

MICHAEL LINGENFELDER

# Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel

Ursachen, Formen und Wirkungen  
im Lichte einer theoretischen Analyse und  
empirischen Bestandsaufnahme



DUNCKER & HUMBLOT · BERLIN

**MICHAEL LINGENFELDER**

**Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel**

**SCHRIFTEN ZUM MARKETING**

**hrsg. von Prof. Dr. Dr. h. c. Erwin Dichtl, Mannheim**

**Prof. Dr. Franz Böcker †, Regensburg**

**Prof. Dr. Hermann Diller, Nürnberg**

**Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim**

**Prof. Dr. Stefan Müller, Dresden**

**Band 42**

# **Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel**

**Ursachen, Formen und Wirkungen  
im Lichte einer theoretischen Analyse und  
empirischen Bestandsaufnahme**

**Von**

**Michael Lingenfelder**



**Duncker & Humblot · Berlin**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Lingenfelder, Michael:**

Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel :  
Ursachen, Formen und Wirkungen im Lichte einer  
theoretischen Analyse und empirischen Bestandsaufnahme /  
von Michael Lingenfelder. – Berlin : Duncker und Humblot, 1996  
(Schriften zum Marketing ; Bd. 42)  
Zugl.: Mannheim, Univ., Habil.-Schr., 1996  
ISBN 3-428-08833-6  
NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1996 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fremddatenübernahme und Druck:  
Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0343-5970  
ISBN 3-428-08833-6

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

„Kein Buch kann jemals fertig werden: während wir daran arbeiten, lernen wir immer gerade genug, um seine Unzulänglichkeit klar zu sehen, wenn wir es der Öffentlichkeit übergeben.“

*Karl Popper*, Die offene Gesellschaft und ihre Feinde,  
Band I: Der Zauber Platons, 2. Aufl.,  
Bern 1970, Vorwort S. 7.



## Vorwort

Die Internationalisierung im institutionellen Handel schreitet mit Macht voran. Einzelhandelsunternehmen engagieren sich in allen Winkeln dieser Erde, und zwar sowohl auf Seiten der Beschaffung als auch auf Seiten des Absatzes. Diese Tatsache findet ihren Reflex darin, daß die Anzahl an praxisbezogenen und wissenschaftlichen Publikationen zu diesem Thema explosionsartig gestiegen ist. Als ich Mitte 1991 begann, mich mit der Materie zu beschäftigen, war die Literaturlage vergleichsweise schlecht. Als die Arbeit im Oktober 1995 abgeschlossen wurde und als Habilitationsschrift der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim eingereicht wurde, war zu erkennen, daß sich die Handelsforschung im In- und Ausland zunehmend mit Fragen der grenzüberschreitenden Betätigung von Handelsbetrieben beschäftigt und ihre Anstrengungen in diesem Sektor weiter forcieren wird.

Der Verfasser ist seinem akademischen Lehrer, Mentor und Förderer Herrn Professor Dr. Dr.h.c. Erwin Dichtl, zu unschätzbar großem Dank verpflichtet. Er hat von Anfang an das Werk begleitet, verschiedene Teile konstruktiv kritisch geprüft, zahlreiche wertvolle Hinweise gegeben und vor allem Rückhalt gegeben, was für einen Habilitanden sehr wichtig ist. Seine Unterstützung und Fürsorge drückten sich u. a. darin aus, daß er mich bereits im Oktober 1992 ermunterte, eine Lehrstuhlvertretung anzunehmen. Am deutlichsten werden die Verlässlichkeit und großartige Menschlichkeit von Herrn Professor Dichtl daran, daß er mir trotz seiner schweren Krankheit, von der er im September 1995 erfuhr, unermüdlich den Rücken gestärkt hat. Er hat in unvergleichlicher Manier die Schrift in Rekordzeit und mit seiner ihm eigenen akribischen Gründlichkeit begutachtet sowie mich in allen weiteren Phasen der Habilitation nachhaltig unterstützt.

Großen Dank schuldet der Bearbeiter ferner den Herren Professoren Dres. Klaus Conrad und Manfred Perlitz, beide Universität Mannheim, die sich als Gutachter zur Verfügung stellten und innerhalb kurzer Zeit die Schrift bewerteten.

Ferner bin ich Herrn cand. rer. pol. Thomas Täschner zu Dank verpflichtet, der sich um die EDV-technische Formatierung bzw. das Layout der Arbeit kümmerte. Schließlich schulde ich den Mitarbeitern des Marburger Marketing- und Handelslehrstuhls, Frau Dipl.-Kff. Stephanie Dann und Frau Ortrud Müller sowie Herrn Dipl.-Kfm. Thomas Reis, Dank dafür, daß sie mich bei der technischen Fertigstellung des Buches unterstützt haben.

Daß das Werk vollbracht wurde, ist zu einem großen Teil das Verdienst meiner Frau; denn sie hat mir den Freiraum, die Kraft und die Ruhe gegeben, ohne die ich

die sich immer wieder in den Weg stellenden Klippen nicht hätte umschiffen können. Sie hat unsere Tochter erzogen, als ich zwischen Marburg, Jena (wo ich Lehrstuhlvertretungen wahrnahm) und Mannheim hin- und herpendelte. Meine Tochter mußte in den letzten zwei Jahren auf ihre Frage „Spielst Du mit mir?“ viel zu oft mit der Antwort leben „Keine Zeit. Der Papa muß arbeiten“. In der Hoffnung, daß sich das ändern möge, widme ich dieses Buch den Menschen, die ich am meisten liebe: Silke und Laura-Charlotte.

Marburg, im Februar 1996

*Michael Lingenfelder*

# **Inhaltsverzeichnis**

## *1. Kapitel*

<b>Die Bearbeitung des europäischen Marktes als Herausforderung für den Einzelhandel</b>	19
1. Die Relevanz der Internationalisierung im Einzelhandel in Wissenschaft und Praxis	19
2. Die grenzüberschreitende Tätigkeit des Einzelhandels in verschiedenen handelsgeschichtlichen Entwicklungsphasen .....	23
2.1. Die Herausbildung von Fern- und Klein- bzw. Detailhandel bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts .....	24
2.2. Die Wandlung des Klein- bzw. Detailhandels bis zum Ersten Weltkrieg .....	26
2.3. Die Beeinträchtigung der Entwicklung des Einzelhandels bis Anfang der 50er Jahre .....	30
2.4. Die Veränderung der Einzelhandelsstruktur bis zur Mitte der 80er Jahre .....	32
3. Ein länderbezogener Überblick über Auslandsaktivitäten im europäischen Einzelhandel .....	39
4. Die Vorgehensweise bei der Untersuchung und die dieser zugrundeliegende Zielsetzung .....	45

## *2. Kapitel*

<b>Die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit des Einzelhandels als Gegenstand theoretischer Überlegungen und strategischer Konzepte</b>	50
1. Der Objektbereich der Internationalisierung im Einzelhandel und Implikationen für die Auswahl der heranzuziehenden Theorien sowie strategischen Konzepte .....	50
2. Die Internationalisierung von Handelsunternehmen aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht .....	65
2.1. Die Fundierung von Internationalisierungsentscheidungen durch volkswirtschaftliche Erklärungsansätze .....	65
2.1.1. Die Außenhandelstheorie .....	65
2.1.2. Die Mikroökonomik .....	80

2.1.3. Wettbewerbstheorien .....	92
2.1.4. Die Industrieökonomik .....	109
2.2. Die Fundierung von Internationalisierungsentscheidungen durch betriebswirtschaftliche Erklärungsansätze .....	119
2.2.1. Die Lehre von den Handelsfunktionen .....	119
2.2.2. Theorien des Wandels der Marktstellung von Handelsunternehmen .....	126
2.2.3. Gate keeper- und Interaktionstheorien .....	134
2.2.4. Die Transaktionskostentheorie .....	147
2.2.5. Die Erfolgsfaktorenforschung .....	161
2.2.6. Die Entscheidungstheorie .....	168
3. Die Internationalisierung von Handelsunternehmen als Gegenstand strategischer Konzepte .....	173
3.1. Das Global Sourcing .....	174
3.2. Economies of large scale- und Erfahrungskurveneffekt .....	181
3.3. Strategische Netzwerke und strategische Allianzen .....	188
3.4. Das EPRG-Konzept .....	198
3.5. Die Globalisierungskonzepte von <i>Ohmae</i> und <i>Porter</i> .....	203
3.6. Der Strategic Fit-Approach .....	214
4. Die theoretische Basis der Untersuchung im Überblick .....	218

### *3. Kapitel*

<b>Ursachen, Formen und Wirkungen der Europäisierung im Einzelhandel</b>	252
1. Gründe für die Europäisierung im Einzelhandel .....	252
1.1. Antriebskräfte des „going international“ im Lichte sekundärstatistischer Befunde .....	253
1.1.1. Die Veränderung der Makroumwelt von Einzelhandelsbetrieben .....	253
1.1.1.1. Die politisch-rechtliche Integration Europas .....	254
1.1.1.2. Unterschiede in bezug auf ausgewählte ökonomische Rahmenbedingungen .....	266
1.1.1.3. Die Überwindung sozio-kultureller Divergenz in den Kernländern Europas .....	286
1.1.1.4. Die informationstechnologische und infrastrukturelle Verzahnung europäischer Länder .....	293

	Inhaltsverzeichnis	11
1.1.2. Die Wandlung der Mikroumwelt von Einzelhandelsbetrieben .....	301	
1.1.2.1. Die Angleichung des Informations-, Kauf- und Konsumverhal- tens von Verbrauchern in Europa .....	301	
1.1.2.2. Die Internationalisierung von Lieferanten als Anstoß zur Euro- päisierung .....	311	
1.1.2.3. Die Verfügbarkeit von kompetenten Absatz- und Beschaffungs- helfern in den einzelnen europäischen Ländern .....	315	
1.1.2.4. Die Imitation der Internationalisierungsstrategie von Wettbewer- bern .....	320	
1.1.3. Die Veränderung interner Rahmenbedingungen von Einzelhandelsbetrie- ben .....	323	
1.2. Eine primärstatistische Analyse der Ursachen des „going international“ .....	330	
1.3. Zwischenfazit: Empirische Untersuchungsbefunde im Überblick .....	335	
2. Felder und Formen der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit in der Praxis des Einzelhandels .....	337	
2.1. Der Beschaffungsbereich im Lichte sekundärstatistischer Befunde .....	337	
2.1.1. Der Gegenstand einer grenzüberschreitenden Beschaffungspolitik .....	337	
2.1.2. Intensität, Strategien und institutionelle Arrangements der internatio- nalen Beschaffung .....	339	
2.1.2.1. Die Intensität .....	339	
2.1.2.2. Strategien und institutionelle Arrangements .....	341	
2.1.3. Die Etablierung von Formen der Beschaffungskooperation auf europä- ischer Ebene .....	348	
2.1.3.1. Arten international tätiger Beschaffungskooperationen .....	348	
2.1.3.2. Ziele, Aufgaben und Probleme europäischer Beschaffungsko- operationen .....	351	
2.1.3.3. Die Relevanz einer Euro-Kooperation für die nationale und in- ternationale Absatzpolitik der angeschlossenen Handelsbetriebe .....	358	
2.1.4. Konsequenzen der Implementierung ausgewählter Managementphiloso- phien für die Beschaffungspolitik im europäischen Markt .....	359	
2.2. Der Absatzbereich im Spiegel empirischer Befunde .....	367	
2.2.1. Internationale Markteintrittsstrategien des Einzelhandels und ihre Deter- minanten .....	367	
2.2.1.1. Vorbemerkungen .....	367	
2.2.1.2. Bei einem Auslandsengagement bevorzugte Länder .....	369	
2.2.1.3. Die Festlegung des Eintrittsobjekts .....	376	
2.2.1.4. Formen des Markteintritts .....	377	
2.2.1.5. Das Timing des Markteintritts .....	383	

2.2.2. Die Bearbeitung des europäischen Marktes .....	385
2.2.2.1. Basisstrategien zur Bearbeitung des europäischen Marktes im Überblick .....	386
2.2.2.2. Das europäische Absatzmarketing im Spannungsfeld von Standardisierung und Differenzierung .....	388
2.2.2.2.1. Ebenen der Standardisierungsentscheidung und Entscheidungskriterien .....	389
2.2.2.2.2. Implikationen für die Gestaltung der internationalen Organisationsstruktur .....	394
2.2.2.3. Die Gestaltung zentraler Elemente des Marketing-Mix .....	395
2.2.2.3.1. Positionierung und Vermarktung von Handelsmarken in Europa .....	395
2.2.2.3.2. Die Bildung eines für den europäischen Markt geeigneten Sortiments .....	410
2.2.2.3.3. Die Gestaltung von europäischer Werbung und Euro-Promotions .....	415
2.2.2.3.4. Die Festlegung der europäischen Preis- und Sonderangebotspolitik .....	419
2.2.2.3.5. Die Gestaltung des In store-Marketing in einzelnen Ländermärkten .....	422
2.2.2.4. Die internationale Marktbearbeitung im empirischen Test: Deutsche Filialbetriebe in Frankreich .....	424
2.3. Zwischenfazit: Empirische Untersuchungsbefunde im Überblick .....	435
3. Aus der Europäisierung im Einzelhandel erwachsende Konsequenzen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Art im Spiegel empirischer Befunde .....	437
3.1. Ausgewählte einzelwirtschaftliche Folgen .....	437
3.1.1. Machtverschiebung im vertikalen Wettbewerb .....	437
3.1.2. Die Verschärfung der Intensität des horizontalen Wettbewerbs .....	441
3.1.3. Die Entwicklung eines effizienten Managements für ein europaweit tätiges Einzelhandelsunternehmen .....	442
3.1.4. Die Verbesserung der Versorgungszufriedenheit von Verbrauchern in den europäischen Kernregionen .....	452
3.2. Ausgewählte gesamtwirtschaftliche Folgen .....	454
3.3. Zwischenfazit: Empirische Untersuchungsbefunde im Überblick .....	455
<i>4. Kapitel</i>	
Fazit und Ausblick .....	457
Literaturverzeichnis .....	462

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1.: Die Verbreitung von SB-Warenhäusern in Europa (Stand 1986) .....	36
Tab. 1.2.: Auslandsaktivitäten im europäischen Einzelhandel .....	41
Tab. 2.1.: Ausgewählte kulturelle Besonderheiten im Rahmen von Beschaffungs- transaktionen .....	144
Tab. 2.2.: Motive der Internationalisierung aus der Sicht britischer Einzelhandels- betriebe .....	170
Tab. 2.3.: Quellen für Größenersparnisse bei international tätigen Einzelhandels- betrieben .....	186
Tab. 2.4.: Erscheinungsformen internationaler Netzwerkarrangements im Einzelhan- del .....	190
Tab. 2.5.: Die Elemente des EPRG-Modells .....	199
Tab. 2.6a.: Die theoretische Fundierung von Ursachen der Internationalisierung der Beschaffungspolitik im Einzelhandel .....	222
Tab. 2.6b.: Die theoretische Fundierung von Ursachen der Internationalisierung der Absatzpolitik im Einzelhandel .....	224
Tab. 2.6c.: Die theoretische Fundierung von Ursachen der Internationalisierung des Managements von Einzelhandelsbetrieben .....	226
Tab. 2.7a.: Die theoretische Fundierung der Gestaltung der internationalen Beschaf- fungspolitik von Einzelhandelsbetrieben .....	230
Tab. 2.7b.: Die theoretische Fundierung der Gestaltung der internationalen Absatzpo- litik von Einzelhandelsbetrieben .....	232
Tab. 2.7c.: Die Gestaltung sowohl der internationalen Beschaffungspolitik als auch der internationalen Absatzpolitik betreffende generelle Vermutungen und Hypothesen .....	238
Tab. 2.8a.: Die theoretische Fundierung von einzelwirtschaftlichen Konsequenzen der Internationalisierung im Einzelhandel .....	244
Tab. 2.8b.: Die theoretische Fundierung von gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen der Internationalisierung im Einzelhandel .....	248
Tab. 2.8c.: Die theoretische Fundierung sowohl von einzel- als auch gesamtwirt- schaftlichen Konsequenzen der Internationalisierung im Einzelhandel .....	250
Tab. 3.1.: Die länderspezifische Regelung einzelner Facetten der Tätigkeit von Ein- zelhandelsbetrieben .....	255

Tab. 3.2.: Die Relevanz ausgewählter europarechtlicher Regelungen für den Einzelhandel .....	259
Tab. 3.3.: Kenngrößen zur Bevölkerungsstruktur und ökonomischen Situation in der EU (Stand 1990) .....	267
Tab. 3.4.: Der Private Verbrauch in der EU (Stand 1990) .....	269
Tab. 3.5.: Wichtige Indikatoren für den Handel in den EFTA-Ländern (Stand 1990) ..	270
Tab. 3.6.: Wichtige Indikatoren für den Handel in Mittel- und Osteuropa (Stand 1990) .....	272
Tab. 3.7a.: Die Bedeutung des Handels in der EU .....	275
Tab. 3.7b.: Die Bedeutung des Handels in der EU (Fortsetzung von Tab. 3.7a.) .....	276
Tab. 3.8.: Der Umsatz im Einzelhandel und die Verkaufsstellendichte in EU- und EFTA-Ländern .....	277
Tab. 3.9.: Strukturelle Merkmale des Einzelhandels in Mittel- und Osteuropa in den Jahren 1980, 1986 und 1988 .....	279
Tab. 3.10.: Der Preisindex nach Warenbereichen (Stand 1990) .....	283
Tab. 3.11.: Kenngrößen des Lebensmitteleinzelhandels im europäischen Vergleich (Stand 1990) .....	284
Tab. 3.12.: Die soziale Schichtung in der EU und der Bundesrepublik Deutschland (West) .....	288
Tab. 3.13.: Die Verbreitung des Scanning in Europa .....	295
Tab. 3.14.: Indikatoren zur Struktur von Werbeträgern in Europa (Stand 1992) .....	297
Tab. 3.15.: Voraussetzungen für die Erschließung osteuropäischer Märkte .....	300
Tab. 3.16.: Das Mediennutzungsverhalten von selbst einkaufenden Verbrauchern in Europa (Stand 1991) .....	302
Tab. 3.17.: Die länderspezifische Akzeptanz verschiedener Werbeträger im Rahmen der Einführung neuer Produkte (in %) .....	303
Tab. 3.18.: Die länderspezifischen Marktanteile von Betriebstypen bei der Distribution von Milchprodukten, Obst und Gemüse (in %; Stand 1992) .....	306
Tab. 3.19.: Motive für den Eintritt in osteuropäische Märkte .....	322
Tab. 3.20.: Die Einschätzung des Know-how-Vorsprungs von Handelsbetrieben bei bestimmten Funktionsbereichen .....	328
Tab. 3.21.: Der internationalen Absatzpolitik zugrundeliegende Ziele .....	331
Tab. 3.22.: Die Relevanz ausgewählter Variablen für die Ergreifung der Internationalisierungsstrategie durch Einzelhandelsbetriebe .....	336
Tab. 3.23.: Sekundärstatistische Befunde zur internationalen Beschaffungspolitik von europäischen Filialunternehmen im Lebensmittelsektor .....	346

Tabellenverzeichnis 15

Tab. 3.24.: Ausgewählte europäische Verbundgruppen nationaler Einkaufskooperationen des Lebensmittelhandels .....	353
Tab. 3.25.: Ausgewählte europäische Verbundgruppen von Filialunternehmen des Lebensmittelhandels .....	356
Tab. 3.26.: Merkmale ausgewählter Managementansätze und deren Konsequenzen für die europäische Beschaffungspolitik .....	364
Tab. 3.27.: Die länderbezogene Europäisierungspolitik ausgewählter deutscher und französischer Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels (Stand 1992) ..	372
Tab. 3.28.: Engagements ausländischer Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels in Polen, der Tschechischen Republik und Ungarn .....	375
Tab. 3.29.: Die Relevanz von Formen des Eintritts in osteuropäische Märkte .....	381
Tab. 3.30.: Der Umsatzanteil von Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels im EU-Ausland (in %) .....	384
Tab. 3.31.: Ein Vergleich der Handelsmarkenpolitik in Frankreich und Großbritannien	404
Tab. 3.32.: Merkmale verschiedener Generationen von Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel .....	407
Tab. 3.33.: Die Bewertung einer internationalen Vereinheitlichung von Sortimenten bzw. Sortimentsteilen im Spiegel empirischer Befunde .....	415
Tab. 3.34.: Die Struktur eines einer Untersuchung zugrundeliegenden französischen Teilmarktes (Stand 1993) .....	425
Tab. 3.35.: Die Relevanz ausgewählter Variablen für die Gestaltung der Internationalisierungsstrategie von Einzelhandelsbetrieben .....	436
Tab. 3.36.: Faktorenanalytische Komprimierung von Voraussetzungen für den Erfolg der Europäisierung .....	445
Tab. 3.37.: Einzelwirtschaftliche Konsequenzen der Europäisierung im Einzelhandel .	456

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1.: Der theoretische Bezugsrahmen der Untersuchung .....	47
Abb. 1.2.: Der Gang der Untersuchung .....	49
Abb. 2.1.: Ein Modell zur Erfassung von Entscheidungstatbeständen und Problemfeldern im Rahmen der absatzmarktbezogenen Internationalisierung von Einzelhandelsbetrieben .....	54
Abb. 2.2.: Ein Modell zur Erfassung des Prozesses der beschaffungsmarktbezogenen Internationalisierung von Einzelhandelsbetrieben .....	58
Abb. 2.3.: Die Arbeitskosten pro Arbeiter-Stunde in der Verarbeitenden Industrie 1993 in DM .....	69
Abb. 2.4.: Ausgangskonstellationen für die Preisbildung in mehrstufigen Märkten ohne Berücksichtigung der Internationalisierung der Hersteller und des Handels .....	83
Abb. 2.5.: Die Marktsituation vor Aufnahme der Internationalisierungstätigkeit von Handelsbetrieben .....	85
Abb. 2.6.: Grundlegende Internationalisierungspfade von Handelsbetrieben .....	86
Abb. 2.7.: Theoretische Strömungen in der Wettbewerbstheorie .....	96
Abb. 2.8.: Ausgewählte Ausprägungen des Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigmas im Handel .....	111
Abb. 2.9.: Der Einfluß der Internationalisierung auf die von Handelsbetrieben ausgeübten Funktionen .....	121
Abb. 2.10.: Formen internationaler Interaktion bei der grenzüberschreitenden Warenbeschaffung aus der Sicht eines inländischen Einzelhandelsbetriebs .....	137
Abb. 2.11.: Formen internationaler Interaktion im Rahmen des internationalen Absatzes aus der Sicht eines inländischen Einzelhandelsbetriebs .....	139
Abb. 2.12.: Die beschaffungs- und absatzmarktbezogene internationale Interaktion eines inländischen Einzelhandelsunternehmens .....	140
Abb. 2.13.: Ein Modell zur Erfassung internationaler Interaktion eines Einzelhandelsunternehmens .....	142
Abb. 2.14.: Die internationale Warenbeschaffung von Einzelhandelsbetrieben: Transaktionskostenarten und deren Einflußgrößen aus der Sicht von Auslandsproduzenten .....	152

Abb. 2.15.: Die transaktionskostentheoretische Fundierung des internationalen Markteintritts durch Einzelhandelsbetriebe .....	157
Abb. 2.16.: Der Wirkungszusammenhang zwischen transaktionskostenrelevanten Faktoren und Form des internationalen Markteintritts .....	160
Abb. 2.17.: Die networktheoretische Fundierung internationaler Marketingstrategien ..	192
Abb. 2.18.: Die Elemente der Wertkette eines Einzelhandelsbetriebs .....	209
Abb. 2.19.: Die Internationalisierung im Einzelhandel im Lichte von <i>Porters Diamanten-Modell</i> .....	211
Abb. 2.20.: Die Internationalisierung des Einzelhandels im Lichte des Strategic Fit-Approach .....	216
Abb. 3.1.: Die derzeitige und zukünftige Bedeutung einzelner Regionen der Welt als Absatzmärkte .....	264
Abb. 3.2.: Der Einfluß der europäischen Integration auf den Einzelhandel .....	265
Abb. 3.3.: Die Entwicklung des Index der Produzentenpreise (1985 = 100) .....	273
Abb. 3.4.: Das Lebenszyklusstadium wichtiger Betriebstypen des Einzelhandels zu Beginn der 90er Jahre in den EU-Ländern .....	281
Abb. 3.5.: Die Anzahl der nur in der Bundesrepublik Deutschland und in Frankreich sowie der in beiden Ländern geführten Artikel .....	310
Abb. 3.6.: Der Stellenwert personalpolitischer Probleme aus der Sicht europäischer Handelsmanager .....	324
Abb. 3.7.: Die Qualifikation von Managern aus verschiedenen westeuropäischen Ländern .....	326
Abb. 3.8.: Das Mobilitätsprofil europäischer Manager .....	327
Abb. 3.9.: Antriebsfaktoren der grenzüberschreitenden Expansion auf Seiten des Absatzes .....	332
Abb. 3.10.: Merkmale zur Typisierung international tätiger Beschaffungscooperationen .....	350
Abb. 3.11.: Die Bedeutung institutioneller Arrangements des Eintritts in Auslandsmärkte .....	379
Abb. 3.12.: Der Grad der länderspezifischen Differenzierung von Instrumenten des Absatzmarketing .....	391
Abb. 3.13.: Kriterien zur Differenzierung von Handelsmarkenstrategien .....	397
Abb. 3.14.: Der Zusammenhang zwischen Umsatzrendite und Anteil des Handelsmarkenumsatzes am Gesamtumsatz .....	402
Abb. 3.15.: Der Marktanteil von Handelsmarken und den fünf größten Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels in ausgewählten europäischen Ländern (Stand 1992) .....	405

Abb. 3.16.: Ein Suchraster für die Identifikation warengruppenspezifischer internatio-	
naler Handelsmarkenstrategien .....	408
Abb. 3.17.: Eine modulare grenzüberschreitende Sortimentsbildung eines Mono-	
betriebstypenunternehmens am Beispiel von vier Ländern .....	412
Abb. 3.18.: Determinanten und Entscheidungsebenen der europäischen Preis- und	
Sonderangebotspolitik im Überblick .....	421
Abb. 3.19.: Die länderspezifische Gestaltung eines Verkaufsraums für Backwaren ....	423
Abb. 3.20.: Die Positionierung von Anbietern aus der Sicht französischer Konsumen-	
ten .....	427
Abb. 3.21.: Das Image des deutschen und französischen Lebensmitteleinzelhandels im	
Urteil französischer Verbraucher .....	429
Abb. 3.22.: Das Image von in Frankreich tätigen Hard discount-Betrieben und des	
deutschen Lebensmitteleinzelhandels aus der Sicht französischer Verbrau-	
cher .....	431
Abb. 3.23.: Die Wirkung des Country of origin-Effekts auf Image und ökonomischen	
Erfolg eines Anbieters im französischen Lebensmitteleinzelhandel .....	433
Abb. 3.24.: Konsequenzen der Internationalisierung für den Lebensmittelhandel .....	440
Abb. 3.25.: Probleme einer grenzüberschreitenden Absatzpolitik .....	443
Abb. 3.26.: Ein Entscheidungsraster für die Entwicklung einer Internationalisierungs-	
strategie im Einzelhandel .....	450

## *1. Kapitel*

# **Die Bearbeitung des europäischen Marktes als Herausforderung für den Einzelhandel**

## **1. Die Relevanz der Internationalisierung im Einzelhandel in Wissenschaft und Praxis**

Lange Zeit herrschte bei Wissenschaftlern und Unternehmensvertretern die Meinung vor, daß sich der Einzelhandel mit der strategischen Option, die Geschäftstätigkeit über Ländergrenzen hinaus auszuweiten, überhaupt nicht oder nur am Rande auseinanderzusetzen bräuchte bzw. sollte. *Nieschlag*, der der Nestor der modernen deutschen Handelsbetriebslehre war, schreibt demgegenüber bereits 1980 (mit seinem Koautor *Kuhn*):<sup>1</sup>

„Gewiß gibt es bisher – soweit bekannt geworden – noch nicht allzu viele Beispiele für Aktivitäten dieser Art (gemeint sind u.a. internationale Kapitalbeteiligung von Binnenhandelsunternehmungen, der Erwerb ausländischer Betriebe, die Errichtung eigener Filialen im Ausland, Anm. d. Verf.). ... wahrscheinlich muß damit gerechnet werden, daß sie künftig zunehmen.“ Ursachen dafür können den Autoren zufolge sein:

- Marktsättigung im Inland,
- administrative Beschränkungen im Binnenmarkt,
- mangelnde Ertragsaussichten im Heimmarkt,
- Wahrnehmung von Marktchancen im Ausland,
- Verteilung des Geschäftsrisikos auf mehrere Länder,
- Nutzung von Know-how und
- eine wechselkursbedingte Anlagestrategie.

*Nieschlag* prophezeite schon zum damaligen Zeitpunkt die Zunahme der Internationalisierung im institutionellen Handel und vermutete ein dadurch bedingtes Ansteigen der Konzentration. In den Folgejahren griff jedoch niemand diesen Faden auf.

Auch bei der immer noch schwelenden Diskussion über die Konsequenzen des Europäischen Binnenmarktes spielte der institutionelle Handel, zumindest anfäng-

---

<sup>1</sup> Nieschlag/Kuhn (1980), S. 57.

lich, keine Rolle. Man war in Theorie und Praxis weitgehend der Auffassung, daß sich für diesen Wirtschaftszweig aufgrund des Gemeinsamen Marktes nichts ändern wird.<sup>2</sup> Ohne an dieser Stelle einen vollständigen Überblick über die Gründe für diese Zurückhaltung geben zu wollen, erscheint es für die Schaffung eines Bezugsrahmens und die Begründung der Vorgehensweise in der vorliegenden Untersuchung wichtig, auf einige in diesem Kontext vorgebrachte Argumente kurz einzugehen.

Auf Seiten der Wissenschaft mag die Fokussierung von Lehre und Forschung auf industriespezifische Belange im Kontext der Internationalisierungsdebatte ursächlich für das Defizit an wissenschaftlichen Publikationen zu der uns interessierenden Materie bis Ende der 80er Jahre sein.<sup>3</sup> Die generelle Geringschätzung des institutionellen Handels als Forschungsobjekt hat diese Tendenz sicher noch verstärkt.

In den 60er und 70er Jahren finden sich Studien, die den institutionellen Handel in Europa vergleichend hinsichtlich bestimmter Kriterien (z. B. Produktivität, Betriebstypenstruktur) analysieren.<sup>4</sup> Diese Arbeiten wurden durch die Gründung der *Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG)* 1957 und die damit einhergehende Verflechtung der (west-)europäischen Wirtschaft angeregt. Da die Bildung eines Gemeinsamen Marktes aufgrund verschiedener Beschränkungen<sup>5</sup> rasch ins Stocken geriet und Handelsbetriebe, wie noch zu zeigen sein wird (vgl. 1. Kapitel, Abschn. 2.), wenig Interesse an der Internationalisierung gezeigt haben, war jenen Werken lediglich relativ kurze Zeit Beachtung beschieden.

Es läßt sich feststellen, daß die Beschäftigung mit Fragen der Handelsbetriebslehre, zumindest im deutschsprachigen Raum, etwa seit 1970 in den Hintergrund der universitären Lehre und Forschung gerückt ist. Von den, bezogen auf 1994, ca. 60 Ordinarien für Marketing/Handel/Absatz, die dem *Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft* angehören, befassen sich nur ungefähr zehn schwerpunktmäßig mit Problemen des institutionellen Handels.<sup>6</sup> Wie *Gümbel* bemerkt, könnte dies aus einem „allfälligen Mangel am Sozialprestige des Handels herrühren“.<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Ahlert/Schröder (1990), S. 57 f., die diese Schlußfolgerung widerlegen.

<sup>3</sup> Das Werk von Hollander (1970) stellt diesbezüglich eine Ausnahme dar.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Batzer/Geml/Greipl (1971); Batzer/Greipl/Laumer (1971); Batzer/Greipl/Meyerhöfer/Würl (1974); Dunn (1962), S. 19 ff.; Knee (1968), S. 13 ff.; Laumer (1970); Tietz/Mähl (1972). In Nr. 18 und Nr. 19 der *Blätter für Genossenschaftswesen* finden sich 1961 Berichte über die belgische, britische, französische, niederländische, schwedische und schweizerische Handelsstruktur. Stellvertretend für die eher makroökonomisch ausgerichtete Comparative Retailing-Literatur der 60er und 70er Jahre sei auf Arndt (1972), S. 40 ff., und Cundiff (1965), S. 59 ff., verwiesen. Eine vergleichende Analyse des Großhandels in 15 Ländern findet sich bei Bartels (1963).

<sup>5</sup> Vgl. hierzu Issing/Gerhardt (1992), S. 43.

<sup>6</sup> Vgl. Müller-Hagedorn (1992), S. 39.

<sup>7</sup> Gümbel (1985), S. 5 (Vorwort). Auch Woll (1964) reklamiert in seinem Vorwort, daß Nationalökonomen am Binnenhandel zu geringes Interesse zeigen.

Angesichts der Entstehungsgeschichte der modernen Betriebswirtschaftslehre, die bekanntlich an der Schwelle dieses Jahrhunderts in den Handelshochschulen ihre Keimzelle fand, verwundert die Vernachlässigung des hier interessierenden Wirtschaftszweiges.<sup>8</sup> Die Hinwendung zum (Konsumgüter-)Marketing und damit auch zu außerhalb der traditionellen Betriebswirtschafts- bzw. Absatzwirtschaftslehre stehenden Wissenschaftsdisziplinen (z. B. Psychologie, Statistik, Informatik) wird vielleicht auch dadurch erklärbar, daß die Handelsbetriebslehre seit jeher vollauf damit beschäftigt war, den sich rasch und teilweise stürmisch wandelnden Wirtschaftszweig deskriptiv zu erfassen und die in der Realität beobachteten Phänomene ex post zu erklären.<sup>9</sup>

Weiterhin fällt auf, daß in nahezu allen bislang vorliegenden Standardwerken zur Internationalisierung bzw. zum Internationalen Management der institutionelle Handel, wenn überhaupt, dann lediglich in seiner Rolle als Absatzmittler für grenzüberschreitende Aktivitäten von Industrieunternehmen thematisiert wird. Eine der im Rahmen dieser Arbeit noch zu erörternden Rolle von Handelsunternehmen gerecht werdende Diskussion fehlt dort meist vollkommen. Als Beleg hierfür soll das Handwörterbuch „Export und Internationale Unternehmung“ herangezogen werden.<sup>10</sup> Dieses kann mit Recht für sich in Anspruch nehmen, den State of the art wiederzugeben. Kein Wunder daher, wenn es auf den Schreibtisch „... eines jeden mit Internationalisierungsproblemen befaßten Entscheiders in Industrie, Banken, Versicherungen, Behörden, Verbänden, Beratungsgesellschaften und Anwaltkanzleien ...“ gehört.<sup>11</sup> Jedoch findet sich darin kein eigenständiger Beitrag über die Internationalisierung im Handel. Und auch im Sachregister tauchen die Begriffe „Einzelhandel“ und „Großhandel“ nicht auf.

Auf Seiten der Handelspraxis wurden systematisch betriebene Auslandsengagements lange Zeit mit großer Skepsis beurteilt. Ohne an dieser Stelle die Ursachen hierfür einer detaillierten Bewertung unterziehen zu wollen,<sup>12</sup> scheinen dafür vor allem zwei Gründe maßgeblich zu sein:

- Defizite von Handelsunternehmen in bezug auf Gestaltung und Implementierung einer effizienten strategischen Planung.<sup>13</sup>

Das Fehlen einer gründlichen strategischen Planung führt im Auslandsgeschäft fraglos zu einem hohen Scheiterrisiko. Darüber hinaus werden die Chancen ei-

---

<sup>8</sup> Unter Handel wurde jede mit Produktion und Verbrauch verbundene ökonomische Aktivität verstanden. Zur geschichtlichen Entwicklung der Handelswissenschaft vgl. Sundhoff (1991), S. 13 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Leitherer (1961), der die Geschichte der handels- und absatzwirtschaftlichen Literatur analysiert. Siehe hierzu auch Weber (1914). Zum wissenschaftlichen Stellenwert der Deskription im Handel vgl. Gümbel (1985), S. 47 ff.

<sup>10</sup> Macharzina/Welge (1989).

<sup>11</sup> So lautet die Zielgruppdefinition für dieses Buch. Macharzina/Welge (1989), S. V.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im 3. Kapitel, Abschn. 1., dieser Arbeit.

<sup>13</sup> Vgl. Berekoven (1990), S. 409; Drexel (1983), S. 182.