten die Planung ihres Privat- und Familienlebens zu ermöglichen.

Bei der Auswahl von qualifiziertem Fachpersonal ist das in der Öffentlichkeit produzierte negative Bild des Handels oft hinderlich. Dieses auch stark von den Medien verbreitete Bild von der „Dienstleistungswüste“ Deutschland ist undifferenziert und erkennt nicht, dass qualifizierte Dienstleistung ihren Preis haben muss.

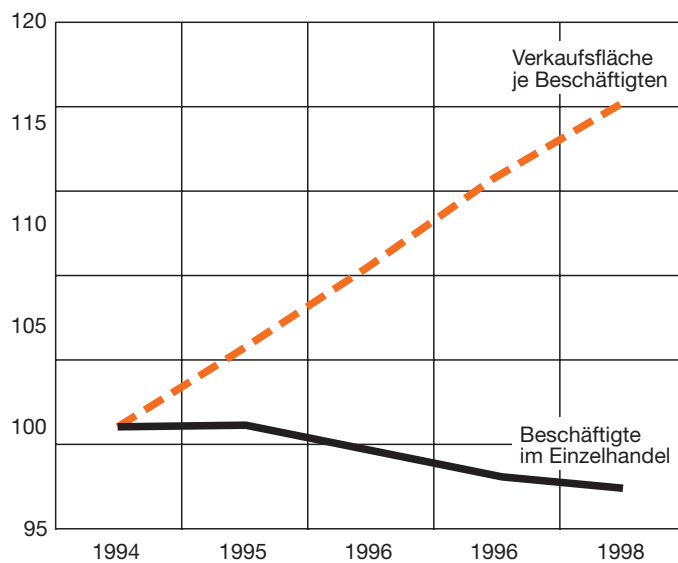
Hier ist vor allem die Bildungspolitik gefordert. Zur Qualifizierung gehören auch Informationen über neue Management- und Organisationskonzepte und deren Umsetzung. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Umgang mit neuen Technologien müssen bei der Neufassung der Ausbildungsordnungen neben der Serviceorientierung stärker in den Vordergrund gerückt werden. Im Bereich der außerbetrieblichen und allgemeinen Bildung in allen Formen und Stufen besteht ein erheblicher Nachholbedarf bezüglich der Dienstleistungs- und Kundenorientierung.

Allgemeinwissen zu den Themen Teamarbeit, Projektorganisation und kundenorientierte flexible Arbeits- und Aufgabenorganisation sind Mangelware. Als fast völlige Fehlanzeige kann die wissenschaftlich-fachliche Fundierung an deutschen Hochschulen und Universitäten in Bezug auf Handelsorganisation, Arbeitsorganisation im Handel, Service und Dienstleistung angesehen werden. An zu wenigen forschenden Einrichtungen in Deutschland wird daran gearbeitet, wie durch eine fachlich fundierte Serviceorientierung, Kundenorientierung und Kundenkommunikation die Dienstleistungsqualität im Handel gesteigert werden kann.

### Erfolgsfaktor Personal

Das Personal ist der entscheidende Erfolgsfaktor der Handelsunternehmen und muss stärker gefördert werden. Daher sind Personalentwicklung und -qualifizierung über alle Ebenen als Eckpfeiler des Unternehmenskonzeptes zu verstehen, insbesondere dann, wenn keine Diskont-Strategien verfolgt werden. Die Kompetenzen der Mitarbeiter regelmäßig und bezogen auf die strategischen Unternehmensziele weiter zu entwickeln und diese Qualifikationen zu nutzen, dient nicht nur der Motivation der Beschäftigten, sondern letztlich dem Unternehmenserfolg. Das Schaffen von Freiräumen für die Kreativität der Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden sind ein Ausdruck des Vertrauens und der Wertschätzung ihrer Fähigkeiten.

### Mehr Fläche – weniger Beschäftigte



hbv 1994 = 100

### Offensive für die Dienstleistungsorientierung in Deutschland

Der Schlüssel für mehr Dienstleistungsorientierung im Handel liegt im Management und in der Personalführung. Doch auch Handelsverbände und Politik können dazu beitragen, dem schlechten Image der angeblichen „Dienstleistungswüste“ die Vision einer „Dienstleistungs-oase“ entgegenzusetzen.

- Die berufliche Grundqualifizierung für Tätigkeiten im Handel modernisieren
- Image der Handelsberufe verbessern
- Dienstleistungsdenken in die allgemeine und Hochschul-Bildung integrieren
- Forschung und Wissenschaft zu Themen des Handels und der Dienstleistungen fördern

- Forschung und Wissenschaft zu den Themen Personalentwicklung und kundenorientierte Arbeitsorganisation ausbauen
- Personalaustauschprogrammen auf europäische Ebene für kleine und mittlere Handelsunternehmen unterstützen

# Das RKW-Verlagsprogramm

Das RKW-Verlagsprogramm umfaßt dies gesamte Bandbreite betrieblicher Themen. Zahlreiche Titel sind auch für Handelsunternehmen interessant.

Bezug über den Buchhandel oder:

RKW-Verlag  
Postfach 58 67  
65733 Eschborn  
Tel. (06196) 495-332,  
Fax (06196) 495-300  
E-Mail: ipv@rkw.de

## **Wettbewerbsvorsprung durch neue Produkte und optimale Dienstleistung**

Klaus D'Alquen,  
1999. 26 Seiten, 22,- DM,  
RKW-Nr. 1346

## **Das erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen**

Mit zahlreichen Tips und Beispielen für die betriebliche Praxis  
Wolfram Risch/Gerhard Schrick/  
Volker Volkholz (Hrsg)  
1999. 113 Seiten, zahlreiche Bilder,  
38,- DM  
RKW-Nr. 1356

## **Handbuch Neue Produkte**

Werner Bornholdt  
1997. 550 Seiten A4 im Ringordner,  
298,- DM  
RKW-Nr. 1310

## **E-Commerce**

Geschäft im Internet – Orientierungshilfe für Einsteiger  
Frank Berberich  
1999. 66 Seiten, 32,- DM  
RKW-Nr. 1368

## **RKW-Strategiemappe**

Strategische Analyse- und Planungssystem (SAPS)  
Hans-Ulrich Küpper/Tillmann  
Bronner/Hans-Achim Daschmann  
1996. 2. Auflage, 770 Seiten,  
A4-Ordner, 298,- DM  
RKW-Nr. 1200

## **Erfolgsfaktoren des Mittelstandes**

5 Bausteine für den langfristigen Erfolg  
Hans-Achim Daschmann  
1998. 2. Auflage, 40 Seiten, 22,- DM  
RKW-Nr. 1204

## **Globalisierung – Herausforderung und Chance für den deutschen Mittelstand**

Franz (Hrsg.)  
1999. 188 Seiten, 28,- DM  
RKW-Nr. 1362

## **Kundenzufriedenheitsanalyse**

Kundenzufriedenheit ist kein Zufall – Mehr Erfolg durch zufriedene Kunden  
Klaus D'Alquen  
1998. 2. Auflage, 61 Seiten, 28,- DM  
RKW-Nr. 1285

## **Kundenorientierung – Ertragsreserven für turbulente Märkte**

Erfolgsbeispiele für Kundenbindung  
Markus Hofmann/Jürgen Kaack/  
Norbert Kaiser/Claudia Landmann  
1998. 2. Auflage, 82 Seiten, 28,- DM  
RKW-Nr. 1262

## **Qualifizierungsbedarf und Qualifizierungsplanung in kleinen und mittleren Unternehmen**

Thomas Hoffmann  
1999. 36 Seiten, 18,- DM  
RKW-Nr. 1357

## **RKW-Handbuch Personalplanung**

1996. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. RKW/Luchterhand  
XXVI, 725 Seiten, 198,- DM  
ISBN 3-472-01972-7

# Die Mitglieder des RKW-Beirates "Handel und Dienstleistungen"

## Vorsitzender

---

**Gerhard Handke** Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e. V.

## Mitglieder

---

**Jörg Bangerter** Verband für Dienstleistung, Groß- und Außenhandel - Baden-Württemberg e. V.

**Dr. Michael Behling** Behling Consult

**Dr. Erhard Bost** B+P Management Forum GmbH

**Michael Gerling** EHI EuroHandelsinstitut Köln GmbH

**Andreas Gögel** AGA Unternehmensverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistung e. V.

**Prof. Dr. Erich Greipl** METRO Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG

**Ewald Hempel** RKW Thüringen GmbH

**Rolf-Roger Hoepfner** Vereinigung Europäischer Unternehmensberater e. V.  
erha constuling group / Agrarconsult GmbH

**Dorothee Hoffmann** Bundesverband des Deutschen Versandhandels e. V.

**Dr. Heike Jacobsen** sfs-Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund

**Hilmar Juckel** BBE-Unternehmensberatung GmbH

**Dr. Andreas Kaapke** Institut für Handelsforschung an der Universität Köln

**Christine Meier** ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

**Prof. Dr. Lothar Müller-Hagedorn** Universität Köln

**Hans P. Münster** Wirtschaftsverband Großhandel Metallhalbzeug e. V.

**Dr. August Ortmeyer** DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag

**Dr. Andreas Paffhausen** Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände

**Leonhard Reeb** Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband e. V.

**Frank Schreiner** Interhoga GmbH

**Rolf Spannagel** FfH Institut für Markt- und Wirtschaftsforschung GmbH

**Dr. Ludwig Veltmann** Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e. V.

**Dr. Dorothea Voss-Dahm** Institut Arbeit und Technik

**Wilfried Walter** Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

**Prof. Dr. Carl B. Welker** Institut für Informationswirtschaft an der ISM

**Stefan Wengler** Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e. V.

**Holger Wenzel** Hauptverband des Deutschen Einzelhandels e. V.

## RKW-Themenfeld Handel und Dienstleistungen

---

**Margarete Schreurs** RKW

# RKW: Eine starke Gemeinschaft für den Mittelstand

Das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft besteht seit 1921 als Gemeinschaftsinitiative von öffentlicher Hand, Wirtschaft und Sozialpartnern.

Die zentrale wirtschaftspolitische Aufgabe des RKW ist die Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen. Als Non-Profit-Organisation arbeitet das RKW gemeinwohlorientiert, ist neutral und unabhängig. Das RKW ist in die Wirtschafts- und Technologiepolitik des Bundes und der Länder eingebunden.

Das inhaltliche Spektrum der RKW-Arbeit reicht von Fragen der Unternehmensführung und Nutzung betriebs- und personalwirtschaftlicher Instrumente über die Innovationen durch neue IuK-Techniken bis hin zu branchenspezifischem Spezialwissen z.B. in der Bauwirtschaft.

Das deutschlandweite Netzwerk des RKW mit eigenständigen Landesverbänden in den Bundesländern bietet die geeignete Infrastruktur für zielorientierte Beratung, praxisbezogene Weiterbildung, unternehmensspezifische Qualifizierung, Arbeitskreise und Erfahrungsaustauschgruppen, aktuelle und umfangreiche Informationen, für Analysen, Untersuchungen, Konzepte und Politikberatung.

## RKW-Leistungen

	1997	1998
Beratungen	10.028	10.230
Weiterbildungsveranstaltungen	2.803	3.970
Haushaltsvolumen	176 Mio. DM	182 Mio. DM
Mitarbeiter	361	358

Wirtschaft, Wissenschaft, Gewerkschaften und Staat arbeiten im RKW zusammen. Diese neutrale Plattform des RKW hat sich bewährt, wenn für die soziale Dimension von Innovation und Strukturwandel Lösungen gefunden werden müssen.

Die wachsende Bedeutung von Handel und Dienstleistungen erfordert mehr Effizienz beim Gestalten der Leistungsprozesse und ständige Innovation in den Unternehmen.

Impulse für den Handel auf politischer, verbandlicher und einzelwirtschaftlicher Ebene zu geben, ist die Aufgabe des Beirats Handel/Dienstleistungen des RKW. Ergebnisse der Diskussionen fließen in RKW-Projekte und Produkte ein.

Geschäftsführung Beirat  
Handel/Dienstleistungen:  
Ulrike Heitzer-Priem,  
Tel: 06196 / 495 – 241

E-Commerce, Telearbeit,  
Dienstleistungswirtschaft:  
Michael Gaßner,  
Tel: 06196 / 495 – 276

Personalentwicklung:  
Margarete Schreurs,  
Tel: 06196 / 495 - 268

Internationalisierung:  
Stefanie Bechert,  
Tel: 06196 / 495 – 264

Schutzgebühr: 10 DM  
RKW – Nr. 260

Herausgeber:  
RKW Rationalisierungs- und  
Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e.V.

Bundesgeschäftsstelle  
Düsseldorfer Str. 40  
65760 Eschborn

[www.rkw.de](http://www.rkw.de)

Januar 2000

Gestaltung:  
Complot, Frankfurt am Main