

Christian Kiekhof Hrsg.

Retail Business

Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster

Mit Fallstudien und Praxisbeispielen
von Aldi, Budnikowsky, Dell, Görtz,
Hugo Boss, Keen on fashion, Kiehl's,
Lush, Otto Group, Sport Scheck, Takko

3. Auflage



Springer Gabler

Wettbewerbsökonomische Grundlagen des Betriebsformenwettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel

1

Rainer P. Lademann

Inhaltsverzeichnis

1.1	Einführung	3
1.2	Grundlinien der Betriebsformentheorie Nieschlags	4
1.3	Finale Wettbewerbsmuster nach der Betriebsformentheorie?	6
1.4	Ladennetzentwicklung im LEH	7
1.5	Betriebsformen des LEH – Grundbegriffe und Entwicklungslinien	9
1.6	Betriebsformenentwicklung im LEH	12
1.7	Kennzahlenanalyse nach Betriebsformen	14
1.8	Zur Wirkungsrichtung und -stärke von Wettbewerbsparametern	19
1.9	Wettbewerbsökonomische Implikationen für den Formatwettbewerb	24
1.10	Wechselbarrieren als Bremser von Assimilationsprozessen	25
1.11	Wettbewerb im Raum (Standort und Verkaufsfläche)	26
1.12	Fazit und Schlussbemerkungen	28
	Literatur	30

1.1 Einführung

Wettbewerb im stationären Handel spiegelt sich in weiten Teilen in der Dynamik der Betriebsformen wieder. Das Bild vom Handel im permanenten Wandel bringt die Veränderungsdynamik treffend zum Ausdruck. Will man diese Entwicklungen verstehen, ist es erforderlich, die Kräfte genauer zu betrachten, die die Veränderungen im Handel bewirken. Bereits in den 1950er Jahren entwickelte Nieschlag die Theorie von der Dynamik der Betriebsformen, die den ihren steten Wandel auf ein ganz bestimmtes Strategiemuster aus einer Abfolge von Preis- und Nichtpreiswettbewerb zurückführte. Die Analyse dieses Erklärungsansatzes zeigte in einem Beitrag des Verfassers zuletzt zur 2. Auflage dieses Werkes

Prof. Dr. Rainer P. Lademann ✉

Lademann & Associates GmbH, Friedrich-Ebert-Damm 311, 22159 Hamburg, Deutschland

H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Retail Business*, DOI 10.1007/978-3-8349-4555-6_1,

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

3

indes, dass das Strategiemuster nicht universell gültig ist, aber vor allem dann bestätigt werden kann, wenn im Handel starke Wachstumsimpulse wirksam sind. Mit der Liberalisierung und Entgrenzung der Märkte dagegen, die nicht nur zur Internationalisierung und Globalisierung der Beschaffungsmärkte geführt, sondern die Käufermarktsymptome verstärkt hat, versagt das Erklärungsmuster der Betriebsformendynamik immer häufiger; in Zeiten, die durch eine hohe Intensität des Wettbewerbs geprägt sind, wird die Betriebsformenentwicklung vor allem durch das Streben nach dauerhaften Wettbewerbsvorteilen vorangetrieben (Lademann 2004, S. 73 ff., 2008, S. 71 ff.). Die Wettbewerbsparameter werden danach gewählt, wie sie die Betriebsform vom Wettbewerbsumfeld abheben können.

Unbeantwortet war seinerzeit geblieben, welche Wettbewerbsparameter daran (hauptsächlich) beteiligt sind und wie sie auf die Verbraucherseite wirken. Der folgende Beitrag greift daher zentrale Eckpunkte der Überlegungen aus der letzten Auflage auf und beleuchtet Nieschlags Theorie der Betriebsformendynamik am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) anhand einer Reihe von Untersuchungen, die der Verfasser an der Universität Göttingen im Schwerpunkt zwischen 2006 und 2011 durchgeführt hat. Nach einer kurzen Darstellung der Nieschlagschen Betriebsformentheorie und einer Gegenüberstellung mit jüngeren Entwicklungen wird zunächst die Entwicklung der Ladennetzstruktur nach Betriebsformen nachgezeichnet und Unterschiede der Kosten- und Leistungsfaktoren untersucht. Anschließend wird anhand ausgewählter Studien gezeigt, wie die Betriebsformenentwicklung aus dem Blickwinkel des Kundennutzens einzuschätzen ist und welche Schlussfolgerungen für die Dynamik der Betriebsformen gezogen werden können.

1.2 Grundlinien der Betriebsformentheorie Nieschlags

Betriebsformen spiegeln unternehmerische Konzepte wider, die durch jeweils spezifische Kombinationen der Produktionsfaktoren Ware, Raum und Personal die Warendistribution „... in einer jeweils neuen und originellen Weise (ermöglichen [der Verfasser]), wodurch diese Gebilde in eindeutiger Weise gekennzeichnet werden“ (Nieschlag und Kuhn 1980, S. 83) können. Da es methodisch und im Hinblick auf eine komparative Analyse müßig wäre, letztlich einzelne Unternehmenskonzepte für sich zu analysieren, fassen Betriebsformen Handelsbetriebe zu Gruppen zusammen, die bzgl. typologischer Muster nach konstitutiven Merkmalen vergleichbar sind (vgl. zum typologischem Ansatz Knoblich 1969).

Die Dynamik der Betriebsformen kann als ein Schlüsselkonzept der modernen Handelsforschung bezeichnet werden. Es eröffnete die Einsicht, dass der branchentypische Wandel im Handel offenbar gewissen Gesetzmäßigkeiten gehorcht. Als Robert Nieschlag 1954 das Konzept der Dynamik der Betriebsformen entwickelte, stand der Einzelhandel gerade an der Schwelle zur modernen Warendistribution (vgl. Nieschlag 1954). Diese kann dadurch gekennzeichnet werden, dass die zunehmenden distributiven Aufgaben im Zuge einer aufkommenden Massenproduktion auch einer Neuausrichtung der unternehmerischen Konzeptionen im stationären Einzelhandel bedurften: „Diese Betriebe sollen den Fortschritt bringen; die Effizienz soll gesteigert werden. Man bemüht sich, die Handelsleis-

tung besser und billiger zu erfüllen, als es bisher geschieht.“ (Nieschlag und Kuhn 1980, S. 85).

Als Kernelemente dieser rationelleren Form der Warendistribution beobachtete Nieschlag, dass die Rationalisierung vor allem durch neue Verkaufskonzepte in den Läden (Selbstbedienung) und andere Organisationsprinzipien der rückwärtigen Dienste (Aufkommen kooperativer, vertikal zunehmend integrierter Gruppen oder Filialsysteme) erreicht wurde. Nieschlag stellte fest, dass sich neue unternehmerische Konzeptionen im Markt mittels bestimmter Prinzipien durchzusetzen begannen und diese Unternehmenskonzepte im Zuge der Marktdurchdringung einen Wandlungsprozess durchmachten, bis sich irgendwann ihre Ausbreitungsgeschwindigkeit abschwächt. Diesen Prozess bezeichnete er als die Dynamik der Betriebsformen (Nieschlag und Kuhn 1980, S. 85 ff.):

- Der Prozess beginnt mit der Entstehung und dem Aufstieg, der laut Nieschlag in der weit überwiegenden Anzahl der Fälle durch die Dominanz des Preiswettbewerbs gekennzeichnet ist.
- Zur Steigerung einer zunehmenden Marktdurchdringung neuer Betriebsformen kommt es dann zu einem Übergang vom Preis- zum Nichtpreiswettbewerb, der vor allem durch Maßnahmen des trading up gekennzeichnet ist. Die anfänglich schnelle Marktdurchdringung einer Betriebsform verlangsamt sich und kommt allmählich zum Stillstand.
- Dadurch gehen die ehemals neuen Betriebsformen zunehmend in das Stadium der Reife und der Assimilation über. Während die Reife auf den Verlust des Neuigkeitsgrades hinweist, kennzeichnet der Assimilationsprozess den wachsenden Wettbewerb mit Nachahmern bzw. Anpassungsmaßnahmen der etablierten Betriebe. Durch die Angleichung zwischen Newcomern und etablierten Betrieben nimmt die Austauschbarkeit zwischen Mitbewerbern immer mehr zu. M. a. W.: Der ursprüngliche Wettbewerbsvorteil, der auf einer rationelleren Durchführung der Handelsfunktion beruhte, erodiert im Wettbewerbsprozess zunehmend (Nieschlag und Kuhn 1980, S. 96 f.).
- Dabei hält Nieschlag die Politik des trading up für praktisch unumkehrbar, weil „auf diese Weise ... auch der allgemeinen Erhöhung des Konsumstandards Rechnung getragen“ (Nieschlag und Kuhn 1980, S. 100) wird. Da trading up vor allem Umsatzerhöhungen auslösen soll, indem sowohl die mittels Preispolitik gewonnenen Kunden gebunden als auch neue, weniger preissensible Kunden zusätzlich angesprochen werden, kommt es zu grundsätzlichen Änderungen im Investitions- und Ertragsgefüge: Indizien des trading up sind ein Anstieg der Vorrats- und Anlageinvestitionen, ein Rückgang des Kapital- und Lagerumschlages und – aufgrund einer Ausweitung der Sortimente auch auf „Langsamdreher“ – ein Anstieg der Spannen (Nieschlag und Kuhn 1980, S. 100).

Das Konzept von der Dynamik der Betriebsformen bezieht sich nicht nur auf die Outlet-Ebene (Ladeneinzelhandel), sondern auch auf die von den Handelsunternehmen verfolgte Gesamtstrategie (Nieschlag und Kuhn 1980, S. 90 ff.). Neben der Outletebene sind die unterschiedlichen Konzepte der vorgelagerten Stufen ebenfalls differenzierungsrelevant (Filialsysteme, kooperative Gruppen [freiwillige Ketten, Einkaufsgenossenschaften]). Dies

trägt der Tatsache Rechnung, dass ein Großteil der Rationalisierungserfolge vergangener Pioniertaten nicht der Outlet-Ebene allein, sondern der Multiplikation des Ladenkonzepts bzw. der systematischen Zusammenarbeit in Kooperationen entsprang.

1.3 Finale Wettbewerbsmuster nach der Betriebsformentheorie?

Nieschlag selbst wies darauf hin, dass es auch Ausnahmen von den dynamischen Prinzipien des Betriebsformenwandels gibt und führte als Beispiel die Boutiquen an. Gleichwohl ging er bei der Dynamik der Betriebsformen von naturgesetzähnlichen Regelzusammenhängen aus. Denn von diesen Einzelfällen gingen kaum größere Wirkungen auf Hersteller und Verbraucher aus (Nieschlag und Kuhn 1980, S. 101). Die „Dynamik der Betriebsformen“ entwickelte sich damit zu einem Erklärungskonzept für die großen Entwicklungslinien im Einzelhandel. Als typisches Strategiemuster geht es von einem preispolitisch bestimmten Markteintritt von Innovatoren aus und sagt einen durch Wettbewerb ausgelösten Angleichungsprozess zwischen allen Anbietern vorher. Denkt man diesen Grundprozess zu Ende, dann müsste sich langfristig ein strategisches Patt im Einzelhandel einstellen, das durch folgende Abläufe geprägt wäre:

- Trading up bewirkt eine Angleichung der Innovatoren an das etablierte Preisniveau „von unten“; Nachahmung und Anpassungsmaßnahmen der Etablierten führen zur Angleichung an die Kosten- und Leistungsstrukturen der Innovatoren „von oben“.
- Jede i. S. v. Nieschlag signifikante Betriebsformeninnovation führt also zu einem Rationalisierungsschub, bei dem die Innovatoren ihre Vorsprungsgewinne jedoch wieder verlieren. M. a. W.: Die gesamtwirtschaftliche Handelsleistung wird theoriegemäß insgesamt effizienter erbracht, wobei aber die Innovatoren das Effizienzniveau im Wettbewerbsprozess nicht aufrechterhalten können.
- Sobald die Rationalisierungsspielräume einer neuen Betriebsform ausgeschöpft wurden, nimmt der Anreiz zu Prozessinnovationen ab, die Angleichung zwischen Newcomern und Etablierten beschleunigt sich. Diese Phase wird daher durch fehlende Markteintritte neuer Betriebsformen und einen abnehmenden Differenzierungsgrad der am Markt vorhandenen Betriebsformenkonzepte gekennzeichnet sein.
- Insofern legt Nieschlags Theorie eine endliche oder zumindest eine sich abschwächende Betriebsformendynamik nahe. Denn das Erklärungskonzept basiert auf der Nutzung von Rationalisierungsvorteilen im Vergleich zu etablierten Angebotsformen. Rein formal endet die Dynamik der Betriebsformen in einer gesamtwirtschaftlichen Assimilation der Angebotsformen, sobald die Rationalisierungsspielräume in der Distribution ausgeschöpft worden sind. Damit ist nach Nieschlags Theorie langfristig ein wachsender Nichtpreiswettbewerb mit zunehmend austauschbaren Anbietern zu erwarten.
- Eine solche Erstarrung der Betriebsformendynamik bei abgeschwächtem Preiswettbewerb entspräche dem Wettbewerbsmuster eines engen Oligopols mit weitgehend verteilten und stagnierenden Märkten, auf denen durch Rationalisierung der Warendis-

tribution und im Warenein- und -verkauf keine Wettbewerbsvorteile mehr errungen werden können. In der Endphase dieses Wettbewerbs würden auch weitere Fusionen keine Wettbewerbsvorteile mehr ermöglichen, abgesehen davon, dass sie dann im Allgemeinen kartellrechtlich auch nicht mehr genehmigt würden.

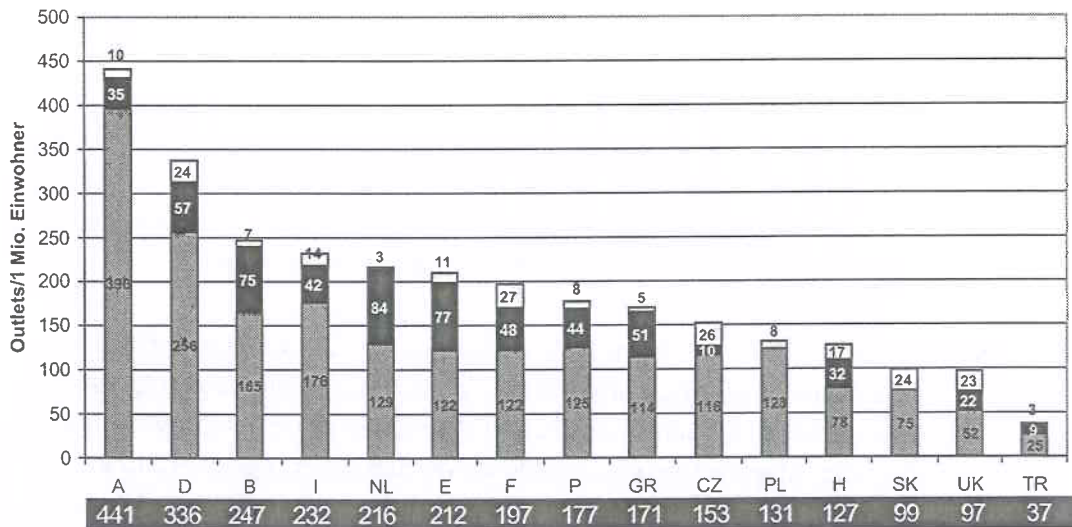
Im Folgenden werden die Entwicklungen der vergangenen Jahre danach beleuchtet, ob diese Muster im Marktverhalten des LEH tatsächlich zu beobachten gewesen sind.

1.4 Ladennetzentwicklung im LEH

Noch 1991 umfasste das Einzelhandelsnetz gut 85.000 Geschäfte. Bis 2010 hatte sich ihre Anzahl auf knapp 40.000 mehr als halbiert. Gleichwohl hat Deutschland nach Österreich immer noch das dichteste LEH-Netz in der EU (Abb. 1.1). Es basiert wie in Österreich und Italien auf einem überproportionalen Anteil von Läden unter 1000 m² Verkaufsfläche (über 75 %). In Deutschland ist allerdings auch der Anteil mittelgroßer und großer Läden überdurchschnittlich. Bemerkenswert ist, dass andere Flächenländer mit ebenfalls hoher Bevölkerungsdichte (insbesondere Frankreich, Großbritannien und Italien) ein deutlich weitmaschigeres LEH-Netz aufweisen.

Während die Verkaufsfläche im deutschen LEH seit der Wiedervereinigung um 60 % (2,4 % p. a.) gestiegen ist, ging ihre Produktivität (Umsatz/m²) im gleichen Zeitraum jedoch um fast 13 % (0,7 % p. a.) zurück (Abb. 1.2). Die Verkaufsflächenentwicklung hat

Ladendichte im europäischen Lebensmitteleinzelhandel



Quelle: The Nielsen Company zitiert nach Metro-Handelslexikon 2011/2012

■ >=400 bis 999 qm ■ >=1.000 bis 2.499 qm □ >=2.500 qm

Abb. 1.1 Ladennetzdichten im LEH in ausgewählten Ländern der EU

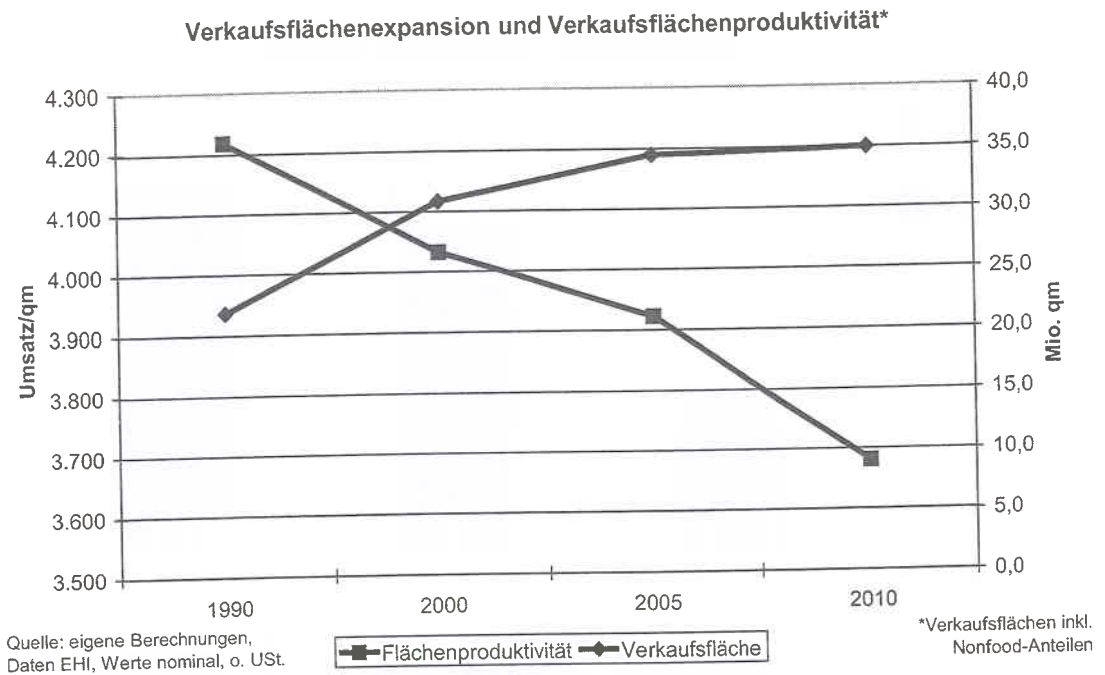


Abb. 1.2 Verkaufsflächenwachstum und Flächenproduktivität seit 1990

sich damit trotz des Wiedervereinigungsbooms von der Nachfrageentwicklung auch in den alten Bundesländern bis heute abgekoppelt. Die Flächenzuwächse haben in den letzten Jahren zwar deutlich abgenommen und scheinen inklusive aller Nonfood-II-Flächen bei etwa 35 Mio. m² eine (vorläufige) Grenze erreicht zu haben.¹ Die Nominalentwicklung wird zusätzlich durch eine sinkende Mengennachfrage verschärft, die jüngst auf 0,4 % p. a. taxiert wurde (Cama 2012, S. 56 f.). Der LEH steht damit vor einem immer noch zunehmenden Rationalisierungsdruck, da er seine Vertriebskosten auf eine rückläufige Menge verteilen muss.

Bereinigt man die Gesamtverkaufsflächen um Nonfood-Flächen bei SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten, lassen sich mit zusätzlichen Quellen des EHI weiterführende Analysen zur Verkaufsflächen- und Betriebsformenentwicklung durchführen, die für einen längeren Zeitraum einen Eindruck vom Wandel im Handel vermitteln. Einen Eindruck von der Verdrängungswirkung der Flächenexpansion vermittelt die folgende Abb. 1.3. Die in den letzten 10 Jahren neu entstandenen Betriebe mit etwa 8,3 Mio. m² (32 % des Anfangsbestands in 2000) haben nach Einschätzungen des Verfassers rd. 5,1 Mio. m² Bestandsfläche freigesetzt (gut 19 % des Anfangsbestands in 2000 in Form von Betriebsschließungen oder -umnutzungen). Festzuhalten bleibt, dass ein geringfügi-

¹ Diese Entkopplung von Flächenausstattung und Handelsvolumen ist bereits in den 1990er Jahren für die Gesamtflächenentwicklung beobachtet worden, die bis Anfang der 1990er Jahre weitgehend durch die Nachfrageausweitung getragen wurde (vgl. Lademann 1999, S. 530 ff.).

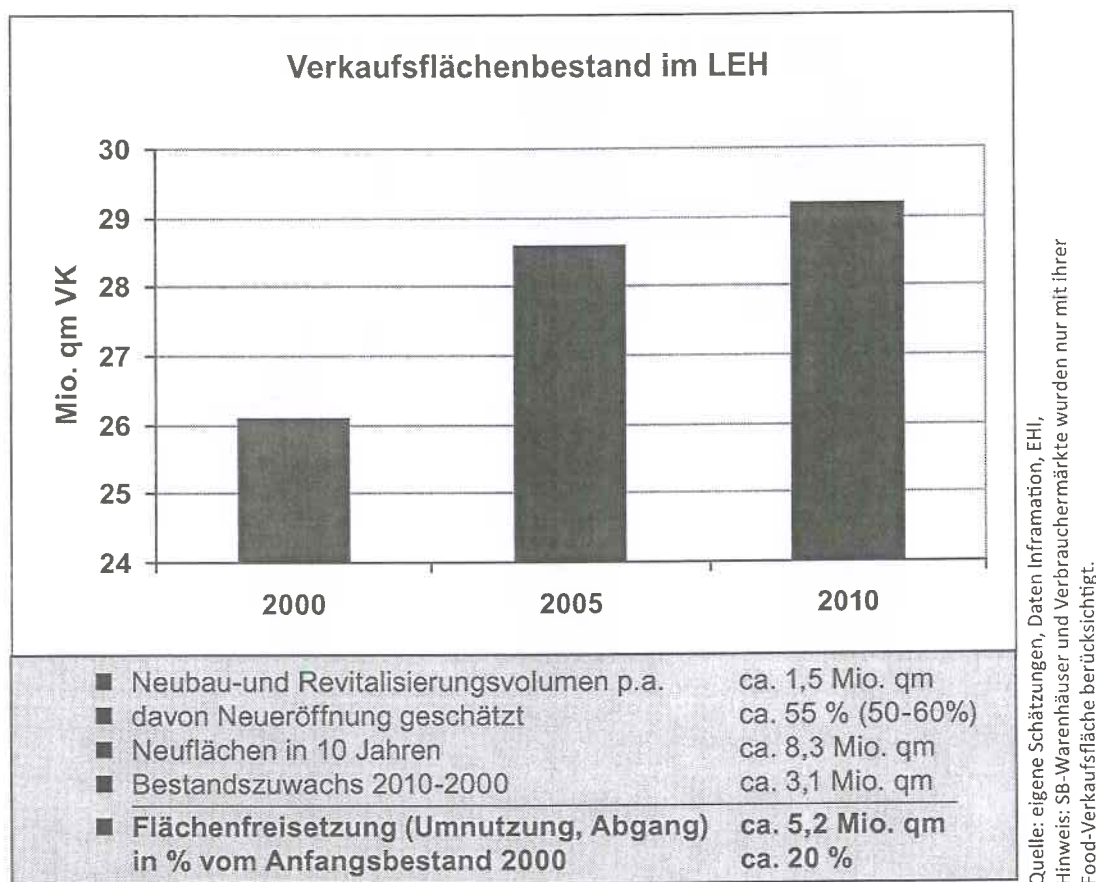


Abb. 1.3 Entwicklung der Verkaufsflächen im LEH

ger, aber abnehmender Zuwachs im Bestand (0,4 % p. a.) zu verzeichnen ist und damit die Gesamtfläche im LEH immer noch langsam wächst.

Verkaufsflächenexpansion und Neueröffnung revitalisierter Läden erreichen jährlich etwa 1,5 Mio. m². Sie werden durch Großflächen einerseits und Mittel- bzw. Kleinflächen andererseits geprägt. Der Anteil an Großflächen ab 3000 m² Verkaufsfläche an der jährlichen Gesamtexpansion beträgt jedoch nur rd. ein Viertel. Der größte Teil der Standortexpansion wird demnach von klein- und mittelflächigen Betriebsformen getragen (Abb. 1.4).

1.5 Betriebsformen des LEH – Grundbegriffe und Entwicklungslinien

Die nachfolgende wettbewerbsökonomische Analyse erfordert, den Untersuchungsgegenstand definitorisch zu strukturieren und die Entwicklungslinien im LEH herauszuarbeiten. Der LEH handelt Waren des täglichen, oder periodischen Bedarfs. Zu diesen Fast-Moving-Consumer-Goods (FMCG) zählen Nahrungs- und Genussmittel, Tabakwaren,

Expansions- und Revitalsierungsflächen im LEH*

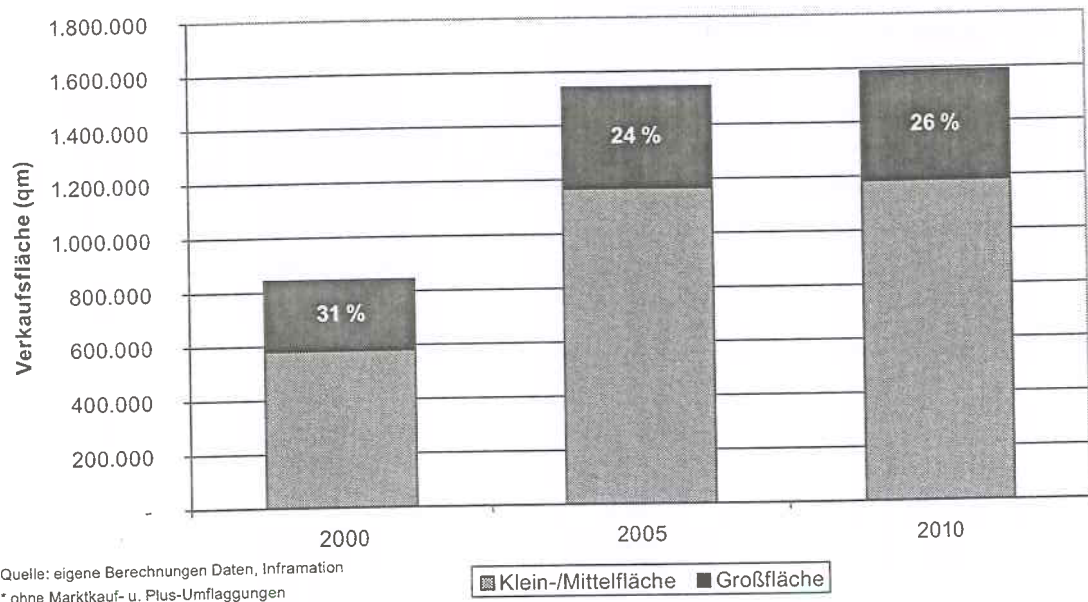


Abb. 1.4 Verkaufsflächenexpansion im LEH in Deutschland insgesamt

Zeitungen, Zeitschriften, Blumen und Tierfutter. Die Betriebsformenentwicklung wird durch die Ausbreitung der Discounter, eine allmähliche Zunahme der Mittel- und Großflächen sowie durch Betriebsaufgaben im kleinflächigen Einzelhandel beschrieben. Die LEH-Betriebsformen lassen sich wie folgt charakterisieren (Definitionen entsprechen weitestgehend der Begriffsabgrenzung des EHI):

- Supermärkte sind Einzelhandelsgeschäfte mit einer Verkaufsfläche zwischen 400 und 2500 m² mit umfassendem (Breite) und punktuell sehr tiefem Lebensmittelsortiment inkl. Nonfood-I sowie geringem Verkaufsflächenanteil bei Nonfood-II. Diese Definition schließt die frühere Unterscheidung in Supermärkte (400 bis 800 m²) und kleinere Verbrauchermärkte ein.
- Große Supermärkte sind Einzelhandelsgeschäfte mit einer Verkaufsfläche zwischen 2500 und 5000 m² mit breitem und teils sehr tiefem Lebensmittelsortiment inkl. Nonfood-I sowie Nonfood-II. Diese Definition ist nahezu deckungsgleich mit den früheren großen Verbrauchermärkten.
- SB-Warenhäuser sind Einzelhandelsgeschäfte mit einer Verkaufsfläche von mindestens 5000 m² und einem breitem und überwiegend sehr tiefem Lebensmittel-, Nonfood-I sowie Nonfood-II-Sortiment.
- Discounter sind Einzelhandelsgeschäfte mit einer Verkaufsfläche von meist unter 1000 m², die ein flaches Lebensmittelvoll- sowie Nonfood-I-Sortiment mit hoher Umschlaggeschwindigkeit sowie ein regelmäßig wechselndes, aktionsgeprägtes Nonfood-II-Sortiment führen.

- Kleinflächen sind in diesem Betrag alle Einzelhandelsbetriebe mit Lebensmittel- und Nonfood-I-Vollsortiment auf Verkaufsflächen unter 400 m². Sehr geringe Nonfood-II-Anteile werden arrondierend angeboten.

Supermärkte, große Supermärkte und SB-Warenhäuser werden aufgrund ihrer umfangreichen und meist tief gegliederten und serviceorientierteren Sortimente im Folgenden auch als „Vollsortimenter“ bezeichnet. Sie bilden einen Gegensatz zu Discountern, die mit ihren nahezu ebenso breiten, aber weitaus flacheren Sortimenten eine Preisorientierung aufweisen und als Vollversorger bezeichnet werden. Große Supermärkte und SB-Warenhäuser werden im Weiteren auch als Großflächen bezeichnet. Die o. a. Betriebsformen gehen auf fünf wesentliche Entwicklungslinien zurück:

- Vollsortimenter beruhen auf der Idee, den Verbrauchern angesichts des nach dem zweiten Weltkrieg stark gewachsenen Warenangebots weiterhin den Einkauf unter einem Dach zu bieten. Die Größenunterschiede zwischen Supermärkten, großen Supermärkten (Verbrauchermärkte) und SB-Warenhäusern repräsentieren damit historisch betrachtet unterschiedliche Entwicklungsstadien ein und derselben Grundidee.
- Die o. a. Betriebsformen sind ferner auch ein Reflex auf die Siedlungs- und Mobilitätsentwicklung in Deutschland. Die LEH- und Siedlungsstrukturen sind zwei Seiten ein und derselben Medaille, die durch die Verkehrsentwicklung verbunden sind. Die Suburbanisierung und Motorisierung hat neben der Betriebsgrößenkomponente der LEH-Betriebsformen (Verkaufsfläche) auch die Standortentwicklung maßgeblich beeinflusst. Das LEH-Netz hat sich abgesehen von den historisch in die Wohnbebauung integrierten Kleinflächen auf Standorte mit einer leistungsfähigen individualverkehrlichen Erschließung bzgl. des fließenden und ruhenden Verkehrs ausgerichtet.
- Die dritte tragende Säule ist der Nonfood-Anteil, genauer: der Nonfood-II-Anteil, der mit zunehmender Verkaufsfläche zunimmt. Er hat gerade bei den SB-Warenhäusern keine nur akzessorische Funktion, die den Lebensmitteleinkauf ergänzen soll. Es soll als strategisches Angebot einen eigenständigen Besuchsanlass auslösen und aufgrund der geringeren Bedarfsperiodizität ein größeres Einzugsgebiet erreichen, aus dem heraus wiederum Verbundeffekte mit dem Food- und Nearfood-Sortiment ausgelöst werden – und umgekehrt.
- Die Discountidee geht zum einen auf die gleichen Wettbewerbskräfte zurück, die zur Entwicklung der Vollsortimenter geführt haben. Viele Kleinflächen oder kleinere Supermärkte konnten das wachsende Warenangebot nicht mehr präsentieren, so dass diese Betriebsformen sich auf Waren mit hoher Umschlaggeschwindigkeit („Schnelldreher“) ausrichteten.
- Schließlich wurde die Discountidee vor allem durch das Aufkommen von Handelsmarken forciert, die wiederum auf die bis 1973 noch zulässige „Preisbindung der zweiten Hand“ beschleunigt wurde. Unternehmen des LEH, die gegen die Preisbindung der Hersteller verstießen und nicht mehr beliefert wurden, begannen eigene Sortimente zu entwickeln, um die Nichtbelieferung mit Markenartikeln zu kompensieren.

1.6 Betriebsformenentwicklung im LEH

Die Anzahl der Läden der o. a. Betriebsformen hat sich binnen 5 Jahren durch das Vordringen von Discountern und Vollsortimentern von rd. 44.000 auf noch gut 39.000 verringert (Abb. 1.5). Die Discounterstandorte legten um 1,8 % p. a. zu, die der Supermärkte (vormals wurde diese Betriebsform als Super- und kleine Verbrauchermärkte ausgewiesen) um 1 % p. a., die großen Supermärkte (auch große Verbrauchermärkte genannt) um 2,7 % p. a. und die SB-Warenhäuser um 0,5 % p. a. Dabei konnten Discounter um 2,1 Mio. m² zulegen, die Supermärkte (lt. EHI) noch um 1,5 Mio. m², während die größeren Betriebsformen nur geringfügige Flächenzuwächse aufweisen (Abb. 1.6).

Der Umsatz der Kleinflächen ist seit 2006 um gut 25 % gesunken. Das stärkste Umsatzwachstum verzeichneten im gleichen Zeitraum die großen Supermärkte (+11,2 %) noch vor den Discountern (+7,7 %). Supermärkte und SB-Warenhäuser legten noch um 2,3 % bzw. 2,2 % zu. Bedenkt man, dass es sich um nominale Werte handelt, haben diese Betriebsformen trotz Netzausweitung real Umsatz verloren (Abb. 1.7).

Es zeigt sich, dass die räumliche Gesamtinterdependenz der LEH-Betriebe durch das Abschmelzen der Kleinbetriebe zwar leicht abgenommen, tatsächlich aber unter den Mittel- und Großbetrieben deutlich zugenommen hat, denn deren Einzugsbereiche überlappen sich stärker denn je (sinkende Versorgungsradien).

Lebensmitteleinzelhandelsbetriebsformen – Anzahl

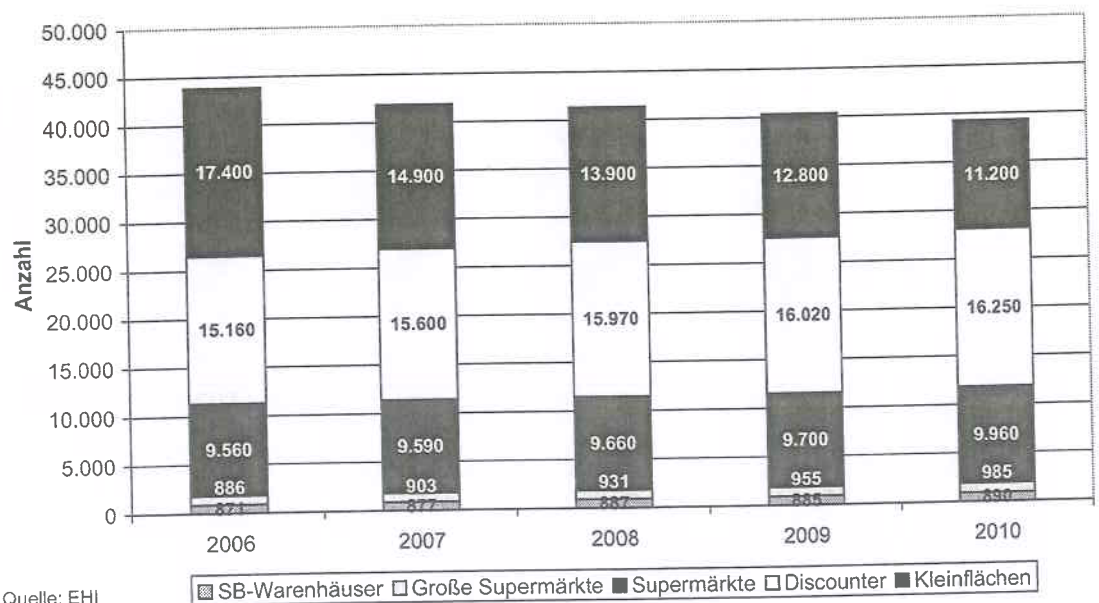


Abb. 1.5 Die jüngere Netzentwicklung nach Betriebsformen

Lebensmitteleinzelhandelsbetriebsformen – Verkaufsfläche

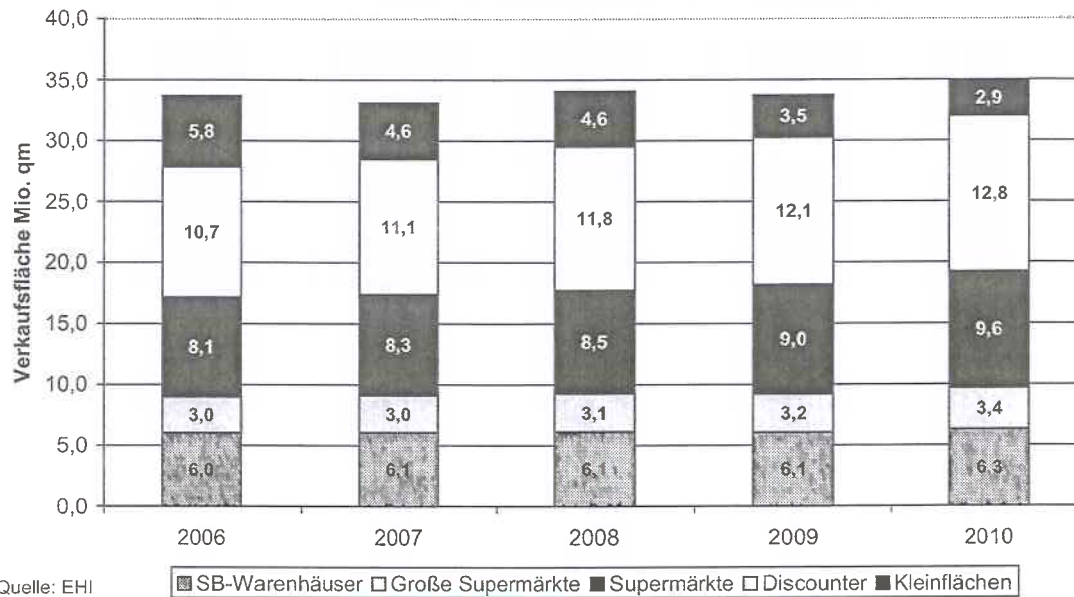


Abb. 1.6 Die jüngere Verkaufsflächenentwicklung nach Betriebsformen

Lebensmitteleinzelhandelsbetriebsformen – Umsatz

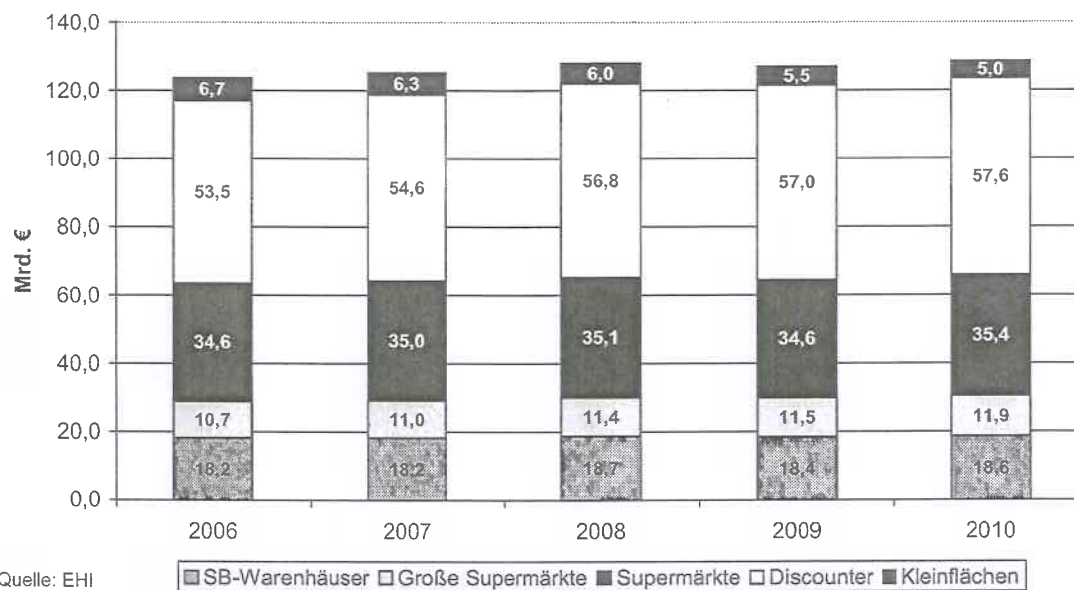


Abb. 1.7 Die jüngere Umsatzentwicklung nach Betriebsformen

1.7 Kennzahlenanalyse nach Betriebsformen

Die LEH-Betriebsformen entwickeln sich folglich mit unterschiedlicher Geschwindigkeit. Unter den Kleinflächen befinden sich angesichts der Abschmelzungsrate offenkundig zahlreiche Grenzbetriebe. Die SB-Warenhäuser haben den Zenit ihrer Entwicklung offenbar erreicht und stagnieren dagegen. Dies zeigt ein Blick auf die unterschiedlichen Wachstumsraten der Betriebsformen (Abb. 1.8).

Anhand der obigen durchschnittlichen Veränderungsdaten wird deutlich, dass die Verkaufsflächen vor allem durch anhaltendes Vordringen der Discounter und Supermärkte sowie auf einem etwas geringeren Niveau auch durch die großen Supermärkte (= große Verbrauchermärkte) wuchsen. Dabei wird die durchschnittliche Wachstumsrate der Discounter noch vom Wachstum der großen Supermärkte (= große Verbrauchermärkte) übertroffen. Diese Entwicklung bedeutet einen Widerspruch zur Betriebsformentheorie, wonach die preisaggressiven, effizienteren Formate schneller als die etablierten Betriebsformen wachsen sollten.

Abbildung 1.9 unterstreicht, wie sehr sich die heterogenen Entwicklungsgeschwindigkeiten auf die Flächenleistung (Umsatz/m² Verkaufsfläche) ausgewirkt haben. Die großen Supermärkte konnten ihr Flächenwachstum noch am besten in Umsatzwachstum umsetzen: Die Betriebsform konnte ihren Umsatz um 2,1 % p. a. erhöhen, so dass der Rückgang der Flächenproduktivität mit -0,7 % p. a. gerade im Vergleich zu den Supermärkten ver-

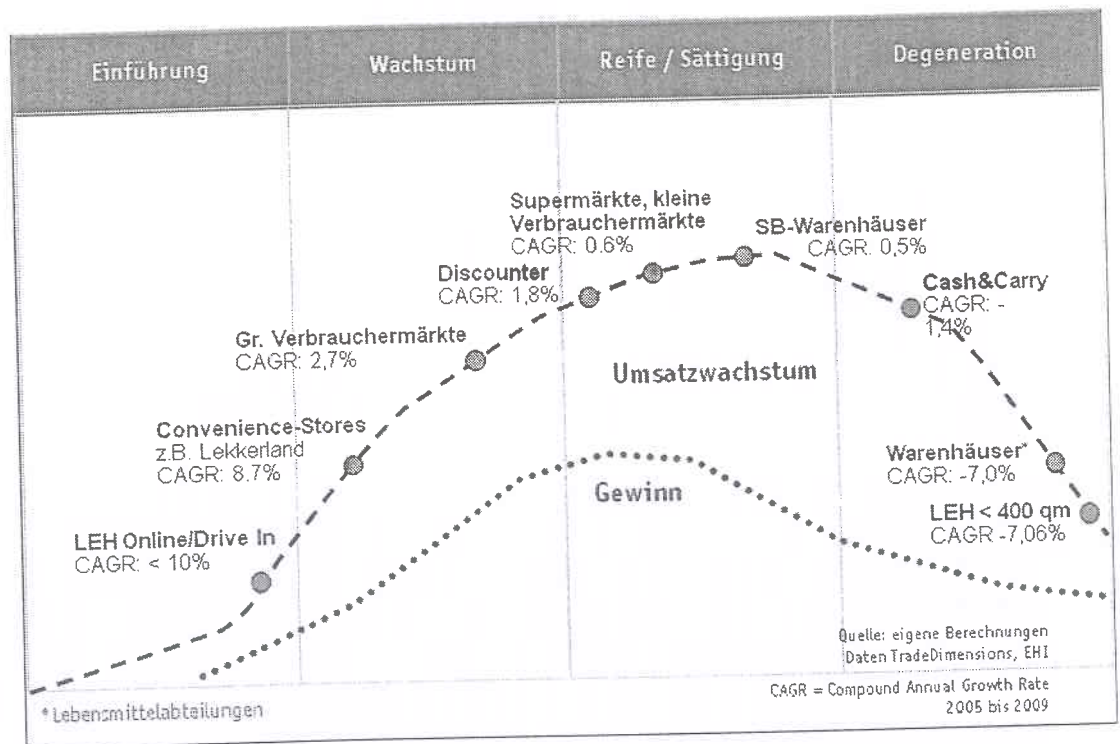


Abb. 1.8 Umsatzwachstum und Lebenszyklus von Betriebsformen

Jährliche geometrische Veränderungsraten 2006–2010

Merkmale	SB-Waren- häuser	Große Su- permärkte	Super- märkte	Discounter	Klein- flächen	Gesamt
Anzahl	0,5%	2,7%	1,0%	1,8%	-10,4%	-2,7%
Verkaufsfläche	1,1%	3,4%	4,1%	4,5%	-16,0%	0,9%
qm/Betrieb	0,5%	0,7%	3,0%	2,7%	-6,2%	3,7%
Umsatz	0,4%	2,1%	0,5%	1,5%	-5,7%	1,0%
Umsatz/qm	-0,5%	-0,7%	-3,4%	-2,5%	10,6%	0,0%

Quelle: eigene Berechnungen, Daten EHI, Werte nominal; SB-Warenhäuser und große Supermärkte inkl. Nonfood.

Abb. 1.9 Kennzahlen zur Betriebsformenentwicklung

gleichsweise gering ausfiel. Der kräftige Produktivitätszuwachs bei den Kleinflächen kann außer auf Messungenauigkeiten auch auf neue Formen der Nahversorgung (Convenience-Stores) zurückzuführen sein, die in der Gruppe der Kleinbetriebe nicht gesondert ausgewiesen werden. Bei den Kleinbetrieben ist allerdings weniger das durchschnittliche Wachstum von Bedeutung als vielmehr das insgesamt sehr niedrige Niveau, was diese Gruppe des Ladennetzes in der Gesamtbetrachtung als Grenzbetriebe charakterisiert.

Die Strukturverschiebungen im LEH zeigen, dass der Vormarsch von Discountern und der großen Supermärkte nicht abgeschlossen ist (Abb. 1.5, 1.6 und 1.7). Offenbar ist es (noch) nicht zu einer Assimilation der Wettbewerbsparameter zwischen (ehemaligen) Innovatoren und den Vollsortimentern einerseits und den Kleinflächen andererseits gekommen. Berücksichtigt man auch das unterschiedliche Alter der LEH-Betriebsformen, so ist außerdem eine uneinheitliche Entwicklung der vollsortimentierten Betriebsformen angesichts des anhaltenden Wachstums der Discounter zu beobachten: Während große Verbrauchermärkte (= große Supermärkte) neben kleinen Convenience Stores das stärkste Wachstum aufweisen, entwickelten sich Supermärkte deutlich langsamer. Außerdem verschlechterte sich die Marktposition der LEH-Formate unter 400 m² Verkaufsfläche (SB- und Nachbarschaftsläden) stark. Diese Entwicklungen stehen offenkundig im Widerspruch zur Betriebsformentheorie; denn die Assimilationsmöglichkeiten unterscheiden sich offensichtlich nach Betriebsformen.

Es stellt sich daher die Frage, warum die vorhergesagte Assimilation ausbleibt bzw. betriebsformenspezifisch stark differiert. Wie Abb. 1.10 zeigt, treten deutliche absolute Größen- und Leistungsunterschiede bei der Personalproduktivität auf (Umsatz/Beschäftigten). Ferner sind große Unterschiede bei der Anzahl der auf der Verkaufsfläche präsentierten Artikel zu beobachten. Vollsortimenter sind mit sieben bis 10 Artikel je m² Verkaufsfläche sortimentiert, Discounter mit weniger als drei. Die Beschränkung der Sortimentsbreite und -tiefe der Discounter auf „Schnelldreher“ führt nicht nur zu einer wesentlich höheren Lagerumschlagsgeschwindigkeit, sondern auch zu einer maßgeblich höheren Nachfrage je Artikel auf dem Beschaffungsmarkt. Damit können Discounter Degressionseffekt bei den Herstellkosten besser nutzen als Vollsortimenter. Der höhere Anteil an Handelsmarken, die qualitativ oft auf dem Niveau von Herstellermarken lie-

Produktivitätskennziffern nach Betriebsformen

Leistungskennzahlen*	Supermärkte	Große Supermärkte	SB-Warenhäuser	Discounter**	Kleinflächen
Verkaufsfläche qm (Ø)	1.020	3.400	7.400	730	ca. 370
Nettoumsatz (t€) p. a.	6.250	14.480	32.930	2.850	1.360
Rohertrag (% vom Umsatz)	27,00	25,00	22,00	17,00	33,00
Artikelanzahl (Ø gesamt)	10.100	25.000	53.000	2.000	o.A.
Artikelanzahl (Ø o. Nonf. II)	8.900	18.500	23.700	1.700	(ca.4.000)
Umsatz/Artikel (gerundet)	620	580	620	1.430	340
Artikel/qm Verkaufsfläche	9,9	7,4	7,2	2,7	ca. 10,8
Anteil Food + Nonfood I**	0,93	0,91	0,80	0,93	0,96
Flächenproduktivität***	4.670	4.470	4.390	4.861	3.680
Zahl der Beschäftigten****	27,50	59,00	115,50	6,90	7,60
Umsatz/Beschäftigten (ger.)	227.300	245.400	285.100	413.000	179.000
Einkaufsbetrag in € *****	14,75	19,02	31,10	8,60	8,60
Kundenanzahl/Tag	1.531	2.773	3.991	880	577
Lagerumschlag**	12,5	18,3	12,7	23,4	9,6

* 2009, Artikelanzahl 2008, gerundet, ** Umsatzanteil Datenbasis 2007, *** in € p. a./qm, **** Vollzeitäquivalent

***** je Kunde und Einkauf

Quelle: eigene Berechnungen, Daten EHI

Abb. 1.10 Leistungs- und Produktivitätskennzahlen nach Betriebsformen

gen und einen Umsatzanteil zwischen 60 (LIDL) und 95 % (ALDI) erreichen, erhöht den durchschnittlichen Preisabstand zu den Vollsortimentern um ein weiteres (Lademann 2012).

Die Leistungsstrukturunterschiede, insbesondere beim Sortimentsumfang und der Ladengröße, bewirken gravierende Kostenunterschiede, die ein divergentes Preissetzungsverhalten nach sich ziehen:

- Vollsortimenter benötigen mit 28 bis 37 % im Durchschnitt erheblich höhere Aufschläge auf die Warenkosten als Discounter (20 %), wobei diese mit zunehmender Größe abnehmen (economies of scale, vgl. vorherige Tabelle). Durchschnittlich liegen die über alle Artikel gemittelten Preisabstände zum Discount bei ca. +20 % (Lademann 2012).²
- Discounter können ihr Sortiment einfacher als Vollsortimenter zu Dauerniedrigpreisen („ELO“-pricing [every day low prices]) anbieten, während Vollsortimenter vorrangig auf die HILO-Strategie („High-Low-pricing“ oder Loss-Leader-Politik) auf der Basis von Herstellermarken zurückgreifen, um punktuell eine günstige Preisoptik zu erzeugen.
- Inzwischen hat sich diese Politik allerdings deutlich verschoben, weil Vollsortimenter den Anteil an Handelsmarken aufgrund der Expansion der Discounter weiterhin aus-

² Die Aufschläge auf die Warenkosten bei Discountern sind insgesamt noch niedriger als hier ausgewiesen, da ALDI nicht enthalten ist.

bauen (Bachl 2010, S. 39) und mit den im Preiseinstiegsbereich angesiedelten Eigenmarken einen Großteil des Sortiments auf Discountniveau anbieten (Lademann 2012).

- Dies hatte zwei Konsequenzen: zum einen hat im Preiseinstiegsbereich tatsächlich eine Assimilation der Vollsortimenter an die Discounter stattgefunden. Die direkte Austauschbarkeit beider Anbietertypen hat hier deutlich zugenommen. Da dadurch der Preisabstand zu den Discountern abgenommen hat, begannen letztere, ihre Preispolitik partiell ebenfalls auf eine HILO-Strategie umzustellen und durch eine wöchentlich wechselnde Nonfood-Aktionspolitik zu ergänzen (Lademann 2012).

Diese Annäherung darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass Vollsortimenter und Discounter ansonsten versuchen, sich auf anderen Gebieten umso stärker zu differenzieren. Discounter versuchen z. B., sich mittels Online-Shopping im Nonfood-Bereich und Online-Services, wie etwa Foto- und Blumenservice oder als Reisebüroportal (ALDI, LIDL) zu profilieren, während Vollsortimenter stärkere Akzente bei der Individualisierung der regionalen Sortimente sowie bei der Bedienung und Beratung setzen. Außerdem zeigt ein Blick auf die Entwicklung der Artikeldichte in den letzten 20 Jahren, dass die Discounter ihrer Sortimentspolitik vom Grundsatz her treu geblieben sind, während die Vollsortimenter praktisch unisono versucht haben, bis etwa 2005 durch Ausweitung der Sortimente und damit durch Differenzierung und Profilierung des Angebots in Breite und Tiefe (Vielfalt, Auswahl) dem Preisdruck der Discounter zu entgehen. Dabei ließen sowohl große Verbrauchermärkte als auch SB-Warenhäuser Anfang der 1990er Jahre den Auswahl- und Kostenabstand zu den Discountern nicht zu groß werden. Durch die anschließende Annäherung an die Artikeldichte der Supermärkte gaben die Großflächen jedoch einen Teil der Preis- und Kostenvorteile gegenüber den Supermärkten auf und erhöhten damit den Preisabstand zu Discountern. Das dürfte zugleich ein Grund für den sich nach 2005 anhaltenden Strategiewechsel sein (Abb. 1.11).

Der Vormarsch der Discounter ist zwar nicht nur, aber auch auf die mit der wachsenden Sortimentsvielfalt größer werdenden Kostennachteile der Vollsortimenter zurückzuführen.³ Entscheidend ist folglich, ob und inwieweit Zahlungsbereitschaft für eine größere Angebotsvielfalt und ggf. damit verbundene bzw. zusätzlich gewährte Services bestand; dies wird unten näher zu untersucht. Der in 2009 sichtbar werdende Bruch mit der vorherigen expansiven Sortimentsentwicklung zeigt indes bereits an dieser Stelle, dass bei den Vollsortimentern ein Umdenken eingesetzt haben muss:

- Bei sämtlichen Vollsortimentern ist zuletzt ein Rückgang der Artikeldichte zu beobachten, der auch als Versuch gewertet werden kann, den Preisabstand gegenüber den Discountern zu reduzieren.
- Seit Anfang der 2000er Jahre hatte sich der Umsatzanteil der Discounter am LEH erheblich vergrößert (vgl. Abschn. 1.6). Wenngleich er heute bei ca. 45 % des LEH-Umsatzes

³ Die hohe Expansionsgeschwindigkeit der Discounter ist nicht zuletzt auch eine Folge von genehmigungsrechtlichen Verzerrungseffekten, insbesondere durch die Baunutzungsverordnung; dazu zuletzt Monopolkommission (2012).

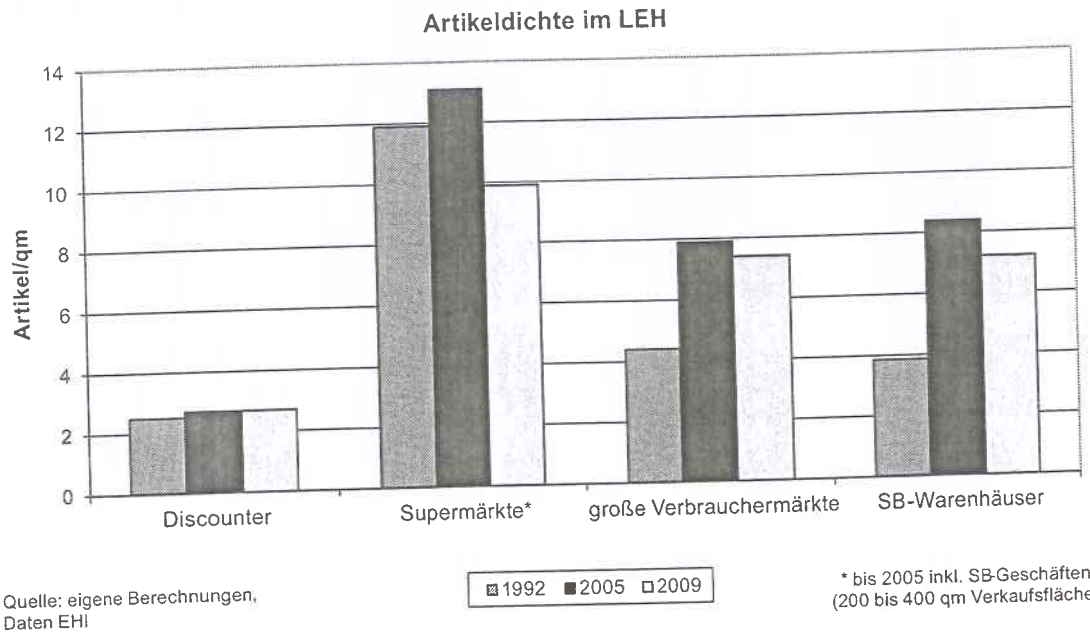


Abb. 1.11 Sortimentstiefe als Wettbewerbsparameter

stagniert (s. o., Bachl 2010, S. 39), dürfte er Auslöser eines starken Expansionsprozesses der Handelsmarken bei den Vollsortimentern sein (GfK), der es diesen Betriebsformen ermöglicht hat, durch Verzicht auf schwächere Herstellermarken die Sortimentstiefe zu reduzieren.

Es lässt sich festhalten, dass die beobachtbaren konzeptionellen Unterschiede eine Assimilation der Wettbewerbsparameter im Preiseinstiegsbereich zwar partiell zulassen, aber ansonsten nicht nur ausschließen, sondern eine unterschiedliche Akzentuierung der Wettbewerbsinstrumente, insbesondere bei der Preispolitik, geradezu bedingen. Der Wettbewerb der LEH-Betriebsformen konvergiert folglich nicht zu immer ähnlicheren, austauschbaren Erscheinungsformen, sondern fördert alternative Konzepte, mit denen sich die Unternehmen versuchen, ihre Betriebstypen möglichst stark voneinander abzuheben. Der zwischen den Betriebsformen divergente Einsatz von Wettbewerbsparametern führt folglich zu heterogenen Handelsleistungen, die um die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher konkurrieren. Dies unterstreichen auch die unterschiedlichen Wachstumsgeschwindigkeiten der Betriebsformen. Sie zeigen, dass Betriebsformen mit ihren konstitutiven Unterschieden nur begrenzte Spielräume haben, ihre Ausrichtung an die vorstoßenden, expansiven Betriebsformen anzupassen oder sich durch weitere Profilierung ihrer Strategie von Ihnen abzuheben. Vor diesem Hintergrund ist die Frage von Interesse, warum sich die Assimilation der Sortiments- und Preispolitik nur auf den Preiseinstiegsbereich erstreckt. Deshalb werden nun die Wirkungsprinzipien der unterschiedlichen Marktstrategien und Wettbewerbsparameter näher betrachtet.

1.8 Zur Wirkungsrichtung und -stärke von Wettbewerbsparametern

Um diese Wirkungen zu ermitteln, wird der Einsatz von Wettbewerbsparametern der LEH-Betriebsformen hinsichtlich des Einflusses auf die Auswahlwahrscheinlichkeit der Verbraucher in einer bestimmten Einkaufsalternative einzukaufen, geschätzt. Um die Schätzung der Parameterwirkung auf eine diskrete Entscheidung der Verbraucher zu messen, wird auf zwei 2006 an der Universität Göttingen durchgeführte Untersuchungen auf der Basis von Logit-Modellen (MNL-Modelle) zurückgegriffen (dokumentiert bei Lademann 2007). Den Untersuchungen liegen Verbraucherbefragungen zugrunde, die – obwohl eingeschränkt repräsentativ – gleichwohl die Grundzusammenhänge verdeutlichen. Die Verbraucher wurden zu ihrem Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln befragt (Stichprobe $n = 400$) sowie einem Befragungsexperiment ausgesetzt. Dabei kamen sowohl ein Stated-Choice-Design als auch ein Revealed-Choice-Ansatz zum Einsatz:

- Die *Revealed-Choice-Befragung* nutzte die Angaben der Verbraucher zum letzten Wochen- oder Monatseinkauf (Nennung des Marktes sowie des Ausgabebetrags) sowie zu ihrem Wohnort, um auf der Basis dieser Angaben die Wirkung der Distanz zwischen Wohn- und Einkaufsort sowie der Verkaufsflächengröße zu schätzen.
- Das *Stated-Choice-Experiment* diente dazu, die Wirkungsrichtung und -stärke der Wettbewerbsparameter *Preis* eines Warenkorbs, *Sortimentstiefe* im Foodbereich, *Sortimentsumfang des Nonfood-Sortiments*, *Qualität des Frischwareangebots*, *Einkaufszeit* für einen Warenkorb und *Anfahrtszeit* je Einkauf anhand von vier im Untersuchungsraum vorhandenen Lebensmittelanbietern abzuschätzen (ALDI, KAUF LAND, LIDL, REAL, der fünfte Anbieter, HERKULES, wurde während der Untersuchung geschlossen und daher nicht weiter berücksichtigt). Dazu wurden die beim letzten Wochen- oder Monatseinkauf genannten Ausgaben als Referenzwerte herangezogen.

Das beobachtbare Marktverhalten der Konsumenten spricht für überwiegend stabile Einkaufsorientierungen, bei dem ein überwiegender Anteil des FMCG-Budgets in einer Haupteinkaufsquelle ausgegeben wird. Wie noch zu zeigen sein wird, bedeutet eine in großen Teilen verteilte Nachfrage keinen wettbewerbslosen Zustand; das Gegenteil kann zutreffen, z. B. wenn der Anteil der volatilen Nachfrage den Ausschlag für die Profitabilität der Unternehmensstrategie gibt oder aber die Bindung (Verhinderung des Wechsels zu Wettbewerbern) der vorhandenen Kunden hohe Marketingkosten verursacht. Die wichtigsten Befunde:

- Praktisch sämtliche Konsumenten (99,8 %) nutzen ein Geschäft als Haupteinkaufsquelle. Im Durchschnitt werden dort 63,8 % der monatlichen Lebensmittelausgaben getätigt, wobei dieser Anteil zwischen rd. 60 und gut 72 % schwankt.
- 79,0 % der Befragten haben ihren Großeinkauf direkt von zu Hause begonnen und bildeten damit die Basis der weiteren Analyse zum Einfluss von Distanz und Verkaufsfläche; 21,0 % koppelten den Großeinkauf mit anderen Wegen, z. B. mit dem Rückweg von der

Arbeit oder mit einer Freizeitaktivität. Lebensmitteleinkäufe sind wegen der meist hohen Temperaturempfindlichkeit für Kopplungsaktivitäten ungeeignet.

- Die Frage nach der zweitbesten Alternative ergab, dass diese nur in 16 % der Fälle der gleichen Betriebsform wie die Haupteinkaufsquelle entsprach. Der Befund bedeutet eine geringe Formattreue der Verbraucher, die allerdings weniger durch die klassischen Marketinginstrumente als vielmehr durch relative Distanzvorteile entstanden. Die Standortpolitik erwies sich dabei als ein sehr wirksamer Wettbewerbsparameter.

Für die im Rahmen des Discrete-Choice-Befragungsexperiments getesteten Parameter wurde anschließend eine Marktsimulation durchgeführt. Dabei wurde über die ermittelten Nutzenfunktionen geschätzt, wie sich die Marktanteile unter den betrachteten Wettbewerbern verändern, wenn ein Anbieter einen der untersuchten Parameter um 10 % variiert. Diese Marktanteilsveränderungen lassen sich auch als Elastizitäten der jeweiligen Wettbewerbsparameter auffassen (Bogenelastizität, Train 2003, S. 61 ff.). Das Ergebnis dieser Simulation zeigt Abb. 1.12:

- Danach hatten die untersuchten Wettbewerbsparameter einen signifikanten Einfluss auf die Auswahlwahrscheinlichkeit der Verbraucher für eine der Einkaufsalternativen.
- Für die Nonfood-II-Sortimente konnte dagegen – egal in welcher Breite und Tiefe – kein signifikanter Einfluss auf die Auswahlwahrscheinlichkeit für einen der Märkte gefunden werden. Es deutet darauf hin, dass sich die permanenten Aktionen im LEH mittels Nonfood-II-Sortimenten „abnutzen“.
- Vor allem bei SB-Warenhäusern scheint die Sortimentsstrategie mit einem starken Akzent auf Nonfood-II nicht mehr aufzugehen, wenngleich die Wirkungsrichtung ein positives Vorzeichen aufwies. Insofern verwundert es nicht, wenn expansive Großflächenanbieter im LEH, wie Kaufland, ihren Nonfood-II-Anteil reduziert haben, während direkte Wettbewerber, wie real,- oder Marktkauf unter Restrukturierungsdruck geraten sind.

Im Foodbereich wiesen die gefundenen Regressoren die erwartete Wirkungsrichtung auf, was für die Validität der Befunde spricht:

- Der Preis, die Anfahrtszeit (als Indikator für Distanz) und die Einkaufszeit (Auswahlprozess und Kaufabwicklung im Laden) gehen, wie erwartet, negativ in die Nutzenfunktion ein, während die Sortimentstiefe und das Qualitätsniveau im Foodbereich positiv, also verstärkend wirken.
- Die Anfahrts- und Einkaufszeit sowie der Preis wirken signifikant negativ, eine Verlängerung der beiden Zeitkomponenten oder die Erhöhung des Preises für einen Einkaufskorb verringern folglich die Auswahlwahrscheinlichkeit.

Bemerkenswert ist, wie stark sich die Wirkungen zwischen den Wettbewerbsparametern unterscheiden. Zwei Parameter wirken elastisch (also überproportional, wie der Warenkorbpreis und die Einkaufszeit), während die Anfahrtszeit, die Sortimentstiefe und die

Elastizität ausgewählter Wettbewerbsparameter im LEH

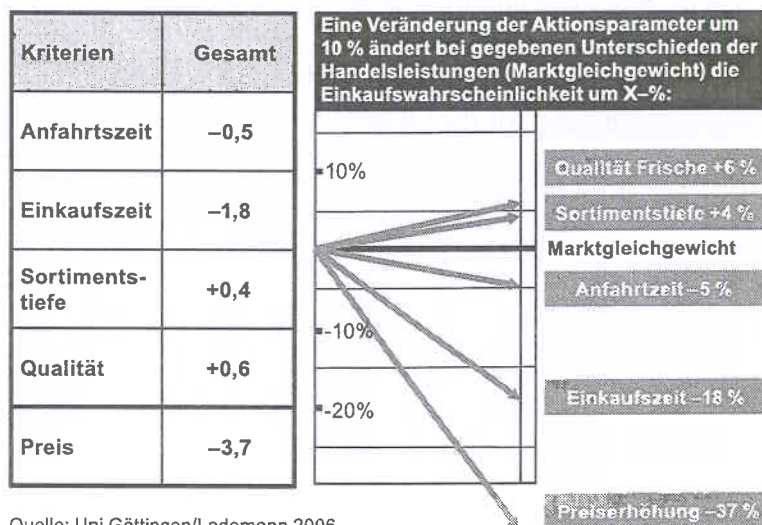


Abb. 1.12 Wirkungsstärke von Wettbewerbsinstrumenten im Lebensmittelhandel

Qualität der Frischwaren deutlich unelastisch (also unterproportional) auf die Einkaufswahrscheinlichkeit wirken. Die Wirkungsstärke kann zugleich an der Elastizität abgelesen werden. Abweichungen von akzeptierten Preisunterschieden (Preisgleichgewicht), welche keine Wechselbereitschaft auslösen, wirken deutlich stärker als Veränderungen bei der Warenqualität oder Sortimentstiefe. Gleiches gilt für die Einkaufszeit, die im Verhältnis zur Anfahrtszeit eine deutlich stärkere Wirkung hat. Beides erklärt einen Teil der Marktanteilsgewinne der Discounter. Allerdings ist zu erwarten, dass Qualitätsveränderungen wesentlich schwieriger kopierbar sind und insoweit langfristiger bzw. nachhaltiger wirken.⁴

Für das Verständnis des Wettbewerbs unter den Betriebsformen ist auch bedeutsam, dass die Geschäftswahlentscheidung der Verbraucher vergleichsweise stark (hier am zweitstärksten) durch Einkaufszeitunterschiede (also den Einkaufsablauf im Laden) beeinflusst wird. Die Marktanteilsgewinne der Discounter beruhen daher nicht nur auf den wahrgenommenen Preisvorteilen, sondern auch auf den relativen Zeitvorteilen beim Einkauf selbst. Dass die Discounter trotz der zwischenzeitlichen Vergrößerung der Verkaufsflächen und der Sortimentserweiterungen weiterhin neben dem Preis bis heute auf die Einkaufszeitvorteile setzen, zeigen die o. a. Kennzahlen sowie die Grafik zur Artikeldichte (Artikel/m² Verkaufsfläche, vgl. Abb. 1.10 und 1.11).

⁴ Die hier ermittelte Eigenpreiselastizität von |3,7| wird durch das auf Harddiscounter und SB-Warenhäuser beschränkte Experiment verursacht und ist deshalb elastischer als die an anderer Stelle geschätzte Eigenpreiselastizität von |3,1| (Lademann 2012). Letztere ist aufgrund der breiteren und repräsentativen Datenbasis als zuverlässiger einzuschätzen.

Vor diesem Hintergrund bestätigte sich das bereits anhand der Kennzahlen zuvor gezeigte Nebeneinander unterschiedlicher Formate. Es ergab sich kein Hinweis auf Assimilationseffekte, wenn unterschiedliche Betriebsformen agglomerierte Standorte hatten. Verbraucher akzeptieren folglich Unterschiede in den Handelsleistungen, auch wenn sie räumlich direkt nebeneinander angeboten werden. Dass die Verbraucher keine besonders ausgeprägte Bindung an eine Betriebsform, sondern eher an Standorte haben, spricht weniger für eine heterogene Bedürfnisstruktur, sondern für die Marktgleichwertigkeit unterschiedlicher Betriebsformen, bei denen unterschiedliche Leistungsbündel über praktisch korrespondierende Preisunterschiede ausgeglichen werden:

- Betriebsformen mit begrenztem Sortimentsumfang kompensieren ihren eingeschränkten Angebotsumfang z. B. mit niedrigen Preisen (Discounter) oder Zeitvorteilen bei der Durchführung des Einkaufs sowie durch Standorte in der Nähe von Siedlungsschwerpunkten (Kleinflächen oder Supermärkte).
- Umgekehrt gleichen Betriebsformen mit Preis-Kostennachteilen diese durch eine größere Auswahl, mehr Services oder höhere Warenqualität aus.

Die Ausgangslage innerhalb einer gegebenen regionalen Angebotsstruktur lässt folglich als auch als ein (latentes) Gleichgewicht charakterisieren, das auf Unterschieden bei Handelsleistungen und Preisniveaus beruht, die nicht assimilieren. Die eingesetzten Wettbewerbsparameter sind dabei interdependent verknüpft und wirken im Verbund. So bestimmen Entscheidungen über die Sortimentsdimensionen Breite und Tiefe die Größe der Verkaufsfläche, aber auch eine Reihe von Eckpunkten der Preispolitik, teils die Bedienungsform sowie eine Reihe von Serviceleistungen mit. Vollsortimentsstrategien können insoweit nur begrenzt als Niedrigpreiskonzept umgesetzt werden, wie umgekehrt Discounter zum Ausgleich einer eingeschränkten Auswahl oder eines reduzierten Services den Preis zur Kompensation dieser qualitativen Begrenzung des Marketing-Mix quasi zwingend benötigen.

An dieser Stelle ist auf die Elastizitätsunterschiede zwischen den Wettbewerbsparametern zurückzukommen. Der Preis hat abgesehen von der Bedeutung von Standortvorteilen eine sechs- bis achtmal stärkere Wirkung auf die Einkaufsstättenwahl der Verbraucher als die (hier getesteten übrigen) Instrumente des Nichtpreiswettbewerbs. Daraus folgt zweierlei:

- Um Preisnachteile auszugleichen, ist offenbar ein überproportionaler Einsatz von Nichtpreisinstrumenten einzusetzen.
- Da kompensatorische Maßnahmen umso höhere Kosten verursachen, je größer der Preisabstand ist, werden Handelsunternehmen eher dazu tendieren, den Preisabstand zu begrenzen. Dies erklärt u. a. den Ausbau der Handelsmarken bei den Vollsortimentern. Der Preis übernimmt insoweit nach dem Prinzip korrespondierender Röhren eine Ausgleichsfunktion, unterschiedliche Handelsleistungen marktgleichwertig zu machen.

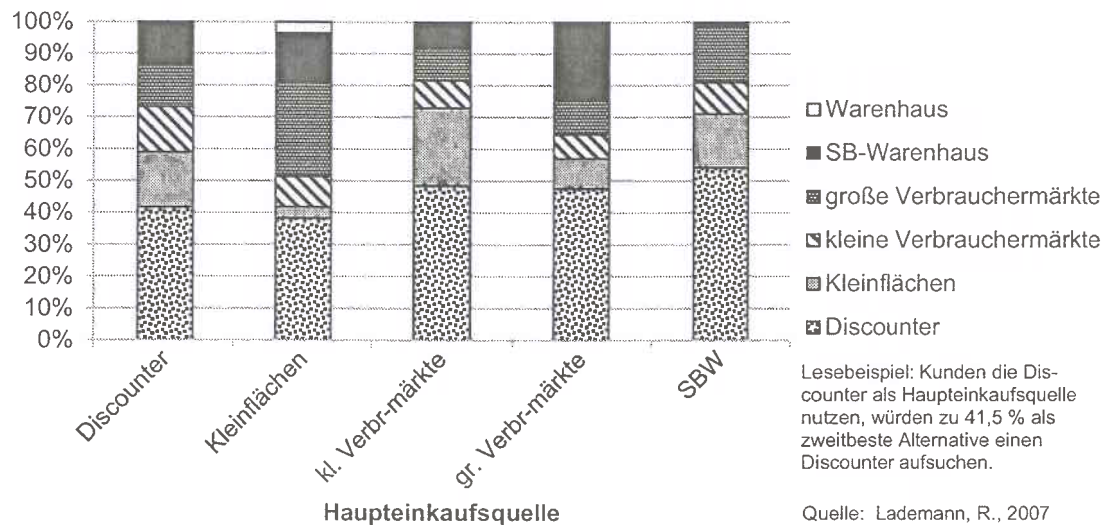


Abb. 1.13 Zweitbeste Einkaufsalternative der Haupteinkaufsquelle (Quelle: Lademann 2007)

- Wegen der starken Wirkung von Preisunterschieden assimilieren sich die konkurrierenden Formate stärker über den Preis als über andere Instrumente. M. a. W.: bzgl. anderer Wettbewerbsparameter sind die Unterschiede nur größer. Sie werden daher vor allem von Vollsortimentern zur Differenzierung untereinander, aber auch von den Discountern eingesetzt.

Eine Assimilation der Wettbewerbsparameter ist im Übrigen gar nicht möglich, solange die Ladengrößen signifikant divergieren; das Sortiment und die Preisstellung eines Discounters lassen sich nicht auf Verbrauchermarkt- oder SB-Warenhausflächen erreichen und umgekehrt. Eine Angleichung des Wettbewerbsverhaltens ist daher nur zu einem gewissen Grad möglich.

Das Marktgleichgewicht im LEH ist folglich durch einen Formatwettbewerb charakterisiert, der bei gegebenen Konzeptunterschieden bei rd. zwei Drittel der Kunden auf stabilen Einkaufsorientierungen beruht. Der Rückschluss auf geringe Wechselwahrscheinlichkeiten bzw. nicht intensiven Wettbewerb ist jedoch nicht statthaft. Der LEH befindet sich nämlich nur in einem latenten Marktgleichgewicht. Die hier beschriebenen stabilen Einkaufsorientierungen auf die Haupteinkaufsquelle sind daran gebunden, dass die Preisabstände und Leistungsunterschiede nur in geringen Bandbreiten abweichen dürfen, weil ansonsten die Wechselwahrscheinlichkeit der Verbraucher aufgrund der hohen Eigenpreiselastizität erheblich ansteigt. Die latente Volatilität der Kunden wird durch die niedrigere Wechselquote zugunsten der gleichen Betriebsform wie die Haupteinkaufsquelle unterstrichen, die für die zweitbeste Alternative nur 19 % beträgt (vgl. Abb. 1.13, s. o.). Die Kunden sind folglich wenig konzepttreu, was trotz der Differenzierungsversuche auf eine hohe Austauschbarkeit der LEH-Betriebsformen hindeutet.⁵

⁵ Das Streben nach Differenzierungsvorteilen ist eben nicht mit seinem Erfolg gleichzusetzen.

1.9 Wettbewerbsökonomische Implikationen für den Formatwettbewerb

Die Befunde unterstreichen, dass vom Preiswettbewerb im Vergleich zu anderen Parametern die stärkste Wirkung ausgeht, während Zeit- und Qualitätsvorteile voraussichtlich am schwierigsten zu kopieren sind und daher langfristiger wirken. Die vergleichsweise starke Wirkung des Preiswettbewerbs unterstreicht aber auch, das Unternehmen den Wettbewerbsparameter Preis sensibel handhaben werden. Dies ist in drei Richtungen zu erwarten:

- Stärkere oder über einen längeren Zeitraum herrschende Preisabweichungen von einem Wettbewerbspreisniveau (hierzu nachfolgend) sollten nicht zu erwarten sein. Denn andernfalls würde es zu spürbaren Kundenverlusten kommen.
- Außerdem ist zu erwarten, dass Preisaktionen (vorstoßender Wettbewerb) vor allem von weniger ertragsstarken Wettbewerbern nur mit begrenzter Aggressivität durchgeführt werden, um Preiskriege zu verhindern.
- Schließlich spricht die hohe Eigenpreiselastizität dafür, dass Instrumente des Nichtpreiswettbewerbs präferiert werden, um die Preissensibilität der Verbraucher zu verringern.

So verwundert es nicht, wenn sich Werbeaktionen auf verbreitete und bekannte Eckartikel beschränken und der damit erzielte Umsatzanteil insgesamt 15 bis 20 % nicht überschreitet (o. V. 2011).⁶ Im Mittelpunkt dieser Aktionen stehen die sogenannten Schnelldreher, die aufgrund ihrer Bedeutung im Konsum (Verkehrsgeltung) auch den Wettbewerb um Kunden zwischen Discountern und Vollsortimentern bestimmen. Deshalb erstaunt es nicht, wenn gerade die Harddiscounter den Ruf haben, das Öffnen Preisschlachten zu beginnen oder zu disziplinieren (o. V. 2010); sie erzielen zum einen die höchsten Renditen und können daher Preisschlachten länger als ihre Wettbewerber durchziehen (Lademann 2012). Allerdings können sie zum anderen der Abwanderung ihrer Kunden aufgrund ihres Verzichts auf Service und Einkaufserlebnis ansonsten kaum mit anderen Instrumenten entgegentreten.

Wettbewerber, die verstärkt auf Instrumente des Nichtpreiswettbewerbs setzen, reichen ihre rein warenbezogene Distributionsleistung mit unterschiedlichen Serviceleistungen an, die zum Gegenstand des Austauschprozesses mit den Kunden wird (aber auch mit den Lieferanten, Lademann 2012). Kunden kaufen also nicht ein Produkt oder ein

⁶ GfK berichtet von einem z. Z. knapp 19 % betragenden Aktionsanteil im Food- und Nonfood-II-Sortiment (o. V. 2011). Dieser Anteil hat sich innerhalb der letzten Jahre kontinuierlich erhöht. Die Auswertung zeigt ferner, dass Discounter mit rd. 13 % Aktionsumsatzanteil deutlich unter, SB-Warenhäuser mit 26 % deutlich über dem Durchschnitt liegen. Angesichts der oben aufgezeigten Umsatzstagnation sowie der oft bestehenden großenbedingten Lagenachteile (dazu nächster Abschnitt) ist diese Aktionsintensität der Großbetriebsform verständlich. Diese Beobachtung unterstreicht aber auch, wie sehr sich die Wettbewerbsbedingungen der einzelnen Betriebsformen unterscheiden und damit ein einheitlicher Einsatz von Wettbewerbsparametern im Lebensmittelhandel nicht zu erwarten ist.

Güterbündel allein, sondern als integralen Bestandteil der gesamten Händler-Kunden-Beziehung ein Produkte-Service-Bündel, für das insgesamt ein Preis entrichtet wird. Differenzierungsrelevanz besitzen (neben anderen, hier nicht betrachteten Instrumenten) wie gezeigt Auswahl, Preise und Zeitvorteile, wofür die Verbraucher Zahlungsbereitschaft besitzen.

Der Versuch, die vom LEH erbrachte Distributionsleistung durch Betriebsformeninnovationen allein rationalisierungsgetrieben verstehen zu wollen, muss daher scheitern. Die Dynamik der Betriebsformen entwickelt sich nicht nur als permanenter Rationalisierungsprozess (Nieschlag und Kuhn 1980). Erst ein Ansatz, der den Warenaustausch und Preisbildung sowie Zahlungsbereitschaften als Teil umfassenderer Produkt-Servicekombinationen analysiert, kann der Betriebsformenentwicklung gerecht werden und den Format- bzw. Betriebsformenwettbewerb angemessen verstehen.⁷ Zwei Aspekte sollen daher im Folgenden näher analysiert werden: die Entstehung von Preisdifferenzen im Markt und Aspekte der Raumökonomie im Lebensmittelhandel.

1.10 Wechselbarrieren als Bremser von Assimilationsprozessen

Außer den o. a. Wirkungsunterschieden im Marketing-Mix, die eine Assimilierung verhindern oder verzögern, liegen weitere Gründe in objektiven und subjektiven Wechselbarrieren, die auf Präferenzen (Bequemlichkeit), Transaktionskostensparnissen (Zeit, Wege- und Suchkosten) und Markttransparenz beruhen:

- Der Verbraucher hat Präferenzen für ein bestimmtes Produkt-Servicebündel – sprich: für einen Einkauf in einem bestimmten Betriebstyp oder einem ganz bestimmten Laden. Durch die fehlende Wechselbereitschaft in ein anderes Ladenformat verzichtet er darauf, auf preisgünstiger angebotene gleiche Markenprodukte (Intrabrandwettbewerb) oder preisgünstigere Substitute (Interbrandwettbewerb) auszuweichen. Vielen Verbrauchern ist es im Durchschnitt offenbar einen Preisaufschlag von durchschnittlich 20 % auf den individuellen Warenkorb wert, ihre Einkäufe bei einem Vollsortimenter anstatt beim Discounter zu tätigen.⁸ Auch zwischen den Vollsortimentern herrscht keine Gleichpreisigkeit, weil diese ihre Wettbewerbsparameter ebenfalls differenzieren. So setzen sie unterschiedliche Akzente beim Personaleinsatz sowie beim Umfang an Bedienungsbereichen, betreiben ihre Frischesortimente unterschiedlich, führen in divergentem Umfang Großgebilde, die vor allem große Haushalte bzw. Familien ansprechen, oder verwenden Nonfood-Produkte im Aktionsgeschäft in unterschiedlicher

⁷ Dieser Ansatz, der die produktzentrierte Analyselogik durch eine serviceorientierte Betrachtung ersetzt, wird in der Distributions- und Handelsforschung unter „*service dominant logic*“ (anstelle einer *product dominant logic*) untersucht (Lusch et al. 2007; Vargo und Lusch 2007).

⁸ Analysen von L&A aus dem österreichischen, Schweizer und deutschen LEH ergeben über alle Sortimente und alle Artikel (Industrie- und Handelsmarken) einen im Durchschnitt 20 prozentigen Mehrpreis der Vollsortimenter gegenüber Discountern.

Art und Weise. So ließ sich mittels einer 2011 durchgeführten Marktsimulation von L&A auf der Grundlage eines Logit-Modells für einen führenden Betreiber von Supermärkten und großen Supermärkten bei identischen Marken eine statistisch signifikant höhere Zahlungsbereitschaft gegenüber einem SB-Warenhausbetreiber von 4 bis 7 % nachweisen (Lademann 2012).

- Der Verbraucher ist bereit, für Zeitersparnisse zu zahlen bzw. höhere Produktpreise in Kauf zu nehmen, so dass er unterhalb dieser Schwelle keinen Ladenwechsel vornimmt. Zeitersparnisse können dabei auf drei Ebenen relevant sein:
 - zum einen durch Zeiten für Raumüberwindung (Wegezeit) und erneute Produktsuche und Kaufabwicklung (Einkaufszeit),
 - zum anderen durch Informationssuche, mit der sich der Verbraucher die Voraussetzungen für eine Ausweichreaktion aufgrund zu hoher Preise verschaffen müsste.
 - Schließlich ist dem Verbraucher auch die Auswahl, die Sortimentstiefe, wie oben gezeigt, etwas wert. Sie ermöglicht erst den Einkauf unter einem Dach, der für einige Verbraucher eine hohe Bedeutung hat. Auch er reduziert Suchkosten.
- Die Verbraucher sind nicht bereit, die zahlungswirksamen Transaktionskosten eines Einkaufs zu erhöhen, die durch Wegekosten (Fahrtkosten) oder in Einzelfällen durch Informationsbeschaffung (z. B. durch Erwerb von Medien, Telefonanrufe) anfallen können.
- Es herrscht Preisintransparenz, die sich unabhängig von Betriebsformen- oder Zeitpräferenzen nicht überwinden lässt, so dass der Verbraucher keine Möglichkeit hat, Preisüberhöhungen zu erkennen und deshalb nicht auf Alternativen ausweicht.

Abbildung 1.14 zeigt überdies, dass die Lage ein und derselben Betriebsform für die Zahlungsbereitschaft ebenfalls überaus relevant ist. Sie entscheidet den Wegeaufwand der Konsumenten. In die gleiche Richtung deuten die im nächsten Abschnitt vorzustellenden raumökonomischen Zusammenhänge. Diese Befunde bestätigen, dass die betriebsformenspezifische Zahlungsbereitschaft im LEH stark vom Sortiment und vom Standort abhängen. Nach Abb. 1.14 erwarten die Verbraucher von peripheren Standortlagen einen deutlichen Preisnachlass, während für die Nähe, aber auch für umfangreichere Sortimentsumfänge eine höhere Zahlungsbereitschaft besteht. Die hier beschriebenen Wechselbarrieren schaffen Spielräume vor allem für vollsortimentierte Betriebsformen, ihre serviceorientierte Ausrichtung beizubehalten und nur partiell auf den Preisdruck des Discounters einzuschwenken.

1.11 Wettbewerb im Raum (Standort und Verkaufsfläche)

Die geringe Wechselbereitschaft zur gleichen Betriebsform (s. o.) legt nahe, dass die räumlichen Ausweichalternativen einen erheblichen Einfluss auf die Wahl der Einkaufsstätte haben. Dieser Frage galt die Revealed-Choice-Befragung des Einkaufsverhaltens. Die Antworten wurden vor dem Hintergrund des erhobenen Ladennetzes mit 65 Lebensmittel-

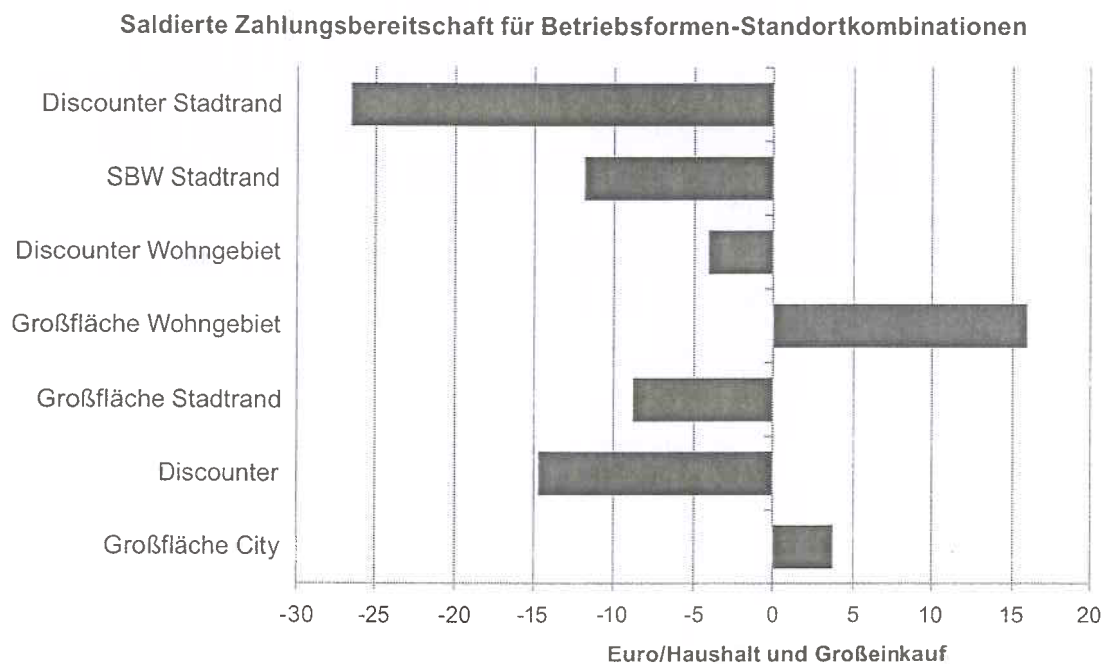


Abb. 1.14 Standortabhängige Zahlungsbereitschaft für Betriebsformen (Lademann 2012)

märkten (alle LEH-Formate, ohne Fach- und Spezialanbieter) sowie der durch die Wohnortangabe berechenbaren Anfahrtswege raumökonomisch ausgewertet. Im Vordergrund standen

- einerseits die Rolle der Lage der Betriebe, gemessen durch die Distanzüberwindungsbereitschaft der Verbraucher (Entfernungen, Zeitdistanzen) zwischen Wohn- und Kaufort,
- andererseits die Bedeutung der Betriebsgröße bei der Wahl der Einkaufsstätte.

Die mittels eines Logit-Modells bestimmten Distanz- und Verkaufsflächenelastizitäten führen wiederum die erwarteten Vorzeichen: Mit zunehmender Distanz sinkt die Auswahlwahrscheinlichkeit eines Wettbewerbers, mit zunehmender Verkaufsfläche der Alternative steigt sie. Dabei zeigt sich, dass die Verbraucher stärker/elastischer auf die Distanz als auf die Verkaufsflächengröße reagieren. So liegen die Elastizitäten für die Distanz im Göttinger LEH bei $-1,28$, während die Verkaufsflächenelastizität im Mittel $0,96$ beträgt. Danach wirkt die Verkaufsfläche nahezu linear (die Einkaufswahrscheinlichkeit verdoppelt sich fast mit Verdoppelung der Verkaufsfläche), während der Standort (Entfernung zum Wohnsitz) die Auswahlentscheidung elastisch beeinflusst (bei doppelter Entfernung sinkt die Einkaufswahrscheinlichkeit um mehr als die Hälfte). Hinzu kommt eine deutlich geringere Varianz der Verkaufsflächenwirkung gegenüber Auswirkung der Distanz. M. a. W.: der Standort wirkt sich stärker auf die Einkaufsstättenwahl der Verbraucher aus als die Größe der Verkaufsfläche. Dies gilt ebenso auf Betriebsformenebene: Discounter- und Verbrauchermarktkunden reagieren kaum stärker auf die Größe der Betriebe als SB-

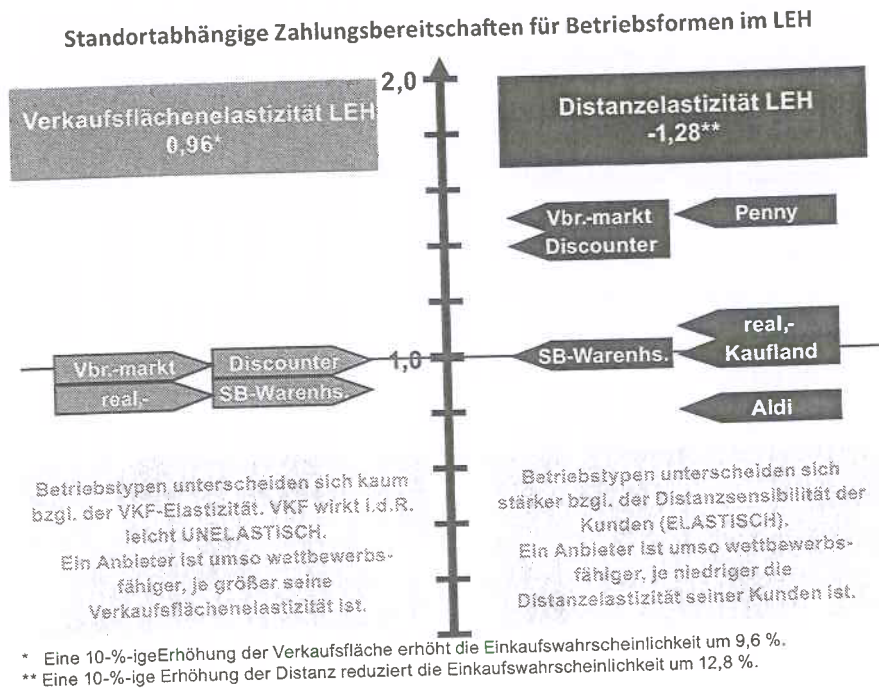


Abb. 1.15 Distanz- und Verkaufsflächenelastizitäten im Lebensmittelhandel

Warenhauskunden; die Auswahlwahrscheinlichkeit für eine Großfläche erhöht sich nahezu flächenproportional.

In der nach Betriebsformen und Betriebstypen (als betreiberspezifisches Betriebsformenkonzept) differenzierten Distanzelastizität kommt letztlich die Attraktivität des Betreiberkonzepts zum Ausdruck. Hier zeigen sich gravierende Unterschiede zwischen Betreibern mit sehr distanzsensiblen Kunden (EDEKA, LIDL, PENNY) und Wettbewerbern, deren Kunden eher andere Einkaufsalternativen auslassen, um ihre Haupteinkaufsquelle aufzusuchen (ALDI, KAUFLAND). Dem Standortwettbewerb kommt insoweit für die Wirkung der Wettbewerbsparameter im Raum große Bedeutung zu. Die Lage zu Bevölkerungsschwerpunkten bestimmt einerseits, ob und welche Anstrengungen ein Formatunternehmen muss, um Lagenachteile zu kompensieren, andererseits im Falle von Standortvorteilen nicht unter Anpassungsdruck neuer Betriebsformen oder Mitbewerber im Raum gerät.

1.12 Fazit und Schlussbemerkungen

Die Betriebsformenentwicklung im LEH ist durch einen Verdrängungsprozess von Kleinflächen und Wachstum von Discountformaten sowie vollsortimentierten Betriebsformen gekennzeichnet. Insofern findet ein anhaltender Prozess der Umstrukturierung hin zu effizienteren Betriebsformenstrukturen in der Gesamtbetrachtung statt. Die Betriebsformen-

entwicklung unter den Vollsortimentern und Discountern ist dagegen mehr durch eine Politik der Differenzierung gekennzeichnet. Dies hat auch mit zzt. offenbar ausgereizten Spielräumen für Betriebsformeninnovativen zu tun. Wenn der LEH nur von etablierten Betriebsformen getragen wird, müssten nach der Betriebsformentheorie starke Assimilationsstendenzen bei den Wettbewerbsparametern zu beobachten sein. Das ist aber praktisch nicht der Fall.

Wenngleich im LEH in allen Betriebsformen eine Ausweitung von Preiseinstiegssortimenten mittels Handelsmarken zu beobachten ist, überwiegt das Streben nach Differenzierung der Handelsleistung. Die Wettbewerbsparameter werden hierbei von jeder Betriebsform letztlich kompensatorisch eingesetzt, so dass etablierte Betriebsformen gegen vordringende Innovatoren ihre Profilierung mit Instrumenten ausbauen, die die Innovatoren vernachlässigen (müssen). Der Assimilierungsdruck wird außerdem durch eine Reihe von Wechselbarrieren abgeschwächt. Etablierte Betriebsformen können außer durch einen differenzierungsstarken Marketing-Mix aufgrund von Verbraucherpräferenzen für bestimmte Sortiments-Service-Kombinationen sowie teils durch Standortvorteile (insbesondere durch Nähe) den Anpassungsdruck abschwächen.

Die im LEH dominierenden Entwicklungen betreffen gleichzeitig eine weitere Ausdifferenzierung der Frischesortimente sowie von Instrumenten des Nichtpreiswettbewerbs sowie die Forcierung von Eigenmarken. Insofern gleichen die Vollsortimenter auf einem Teil der Verkaufsfläche ihre Preis- und Sortimentsstrukturen vor allem im Preiseinstiegsegment denen der Discounter an, treiben aber im gleichen Augenblick die Alleinstellungsmerkmale gegenüber Discountern voran. Die Discounter bieten zwar auch eine Reihe von Serviceleistungen und haben in den vergangenen Jahren auf größeren Verkaufsflächen ihre Sortimente ausgebaut, sind aber vom Discountprinzip (vgl. Schnelldreher, Artikeldichte) nicht abgewichen. Es kommt also relativ zu den Vollsortimentern betrachtet nicht zum Trading up. Die tatsächlichen Entwicklungen im LEH lassen sich eher durch eine konsequente Meidung des Strategiemusters des „Wheel of Retailing“ beschreiben.

Die Entwicklung im LEH lässt zudem den Schluss zu, dass die Reifephase eines Formats nicht durch den Eintritt neuer Betriebsformen eingeläutet wird, sondern die Ausschöpfung der räumlichen Expansionsspielräume die Marktanteilszuwächse begrenzt. Nieschlags Konzept beschreibt insofern ein mögliches, aber keineswegs generalisierbares Strategiemuster im Wettbewerb des LEH. An dieser Stelle ist ein Hinweis auf den historischen Hintergrund des Betriebsformenkonzepts hilfreich. In Wachstumsphasen (Verkäufermarkt) kann das von Nieschlag beschriebene Handlungsmuster die Entwicklung der Betriebsformen durchaus erfolgreich erklären. Unternehmen können die Erosion von Wettbewerbsvorsprüngen durch trading up hinnehmen, weil eine schlechtere Kostenposition durch anhaltendes Marktwachstum kompensiert wird und daher in Kauf genommen werden kann; Assimilation hat keine wesentlichen Folgen für den Fortbestand des Unternehmens. Dies ändert sich beim Wandel zum Käufermarkt bzw. bei Vergrößerung der Markträume (Globalisierung). Insofern kann nicht von der universellen Gültigkeit der Betriebsformentheorie ausgegangen werden. Das Erklärungsmuster Nieschlags hat insoweit nur raumzeitlich begrenzte Erklärungskraft (vgl. Lademann 2008).

Der Erfolg neuer Betriebsformen hängt offenbar nicht davon ab, ob am Anfang die Instrumente des Preiswettbewerbs dominieren, sondern davon, ob eine Betriebsform einen Differenzierungsvorteil im Wettbewerb erreicht und sichern bzw. ggf. sogar ausbauen kann. Gerade in der Pflege dieses Differenzierungsvorteils, in der Beschränkung auf die strategischen Wurzeln des Geschäftsmodells, liegt auch die Basis für den Aufstieg einer neuen Betriebsform, aber zugleich der Ansatz für die etablierten Anbieter, ihre alten Unternehmenskonzepte weiter zu entwickeln. Die Zukunft der Betriebsformen hängt daher vor allem davon ab, welche Kundenerwartungen wirtschaftlich tragfähige Ansätze zur Angebotsdifferenzierung erlauben.

Literatur

- Bachl, T. 2010. Große Krise – kleine Wirkung? Deutschland in der Wirtschaftskrise – Reaktionen von Verbrauchern und Handel im Jahre 2009. In *Verbraucher in Nöten. Erfolgreiche Markenführung in rezessiven Phasen*, Hrsg. GfK Panel Services Deutschland und GfK Nürnberg e.K., 11–34. Nürnberg.
- Cama, A. 2012. Ende eines Mythos. In *Wertschöpfung statt Mengenwachstum – Die neuen Bausteine des Konsums*, Hrsg. GfK SE, 55–79. Nürnberg.
- EHI Europäisches Handelsinstitut. 2009/2010. *Handel aktuell*. Köln.
- Lademann, R. 1999. Verkaufsflächenexpansion als Herausforderung der Stadtplanung. In *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Hrsg. O. Beisheim, 527–544. München.
- Lademann, R. 2004. Betriebstypeninnovationen in stagnierenden Märkten unter Globalisierungsdruck. In *Retail Business in Deutschland*, Hrsg. H. C. Riekhof, 73–96. Wiesbaden.
- Lademann, R. 2007. Zum Einfluss von Verkaufsfläche und Standort auf die Einkaufswahrscheinlichkeit. In *Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung*, Hrsg. M. Schuckel und W. Toporowski, 143–162. Wiesbaden.
- Lademann, R. 2008. Betriebstypeninnovationen in stagnierenden Märkten unter Globalisierungsdruck, aktualisierter und erweiterter Beitrag der Veröffentlichung von 2004. In *Retail Business in Deutschland*, 2. erweiterte Auflage, Hrsg. H. C. Riekhof, 71–102. Wiesbaden.
- Lademann, R. 2012. *Marktstrategien und Wettbewerb im Lebensmittelhandel, Wettbewerbsökonomische Analysen von Marktstrukturen, Marktverhalten und Marktergebnissen*. Göttingen.
- Metro-Handelslexikon. 2011/2012. *Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt*, Hrsg. Metro AG. Düsseldorf.
- Monopolkommission (Hrsg.). 2012. *Stärkung des Wettbewerbs bei Handel und Dienstleistungen, neunzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission gemäß § 44 Abs. 1 Satz 1 GWB, 2010/2011*. (Gutachtenversion). Bonn.
- Nieschlag, R. 1954. *Die Dynamik der Betriebsformen im Handel*. Essen.
- Nieschlag, R., und G. Kuhn. 1980. *Binnenhandel und Binnenhandelspolitik*. Berlin.
- o. V. 2010. Expansion fordert Tegut. *Lebensmittel Zeitung* vom 4.11.
- o. V. 2011. Ein zweischneidiges Schwert. *Lebensmittel Zeitung* vom 4.11.
- TradeDimensions, Top-Firmen. 2011. *Der Lebensmittelhandel in Deutschland*. Frankfurt.
- Train, K. E. 2003. *Discrete Choice Methods with Simulation*. Cambridge.