

Einleitung

Die zentrale Fragestellung in diesem Buch ist, ob Einkauf im Handel mehr ist als die bloße kostengünstige Beschaffung von Waren. Man mag nun zu Recht die Frage aufwerfen, ob es auf diese Frage allgemeingültige Antworten gibt, da sich Märkte, Unternehmen und Branchen unterscheiden. Aber aus der Perspektive Wertschöpfung entlang der gesamten Lieferkette betrachtet kann man nur zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Einkaufsprozesses kommen.

Warenmanagement muss End-to-End gedacht und gesteuert werden!

Unter End-to-End versteht man eine prozessuale Betrachtung, die aus allen zeitlich-logisch aufeinander folgenden Teilprozessen besteht, die zur optimalen Erfüllung von Kundenbedürfnissen notwendig sind. Häufig wird nur die »Buy Side« (Beschaffungsmärkte) betrachtet. Hierbei steht die Geschäftsbeziehung zwischen dem Händler und dem Lieferanten im Mittelpunkt. Vermarktungskonzepte, Verkaufspreisgestaltung etc. bleiben dabei zum größten Teil unberücksichtigt. Diese Aspekte finden dann auf der sogenannten »Sell Side« (Verkaufsseite), also der Handelsbeziehung zum Kunden, Berücksichtigung. Bei einer End-to-End-Betrachtung wird hingegen der gesamte Warenstrom von der Beschaffung bis zur Vermarktung geplant und gesteuert.

Im Konsumgüterhandel hat sich mit der Einführung von Category Management-Konzepten in den 1990er Jahren allerdings der erste Ansatz eines End-to-End-Denkansatzes in der Sortimentsgestaltung etabliert. Der Ansatz von ACNielsen (ACNielsen, Karolefski & Heller, 2006) hat bis heute Gültigkeit. In diesem Prozess liegt der Fokus auf dem Aufbau des Sortiments. Er startet mit der Definition und Bestimmung der Rolle der Warengruppen und endet mit der Implementierung und Umsetzung am Regal. Die acht Schritte ermöglichen dem verantwortlichen Category Manager vom Kundenwunsch aus die Sortimentsgestaltung und damit den Beschaffungsbedarf zu formulieren. Dies ermöglicht einen End-to-End-Beschaffungsprozess, wenn der Category Manager von der Vermarktungsstrategie (Sortimentsgestaltung) bis zum Einkaufsprozess (Analyse der Beschaffungsmärkte und strategischer Einkaufsverhandlungen) verantwortlich ist. In vielen Unternehmen findet man aber immer noch eine Aufgabenteilung von Einkauf und Category Management.

Ein erster Ansatz wird in dem ECR-Modell (ECR = Efficient Consumer Response) verfolgt. Dieses wurde in den 1990er Jahren als Kooperationsmodell zwischen Konsumgüterherstellern und Händlern praktiziert. Die – bis dato – umgesetzten

Maßnahmen sind immer noch eher in einem Projektstatus als das sie zu einer Alltagsroutine der Marktteilnehmer geworden sind. Ferner hat das Modell nicht wirklich Anklang in anderen Branchen gefunden. Es muss gefragt werden, ob dieses Modell wirklich »alltagstauglich« ist oder ob eher die Strukturen im Handel nicht alten Denkmustern folgen.

Der Einkauf ist ein sehr bedeutendes Element in einem Handelsunternehmen, um auf der Buy Side die entsprechende Wertschöpfung zu generieren. Allerdings ist es an der Zeit, den Einkauf in ein End-to-End-Handelsmanagement zu überführen. Das bedeutet, dass die Buy Side mit dem Category Management, dem Supply Chain Management und der Sell Side in ein ganzheitliches Handelsmanagement überführt wird, um die tagesaktuellen Herausforderungen im Handel wie Pandemie und Lockdown, Digitalisierung, globale Lieferketten etc. besser bewältigen zu können. Dafür sind auch Veränderungen in den Strukturen auf der ersten Managementebene in der Geschäftsführung (C-Level) im Unternehmen in vielen Handelsunternehmen nötig. Es bedarf eines Resorts, welches sich ganzheitlich mit dem Geschäftsmodell befasst und den Einkauf, das Category Management, das Supply Chain Management und die Sell Side verknüpft. Dies ist in vielen Unternehmen bis heute nicht der Fall. Dort wird ein stärkerer Fokus auf den Vertrieb gelegt und der Einkauf und die Logistik sind in unterschiedlichen Resorts angesiedelt. Das trifft zum Teil auch immer noch auf große Handelsunternehmen zu.

Dieses Buch soll insbesondere Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die im Handelssegment tätig sind, erste Anregungen liefern, wie Einkaufsaufgaben angepasst werden können, um den Anforderungen und Veränderungen im Markt gerecht zu werden. Damit einher geht die Empfehlung, sich von einer isolierten Betrachtung der Aufgaben im Einkauf im engeren Sinne zu lösen und diese in eine ganzheitliche Wertschöpfungskettenbetrachtung zu überführen. Daher ist es wichtig, auch die Unternehmensstruktur und die Strategie unter Berücksichtigung der aktuellen Herausforderungen zu überprüfen.

Teil I: Einkauf im Handelsmanagement

1 Handelsdefinition

Die Grundlage für das weitere Verständnis der Ausführungen ist die Definition der zentralen Begrifflichkeiten, da die Themen Sortiment, Betriebstyp und Unternehmens- bzw. Organisationsstruktur entscheidend sind. Ferner hat die Frage, ob ein Unternehmen national oder international tätig ist, Einfluss auf Strukturen und Prozesse. Daher gibt dieses Kapitel eine Übersicht über mögliche Handelsformen und mögliche Überlegungen zu Internationalisierung. Dies soll dem Leser ermöglichen, den Einstieg in das Thema zu finden und bei der Historienbetrachtung besser einzuordnen, was größere Handelshäuser zur Expansion bewegt hat und welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben können.

Funktioneller Handel findet statt beim Austausch von beweglichen Gütern (faktisch oder rechtlich) zwischen Wirtschaftseinheiten. »Diejenigen Betriebe, die Waren kaufen, um sie wieder zu verkaufen, werden Handelsbetriebe genannt« (Gutenberg, 1984, S. 142). Hier spricht man dann vom institutionellen Handel.

Handelsbetriebe werden nach Binnenhandel- und Außenhandelsbetrieben unterschieden. Im Binnen- als auch im Außenhandel findet man Groß- und Einzelhandel, die mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Formen/Typen am Markt agieren. Der Großhandel ist in Europa in einigen Branchen noch sehr mittelständisch geprägt. Dabei liegt der Fokus sehr stark auf lokalen oder regionalen Aktivitäten. Der Großhandel fungiert als Bindeglied zwischen Produzenten und Nachfragern (Händlern). Oftmals übernimmt er auch für inländische oder ausländische Hersteller die Marktbearbeitung, Feindistribution, Garantie und Gewährleistung. Außerdem tritt er als Absatzmittler bei Export- und Importgeschäften auf. Beim Großhandel spricht man von einem Business-to Business-Geschäft (B2B). Die Kunden sind Großverbraucher, Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter oder (Einzel-) Händler.

Beim Einzelhandel hingegen spricht man von einem Business-to-Consumer-Geschäft (B2C). Das Geschäftsmodell ist stark geprägt durch Filialisten. Handelsketten treten in unterschiedlichen Varianten und Erscheinungsformen auf. Die mit am stärksten ausgeprägten Betriebsformen sind Discounter und Fachgeschäfte.

1.1 Betriebstypen

Um eine systematische Erfassung von Betriebstypen zu gewährleisten, können als Hilfestellung Struktur- und Leistungsmerkmale angewandt werden. Daraus erge-

ben sich unterschiedliche Betriebstypen am Markt (z.B. Verbrauchermarkt, SB-Warenhaus, Kaufhaus, Discount, Biomarkt etc.). Mögliche **Struktur- und Leistungsmerkmale** können sein:

- Sortimentsart/-politik
- Organisationsstruktur (zentral, dezentral, Transithandel)
- Verkaufsstätten (mobil, stationär),
- Verkaufsart (Bedienung, Selbstbedienung; Zustellgroßhandel, Cash & Carry, etc.),
- Betriebsträger (Produzent, Händler etc.).

Die Zielgruppen des Großhandels sind Industrieunternehmen, Einzelhandel und etwa Systemgastronomie etc. Hieraus ergeben sich folgende **Großhandelsbetriebs-typen**:

- Sortimentsgroßhandel: breites, flaches Sortiment mit unterschiedlichen Warengruppen,
- Fach- /Spezialgroßhandel: schmales Sortiment mit ausgeprägter Tiefe,
- Zustellgroßhandel: Warenübergang am Ort des Abnehmers,
- Cash & Carry: Selbstbedienungsgroßhandel.

Der Großhandel ist ein wichtiges Element in der Wertschöpfungskette. Der tatsächliche Mehrwert, den der Großhandel bieten kann, wird jedoch nicht immer erkannt und genutzt. Der Großhandel generiert wie auch viele Einzelhandelsketten sehr viele Kundendaten und erhält somit viele Informationen entlang der Distributionskette. Dadurch kann er dem Lieferanten Unterstützung bei z. B. Produktinnovationen, Kunden-Monitoring, Customer Relationship Management (CRM) und dem Marketing-Mix bieten.

Im Einzelhandel lassen sich Geschäftsbetriebe nicht immer klar der oben genannten Klassifizierung zuordnen. Besonders in der Warengruppe »Branche/Sortiment« verschwimmen die Strukturen. Lebensmittelhändler führen große Sortimente an Non-Food-Ware, Möbelhäuser oder Baumärkte bieten zusätzlich branchenfremde Produkte entweder direkt oder über Shop-in-Shop-Konzepten an. Auch im internationalen Vergleich gibt es Unterschiede bei der Bezeichnung der Betriebstypen. Daher wird auf internationaler Ebene mit Klassifikationscodes gearbeitet. Aber auch diese Methodik beinhaltet eine gewisse Unschärfe, weil es kein einheitliches Modell gibt.

1.2 Internationalisierungsstrategien im Handel

Handelsunternehmen entwickelten sich im Laufe der letzten Jahrzehnte mehr und mehr zu international agierenden Unternehmen, dies sowohl auf der Verkaufsseite (Markteintritt in ausländische Märkte) als auch bei der Warenbeschaf-

fung. Die Internationalisierung des Handels kann man letztlich bis in die Antike zurückverfolgen. Für den Kontext dieses Buchs ist allerdings nur die Internationalisierung des Einzel- und Großhandels nach 1980 relevant. Durch die Öffnung Chinas zunächst als Beschaffungsmarkt und den Fall des Eisernen Vorhangs kam es den 1990er Jahren zu einer verstärkten Internationalisierung und Auslandsexpansion. Viele namenhafte Unternehmen sind für einen frühen Start bekannt (z.B. Marks & Spencer, Aldi, Praktiker). Mit der Expansion der Betriebstypen ins Ausland rückte auch die internationale Warenbeschaffung noch stärker in den Fokus dieser Unternehmen.

Die **Expansionsmotivatoren der Handelshäuser** lassen sich auf folgende Kernaspekte zurückführen:

- angestrebtes Umsatzwachstum,
- bestehender lokaler Verdrängungswettbewerb,
- begrenztes Umsatzsteigerungspotential im Heimatmarkt,
- Möglichkeit der Replikation des eigenen Betriebstyps,
- ähnliche Kundenbedürfnisse im entsprechenden Auslandsmarkt,
- Skaleneffekte bei der Beschaffung.

Bei der Auswahl der Länder, die für eine Expansion in Frage kommen, wurden folgende **Entscheidungskriterien** angewandt:

- Identifizierung von Interdependenzen zwischen Ursprungs- bzw. »Bestandsland« und Ziel- bzw. Expansionsland (Synergieeffekte),
- Abhängigkeiten zu weiteren Märkten identifizieren,
- Marktgröße, Marktwachstum und Kaufkraft im Land,
- Marktregulierungen und Steuergesetze,
- geographische Nähe zum Heimatland,
- lokale Infrastruktur,
- Kulturkreis,
- Rechtssicherheit,
- Sprache,
- Währung,
- Korruptionsindex.

In den Unternehmen stellte sich die Frage, ob man »First to Market« oder »Late Mover« sein wollte. Die First-Mover-Strategie konnte sehr gut bei der Metro Group¹ mit ihrer Vertriebslinie Cash & Carry (C&C) beobachtet werden. Der Konzern startete mit dem C&C-Format, da dieses weniger kapitalintensiv war als die anderen Vertriebstypen. In den Ländern erfolgte dann später die Ergänzung durch die anderen Vertriebstypen wie Media Markt, real oder Praktiker. Die Met-

¹ Zum damaligen Zeitpunkt: Metro Cash & Carry, Real, Extra, MediaMarkt, Saturn, Praktiker, Galeria Kaufhof

ro Group verfügte 1996 über einen Auslandsanteil (gemessen am Umsatz) von rund 5 %. Durch die schwache Konjunktur im Heimatmarkt Deutschland verstärkte die Metro ihre Expansion. Im Jahre 2004 war der Auslandsumsatzanteil auf 46 % gestiegen. Die Metro war 2003 in 27 Ländern vertreten und eröffnete Oktober 2003 den ersten C&C-Markt in Indien. Das hatte zur Folge, dass Expansion ausschließlich international stattfand und in als saturiert wahrgenommenen Heimatmärkten nicht mehr expandiert wurde. Davon grenzen sich Unternehmen wie Lidl oder dm ab. Beide Unternehmen fahren bis heute eine simultane Expansionsstrategie im In- und Ausland.

Die Lebensmittelhändler hatten unterschiedliche Erfolge auf den Auslandsmärkten in den letzten 30 Jahren zu verzeichnen. Die großen Händler wie Metro (Deutschland) oder Carrefour (Frankreich) gehörten mit zu den Pionieren. Allerdings verpassten oft die Anpassung an lokale Marktgegebenheiten oder -veränderungen. Probleme in den jeweiligen Heimatmärkten zwangen viele international agierende Unternehmungen sich wieder aus den Auslandsmärkten zurückzuziehen. Heute sind im Lebensmittelhandel Lidl und Aldi in 30 bzw. 15 Ländern mittlerweile am stärksten im Ausland vertreten.

Es gibt kein generelles Erfolgskonzept und letztlich bietet keine Strategie die beste Lösung. Es können nur Unterschiedlichkeiten zwischen Branchen oder Segmenten (z. B. Food oder Non-Food-Geschäft) festgestellt werden (Zentes, Swoboda, Morschett & Schramm-Klein, 2012b). Hieraus lässt sich sehr vereinfacht der Schluss ziehen, dass Non-Food-Händler eine internationale Expansion durch das Franchise-Modell einfacher umsetzen können. Sie können durch Standardisierung und schnelles Roll-out von Produkten einfacher Skaleneffekte erzielen. Auch das Thema Online-Handel unterstützt hier das Wachstum der Non-Food-Händler. Sehr starke Präsenz zeigt hier z. B. die spanische Modekette Zara. Bei diesem Unternehmen sind eine weitere starke Umsatzsteigerung und die Expansion in weitere Länder in der Zukunft zu erwarten. Food-Händler hingegen müssen in den meisten Fällen lokale Bedürfnisse berücksichtigen und somit eine zusätzliche, lokale Supply Chain aufbauen.

Die aktuelle Forschung (Zentes, Swoboda & Foscht, 2012a) unterscheidet zwischen zwei Markteintrittsstrategien: Es wird entweder eine Controlled Modes-Strategie (es wird eine Tochtergesellschaft gegründet oder eine Akquisition getätigt) oder eine Shared Controlled Modes-Strategie (über Joint Venture, Minderheitsbeteiligung u. a.) angewandt. Perlmutter (1969) hat das **EPRG-Modell** (Ethnozentrischer-, Polyzentrischer-, Regiozentrischer- oder Geozentrischer Strategietyp) entwickelt, das die Strategieentwicklung von international tätigen Unternehmen begründet. Bei diesen vier Strategietypen wird zwischen zentralistischen bis hin zu regionsspezifischen Unternehmensstrukturen unterschieden. Markteintrittsstrategien müssen nicht für jedes Land gleich sein. Grundsätzlich entscheidet sich ein Unternehmen für eine Strategie (global, multinational oder transnational). Allerdings kann die Entscheidung in Bezug auf Joint Venture, Akquisition etc. zu unterschiedlichen, landesspezifischen Entscheidungen führen. So hat sich etwa die britische Handelskette Tesco für organisches Wachstum in Taiwan, ausgewählte

Joint Venture in Südkorea und Malaysia sowie für Akquisition in Thailand entschieden.

Die Unternehmensausrichtung bei der **globalen Strategie** hat den Weltmarkt als ganze Einheit im Blick. Es wird nach Standardisierung gestrebt, um Synergieeffekte als Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Unternehmen, die ihren Hauptsitz in einem Land haben und Tochtergesellschaften in den ausländischen Märkten verfolgen eine **multinationale Strategie**. Bei dieser Strategie wird eine Dezentralisierung gefördert. Es wird eine größtmögliche Anpassung an lokale Gegebenheiten vorgenommen. Tochtergesellschaften agieren weitgehend autonom. Als letzte Strategie wäre noch die **transnationale Strategie** zu nennen: Hier werden die Vorzüge aus einer globalen und einer multinationalen Strategie kombiniert. Die Effizienzsteigerung ergibt sich aus einem Netzwerk der Ressourcen, das unterschiedliche Aspekte in der Strategieentwicklung einbringen kann. Hierdurch entsteht größtmögliche Flexibilität und die Marktnähe bleibt erhalten. Ferner gibt es Feedbackschleifen von den lokalen Märkten in die globale Organisation. Es hat sich allerdings gezeigt, dass nicht jede Auslandsexpansion nachhaltig erfolgreich war. So haben einzelne Unternehmen sich aus verschiedenen Gründen ganz oder teilweise von internationalen Märkten zurückgezogen. Hierbei spielten sowohl interne Faktoren (z.B. Kapitalbedarf, Managementversagen) als auch externe Faktoren (z.B. politische Instabilität, Wettbewerbssituation) eine Rolle.

Die hier angeführten Beispiele beziehen sich auf große Händler, die zu den Pionieren in der Internationalisierung gehört haben und noch international vertreten sind. Das liegt zunächst daran, dass in einer vor-digitalen Zeit relativ hohe Hürden für den Markteintritt bestanden. Heute bietet jedoch der E-Commerce auch kleineren Unternehmen die Möglichkeit, virtuell auf neuen Märkten Fuß zu fassen, um dann in einem zweiten Schritt in eine Omnichannel-Strategie einzusteigen². Die Potentiale für das Online-Geschäft werden in den nächsten Jahren stark wachsen. Für Deutschland wird für 2030 ein Marktanteil von bis zu 30 % prognostiziert. Wenn man dann auf einen Markt wie Indien blickt, kann man feststellen, dass 2018 ein Marktvolumen von 36 Mrd. Euro erzielt wurde. Schätzungen weisen auf ein potientiellies Volumen von 180 Mrd. Euro bis 2026 hin (Swoboda, 2020). Potentiale zeigt der aktuelle Handelstrend auf jeden Fall auf, auch wenn die Expansionspläne von Metro C&C in Indien nur bedingt funktioniert haben.

Transferaufgaben:

Erstellen Sie eine Standortbestimmung für Ihr Unternehmen. Stellen Sie sicher, dass Sie eine klare Betriebstypenstruktur verfolgen und Sie Chancen (aber auch Risiken) für eine Expansion ins Ausland im Blick haben. Folgende Fragen sollen Ihnen Anregungen für Ihre Überlegungen bieten:

² Unter Omni-Channel versteht man ein Geschäftsmodell, das alle Vertriebswege (Kanäle) und Kundenkontaktpunkte berücksichtigt.

1. Gibt es eine klare Ausrichtung Ihres Betriebstyps? Sind die Strukturen und die Leistungsmerkmale klar erkennbar? Ist Ihre Zielgruppe klar definiert und ist für die Zielgruppe der Betriebstyp klar erkennbar oder verschenken Sie Kundenpotentiale?
2. Wo ist Ihr Unternehmen positioniert? Wenn Sie bereits international tätig sind, überprüfen Sie den dabei verfolgten Strategieansatz. Wie ist die heutige Struktur und gibt es potentielle Aufgaben/Funktionen, die eine Zentralisierung und Bündelung erlauben?
3. Wenn Sie nur auf dem Inlandsmarkt tätig sind, sollten Sie die Potentiale einer Expansionsstrategie überprüfen. In welchen Ländern haben Betriebstyp und Geschäftsmodell Erfolgchancen?
4. Wie sind Sie heute im Online-Geschäft aufgestellt? Gibt es einen eigenen Webshop oder sind Sie schon auf einer Plattform tätig? Können Sie für die ersten Auslandsgeschäfte eine lokale Plattform in dem Auslandsmarkt als Test nutzen?

Für den interessierten Leser findet sich im Anhang (1) die Darstellung eines Prozesses zur internationalen Marktselektion anhand der Fallstudie »Mehrstufigen Markteintrittsstrategie« von Metro C&C.