Hans-Christian Riekhof (Hrsg.)

Strategie-entwicklung

Konzepte und Erfahrungen

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Strategieentwicklung:
Konzepte und Erfahrungen / Hans-Christian Riekhof (Hrsg.).
– Stuttgart : Poeschel, 1989
ISBN 3-7910-0476-X
NE: Riekhof, Hans-Christian [Hrsg.]

ISBN 3 7910 0476 X

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 1989 J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung
und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH in Stuttgart
Einbandgestaltung: Bayerl, Ost und Rebmann, Frankfurt
Satz: DaText GmbH, 7335 Salach
Druck: Kaisser-Druck GmbH, 7335 Salach
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort VII

A. Grundfragen der Strategieentwicklung

Einleitung: Strategieentwicklung in den 90er-Jahren
(*Hans-Christian Riekhof*) 1
Grundideen und Entwicklungstendenzen im strategischen Management
(*Werner Kirsch, Dodo zu Knyphausen, Max Ringlstetter*) 5
Von der Produkt/Marktplanung zur dynamischen Unternehmensarchitektur
(*Hannes A. Dörler, Daniel Rufer, Hans A. Wüthrich*) 23
Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor
(*Hermann Simon*) 47

B. Rahmenbedingungen für strategische Optionen

Einleitung: Die Umfelddynamik als treibende Kraft
(*Hans-Christian Riekhof*) 73
Lange Wellen der Wirtschaftsentwicklung
(*Martin Körner, Heinrich Müller-Godeffroy*) 77
Informations- und Kommunikationstechnik in den 90er-Jahren
(*Heinz Munter*) 93
Strukturelle Wandlungen des Distributionssystems – strategische Perspektiven für den Einzelhandel
(*Rainer P. Lademann*) 113
Das Kontraktmarketing. Dynamische Entwicklungen in den Beziehungen zwischen Industrie und Handel
(*Bruno Tietz*) 133
Neue Produktionstechnologien: Potentiale für Wettbewerbsvorteile
(*Erich Zahn*) 153

C. Strategische Planungsinstrumente in der praktischen Bewährung

Einleitung: Das Handwerkszeug des Strategen
(*Hans-Christian Riekhof*) 167
Strategieentwicklung mittels Portfolioanalyse
(*Manfred Antoni, Hans-Christian Riekhof*) 171
Die Wertkette als Instrument der strategischen Analyse
(*Werner Esser*) 191
Strategische Unternehmensbewertung als Teil der Akquisitionsplanung
(*Jörg Schneider*) 213

Strukturelle Wandlungen des Distributionssystems – Strategische Perspektiven für den Einzelhandel

Rainer P. Lademann

1 Einführung
- 1.1 Strategisches Management im Handel
- 1.2 Aufgaben und Rahmenbedingungen des strategischen Handelsmanagements
- 1.3 Strategische Bedrohungen als Kriterium der Umfeldbestimmung

2 Analyse ausgewählter Umweltfaktoren für strategisches Management im Lebensmittelhandel
- 2.1 Analyse der Auswirkungen marktexterner Rahmenbedingungen
- 2.2 Marktstrukturelle Rahmenbedingungen des strategischen Managements im Lebensmittelhandel

3 Strategische Schlußfolgerungen und Handlungsalternativen im Lebensmittelhandel
- 3.1 Bewertung der Entwicklungsperspektiven
- 3.2 Ansätze für strategische Konzepte

4 Schlußbemerkungen

Literatur

1 Einführung

1.1 Strategisches Management im Handel

Strategisches Management wird in weiten Teilen des Handels wenn nicht als entbehrlich, so allenfalls als nützlich für die Anwendung in Großunternehmen angesehen, gilt doch der Handel im allgemeinen immer noch als die »Domäne der Macher« (Oehme, W., 1983, Vorwort). Dies kennzeichnet primär eine an den Erfordernissen des Tagesgeschäfts orientierte Grundhaltung, die für weite Teile des Handels typisch ist. Dadurch besteht die Gefahr, Marktsignale, die eine grundlegende Änderung der Marktsituation ankündigen, erst dann zur Kenntnis zu nehmen oder darauf zu reagieren, wenn sich der Wandel bereits vollzogen hat oder gar eine konkrete – dann allerdings scheinbar unabwendbare – Bedrohung der eigenen Existenz darstellt.

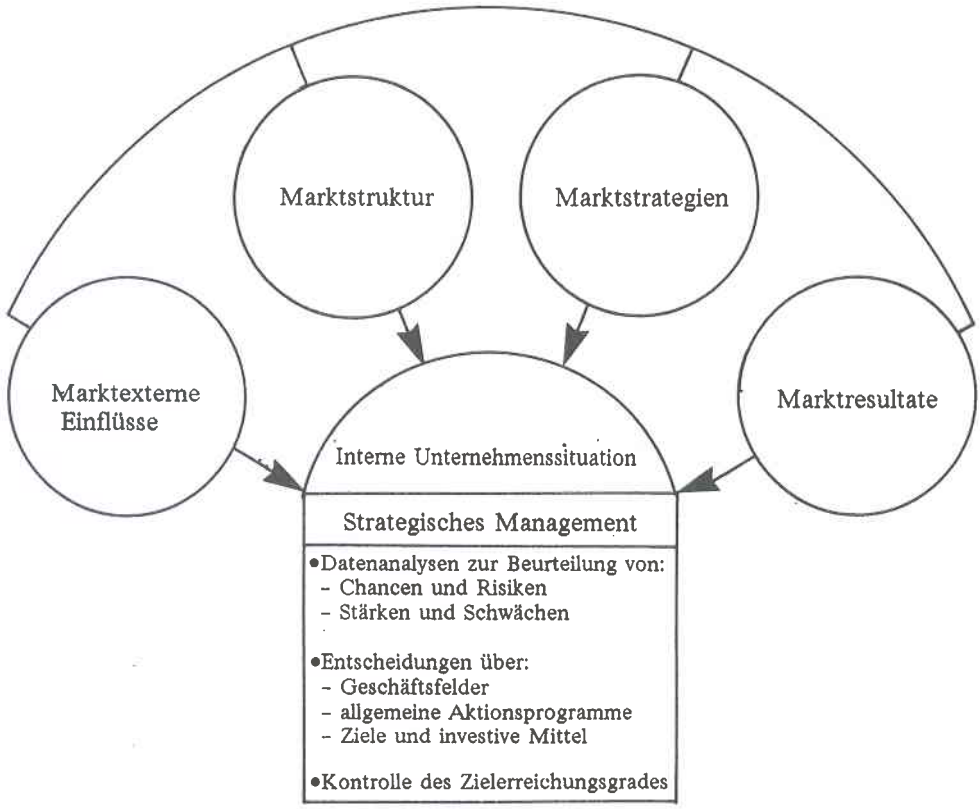
Die Orientierung am Tagesgeschäft ist auch für viele Unternehmen des (institutionellen) Lebensmittelhandels gängige Praxis, obwohl der Lebensmittelhandel zu jenen Sektoren der Wirtschaft gehört, in dem sich in den letzten Jahrzehnten ein heftiger Strukturwandel vollzogen hat (vgl. Monopolkommission, 1985). Dieser Strukturwandel spiegelt sich in einer deutlichen Zunahme der Umsatzkonzentration und starken Selektionsprozessen wider, die nunmehr offenbar auch auf den Nonfood-Einzelhandel überzugreifen beginnen. In diesen noch nicht abgeschlossenen Umstrukturierungsprozeß greifen nun mit der bevorstehenden Verwirklichung des EG-Binnenmarktes weitere Kräfte ein, die die Spielregeln des Einzelhandels insgesamt verändern und eine neue Phase des Strukturwandels einleiten werden.

Vor diesem Hintergrund ist nach den strategischen Optionen zu fragen, mit denen sich Unternehmen des Einzelhandels auch in der Zukunft erfolgreich positionieren können. In dem folgenden Beitrag werden daher ausgehend vom Universaleinzelhandel, also den Betriebsformen mit »vollsortimentierten« Nahrungs- und Genußmittelsortimenten (Nachbarschaftsgeschäfte, Super- und Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser, Discounter, Warenhäuser), über ausgewählte Faktoren der Wettbewerbsentwicklung hinaus zukünftige Anforderungen an das strategische Management herausgearbeitet.

1.2 Aufgaben und Rahmenbedingungen des strategischen Handelsmanagements

Strategisches Management soll dabei eine dauerhafte Anpassung des Unternehmens an die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse durch Planung und Kontrolle der langfristigen Geschäftsfelder, der Ziele, Investitionen und allgemeinen Aktionsprogramme sicherstellen. Dazu bedarf es einer systematischen Erfassung und Auswertung von Schlüsselinformationen über die für Unternehmen grundlegenden unternehmensinternen und -externen Erfolgsfaktoren (vgl. Hinterhuber, 1984, S. 34ff., Hax, Majluf, 1988, S. 34ff., 59ff.).

Die strategischen Optionen hängen neben der jeweiligen *Unternehmenssituation* weitgehend von den *Umweltbedingungen* ab. Als die wichtigsten Faktoren sind anzusehen (vgl. Abb. 1):



Quelle: GWH Unternehmensberatung

Abb. 1: Umweltbedingungen und Aufgaben des Strategischen Managements

- die *marktexternen Einflußfaktoren,* von denen hier die *Branchen-/Distributionsstruktur* der Ernährungswirtschaft und die *institutionellen Rahmenbedingungen* (der durch staatliches Handeln determinierte Ordnungsrahmen) betrachtet werden sollen.
- die *Marktstruktur,* d.h. die Anzahl und Größenverteilung von direkten Mitbewerbern im Lebensmittelhandel,
- die *Wettbewerbsstrategien* der vorhandenen und potentiellen Mitbewerber sowie
- die *ökonomischen Resultate* auf den Märkten (z.B. Kosten, Preise, Gewinn, Verluste, Wachstum etc.).

Die folgende Betrachtung beschränkt sich dabei auf die Analyse ausgewählter *marktexterner Rahmenbedingungen* und der *Marktstruktur* für den Einzelhandel insbesondere mit Lebensmitteln. Diese Umweltbedingungen sind meist langfristiger Natur, weshalb sie für das strategische Management eine wichtige Orientierungsfunktion für die grundsätzlichen Handlungsspielräume besitzen.

1.3 Strategische Bedrohungen als Kriterium der Umfeldbestimmung

Der Bestimmung der wichtigsten Umweltfaktoren ist große Aufmerksamkeit zu schenken. Durch die Abgrenzung des Umfeldes wird nämlich der Blickwinkel festgelegt, der die für die strategische Planung des Unternehmens relevanten externen Einflußfaktoren einschließt.

Der institutionelle Lebensmittelhandel ist Bestandteil des Distributionssystems der Ernährungswirtschaft. Das Distributionssystem umfaßt sämtliche Marktteilnehmer, die an der Warenverteilung zwischen Produktion und Konsum beteiligt sind. Es bildet insoweit einen strukturellen Rahmen für strategisches Handeln, als es die vorhandene und kurzfristig nicht veränderbare Funktionsteilung zwischen den beteiligten Wirtschaftsstufen in der Ernährungswirtschaft beschreibt. Aus der Sicht eines Handelsunternehmens ist dabei das Distributionssystem so weit abzugrenzen, daß es alternative Distributionskanäle einschließt, die spürbare Substitutionsbeziehungen zu den eigenen Geschäftsfeldern aufweisen und eine alternative Form der Distribution von Nahrungs- und Genußmitteln darstellen. Dadurch sind nicht nur die weiten Grenzen der derzeitigen und potentiellen Geschäftsfelder definiert, sondern auch der Rahmen, in dem sich Bedrohungen durch Mitbewerber und Newcomer ergeben können.

In der Praxis werden dagegen oft diese globalen Zusammenhänge im Distributionssystem übersehen, weshalb dann strategische, mittel- bis langfristige Handlungsalternativen nicht oder zu spät genutzt werden. Geradezu fatal ist der Fehler, bei der Abschätzung der eigenen Position von tradierten Branchengrenzen – etwa dem institutionellen Lebensmittelhandel – auszugehen, sofern damit nur ein mehr oder weniger willkürlich definierter Teilmarkt betrachtet wird. Entscheidend ist vielmehr der Gesamtmarkt für Lebensmittel, also sämtliche Versorgungsalternativen der Endverbraucher, weil sie es erst ermöglichen, Bedrohungen durch Substitute zu erkennen.

So ist seit Jahren eine deutliche Verschiebung des Nahrungsmittelkonsums zugunsten der Außerhausversorgung zu beobachten. Wenngleich nicht jeder Trend ein unmittelbares Engagement erfordert oder rechtfertigt, stellen diese Verschiebungen im Distributionssystem dennoch strategisch relevante Marktsignale dar. Der Lebensmittelhandel kann an diesem Trend nicht nur durch Aufbau eigener Vertriebslinien bzw. shop-in-the-shop-Konzepte partizipieren (z. B. Pizza-Hut als Joint Venture zwischen Tengelmann und Pepsi, Free-flow-Restaurants oder »heiße« Theken in Warenhäusern und SB-Warenhäusern), sondern auch durch Umschichtung der Sortimente hinsichtlich einer Verstärkung des Convenience-Anteils (z. B. Naß- oder TK-Fertigmenues, Grill- oder Salatbars bzw. gar innovative Ladenkonzepte wie »Robin Food« von Tengelmann).

Diese alternativen Geschäftsfelder unterscheiden sich vor allem durch den Unterschied im Handling- und Veredlungsaufwand und damit in der Konsumreife der Ware. Dies verdeutlicht zweierlei:

- Zum einen lassen sich viele Nahrungs- und Genußmittel in unterschiedlichen Stadien der Verzehrfertigkeit in den Konsum bringen. Dadurch gibt es unterschiedliche Ausweichalternativen der Konsumenten, die je nach Entwicklung der Verbrau-

cherpräferenzen die Position des institutionellen Lebensmittelhandels im Distributionssystem berühren. Die Spannweite des Entscheidungsfeldes wird dabei durch die Pole »Selbstversorgung« und »totale Fremdversorgung« der Konsumenten bestimmt.
- Zum anderen entstehen dadurch unterschiedliche Wertschöpfungsketten im Distributionssystem, die Ansatzpunkte für Diversifikationschancen des Lebensmittelhandels bieten.

Im Ergebnis sind aus strategischer Sicht bei einer Analyse des institutionellen Lebensmittelhandels auch die alternativen Distributionskanäle zu berücksichtigen.

2 Analyse ausgewählter Umweltfaktoren für strategisches Management im Handel

2.1 Analyse der Auswirkungen marktexterner Rahmenbedingungen

2.1.1 Das Distributionssystem für Nahrungs- und Genußmittel

Diese Vorüberlegungen verdeutlichen, daß die Warendistribution als eine neben der Produktion bestehende Grundfunktion der Ernährungswirtschaft von unterschiedlichen Marktteilnehmern übernommen werden kann. So haben sich in der Ernährungswirtschaft unterschiedliche Distributionsformen herausgebildet, die die Spannweite der möglichen Funktionsverteilungen und die wechselnde Bedeutung des Lebensmittelhandels im Gesamtsystem typologisch verdeutlichen:

- *direkte Distributionssysteme,* in denen die Hersteller neben der Produktion auch in der Distribution eine führende Rolle innehaben (z. B. im Röstkaffeemarkt die Direktvermarktung über herstellereigene Filialnetze, Versandhandel mit Wein durch Winzer oder Selbstabholung durch den Endverbraucher);
- *indirekte, einfache Distributionssysteme,* in denen die Verteilung der Ware im wesentlichen durch institutionellen Handel und Handelsvertreter etc. ohne weitere wesentliche Be- oder Verarbeitung der Ware erfolgt;
- *indirekte, komplexe Distributionssysteme,* die zwischen Produktion und Konsum weiterverarbeitende Funktionen und/oder Dienstleistungen erfordern (etwa im Nahrungsmittel-Handwerk oder in der Gastronomie).

Dabei hängt die Funktionsverteilung zwischen den einzelnen, in das Distributionssystem eingeschalteten Wirtschaftsstufen eng mit dem Beitrag zur Wertschöpfung des Gesamtsystems zusammen. Während die Funktionsübernahme in der Regel die Wertschöpfung erhöht, wird sie meist durch Funktionsverlagerung auf andere Wirtschaftsstufen (z. B. Hersteller, Verbraucher) oder Funktionsverlust geringer. Die Höhe der Wertschöpfung und ihre Verteilung auf die beteiligten Wirtschaftsstufen ist daher für

die Suche nach Rationalisierungspotentialen und Diversifikationsfeldern eine wichtige strategische Variable.

Vor diesem Hintergrund weist nach Abb. 2 das Distributionssystem für Nahrungs- und Genußmittel eine Vielzahl weiterer Versorgungsalternativen auf. Obwohl die Umsatzangaben allein der Höhe nach Ermittlungs- und Schätzunsicherheiten unterliegen, zeigt diese Gesamtmarktbetrachtung für Nahrungs- und Genußmittel, daß der Lebensmittelhandel im engeren Sinne, nämlich der breit sortimentierte Universaleinzelhandel, weniger als die Hälfte der institutionellen Gesamtversorgung ausmacht. Selbst im Bereich der problemlosen Massendistribution, zu der neben dem institutionellen Einzelhandel aufgrund der Substitutionsbeziehungen auch das Nahrungsmittel-Handwerk gezählt werden kann, erzielt der Universaleinzelhandel nur einen Anteil von weniger als 60 %.

Die Höhe der Wertschöpfung (indiziert durch den Rohertrag) spiegelt dabei auch die unterschiedlichen Barrieren wider, mit flächendeckend multiplizierbaren Filialkonzepten in unterschiedliche Distributionskanäle zu expandieren. So korreliert der Konzentrationsgrad in den einzelnen Bereichen negativ mit der Höhe der Wertschöpfung. Der Grund liegt nicht selten darin, daß der Markterfolg weniger von systematischem Management als vielmehr von einer persönlichen, inhaberabhängigen Kunden- und Warenpflege bestimmt wird. Dadurch sind diese Bereiche aus Kostengründen in dis-

Distributionskanäle	Umsatz 1987 Mrd. DM[1)]	Prozent	Rohertrag in Prozent
– Direktabsatz *	20,0	6,8	42
– Beziehungskäufe, Einzelhandel durch Großhandel *	1,0	0,3	10
– Nahrungsmittel-Handwerk[2)]	59,8	20,3	54
a) Funktioneller LMH	80,8	27,4	51
– Universaleinzelhandel	130,9	44,5	26
– Spezialeinzelhandel	34,1	11,6	
– Versandeinzelhandel	0,7	0,2	32
– Ambulanter Einzelhandel	4,0	1,4	
b) Institutioneller LMH	169,7	58,4	27
– Gastronomie *[3)]	41,7	14,2	59
– Kantinen, Anstalten	2,1	0,7	48
c) Außerhausversorgung	43,8	14,9	58
Gesamtversorgung	294,3	100,0	40

1 Umsätze incl. Umsatzsteuer
2 incl. Einzelhandel durch produzierendes Gewerbe
3 incl. Verzehrumsätze im Beherbergungsgewerbe

Quelle: Berechnet und hochgerechnet für 1987 aus HGZ 1985, USt-Statistik 1984 des Statistischen Bundesamtes und Schätzungen (*) des Verfassers

Abb. 2: Distributionskanäle für Nahrungs- und Genußmittel incl. Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel

countorientierte Strategien kaum integrierbar oder wegen eines nur begrenzt verfügbaren qualifizierten Personals nicht flächendeckend expandierbar.

2.1.2 Analyse ausgewählter institutioneller Rahmenbedingungen

2.1.2.1 Strategisch relevante Auswirkungen durch die Verwirklichung des EG-Binnenmarktes

Innerhalb des ab 1993 entstehenden einheitlichen Binnenmarktes werden administrative Hemmnisse für Produktion, Handel und Dienstleistungen sowie Kostenfaktoren (z. B. Grenzformalitäten, nationalstaatliche differierende Anforderungen auf technischem, verwaltungsmäßigem Gebiet, Rechnungslegungsvorschriften, etc.) und langfristig teils auch ökonomische Schranken (z. B. allmähliche Angleichung der Verbraucherpräferenzen in einigen Konsumbereichen) entfallen, so daß prinzipiell von einer Zunahme des Warenverkehrs innerhalb des Binnenmarktes auszugehen ist.

Durch den Abbau der administrativen und ökonomischen Handelsschranken ist eine zunehmende Differenzierung des Warenangebots in den bisher nationalen Volkswirtschaften der EG zu erwarten. Ob und wieweit dadurch im Lebensmittelsektor auch Marktwachstum ausgelöst wird, hängt u. a. wesentlich von dem derzeitigen Sättigungsniveau der einzelnen Güter- und Regionalmärkte für Nahrungs- und Genußmittel ab. Für den Bereich der Bundesrepublik Deutschland werden aufgrund des im allgemeinen hohen Versorgungsgrades wahrscheinlich die Differenzierungseffekte die Wachstumsimpulse überwiegen. Hier kann für den Einzelhandel insgesamt erwartet werden, daß sich in hochgesättigten Märkten durch die wachsende Warenvielfalt vor allem beim Handel mit problemloser Massenware ein intensiverer Wettbewerb entfalten wird. Da aber die Vielfalt des Angebotes zunehmen wird, dürfte die dann sinkende Markttransparenz nicht nur neue Chancen für Nischenanbieter eröffnen, sondern auch für Großunternehmen mit profilierteren Vertriebslinienkonzepten (vgl. Kapitel 4.2).

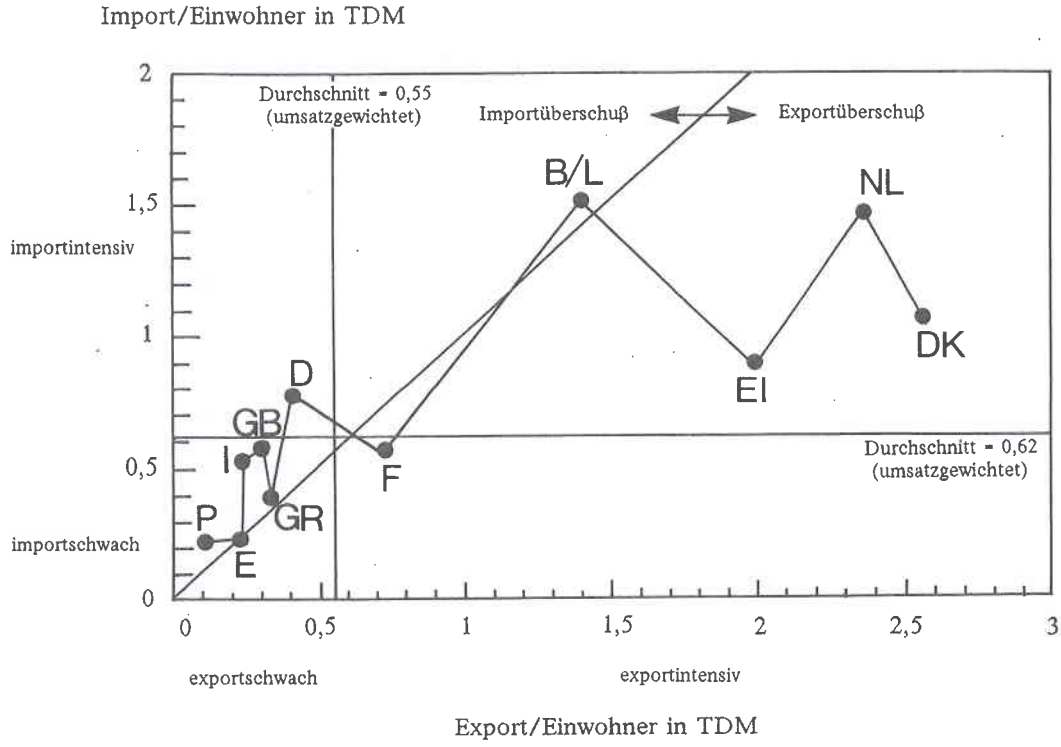
Die marktstrukturellen Änderungen in den Mitgliedsstaaten werden insoweit je nach Struktur der Ernährungswirtschaften unterschiedlich ausfallen. Im allgemeinen werden dabei folgende Faktoren eine wichtige Rolle spielen:

- der Grad der bisherigen Marktöffnung in den Mitgliedsstaaten im Bereich von Nahrungs- und Genußmitteln und
- die jeweilige Ausgangsposition im EG-Markt, d. h. die bisherige relative Exportstärke.

So ist zu erwarten, daß in bisher schon einfuhrintensiven Ländern aufgrund ihrer bereits weitgehend gegebenen Marktöffnung geringere Auswirkungen zu erwarten sind als in einfuhrschwachen Mitgliedsstaaten. Exportintensive Länder dürften außerdem im allgemeinen derzeit eine bessere Ausgangsposition für einen schnelleren Eintritt in etwa einfuhrschwache Mitgliedsstaaten haben als Länder mit geringer Exportintensität. Nach Abbildung 3, in der die EG-Mitgliedsstaaten nach dem Nahrungs- und Genußmittel-Im- und -Export je Einwohner gruppiert sind, sind für die Ernährungswirtschaft der Benelux-Staaten und Irland relativ geringe, für die übrigen Länder dagegen

eher größere Auswirkungen zu erwarten. Frankreich hat im Nahrungs- und Genußmittel-Export insgesamt eine etwas bessere Position als die durch ähnlich große Märkte gekennzeichneten Bundesrepublik, Großbritannien und Italien.

Dabei ist der unterschiedliche Entwicklungsstand der europäischen Distributionsstrukturen in Rechnung zu stellen, sofern er nicht auch geographisch oder demographisch bedingt ist. So ist die Handelslandschaft in den mediteranen Mitgliedsstaaten noch relativ stark zersplittert. Hier wird sich allmählich im Zuge der weiteren Verbreitung der Selbstbedienung ein Konzentrationsprozeß in Gang setzen, der auch dort zu effizienteren Distributionsstrukturen beitragen wird. Aber auch im Bundesgebiet wird im Verhältnis zu Großbritannien oder den Niederlanden strukturelles Bereinigungspotential sichtbar (vgl. Nielsen 1984, S. 10ff.).



Quelle: eigene Berechnungen nach Statistisches Jahrbuch 1988

Abb. 3: Außenhandelspositionen der EG-Länder 1986 für Nahrungs- und Genußmittel

Die Chancen und Risiken stellen sich für die Ernährungsindustrie der Lebensmittelhandel unterschiedlich dar, wie folgende Überlegungen zeigen. Erleichterungen für ein grenzüberschreitendes internes Wachstum von Handelsunternehmen sind allenfalls langfristig durch die Vereinheitlichung und ggf. Vereinfachung von baurechtlichen Genehmigungsverfahren denkbar. Wesentliche Synergieeffekte im Kosten- und Erlösbereich sind zudem von einer europagerichteten Expansion der Filialunternehmen kurzfristig kaum zu erwarten, weil die Regionalität der Absatzmärkte im Einzelhandel von der Verwirklichung des EG-Binnenmarktes nicht berührt wird. M. a. W.:

Die Bearbeitung regionaler Märkte setzt auch weiterhin eine dezentrale Infrastruktur der rückwärtigen Dienste (gerade Lager, Logistik) voraus, wodurch im Bereich des Operating nur geringe und nicht kurzfristig aktivierbare Rationalisierungspotentiale entstehen. Betriebsgrößenvorteile können sich jedoch im Bereich der Beschaffung von Waren ergeben, die im gesamten Binnenmarkt oder wenigstens über die nationalen Grenzen hinweg vermarktet werden können. Hier wird sich gerade den Einkaufskooperationen ein neues Betätigungsfeld eröffnen. Ein Anreiz für grenzüberschreitende Handelsfusion dürfte daher eher durch die drohende Verschiebung der Kräfteverhältnisse auf den Beschaffungsmärkten zugunsten der Ernährungsindustrie entstehen.

Für die Ernährungsindustrie ergibt sich aufgrund des riesigen, einheitlichen Binnenmarktes die Möglichkeit, mittels Aufbau von oder Zusammenlegung zu größeren Produktionseinheiten economies of large scale im Wettbewerb um die nationalen Teilmärkte der EG zur Geltung bringen zu können. Hier ist anhand der jüngsten Unternehmenszusammenschlüsse (Nestlé/Buitoni, Nestlé/Rowntree-Macintosh, aber auch die für Europa folgenreiche Fusion Philip Morris/Kraft) bereits angeklungen, daß die gegenüber den USA starke Zersplitterung der europäischen Ernährungsindustrie vor allem durch Fusionen/Akquisitionen überwunden werden wird (so auch Mac Group, 1988, S. 433ff.).

Für die Hersteller gibt es dabei gegenüber dem Handel eine Besonderheit, die zu einer heftigeren Fusionswelle in den Ernährungskapazitäten als im Handel führen dürfte: Durch die starke Spezialisierung der Industrie auf engere Produktmärkte kann durch Akquisitionen anders als im Handel relativ schnell eine europaweit starke Marktstellung errungen werden. Umgekehrt wird dadurch die Wettbewerbsposition eines Unternehmens durch Unternehmenszusammenschlüsse ebenso leicht bedroht. Daher wird ein Wettlauf um die beste Ausgangsposition für 1992 in Gang gesetzt werden, der etwa am Beispiel der Umstrukturierungen in der europäischen Teigwaren- und Schokoladenindustrie bereits sichtbar wird.

Welche Folgen dies für die Absatz- und Beschaffungsmärkte des Lebensmittelhandels haben wird, ist in Kapitel 2.2 zu untersuchen.

2.1.2.2 Strategisch relevante Auswirkungen des Ladenschlußgesetzes

Wenngleich die Diskussion um eine Lockerung des Ladenschlußgesetzes bislang noch keine europäische Komponente aufweist, dürfte der Druck auf eine Verlängerung der Ladenöffnungszeit nicht zuletzt aufgrund der in den anderen Mitgliedsstaaten überwiegend liberaleren Verhältnisse neuen Auftrieb erhalten. Auch wenn sich langfristig z.B. an der Einführung eines Dienstleistungsabends im Bundesgebiet Liberalisierungstendenzen mit längeren Ladenöffnungszeiten andeuten, so stellt die jetzige Regelung eine mittelfristig weitgehend konstante Rahmenbedingung dar.

Die Auswirkungen der jetzigen Regelung auf die Marktstrukturen im Einzelhandel sind umstritten (vgl. Dichtl, E., et al. 1981, S. 219f.). Es gibt zumindest Warenbereiche, in denen das Ladenschlußgesetz konzentrationsfördernd wirken dürfte:

- Die Beschränkung der Betriebsbereitschaft im Handel fördert tendenziell Einkaufsentscheidungen der Konsumenten unter Zeitdruck. Dadurch können gerade Handelsunternehmen, die ihre Strategie auf erlebnisorientierte Warenpräsentation und/oder beratungsintensive Bereiche stützen, gegenüber dicountorientierten Anbietern ihre spezifischen Wettbewerbsvorteile ggf. nur suboptimal zur Geltung bringen. Die Sortimentsbildung im Handel wird dadurch im Prinzip zugunsten problemloser Waren verschoben.
- Ferner ist nicht zu übersehen, daß die jetzige Ladenöffnungszeit das »one-stop-shopping« und die Zunahme von Vorratskäufen im Bereich des problemlosen Massenbedarfs begünstigt hat. Dies hat das Wachstum von Discountern und »vollsortimentierten« SB-Warenhäusern gefördert.
- Damit ging ein wachsender Verkaufsflächen- und Parkplatzbedarf im Einzelhandel einher, der mit zu steigender Kapitalintensität im Lebensmittelhandel geführt hat.

2.1.2.3 Strategisch relevante Auswirkungen der Baunutzungsverordnung (BauNVO)

Die BauNVO beschränkt vor allem die Wachstumsspielräume großflächigerer Einzelhandelsbetriebe (über 1 200 qm Geschoßfläche), wodurch nicht nur unmittelbare Eingriffe in die Expansionspfade des Lebensmittelhandels erfolgen, sondern über Einflüsse auf die Sortimentsbildung ebenfalls konzentrationsfördernde Tendenzen ausgelöst werden:

- Durch die BauNVO werden Betriebsgrößenvorteile großflächigerer Ladenkonzepte (Verbrauchermärkte/SB-Warenhäuser) gegenüber traditionellen Betriebsformen des Lebensmittel-Einzelhandels festgeschrieben.
- Handelsunternehmen, die aufgrund der BauNVO nur geringe Möglichkeiten der Investition in größere Flächen haben, profilieren sich bereits seit einiger Zeit mit kleinflächigeren Ladentypen im Wettbewerb (etwa die mit rd. 1 000 qm Verkaufsfläche betriebenen »Tengelmann«- bzw. »minimal«-Märkte von Rewe-Leibbrand oder die »Coop-Center«). Dies geht vorwiegend zu Lasten traditioneller Kleinflächen.
- Weil aufgrund der wachsenden Zahl neuer Produkte und dem anhaltenden Trend zur Ausweitung der Selbstbedienung der Verkaufsflächenbedarf weiterhin steigt, sind Handelsunternehmen mit kleinflächigeren Filialnetzen oftmals gezwungen, Discountkonzepte in ihren Filialen zu verwirklichen, um ein hinreichend profilierbares Sortiment anbieten zu können (so z. B. das Vordringen von »Aldi«, »Plus«, »Norma«, »Penny«).

Im Ergebnis fördert die BauNVO nicht nur die Entstehung institutioneller Marktzutrittsschranken und damit marktstarke Stellungen von etablierten großflächigen Betriebsformen, sondern auch über die Verbreitung des Discountprinzips den Preiswettbewerb.

Die hier betrachteten Rahmenbedingungen begünstigen den Strukturwandel und eine Verschärfung des Wettbewerbs vor allem auf den Absatzmärkten des Handels.

2.2 Analyse der Auswirkungen der marktstrukturellen Rahmenbedingungen

2.2.1 Zur Struktur der Absatzmärkte im Lebensmittelhandel

Die Struktur eines Marktes wird u. a. wesentlich durch die Umsatzkonzentration und die Marktanteilsabstände zwischen den Marktführern und ihren Verfolgern bestimmt. Sie soll hier vorrangig betrachtet werden. Über die Umsatzkonzentration im Lebensmittelhandel ist in den letzten Jahren allein aufgrund der wettbewerbspolitischen Bedeutung der Nachfragemacht- und Marktbeherrschungsdiskussion über die führenden Unternehmen viel berichtet worden (vgl. Monopolkommission 1977, dieselbe 1985, Helmrich, H. 1987). Es soll daher an dieser Stelle genügen, einen Blick auf die Umsatzanteile der Spitzengruppe und die Ursachen ihrer Marktführerschaft zu werfen. So lassen sich die zehn größten Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels knapp durch folgende Daten kennzeichnen:

Nr.	Unternehmen/Gruppe	Umsatz (Mio) #	Verkaufs-stellen (ca.)	Betriebs-formen-Mix Schwerpunkt
1	Aldi-Gruppe	18,5	1 824	Discountmärkte
2	Rewe-Leibbrand	11,5	2 304	Discount, Verbrauchermärkte
3	Tengelmann	10,1	2 933	Discount, Supermärkte
4	Coop AG	9,1	2 271	Verbrauchermärkte
5	Asko/Schaper	5,4	280	SB-Warenhäuser
6	Spar AG	2,6	265	Verbrauchermärkte
7	Karstadt	2,3	156	LM-Abt. der Warenhäuser
8	Lidl & Schwarz	2,2	424	Discountmärkte
9	Allkauf	1,9	44	SB-Warenhäuser
10	Deutscher Supermarkt	1,8	*400	Supermärkte
Gesamt		65,4	10 915	

* Schätzung

Quelle: Berechnet aus Presseveröffentlichungen, Geschäftsberichten, Wiegandt, K., 1987, sowie Lademann, R., 1988a; # nur Food-Umsätze

Abb. 4: Top 10 des Lebensmitteleinzelhandels 1986 (Foodumsätze geschätzt)

Danach verfügten die zehn größten Unternehmen des Lebensmittel-Einzelhandels im Jahre 1986

- über ca. 14 % der Verkaufsstellen des Universaleinzelhandels und
- vereinigten darüber etwa 49 % der über diesen Distributionssektor getätigten Umsätze auf sich.

Die Umsatzkonzentration der führenden zehn Unternehmen des Lebensmittelhandels beruht folglich nicht auf einer entsprechend hohen Konzentration der Betriebsstätten.

Diese ist vielmehr unterproportional. Die Umsatzkonzentration im institutionellen Lebensmittelhandel spiegelt daher vor allem eine Ungleichverteilung bei der Verfügungsgewalt über den Zugang zu überdurchschnittlich leistungsfähigen Verkaufsstellen wider (vgl. Lademann, R., 1986, S. 196ff.): Die expansivsten und meist auch führenden Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels verfügen überwiegend über großflächigere oder im Discountprinzip betriebene Filialnetze.

Ein Blick auf die Sortimentsstrukturen nach Betriebsformen zeigt (vgl. Abb. 5), daß die großflächigeren (Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser) und preisaggressiveren Betriebsformen (Discounter) nicht nur erheblich höhere Umsätze je Verkaufsstelle tätigen, sondern auch über eine weit überdurchschnittliche Umsatzleistung je Sorte (Sortenleistungsfaktor) verfügen. So setzen Discounter knapp 15mal, SB-Warenhäuser ca. 12 mal so viel von einer Sorte um wie ein kleinflächiges Nachbarschaftsgeschäft (vgl. Lademann, R., 1986, S. 209 ff.).

Betriebsformen	Food-Umsatz/ Geschäft Mio. DM	Lebensm. Sortiments-umfang (Sorten)	mittlerer Umsatz/ Sorte TDM	Sorten-leistungs-faktor
Discountmärkte	4,4	1000	4,4	14,7
SB-Warenhäuser	34,3	9700	3,5	11,7
Verbrauchermärkte, groß	13,3	6500	2,0	6,7
Verbrauchermärkte, klein	7,6	5100	1,5	5,0
Supermärkte	4,7	4000	1,2	4,0
Warenhäuser (LM-Abt.)	9,7	8500	1,1	3,7
Sonstige LM-Geschäfte	0,7	2500	0,3	1,0

Quelle: Lademann, R., 1986.

Abb. 5: Umsatzleistung je Verkaufsstelle und je Sorte (geschätzt) nach Betriebsformen 1983

Gerade dadurch ist es möglich, die überwiegend fixen Handlungskosten der Filialen und der rückwärtigen Dienste wie Verwaltung, Lager und Fuhrpark auf eine größere Zahl von Kostenträgern zu verteilen, wodurch sich betriebsgrößenbedingte Kostenvorteile ergeben.

Sicherlich ist es schwer, die hier nicht erschöpfend genannten Wettbewerbsvorteile der führenden Unternehmen des Lebensmittelhandels zu quantifizieren, zumal überdies noch weitere Faktoren zu berücksichtigen wären. Ansatzweise ist jedoch von folgenden Größenordnungen auszugehen (vgl. Lademann, R., 1988a, S. 40ff.):

- Im *Beschaffungsbereich* ist im Food-Sortiment ein Konditionenvorsprung der Spitzengruppe des Lebensmittelhandels von ein bis zwei Prozent zu veranschlagen, der damit bei einem Warenkostenanteil von ca. 80% höher liegen würde als die Durchschnittsrendite der Branche.
- Im *Bereich der rückwärtigen Dienste* (Verwaltung, Lager, Logistik) sind die Kostenunterschiede noch schwerer einzuschätzen. Sie sind u. a. von den Zentralisierungsmöglichkeiten operativer Funktionen und einer mindestopitmalen Größe des

Filialnetzes abhängig. Nach Branchenbeobachtungen sind Größenordnungen von ca. 0,5 bis 1 % vom Umsatz wahrscheinlich.
- Im *Verkaufsstellenbereich* schwanken die betriebsformenabhängigen Kosten als Anteil vom Umsatz zwischen ca. 10–12 % (führende Discounter) über 13–15 % (Flächen über 400 qm Verkaufsfläche) und etwa 21 % im kleinflächigen Bereich, so daß aufgrund weitgehend austauschbarer Sortimente effektive Kostenvorteile vorhanden sind.

Betriebsformenbedingte Kostenvorteile besitzen danach offenbar das stärkste Gewicht. Im allgemeinen ist daher davon auszugehen, daß die Wettbewerbsposition eines Unternehmens beim Handel mit leicht vergleichbaren SB-Sortimenten umso besser ist, je höher die Homogenität seines Betriebsformenmix (Beispiel Aldi: nur Discount) und die Umsatzleistung je Kostenträger (Sorte) ist. Je mehr die Wettbewerbsvorteile auf betriebsformenstrukturellen Gründen beruhen, desto weniger sind sie angesichts der strukturellen Knappheit attraktiver Standorte zu kompensieren und desto stärker wirken sie strukturverändernd.

2.2.2 *Zur Struktur der Beschaffungsmärkte im Lebensmittelhandel*

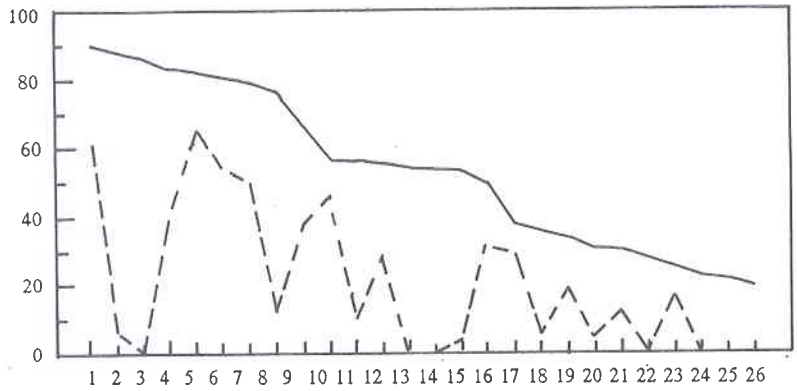
Für die Situation auf den Beschaffungsmärkten des Lebensmittelhandels ist zunächst in Rechnung zu stellen, daß außer der Spitzengruppe die übrigen Unternehmen fast ausnahmslos Mitglieder in Einkaufskooperationen sind. Dadurch können die Absatzmarktstrukturenn nicht spiegelbildlich auf die Beschaffungsmärkte übertragen werden (vgl. Lademann, 1988b, S. 58ff.). Da die Verhandlungsvolumina dadurch weniger stark differieren als die Absatzmengen gegenüber der Spitzengruppe, kann tendenziell mit einer Dämpfung der produktivitätsbedingten Konditionenunterschiede gerechnet werden.

Als Lieferantenseite ist vor allem auf die Ernährungsindustrie zu blicken. Hier sind ähnliche, jedoch noch höher konzentrierte Strukturen gegeben, weil Hersteller meist auf relativ enge Produktfelder konzentriert sind: Neben einer häufig auch international tätigen, oft bereits ausländischen Spitzengruppe gibt es demgegenüber Hersteller mit nur nationaler oder regionaler Marktgeltung. So wiesen die führenden fünf Unternehmen der untersuchten Güterklassen im Durchschnitt einen Umsatzanteil von ca. 43 % auf (vgl. Abb. 6, Lademann, R., 1988b, S. 44ff., GWH 1988).

Für den Lebensmittelhandel sind ferner die marktübergreifenden Beteiligungsverhältnisse der Ernährungsindustrie von Bedeutung, weil sie die Verhaltensspielräume des Handels auf den Beschaffungsmärkten tendenziell einschränken. Von 125 analysierten Beteiligungen der führenden Unternehmen der Ernährungsindustrie entfielen knapp 37 % auf andere Produktmärkte, so daß der Lebensmittelhandel auf seinen Beschaffungsmärkten häufig auf dieselben Verhandlungspartner trifft.

Beschaffungsseitig trifft der Lebensmittelhandel also auf eine differenziert zu bewertende Marktstruktur der Ernährungsindustrie:

- Die führenden Hersteller besitzen nicht zuletzt wegen ihrer starken Markenartikelprogramme über eine gute Verhandlungsposition auch gegenüber der Spitzengruppe des Lebensmittelhandels. Sie erreichen meist eine hohe Ubiquität ihrer Pro-



Legende

1 Putz- und Pflegemittel
2 Teigwaren
3 Zucker
4 Margarine/Plattenfette
5 Seifen, Wasch- und Reinigungsmittel
6 Ölmühlenerzeugnisse
7 Stärke/Stärkeerzeugnisse
8 Röstkaffee/bearbeiteter Tee
9 Tabakwaren
10 Nährmittel
11 Kartoffelerzeugnisse
12 Kondensmilch
13 Mahl- und Schälmühlenerzeugnisse
14 Essig, Senf, Essenzen, Gewürze
15 Wein/Schaumwein
16 Andere Erzeugnisse
17 Tafelwasser/AFG
18 Spirituosen
19 Süßwaren
20 Fleisch/Fleischerzeugnisse
21 Körperpflegemittel
22 Bier
23 Fisch-/Fischerzeugnisse
24 Backwaren
25 Milch, Butter, Käse
26 Verarbeitetes Obst und Gemüse

Quelle: Lademann, R., 1988b, modifiziert

Abb. 6: Marktanteile Top 5 und ausländischer Unternehmen unter den Top 5 in der Ernährungsindustrie

dukte. Wenngleich zur Zeit noch von insgesamt wechselseitigen Abhängigkeiten dieser beiden Seiten auszugehen ist, könnte sich das Kräfteverhältnis vor dem Hintergrund der angedeuteten internationalen Fusionswelle zunächst zugunsten der führenden Hersteller verschieben.

- Die übrigen Hersteller können meist – abgesehen von regionalen Besonderheiten im Konsum – keinen besonderen Verhandlungsdruck gegenüber dem Handel erzeugen. Hier ist von einer überlegenen Verhandlungsposition der Spitzengruppe des Handels auszugehen.

In welchem Ausmaß es dem Handel gelingen wird, durch die räumliche Ausdehnung der Beschaffungsmärkte Druck auf die überwiegend national tätigen Hersteller auszuüben, hängt u. a. von dem Kostengefälle zwischen In- und Ausland ab. Dabei werden neben Produktionskostenunterschieden vor allem die Höhe der jeweiligen Transportkosten eine entscheidende Rolle spielen.

3 Strategische Schlußfolgerungen und Handlungsalternativen im Lebensmittelhandel

3.1 Bewertung der Entwicklungsperspektiven

Die bisherige Analyse der strukturellen Umweltbedingungen im Lebensmittelhandel läßt folgende Tendenzaussagen zu:

- Umsatzkonzentration und Selektion werden im Lebensmittelhandel angesichts einer langfristig eher stagnierenden Endnachfrage, der Verkaufsflächenrestriktionen und austauschbarer Sortimente so lange anhalten, wie Verbundvorteile (durch umfassende Sortimente) und ein Produktivitätsgefälle (durch Preisvorteile) den Konsumenten Transaktionskostenersparnisse ermöglichen.
- Die relativen Wettbewerbsvorteile der Spitzengruppe gegenüber den Verfolgern werden sich jedoch vermindern, je mehr sich die Betriebsstrukturen durch Selektion oder (Aufhol-)Fusionen angleichen.
- Die Bedeutung nationaler, inbesondere mittelständischer Lieferanten des bundesdeutschen Lebensmittelhandels wird tendenziell zurückgehen.
- Die zunehmende Differenzierung des Warenangebotes kann den Lebensmittelhandel in eine strategische Klemme führen: Durch die Erhöhung des Sortimentsumfanges wird der Druck auf die Preise erhöht, während andererseits seine Operatingkosten steigen.
- Die wachsende Verfügbarkeit und die zunehmende Vielfalt der Waren wird Nischenanbietern vor allem mit selektiven Sortimentskonzepten im Spezialeinzelhandel anlocken und dadurch den Wettbewerb intensivieren.
- Vor dem Hintergrund struktureller Verkaufsflächenknappheit muß der Lebensmittelhandel bei wachsenden Sortimenten über neue Präsentations- und Profilierungskonzepte nachdenken. Neben einer zukünftig wohl wachsenden Bedeutung einer selektiven Sortimentspolitik im Handel könnten starke Markenartikel wieder wichtigere Orientierungsfunktionen in den Handelssortimenten als bisher zukommen.

Insgesamt deuten diese Überlegungen tendenziell auf eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs im Lebensmittelhandel hin. Daher müssen Handelsunternehmen über die Sicherung oder Erhöhung ihrer Wertschöpfung nachdenken, wollen sie nicht gegenüber den Discountern an Profil verlieren. Der Spielraum für wertschöpfungsintensive Strategien wird dabei u. a. durch folgende Faktoren begrenzt:

- das Ausmaß des Preisabstandes zu den Discountern;
- der Grad der Selbstbedienungsfähigkeit der Ware (nicht nur bei Food-, sondern auch bei Nonfood-Waren);
- der gleichzeitige Absatz von Ware über selbst- und fremdbedienungsorientierte Distributionskanäle;
- die Schwierigkeit für die Hersteller, in einem Markt mit hohem Versorgungsgrad

statt Me-too-Produkte innovative und wachstumsstarke, für Discounter jedoch uninteressante Produkte zur Marktreife zu bringen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der am Lebensmittelhandel vorbeigehenden Foodumsätze (insbesondere Außerhausversorgung) wird auch darüber nachzudenken sein, wie Wertschöpfungsspielräume durch mehr Service, Beratung, Warenpräsentation und Erlebnisorientierung – auch in Verbrauchermärkten und SB-Warenhäusern – erschlossen werden können. Die durch die wachsende Angebotsvielfalt sinkende Markttransparenz bildet dafür einen geeigneten Hintergrund.

Die wesentlichen strategischen Erfordernisse im Lebensmittelhandel sind damit umrissen:

- eine konsequentere Ausrichtung aller Maßnahmen auf die *Erfolgsquellen* des Unternehmens, die folgendes voraussetzt:
  - effizientes Informationsmanagement über Ertrags- und Kostenstrukturen,
  - effizientes Kostenmanagement in den rückwärtigen Diensten;
- eine *konsequentere Marktorientierung* in den Ausprägungen
  - aktives Beschaffungsmarketing zur Ausschöpfung der Chancen im Welt- und Europäischen Binnenmarkt,
  - mehr Marktnähe bei der Festlegung und Umsetzung des Absatzmarketing, insbesondere bei der Sortimentspolitik.

Insgesamt entstehen dadurch im Lebensmittelhandel erhöhte Qualitätsanforderungen an das Management (vgl. Bornträger, 1986, S. 11 ff.). Es werden sich die Unternehmen durchsetzen, die auf der Basis überlegener Managementqualifikation und von Informationsvorsprüngen Märkte mit Hilfe effizienter Organisationsstrukturen wirksamer pflegen oder schneller als Mitbewerber erschließen können (vgl. Lademann, 1988a, S. 40).

3.2 Ansätze für strategische Konzepte

3.2.1 Repositionierung der Betriebsformenkonzepte

Zunächst wäre absatzseitig zu prüfen, wie ein Unternehmen seine Wettbewerbsposition innerhalb des Lebensmittelhandels verbessern kann. Dazu stehen vor allem folgende Alternativen zur Verfügung.

- Konzentration auf Betriebsformenschwerpunkte
  durch Flächenumstrukturierung, in der Regel mittels Trennung von unproduktiven, verlustbringenden Betriebsformen und Verkaufsflächen;
- Marktdurchdringung
  durch weitere Filialisierung mit zukunftsträchtigen Betriebsformen und Verkaufsflächen
- Differenzierung des Betriebsformen-(Vertriebslinien-)Mix durch Modifikation bzw. Innovation von Betriebsformen.

Aufgrund der beschränkten Expansionsmöglichkeiten durch zusätzliche Verkaufsflächen kommt der Differenzierung des Betriebsformen-Mix eine wichtige Funktion für zukünftige Handelsstrategien zu, weil sie im Gegensatz zu der Konzentration auf Betriebsformenschwerpunkte (z. B. wie der Großflächenspezialist Asko oder Discounter Aldi) in der heutigen Handelslandschaft mit weitgehend fehlenden attraktiven Standorten noch am ehesten zu regional oder bundesweit effizienten Filialstrukturen im Lebensmittelhandel führt.

Bei der Betriebsformendifferenzierung geht es vor dem Hintergrund der betrachteten Umweltbedingungen um Feinarbeit an bestehenden Verkaufsstellen-Mix (z. B. die Umsetzung selektiver Sortimentskonzepte), oder um die Einführung neuer Betriebsformen, etwa im Zusammenhang mit der Verwertung unrentabler Kleinflächen für convenience-, service- und erlebnisorientierte Spezial- oder Zielgruppenlinien (etwa Robin Food von Tengelmann).

3.2.2 Diversifikationsstrategien

Handelsunternehmen, die im Foodsektor weder intern noch extern erfolgreich expandieren können, werden verstärkt überprüfen müssen, ob und inwieweit der Eintritt in andere Distributionskanäle der Ernährungswirtschaft oder in Nonfood-Bereichen möglich ist. Dabei steht weniger die Erweiterung der neben Lebensmitteln unter einem Dach traditionell vorhandenen Nonfood-Sortimente zur Diskussion. Daß dieses erfolgreich praktiziert werden kann, steht mit der Bedeutung der Aldi-Gruppe im Textil-Einzelhandel (unter den Top 10) nicht infrage. Da die Flächenrestriktionen zukünftig nicht kleiner werden, stößt diese Strategie bei kleineren Verkaufsflächen jedoch an natürliche Grenzen. Es ist vielmehr der Frage nach Diversifikationschancen mit innovativen, ausschließlich nonfood-orientierten Betriebsformen nachzugehen.

Hier zeigen jüngste Beispiele (etwa die Übernahme von Goldpfeil, Uhren Christ und Dugena durch die Rewe-Leibbrand-Gruppe, die Fachmarktkonzepte bei der Coop AG, der Asko AG, Kaufhof AG und der Hertie-Gruppe mit WOM und Schaulandt), daß es Unternehmen des Lebensmittelhandels relativ leicht gelingt, zunächst im Nonfood-Einzelhandel Fuß zu fassen. Dieser Expansionspfad ist nicht zuletzt aus drei Gründen erfolgversprechend:

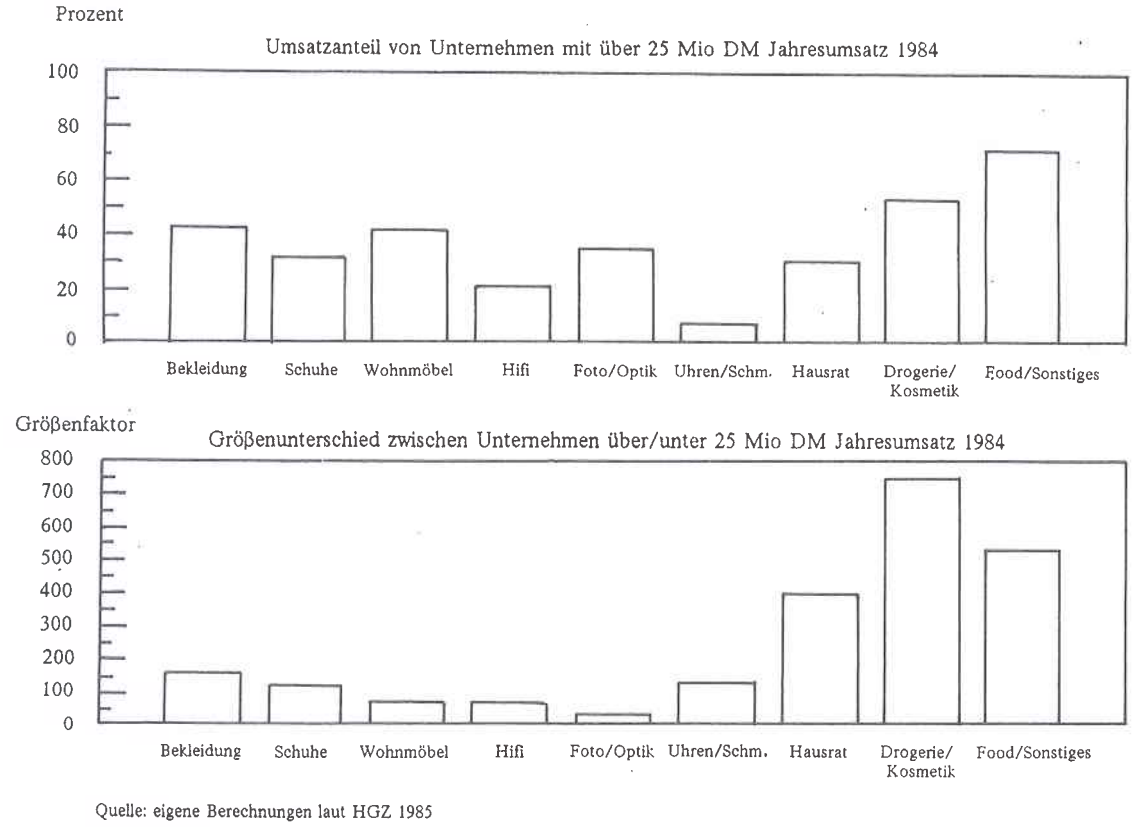
- Einerseits können diese Unternehmen beim Aufbau von Fachmarktkonzepten bereits auf vorhandene Bezugskanäle und auf Marktkenntnisse etwa aus dem Warenhaus- und SB-Warenhausgeschäft mit Nonfood zurückgreifen.
- Andererseits erfolgt in Fachmärkten im Gegensatz zum Eintritt in das Gastronomiegeschäft weiterhin Handel mit SB-orientierter, problemloser Massenware, so daß bisherige warenwirtschaftliche Prinzipien beibehalten werden können.
- Und schließlich treffen die diversifizierenden Handelsunternehmen in vielen Nonfood-Branchen auf eine fragmentierte Mitbewerberstruktur, gegen die sich auf der Basis von Betriebsgrößenvorteilen ein Markteintritt durchsetzen läßt.

Die Umsatzkonzentration im Nonfood-Einzelhandel ist nach Abbildung 7 derzeit noch geringer als im Lebensmittelhandel. Inwieweit sich die Verhältnisse in beiden

Sektoren angleichen, bleibt abzuwarten. Hier verbleiben im allgemeinen größere Nischen für erlebnis-, beratungs- und serviceorientierte klassische Fachhandelsunternehmen.

3.2.3 Internationalisierungsstrategien

Deutsche Handelsunternehmen verfolgen seit vielen Jahren Interessen im Ausland. Neben dem Ausbau ihrer Verkaufsorganisationen (Warenhäuser) diente dies zum einen primär der Wiederanlage von Kapital und dem Know-how-Transfer (z. B. das Asko/Leibbrand-Engagement bei Furr's/USA oder der Tengelmann-Gruppe bei A & P/USA–Canada). Zum anderen sind führende deutsche Lebensmittelhändler bereits in teils spürbarem Ausmaß im angrenzenden Ausland vertreten (z. B. Aldi, Tengelmann, Adler, Hussel, Metro, Otto, Quelle).



Quelle: eigene Berechnungen laut HGZ 1985

Abb. 7: Umsatzkonzentration und Größenunterschiede im Einzelhandel

Dieses grenzüberschreitende Wachstum – allerdings in beiden Richtungen – wird zukünftig an Bedeutung zunehmen. Diese Phase der Internationalisierung wird dann mehr durch marktstrategische Überlegungen im Europäischen Binnenmarkt gesteuert, bei denen auch Synergien zur Verbesserung der Wettbewerbsposition im nationalen Markt angestrebt werden. Inwieweit dadurch europaweit in Zukunft ähnliche Strukturen nur auf höherem Niveau wie in der Bundesrepublik oder dem wesentlich höher konzentrierten Großbritannien entstehen werden, vermag heute nur schwer

prognostiziert zu werden. In jedem Falle braucht man kein Prophet zu sein vorherzusagen, daß langfristig die unterschiedliche Effizienz der z. Zt. bestehenden Distributionssysteme über einen Konzentrationsprozeß eine Annäherung der Handelsstrukturen bewirken wird.

3.2.4 Kooperations-, Beteiligungs- und Fusionsstrategien

Während die o. a. Maßnahmen eher Ansatzpunkte für absatzseitige Strategien behandelten, können Kooperations- und Beteiligungsstrategien stärker bei der Umsetzung neuer funktionaler Konzepte zum Tragen kommen: Im Einkauf, in der Logistik und der Lagerhaltung werden viele Handelsunternehmen aufgrund der Marktintransparenz und der Größe des Binnenmarktes erheblich umfangreichere Aufgaben u. a. bei der systematischen Beschaffungsmarktforschung, der Sortimentsbildung und der Raumüberbrückung erfüllen müssen, um die Chancen in der EG auch nur annähernd ausschöpfen zu können. Diese Aufgaben werden sich in vielen Fällen durch Kooperationen oder durch Beteiligung an Gemeinschaftsunternehmen leichter als bei alleinigem Vorgehen lösen lassen.

Europaweite Fusionsstrategien werden dagegen vor allem bei der Expansion der Geschäftsfelder, also für den Eintritt in neue räumliche Märkte oder Branchen, eine wachsende Rolle spielen. Gerade in bereits hochkonzentrierten Handelsmärkten der EG (z. B. Niederlande, Großbritannien) wird dieses Vorgehen gegenüber einem in der Regel stets langsameren internen Wachstum vorzuziehen sein.

4 Schlußbemerkungen

Der Ernährungswirtschaft steht ein weiterer Strukturwandel bevor. Auch am Einzelhandel wird die Internationalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte nicht spurlos vorüber gehen, so daß auch hier strategische Weichenstellungen unumgänglich werden. In Verbindung mit »Europa 1992« sind heute schon Marktsignale erkennbar, die eine neue wettbewerbliche Qualität ankündigen. Der Europäische Binnenmarkt birgt für den Einzelhandel die Gefahr, schnell vor irreversiblen Größenstrukturen zu stehen, bietet aber auch die Chance der Neupositionierung. Planvolles strategisches Handeln ist gefordert, nur Nichtstun und Abwarten dürfte nicht dem Gebot der Stunde entsprechen.

Literatur

Bornträger, W. (1986), Technische Innovationen und ihre Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen an das mittlere Management in Einzelhandelsbetrieben, Göttingen

Dichtl, E., Raffée, H., Wellenreuther, H. (1981), Die Förderung des Mittelstands im deutschen Einzelhandel – Motive, Formen, Wirksamkeit, in: Treis, B., Hrsg., Der mittelständische Einzelhandel im Wettbewerb, München

GWH Unternehmensberatung, Hrsg. (1988), Die Spitzengruppe der Ernährungsindustrie 1987/88, Hamburg
Hax, A. C., Majluf, N. S. (1988), Strategisches Management, Frankfurt
Helmrich, H., Hrsg. (1987), Wettbewerbspolitik und Wettbewerbsrecht. Köln, Berlin, Bonn, München
Hinterhuber, H. H. (1984), Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, Berlin, New York
Mac Group (1988), The Cost of »Non-Europe« in Foodstuffs Industry, in: Commission of the European Communities, Research on the »Costs of Non-Europe«, Basic Findings, Vol. 1; Basic Studies: Executive Summaries, Brüssel, Luxemburg
Monopolkommission (1977), Sondergutachten 7, Baden-Baden
Monopolkommission (1985), Sondergutachten 14, Baden-Baden
Lademann, R. P. (1986), Nachfragemacht von Handelsunternehmen, Göttingen
Lademann, R. P. (1988 a), Besonderheiten im Wettbewerb des Handels – Realität oder Ideologie? Göttingen
Lademann, R. P. (1988 b), Machtverteilung zwischen Industrie und Handel. Eine empirische Untersuchung der Marktstrukturen in der Ernährungswirtschaft, Göttingen
Nielsen International Inc. (1984), Hrsg., Der Lebensmittelhandel – eine weltweite Übersicht von Nielsen, No 8, ohne Ort
Oehme, W. (1983), Handelsmarketing, München