

# **Betriebstypeninnovationen in stagnierenden Märkten unter Globalisierungsdruck**

*Dr. Rainer P. Lademann*

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung
  2. Die Dynamik der Betriebsformen
  3. Markt- und Wettbewerbsentwicklung im Einzelhandel
  4. Betriebsformenentwicklung im Food-Einzelhandel
  5. Betriebsformenentwicklung im Nonfood-Einzelhandel
  6. Fazit
- Literaturverzeichnis
- Lebenslauf

# 1. Einleitung

Bis Anfang der 90er Jahre war der Einzelhandel - von kurzen Unterbrechungen abgesehen - durch einen weitgehend kontinuierlichen und meist ausgeprägten Wachstumsprozess gekennzeichnet. Seit etwa 1993 bis heute stagniert oder schrumpft der Einzelhandelsumsatz. Dieser Zeitraum stimmt gleichzeitig mit der Marktöffnung innerhalb des Europäischen Binnenmarktes überein, der einen Meilenstein zu immer globaleren Wettbewerbsbedingungen auch in der Konsumgüterwirtschaft darstellt (Lademann 1991, 1999).

Marktstagnation und Globalisierung des Wettbewerbs werfen die Frage auf, wie der Einzelhandel sich diesen Herausforderungen angepasst hat. Dabei steht eine exemplarische Betrachtung des Betriebsformenwandels der letzten Jahre und der sich abzeichnenden Trends im Mittelpunkt der Betrachtung. Es soll der Frage nachgegangen werden, welche Betriebsformenkonzepte in den letzten 10 Jahren im deutschen Einzelhandel erfolgreich waren und welche Konsequenzen sich für die Profilierung in der Zukunft ergeben.

## 2. Die Dynamik der Betriebsformen

### Das Konzept

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/Kuhn 1980, S. 83) können. Da es methodisch und im Hinblick auf eine komparative Analyse müßig wäre, letztlich zahllose Unternehmenskonzepte zu differenzieren, fassen Betriebsformen Handelsbetriebe zu Gruppen zusammen, die bzgl. konstitutiver Merkmale vergleichbar sind. Die Beschreibung von Betriebsformen mittels konstitutiver Gestaltungselemente bedient sich daher eines typologischen Ansatzes.

Die Dynamik der Betriebsformen kann als ein Schlüsselkonzept der modernen Handelsforschung bezeichnet werden. Es eröffnete die Einsicht, dass der als branchentypisch empfundene 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, R., 1954). Diese kann dadurch gekennzeichnet werden, dass die zunehmenden distributiven Aufgaben im Zuge einer aufkommenden Massenproduktion auch einer Neuausrichtung der unternehmerischen Konzeptionen im Einzelhandel bedurften. „Diese Betriebe sollen den Fortschritt bringen; die Effizienz soll gesteigert werden. Man bemüht sich, die Handelsleistung besser und billiger zu erfüllen, als es bisher geschieht.“ (Nieschlag/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/Kuhn, 1980, S. 85ff.):

- ? 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/Kuhn, 1980, S. 96f.).
- ? Dabei hält Nieschlag die Politik des trading up für praktisch unumkehrbar, weil „auf diese Weise .. auch der allgemeinen Erhöhung des Konsumstandards Rechnung getragen“ (Nieschlag/ 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/ Kuhn, 1980, S. 100).

Das Konzept von der Dynamik der Betriebsformen bezieht sich nicht nur auf die Outletebene (Ladeneinzelhandel), sondern auch auf die von den Handelsunternehmen verfolgte Gesamtstrategie (Nieschlag/Kuhn 1972, S. 90ff.). 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 ver-

gangener Pioniertaten nicht der Outlet-Ebene allein, sondern der Multiplikation des Ladenkonzepts bzw. der systematischen Zusammenarbeit in Kooperationen entsprang.

## Grenzen und Fragen

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/Kuhn 1980, S. 101). Die Dynamik der Betriebsformen entwickelte sich damit zu einem Erklärungskonzept für die großen Entwicklungslinien im Einzelhandel.

Dennoch ist zu bedenken, dass das Betriebsformenkonzept in einer Zeit entwickelt wurde, als der Einzelhandel durch starkes Wachstum gekennzeichnet war. Das wirft die Frage auf, ob das Konzept von der Dynamik der Betriebsformen universelle oder doch nur raum-zeitlich beschränkte Aussagen zulässt. So ist im Weiteren zu klären, ob trading up und Assimilation auch unter Globalisierungsdruck und in Zeiten der Nachfragestagnation dominante Verhaltensmuster darstellen.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass das Konzept der Dynamik der Betriebsformen als typisches Strategiemuster einen preispolitisch bestimmten Markteintritt von Innovatoren und einen durch Wettbewerb ausgelösten Angleichungsprozess vorhersagt. 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 ‚von oben‘ an die Kosten- und Leistungsstruktur der Innovatoren.
- ? 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 das Effizienzniveau der Innovatoren im Wettbewerbsprozess nicht gehalten werden kann.
- ? Sobald die Rationalisierungsspielräume 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 geringen Differenzierungsgrad der am Markt vorhandenen Betriebsformenkonzepte gekennzeichnet sein.
- ? Solange der Wettbewerb auf der Absatzseite des Einzelhandels vor allem aufgrund der immer noch zunehmenden Angebotsdifferenzierung praktisch nicht beschränkbar ist (so u.a. Täger, U. C. et al, 1994, S. 99), wird das Wettbewerbsverhalten in reifen Märkten weiterhin nicht erlahmen. Unter dieser Voraussetzung wäre nach

Nieschlags Dynamik der Betriebsformen ein wachsender Nichtpreiswettbewerb zu erwarten. Denn theoriegemäß müsste trading up und Assimilierung nach Erosion der Wettbewerbsvorteile einsetzen.

Wir werden im Folgenden die Entwicklungen der vergangenen Jahre danach beleuchten, ob diese Muster im Marktverhalten des Einzelhandels tatsächlich zu beobachten gewesen sind.

### 3. Markt- und Wettbewerbsentwicklung im Einzelhandel

#### Globalisierung

Der Wettbewerb im Einzelhandel wird im Mittelstand nicht selten als räumlich begrenzt dargestellt. Noch im Zusammenhang mit der Binnenmarktdiskussion wurde verschiedentlich auch aus der Praxis heraus darauf hingewiesen, dass der Einzelhandel von der Globalisierung des Wettbewerbs kaum tangiert würde – all business is local. Wäre dem so, dann hätte der Handel keinen Bedarf, seine Unternehmensgrößen an die größer werdenden Märkte anzupassen, Antworten auf die zunehmende Differenzierung des Warenangebots zu finden und sich in immer schneller ablaufenden, durch Informationstechnologie und Telekommunikation beschleunigten Wettbewerbsprozessen zukunftsfähig aufzustellen. Es wird zu zeigen sein, dass diese Lokalmarktthese ungenau ist und dazu beiträgt, die strategischen Herausforderungen der Branche zu unterschätzen.

Richtig ist, dass sich der Wettbewerb im Einzelhandel um den Endkunden, der Absatzwettbewerb, in räumlich relativ eng begrenzten Märkten vollzieht. Allerdings hat auch hier die zunehmende Filialisierung längst zu großräumigen, teils gar nationalen Interdependenzen im Wettbewerb geführt. Das gilt in Deutschland weniger für den Fast-Moving-Consumer-Good-Sektor (FMCG; i.e.L. Lebensmitteleinzelhandel/LEH, Drogeriewaren) als für den Nonfoodbereich. Dagegen besitzt der Wettbewerb auf den Beschaffungsmärkten seit längerem eine noch anwachsende internationale Qualität. Auch der Marktzugang in die Staaten des ehemaligen Ostblocks hat beim Wettbewerb um Standorte und beim sich daran anschließenden Wettbewerb der Standorte in den regionalen Märkten wachsende internationale Dimensionen. Diese Beispiele verdeutlichen, dass Globalisierung sich im Einzelhandel in unterschiedlichen Facetten und Intensitäten zeigt:

- ? Der Absatzwettbewerb ist derzeit weitestgehend regional ausgerichtet. Bereits aber der Versandhandel, mehr noch der schneller wachsende Internethandel (B2C) stellen diese Regionalität zunehmend infrage. Wenngleich in Deutschland heute nur etwa 1 bis 2 % des Einzelhandelsumsatzes über das Internet und 5 bis 6 % über den Versandhandel abgewickelt werden, so wird der Wettbewerb in einzelnen Warengruppen erheblich stärker aus seinen regionalen Bindungen herausgelöst (z.B. Bücher, Tonträger bzw. die Versandhandelsakzeptanz im ländlichen Raum, die nach

Erfahrungen des Verfassers in einzelnen Warengruppen [z.B. Bekleidung] ca. 15 % Anteil erreichen kann).

- ? Auf der Beschaffungsseite nutzt der Handel die Vorteile einer wachsenden internationalen Arbeitsteilung in einer immer globaleren, entgrenzten Welt. Zum einen eröffnen sich dem Handel neue kostengünstige Bezugsquellen in Entwicklungs- und Schwellenländern, in denen die Produktionskapazitäten und –kompetenzen ausgebaut werden. Zum anderen bezieht der Handel Waren von der inländischen bzw. europäischen Industrie, die mit der Vergrößerung und Liberalisierung der Märkte ihre Produktionsstandorte global optimiert hat. Da die Industrie vor allem bei Nonfood selbst die globalen Bezugsmöglichkeiten nutzt und zunehmend Handelsware importiert, erweitern sich die Bezugsmöglichkeiten des Handels zusätzlich (Täger, C., et al, 1993, S. 33f.). Diese Globalisierungseffekte erhöhen folglich grundsätzlich die Ausweichalternativen des Handels und begünstigen daher im Allgemeinen (c.p.) sinkende Einkaufspreise. Ferner erhöht sich tendenziell die Warenvielfalt, so dass Chancen und Notwendigkeiten zur Ausdifferenzierung von Sortimentskonzepten und Spielräume für Sortimentspezialisten zunehmen (Lademann, R., 1991).
- ? Da der Einzelhandel niedrigere Einkaufspreise zur Ausweitung der Marktanteile nutzen kann, führt die Globalisierung der Beschaffung zu einem wachsenden Warendruck im Inlandsmarkt. Dies gilt für kompetitive, wettbewerblich unbeschränkte Märkte, von denen im Einzelhandel auszugehen ist (s.o.). Damit mündet Globalisierung c.p. auch in sinkenden Verkaufspreisen im Hochlohnland Deutschland.

Die generellen Wirkungen der Globalisierung – Konzentration, Differenzierung und Beschleunigung - haben erhebliche Auswirkungen auf das Absatzmarketing und den Rationalisierungsdruck im Handel. Nach dem Konzept der Dynamik der Betriebsformen wäre daher zu erwarten, dass der Innovationsdruck zur Entwicklung neuer Unternehmenskonzepte und neuer Verkaufsformen zunimmt.

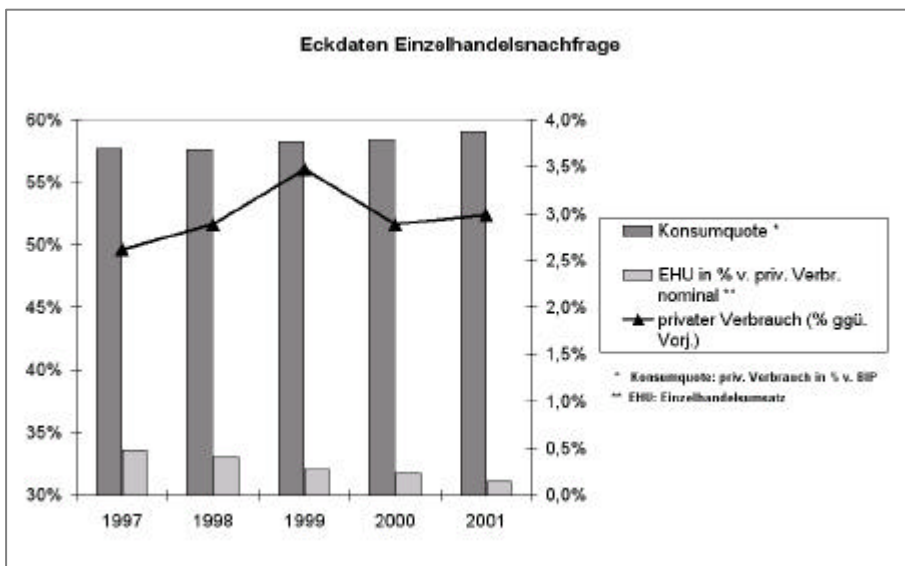
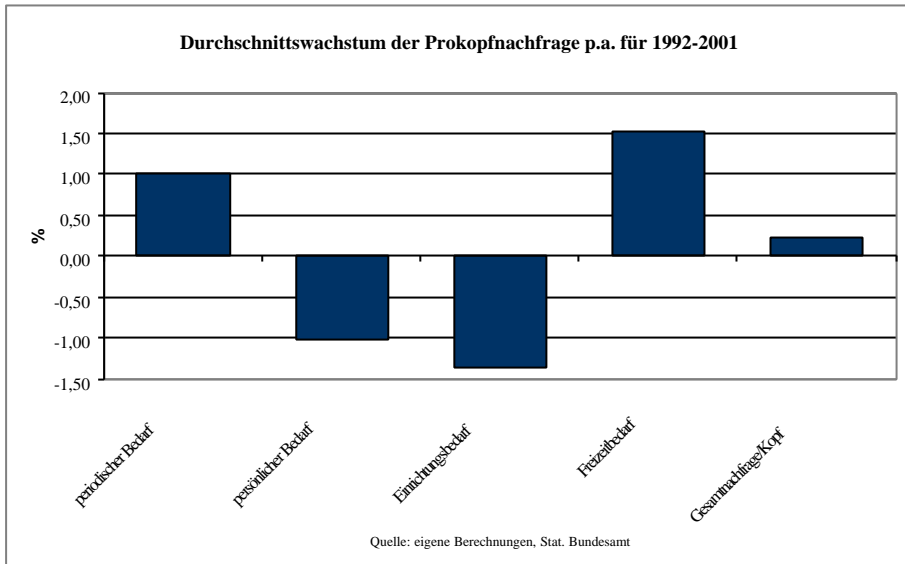
## **Stagnation im Einzelhandel**

Die ökonomischen Eckdaten der Einzelhandelsentwicklung der letzten 10 Jahre waren maßgeblich durch zwei Tendenzen geprägt:

- ? von einer nominal stagnierenden, real jedoch rückläufigen Nachfrage nach Einzelhandelsleistungen,
- ? von einer anhaltenden Expansion der Verkaufsflächen.

Nach der folgenden Grafik wuchs die Nachfrage nach Einzelhandelsleistungen nur bei Waren des periodischen Bedarfs (überwiegend Lebensmittel) etwa parallel zur Inflationsrate. Damit war der reale Umsatz dieses Einzelhandelsbereichs weitgehend konstant. Der aperiodische Bedarf war dagegen bis auf den Freizeitbedarf (u.a. Sport, Do-it-Yourself) deutlich rückläufig. Es handelt sich um Warengruppen, bei denen die Verbraucher vergleichsweise leicht Ausgaben durch Konsumverzicht aufschieben

konnten (vor allem Bekleidung, Uhren/Schmuck, Möbel) oder die besonders unter Globalisierungsdruck standen (u.a. Consumer Electronics/Telekommunikation, IT).

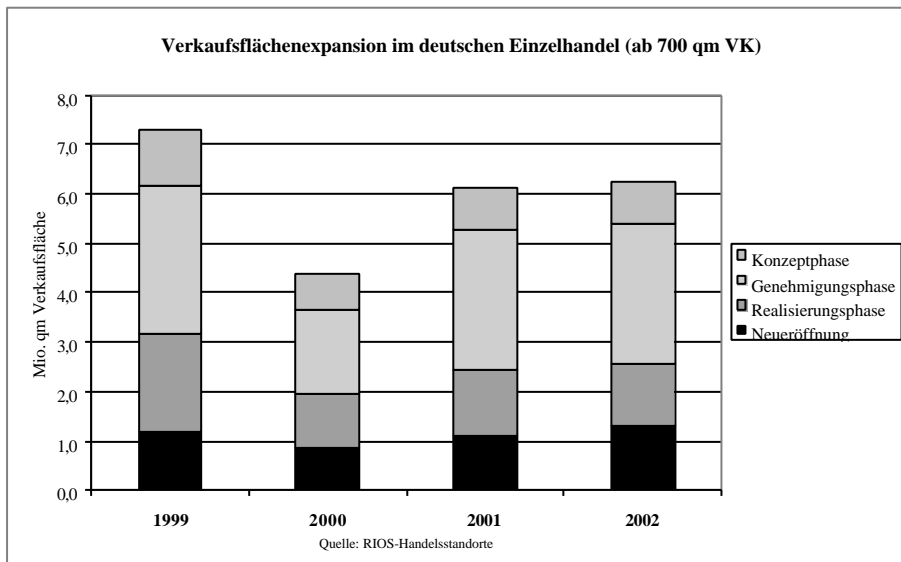




Dies wirft die Frage auf, ob der Zusammenhang zwischen Einzelhandelsnachfrage und Globalisierung nicht enger ist als zunächst dargestellt. Ein Blick auf das obige Chart bestätigt diese Vermutung. Denn in den vergangenen Jahren ist der private Verbrauch nominal kontinuierlich gestiegen (+ 2,6 % bis 3,6 % p.a.). Das gilt auch für eine inflationsbereinigte Rechnung. Die Nachfrageschwäche im Einzelhandel lässt sich folglich nicht auf konjunkturelle Effekte bzw. einen rückläufigen privaten Verbrauch zurückführen. Wenn ein deutliches Wachstum des privaten Verbrauchs vorliegt, der Einzelhandelsumsatz relativ oder absolut sinkt bzw. allenfalls stagniert, dann kann ein Globalisierungseinfluss zumindest nicht ausgeschlossen werden.

Diese Überlegung wird auch durch jüngste Prognosen des Statistischen Bundesamtes gestützt, wonach der Anteil für FMCG auch langfristig etwa konstant bleiben wird, während die Nonfood-Nachfrage am privaten Verbrauch von heute (2001) 24 % auf rd. 21 % in 2010 zurückgehen soll (vgl. o.V. 2003, S. 22f.). Denkbar ist allerdings auch, dass die Attraktivität des Angebots nicht ausreicht, um in einem Käufermarkt die Nachfrage stärker zu stimulieren. Darauf wird bei der Betrachtung der Betriebsformen zurückzukommen sein.

In dieser Stagnationsphase hat die Flächenexpansion im Einzelhandel weitgehend angehalten. Die Gesamtwüchse inkl. Verkaufsflächen unter 700 qm haben in den vergangenen Jahren trotz fehlenden Marktwachstums jedes Jahr einen ‚Bodensatz‘ von 1,5 bis 1,8 Mio. qm erreicht. Bemerkenswert ist auch, dass in den vergangenen Jahren der Anteil der als Einkaufszentrum geplanten Vorhaben kontinuierlich bis auf rd. 45 % aller Vorhaben hochgeschwungen ist, obwohl dieser Standorttyp nur knapp 10 % am Verkaufsflächenbestand von aktuell (2002) rd. 111 Mio. qm erreicht (dazu Lademann, R. 2002, S. 66). Damit werden Präferenzverschiebungen in der Standortpolitik der verschiedenen Einzelhandelsbetriebsformen sichtbar.

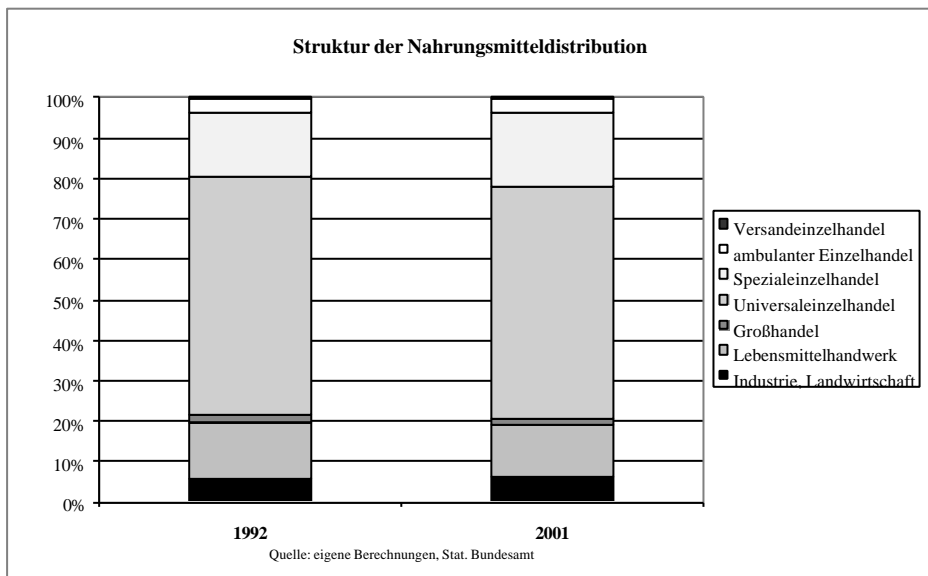


## 4. Betriebsformenentwicklung im Food-Einzelhandel

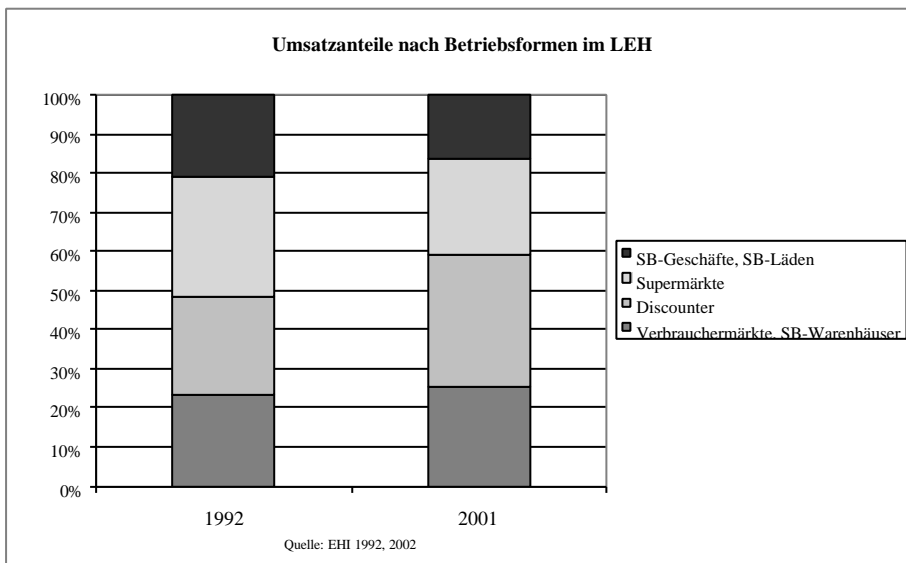
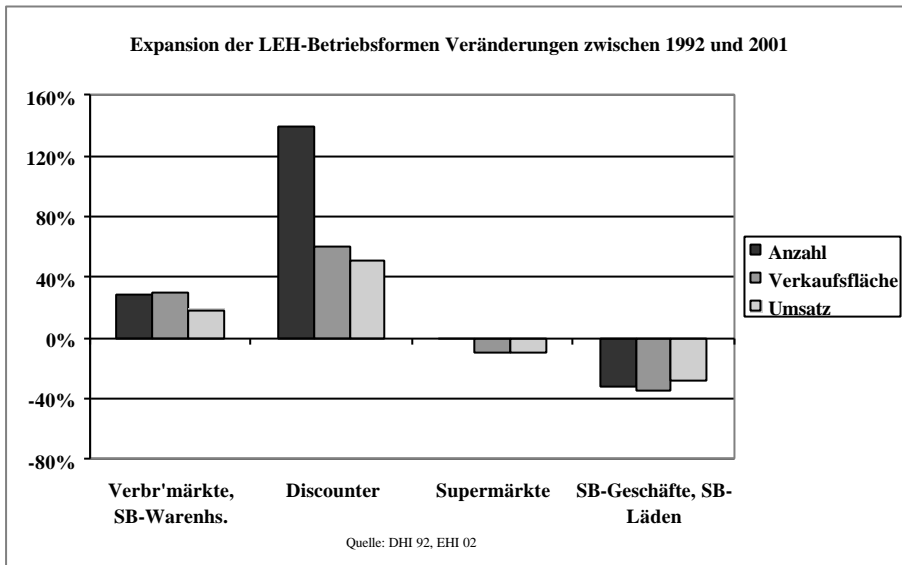
### Strukturwandel

Für den Einzelhandel mit FMCG (Nahrungs- und Genussmittel sowie Wasch-, Putz-, Reinigungs- und Körperpflegemittel, Zeitungen/Zeitschriften, Blumen) sollen nunmehr die wichtigsten Absatzwege an den Endverbraucher näher betrachtet werden. Die strukturellen Veränderungen im Distributionssystem für die letzten 9 Jahre fasst die folgende Abbildung zusammen.

Während der Spezialeinzelhandel (u.a. Tankstellen, Drogeriefachmärkte) seinen Anteil von rd. 16 % auf fast 20 % deutlich erhöhte und die Direktvermarktung der Industrie und der Landwirtschaft um + 1 %-Punkt leicht zulegen konnte, musste der Universaleinzelhandel (alle Betriebsformen des LEH) einen Rückgang seines Anteils um 2 %-Punkte auf ca. 57 % hinnehmen. Das Lebensmittelhandwerk verlor einen Prozentpunkt. Die FMCG-Distribution ging folglich zunehmend an Super- und Verbrauchermärkten, an SB-Warenhäusern, Discountern und den noch verbliebenen SB-Läden und SB-Geschäften (Nachbarschaftsläden) vorbei. Bezieht man die zunehmende Bedeutung der Außerhausversorgung ein, dann hat der LEH heute nur noch einen ‚share of stomach‘ von deutlich unter 50 %, nachdem dieser Wert 1985 noch bei etwa 52 % gelegen hatte (dazu Lademann, R., 1986, S. 193ff., 1996, S. 10ff.).



Ein Blick auf die Entwicklung der verschiedenen LEH-Betriebsformen zeigt, dass vor allem die Marktbedeutung der auf die Nahversorgung ausgerichteten Betriebsformen (SB-Geschäfte, SB-Supermärkte) deutlich erodierte. Es gingen in den vergangenen Jahren sowohl Standorte und Verkaufsflächen als auch Umsätze verloren. Die Umsatzanteile am LEH schrumpften um 5,1 %-Punkte auf 25,5 % (Supermärkte) bzw. 4,5 %-Punkte auf 16,6 % (Nachbarschaftsläden).



Gleichzeitig bauten Discounter ihre Position erheblich aus. Sie konnten ihre Verkaufsfläche mehr als verdoppeln, ihre Anzahl wuchs um 60 %, während ihre Umsätze um fast 51 % stiegen. Der Discountumsatzanteil am LEH erhöhte sich daher um fast 10-%-Punkte auf inzwischen fast 35 %. Da dieser Betriebstyp anders als die nach baurechtlichen Maßstäben großflächigen Betriebe kaum durch genehmigungsrechtliche Restriktionen (u.a. § 11 Abs. 3 Baunutzungsverordnung/BauNVO) beschränkt wird, stehen der Expansion der Discounter keine administrativen Marktzugangsbarrieren entgegen.

Dagegen nimmt sich das Wachstum der großflächigen Betriebsformen „Verbrauchermarkt“ und „SB-Warenhaus“ fast bescheiden aus; ihre Anzahl und ihre Verkaufsflächen nahmen im Betrachtungszeitraum um gut 29 % zu, ihr Umsatz wuchs um knapp 19 %, so dass sie heute einen Umsatzanteil am LEH von knapp 26 % aufweisen (+ 2,4 %-Punkte). Eine schnellere Expansion wird wesentlich durch die besagten bauplanungsrechtlichen Marktzugangsschranken verhindert.

## **Strategiemuster des Betriebsformenwandels im LEH**

Die Dynamik der Betriebsformen im LEH basiert nach Beobachtungen des Verfassers im Betrachtungszeitraum auf folgenden strategischen Prinzipien:

### **Discounter**

- ? Die Expansion der Discounter beruht sortimentsseitig auf einer verstärkten Beschränkung der Sortimente auf ‚Schnelldreher‘. Durch weitere Straffung des Sortimentumfangs (-24 %/DHI 1992, EHI 2001) konnte der zentrale Eckpfeiler für effiziente Geschäftsprozesse dieses Betriebstyps gesichert werden, die wiederum Grundlage und Voraussetzung der betriebstypbestimmenden Dauerniedrigpreisstrategie ist. Dabei erfolgte allerdings eine Verschiebung zum Nonfoodbereich, der um gut 17 % ausgebaut wurde, während die Artikelzahl im Foodsortiment insgesamt um rd. 33 % reduziert wurde (DHI 1992, S. 206ff., EHI 2001, S. 242ff.).
- ? Es ist allerdings zu beobachten, dass die ursprüngliche Ausrichtung nur auf das Trockensortiment zugunsten einer teils beachtlichen Frischwarenorientierung (in Selbstbedienung) aufgegeben wurde. Auch der Einstieg der Discountformate in das SB-Geschäft mit Frischfleisch steht nach Innovationen in der Verpackungstechnologie offenbar kurz bevor (o.V. 2003, S. 40f.). Darüber hinaus hat der Anteil der Nonfood-Randsortimente deutlich zugenommen, mit der die Positionierung als Preisführer strategisch abgesichert wurde.
- ? Die Dauerniedrigpreispolitik im Foodbereich wird nämlich zunehmend durch eine ausgeprägte Aktionspolitik flankiert. Wechselnde Nonfood-Randsortimente übernehmen dabei eine Profilierungsfunktion im Wettbewerb, die, inzwischen vom Verbraucher gut gelernt, regelmäßig zu Käuferschlangen vor Ladenöffnung an den Aktionstagen führt. Aldi z.B. ist auf diese Weise zum neuntgrößten Textileinzelhändler in Deutschland aufgestiegen (EHI 2001, S. 145).

- ? Die Discounter orientieren die Expansion ihrer Filialnetze anhaltend und zunehmend an den Präferenzen des (auto-)mobilen Verbrauchers. Daher sind praktisch alle Discountanbieter dabei, ihre Filialkonzepte auf neue Formate und Standorte umzustellen. Während noch bis in die 90er Jahre hinein integrierte Ladenlokale mit 350 bis 500 qm Verkaufsfläche ohne eigene Stellplätze nachgefragt wurden, entwickeln die Discounter heute Grundstücke ab 4.000 qm an gut bis sehr gut frequentierten Ausfallstraßen, am Rande von Wohngebieten und in Gewerbegebieten. Angestrebt werden Ladengrößen von rd. 800 bis 1.000 qm Verkaufsfläche und mindestens 100, besser 120 bis 140 Stellplätze. Mit dieser Ladengröße sind keine oder allenfalls geringe bauplanungsrechtliche Hemmnisse zu überwinden, so dass die Expansion nicht durch administrative Marktzutrittsbarrieren gebremst wird.

### **SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte**

- ? Die SB-Warenhaus-Betreiber haben in den vergangenen Jahren ihre bundesweite Marktpräsenz ausgebaut. Da die Marktdurchdringung dieser Betriebsform hin zu nationalen Filialnetzen durch das Bauplanungsrecht verlangsamt wird, vollzog sich die Entwicklung bis zum Ende der 90er Jahre auch in erheblichem Umfang durch Fusionen (zuletzt Metro/Allkauf, Wal\*Mart/ Wertkauf, Wal\*Mart/Spar-Plaza).
- ? Die von den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten verfolgte Sortimentspolitik war vor allem durch eine anhaltende Ausweitung und Differenzierung geprägt. Beide Großbetriebsformen verdoppelten seit 1992 bis heute praktisch ihre Sortimentsumfänge. Auch hier war die Sortimentsausdehnung im Nonfoodbereich größer als im Foodbereich (vgl. DHI, 1992, S. 205ff., EHI 2001, S. 242ff.). Die Foodsortimente wurden von allen SB-Warenhausbetreibern außerdem im Bereich Handelsmarken und No-Names ausgebaut. Einstiegspreislagen auf Discountniveau sollten die Kundenbindung erhöhen bzw. das Abwandern zu Discountern verhindern.
- ? Die Sortimentsausweitung erfolgte sogar noch auf sinkenden durchschnittlichen Betriebsgrößen (vgl. DHI, 1992, S. 205ff., EHI 2001, S. 242ff.). SB-Warenhäuser werden heute überwiegend zwischen 6.000 und 7.500 qm Verkaufsfläche konzipiert. Sofern aus den 70er Jahren noch Betriebe mit deutlich über 10.000 qm Verkaufsfläche ‚am Netz‘ waren, wurden diese redimensioniert und in Fachmarkttagglomerationen umgewandelt (z.B. die von der Metro-Gruppe übernommenen Huma-Center oder Massa-Häuser).
- ? Da der Umsatzanstieg – wie oben gezeigt – geringer ausfiel als die Flächenerweiterung dieses Betriebstyps, führte die wachsende Angebotsvielfalt zu einem doppelten Margenrückgang: zum einen durch tendenzielle Verschlechterung der economies of scale im Einkauf, zum anderen als Folge steigender Handlingkosten und Warenrisiken im Sortiment. Außerdem verringert sich dadurch die Effizienz anderer Marketinginstrumente, etwa durch Zersplitterung der Kommunikationsbudgets für ein wachsendes Sortiment bzw. auf zahllose Aktionsartikel und Warengruppen.
- ? Die Standortpolitik konzentrierte sich neben den typischen peripheren („grüne Wiese“) Fachmarkttagglomerationen oder Stand-alone-Objekten zunehmend auch auf

Vorhaben in Fachmarkt- und vereinzelt in Shopping-Centern. Außerdem kam es zu Vorhaben in integrierteren Lagen auf Bahn-, Post- oder Bundeswehrbrachen – oft auch mangels Baugenehmigungen für geeignetere Standorte.

### **Supermärkte, Nachbarschaftsgeschäfte**

- ? Vor allem nicht filialisierte Supermärkte und Nachbarschaftsgeschäfte konzentrieren sich auf die Stärkung der Frischekompetenz sowie auf Serviceleistungen (Bring-service, Gastronomie, Partyservice etc.). Sortimentserweiterungen um gut ein Drittel, bei Nonfood immerhin um 70 %, spielten bei diesem Betriebstyp gegenüber den o.a. Mitbewerbern jedoch eine geringere Rolle. Andere Anpassungsmaßnahmen als Reaktion auf den Vormarsch der anderen Betriebstypen waren kaum zu beobachten, insbesondere nicht auf standortpolitischem Gebiet.
- ? Filialisierte Supermarktunternehmen haben im Betrachtungszeitraum darüber hinaus unter erheblich stärkerem Anpassungsdruck gestanden als die flexibleren Einbetriebsunternehmen. Ihre fast ausschließlich integrierten Standorte ließen weder nennenswerte Flächenerweiterungen noch den Ausbau der in der Regel sehr geringen Stellplatzausstattung zu. Insofern trugen auch hier die Sortimentserweiterungen dazu bei, die Ertragskraft c.p. zu schwächen. Daher überrascht es nicht, wenn der Niedergang dieser Betriebsform auch führende Anbieter (z.B. die Tengelmann-Gruppe oder die Spar AG) in existenzielle Schieflage brachte.

## **Theorieabgleich des Betriebsformenwandels im LEH**

Die skizzierte Entwicklung der Nahrungsmitteldistribution zeigt, dass der Wettbewerb der Strategien nur teilweise nach dem Muster des Betriebsformenkonzepts Nieschlags verläuft. Dazu ist zu klären, welche Strategieelemente der einzelnen Betriebsformen essentiell waren. Für diese konstitutiven Merkmale ist dann zu prüfen, ob es zu trading up und zur Assimilation im Wettbewerbsverhalten gekommen ist.

### **Konstitutive Merkmale und Konzeptentwicklung der Discounter**

- ? Das entscheidende konstitutive Merkmal der Discounter ist eine kostenbasierte Dauerniedrigpreisstrategie, die vor allem durch Sortimentsbeschränkung und effiziente rückwärtige Dienste sowie flächendeckende Multiplikation der Outlets erreicht wird. Demgegenüber ordnen sich andere Instrumente wie die Standortpolitik, die Verkaufsstellengestaltung und die Verkaufsorganisation unter.
- ? Diesem Prinzip sind die Discounter konsequent treu geblieben. Die qualitativen Sortimentsanpassungen in Richtung auf eine zunehmende Frischekompetenz könnten zwar als trading up-Erscheinungen gedeutet werden. Da der Grundsatz, sich auf Schnelldreher zu konzentrieren, nicht durchbrochen wurde, ist es sachgerechter, diese Sortimentsentwicklungen eher der vorher eingeschränkten technischen Machbarkeit zuzuschreiben. Das Discountprinzip ist nicht auf das Trockensortiment beschränkt.

- ? Der Wandel in der Standortpolitik kann dagegen als ein Anpassungsprozess an die verkehrsorientierten Standorte der LEH-Großflächen aufgefasst werden. Die Ausrichtung auf den mobilen Konsumenten ist ganz offensichtlich das strategisch stärkere Prinzip.

### **Konstitutive Merkmale und Konzeptentwicklung der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte**

- ? Ein strategisches Leitprinzip der LEH-Großflächen war seit jeher der ‚Vollsortimentsgedanke‘ und das One-Stop-Shopping. Dieser Ansatz wurde mit dem teils dramatischen Ausbau der Sortimente konsequent fortgesetzt. Aus strategischer Perspektive handelt es sich um den Gegenpol zum Discountkonzept.
- ? Als weiteres konstitutives Merkmal galt das Selbstbedienungsprinzip. Da die SB-Warenhäuser selbst dieses Prinzip durch Abteilungen mit Fremdbedienung durchbrochen haben und andere Betriebsformen Selbstbedienung neben der Fremdbedienung eingeführt haben, ist es hier zweifellos zur Assimilierung gekommen.
- ? Die Idee der ‚Vollsortimentierung‘ hat Konsequenzen für die Größe der Verkaufsfläche und die Standortpolitik. An einer grundsätzlich verkehrsorientierten Ausrichtung aller Standort- und Objektbelange hat sich nichts geändert. SB-Warenhäuser konzentrieren sich inzwischen auf eine offenbar optimale Verkaufsfläche zwischen 6.000 und 7.500 qm. Neuentwicklungen von Verbrauchermärkten erfolgen zunehmend auf Größen oberhalb von 2.500 qm Verkaufsfläche. Dabei handelt es sich zwar auch um eine Annäherung an die Sortimentsdimensionen der SB-Warenhäuser, jedoch in erster Linie um die Untergrenze für wirksame Differenzierungsmaßnahmen gegenüber den Discountern.

### **Konstitutive Merkmale und Konzeptentwicklung sonstiger Betriebsformen**

- ? Angesichts dieser Polarisierung der Entwicklung überrascht es nicht, wenn die Supermärkte und Nachbarschaftsgeschäfte starkem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sind. Die Expansion von Discountern und LEH-Großflächen beruht nämlich auf Grundlagen, die die Nahversorger konstitutiv nicht nutzen können.
- ? Anpassungsspielräume durch Sortimentserweiterung können nur in geringem Umfang genutzt werden, die Standorte lassen sich kaum erweitern, die Erreichbarkeit mit Pkw ist überwiegend schwierig. Die Nahversorger haben c.p. offenbar weder im Preiswettbewerb noch im Sortimentsumfang sowie bzgl. des präferierten Pkw-Einkaufs Anpassungsmöglichkeiten.
- ? Daher lassen sich Nahversorger dort weiter entwickeln, wo sich frequentierte Einkaufslagen in lebendigen Zentren, möglichst gepaart mit hoher Kaufkraft, oder lokale Märkte mit engeren Marktstrukturen (z.B. im ländlichen Raum) halten konnten.
- ? Darüber hinaus lohnt es sich, auch über den LEH hinaus den Vormarsch anderer Betriebsformen zu betrachten. Der periodische Bedarf spielt bei Tankstellen inzwischen eine zentrale Rolle. Als konstitutives Merkmal der Tankstellen kann das Conveniencekonzept (Nutzung unbeschränkter Ladenöffnungszeiten und „Drive-

through-Prinzip“) angesehen werden. Die Ausrichtung auf einen situativen Bedarf und die Kopplung an andere Aktivitäten (Tanken, Autowäsche) schaffen einen erheblichen Verbrauchernutzen, der ein deutlich höheres Preisniveau durchsetzbar macht.

- ? Trotz des Vormarsches der Discounter und der LEH-Großflächen darf nicht übersehen werden, dass in einzelnen Sortimentsbereichen auch die Fachmarktidee (s.u.) erfolgreiche Betriebstypenentwicklungen zuließ: z.B. bei Getränkefachmärkten oder Drogeriefachmärkten (u.a. Schlecker, Rossmann). In ihren Sortimentsschwerpunkten halten diese Fachmärkte signifikante Marktanteile und wachsen in der Regel erheblich schneller als der LEH (Drogeriewaren von '92 bis '01 + 7,2 % p.a.).

### **Zwischenergebnis**

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass sich die Betriebsformen im LEH durch trading up nur in geringem Maß assimiliert haben. Es überwiegt das Prinzip einer konsequenten Profilierung und Abgrenzung von anderen Betriebsformen. Hinzu kommt, dass der Einstieg neuer Betriebsformen, wie die inzwischen als ‚Ergänzungsversorger‘ etablierten Tankstellen, keineswegs über eine Niedrigpreisstrategie erfolgen muss. Mit Blick auf die Betriebsformentheorie ist schließlich auch bemerkenswert, dass es in den vergangenen Jahren statt zum Eintritt neuer Betriebsformen zu einem heftigen Preiswettbewerb und einem weiteren Verfall der Margen gekommen ist. Wenngleich anhaltender Globalisierungsdruck sowie Fortdauer von Nachfragestagnation und Flächenexpansion diese Entwicklung erwarten lassen – es soll ein real stagnierender Umsatz auf wachsender Verkaufsfläche, also c.p. mit wachsenden Fixkosten verkauft werden - kann diese Entwicklung mit der Betriebsformentheorie nicht erklärt werden. Gerade weil die Discounter, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser sich nicht assimiliert haben, haben sie offenbar das Reifestadium noch nicht erreicht. Solange dies der Fall ist und die Nahversorger konstitutiv bedingt ihre Wettbewerbsnachteile nicht verringern können, herrscht angesichts der Marktlage Verdrängungswettbewerb. Die gesamtwirtschaftlichen Effizienzspielräume in der Warendistribution wurden noch nicht ausgeschöpft. In solch einer ‚Endspitalsituation‘ befindet sich der LEH offenbar.

## **5. Betriebsformenentwicklung im Nonfood-Einzelhandel**

### **Strukturwandel**

Der Begriff des Nonfood-Einzelhandels fasst zahlreiche Branchen zusammen, die jede für sich durch höchst unterschiedliche Entwicklungen gekennzeichnet waren. Dieser Beitrag kann daher nur schlaglichtartig einen Blick auf die Dynamik der Nonfood-Branchen und –Betriebsformen werfen.

Auf das Nonfood-Marktpotenzial in Deutschland entfallen rd. 55 % (231 Mrd. €) der Gesamtnachfrage im Einzelhandel von derzeit rd. 419 Mrd. € p.a. Insgesamt betrachtet



ist die Angebotsstruktur bei Nonfood in hohem Maße zersplittert. So kommt der METRO-Konzern als größter Nonfood-Anbieter in Deutschland auf einen Umsatzanteil von 6 bis 6,5 %, gefolgt von KarstadtQuelle mit rd. 5 bis 5,5 %. In einzelnen Warengruppen setzt sich dieses Bild fort. Selbst ein Fachmarktunternehmen wie MediaSaturn mit klarem Fokus auf den gesamten Elektrobedarf erreicht als Marktführer gerade einmal einen Marktanteil von rd. 18 %.

Die Zersplitterung der Angebotsstruktur ist auch Folge der Fragmentierung der Märkte, die überwiegend Marktvolumina von meist unter 10 Mrd. € p.a. aufweisen und daher zahlreiche Spezialisierungsmöglichkeiten auch für Kleinbetriebe bieten. Schließlich handelt es sich bei vielen Nonfood-Sortimenten immer noch um beratungsbedürftige Produkte. Bei kleinen Marktsegmenten sind die Anforderungen an die optimale Betriebsgröße meist gering. Hinzu kommt, dass die Distributionspolitik der Industrie in diesen Bereichen teilweise noch durch eine gewisse Fachhändlertreue und durch selektive Vertriebssysteme gekennzeichnet ist. Großflächige Betriebsformen haben es als Sortimentsspezialisten dann schwer, sich im Markt zu etablieren, weil die economies of scale im Einkauf beschränkt sind und die Endverbraucher sowie die selektiven Leistungsanforderungen der Industrie Sortimentstiefe (Differenzierung/Auswahl) voraussetzen. Solange kleinere Betriebstypen eine ausreichende Basis zur Einkommenserzielung abgeben, bestehen kaum Möglichkeiten, mit Betriebsformenkonzepten, die sich auf Schnelldreher dieses Warenbereichs konzentrieren, Kostenvorteile zu realisieren und etablierte Betriebe zu verdrängen. Solche Bedingungen treffen auf einen nicht unbeträchtlichen Teil der innenstadtypischen Sortimente, den Shoppingbedarf, zu.

Nicht zuletzt deshalb hat die Zusammenfassung von Sortimenten unter einem Dach im Einzelhandel eine lange Tradition. Je ähnlicher die Nachfragerhythmen (z.B. periodischer Bedarf) und je komplementärer der Bedarf (etwa beim gesamten Bekleidungsbedarf), desto eher lassen sich unterschiedliche Warengruppen zur Entwicklung von Betriebsformen mit Universalsortimenten nutzen. Die Waren- und Kaufhäuser, aber auch die zuvor erörterten Betriebsformen des LEH sind Beispiele für die Universalstrategie im Einzelhandel (one stop shopping). Nicht von ungefähr entstanden diese Großbetriebsformen des Einzelhandels am Anfang der modernen Handelsentwicklung.

Mit zunehmender Sortimentsvielfalt verliert die Strategie der ‚Vollsortimenter‘ jedoch an Glaubwürdigkeit und Kundennutzen, weil dieses Versprechen immer weniger erfüllbar ist und in einer strategischen Falle endet: Sobald Flächenerweiterungen ausgeschöpft wurden, müssen sich solche Betriebsformen entweder für die Betonung der Sortimentsbreite oder der Sortimentstiefe entscheiden. Im ersten Fall gehen ihnen die Sortimentskompetenz und die Kostenvorteile (Einkauf und Handling) im Verhältnis zu den Spezialisten verloren; im zweiten Fall geben sie ihre Positionierung und damit ein konstitutives Merkmal der Betriebsform auf. Es kommt zur Assimilation mit dem Fachhandel, ohne dass dessen Individualität und Kundennähe erreicht werden.

## **Strategiemuster des Betriebsformenwandels im Nonfood-Einzelhandel**

Die durch Globalisierung zunehmende Warenvielfalt hat in Verbindung mit der Nachfrageschwäche die Entwicklungsdynamik im Nonfood-Einzelhandel beschleunigt. Sie lässt sich an drei Entwicklungslinien festmachen: Der Abschied von der klassischen Warenhausidee, das Aufkommen der Fachmarktkonzeption und der Vormarsch vertikal strukturierter Wettbewerbsgruppen.

### **Abschied von der klassischen Warenhauskonzeption**

Die Warenhäuser waren – wie bereits gezeigt - durch zwei Hebel gezwungen, schrittweise Abschied von ihrem Konzept des ‚Alles unter einem Dach‘ zu nehmen: Zum einen aufgrund der zunehmenden Warenvielfalt, die auf den Flächen der Warenhäuser nicht mehr umfassend darstellbar war; zum anderen auch durch das Vordringen von Fachmärkten an kostengünstigen Standorten, die oft in ihren Warengruppen umfassendere Sortimente preisgünstiger anbieten konnten. Auf diese Weise wurden Möbel, Do-it-Yourself, teils auch Elektro und Lebensmittel selbst als Delikatessenabteilung an vielen Warenhausstandorten aufgegeben oder reduziert.

Die Warenhäuser gingen im Gegenzug zu einer standortselektiven Sortimentsstrategie über. Kleinere Häuser wurden dann je nach Marktsituation mit teils unterschiedlichen Sortimenten mittels Baukastensystem als Selektivwarenhäuser betrieben. Tatsächlich bedeutete dies bereits an der überwiegenden Anzahl der Standorte den Abschied von der eigentlichen Warenhausidee, zumal gerade die Existenz einer Lebensmittelabteilung konstitutiv für das Warenhaus ist. Inzwischen haben die Warenhäuser ihre Sortimentskompetenz mehr und mehr in Richtung auf den persönlichen Bedarf (vor allem Bekleidung, Lederwaren, Uhren/Schmuck, Geschenkartikel, Parfümeriewaren) sowie Schreibwaren und Teile des Einrichtungssegments (GPK, Küchengeräte) verlegt. Dabei konzentrieren sich die Warenhäuser zunehmend auch auf führende Markenartikel, um sich als ‚Mehrbranchenfachhändler‘ gegenüber dem Fachhandel bzw. den Fachmärkten zu profilieren. Die Sortimentsbildung orientierte sich statt nach dem traditionellen Herkunftsprinzip immer stärker am Verwendungsprinzip bzw. am Bedarf von Zielgruppen: So entwickelte Kaufhof mit dem Galeria-Konzept zielgruppenspezifische ‚Warenwelten‘ (Damenwelt, Junge Welt, Sport-Welt etc., vgl. Heimbüchel, B., et al, 2001, S. 191ff.).

Als Ergebnis dieses quasi erzwungenen Strategiewechsels bei den Warenhäusern kam es zu einer Konzentration auf Sortimentsschwerpunkte und damit zu einer stärkeren Fokussierung auf die relative statt auf die absolute Unternehmensgröße. So ist es in der Vergangenheit im Bekleidungseinzelhandel nach einigen Unternehmensübernahmen zu spürbaren Verschiebungen in einem ansonsten aber weiterhin schwach konzentrierten Markt gekommen. Die folgende Übersicht zeigt aber auch, dass mit Edeka und Aldi zwei Lebensmitteleinzelhändler über ihre Randsortimentskonzepte in die Top 10 des Bekleidungseinzelhandels vorgestoßen sind.

Durch diese Spezialisierungstendenzen stehen die Warenhäuser an manchen Standorten mit starkem Wettbewerbsdruck inzwischen vor einem neuen Problem: dem der Redi-

mensionierung. Sie können ihre ehemals konzeptnotwendigen Flächen nicht mehr branchenüblich auslasten. Während Kaufhof nach der Idee einer ‚Vertical Mall‘ an verschiedenen Warenhausstandorten das Schwesterunternehmen Saturn als Elektrokauflhaus integriert hat, hat Karstadt mit Beginn des neuen Milleniums standort- und objektpolitisch einen Strategiewechsel vollzogen: Mit dem Standort Mülheim beginnt Karstadt, überdimensionierte Häuser durch Umrüstung in ein Shopping-Center zu attraktivieren und die Ertragskraft der Standorte zu erhöhen.

<b>Top 10 Bekleidungseinzelhandel</b>			
<b>Gruppe</b>	<b>1991</b>	<b>Gruppe</b>	<b>2000</b>
C&A	6,5%	KarstadtQuelle	10,8%
Karstadt	4,7%	Otto	6,7%
Quelle	4,2%	C & A	4,5%
Otto	3,3%	Metro-Gruppe	3,6%
Kaufhof	3,2%	P & C	2,3%
Hertie	2,1%	H & M	2,2%
Horten	1,3%	Divaco	2,0%
P & C	1,3%	Edeka/AVA	1,7%
Woolworth	1,1%	Aldi-Gruppe	1,6%
Asko	1,0%	Klingel	1,3%
<b>Gesamt Top 10</b>	<b>28,6%</b>		<b>36,8%</b>
Quelle: eigene Berechnungen nach Textil-Wirtschaft			

Die Warenhäuser selbst waren es, die im Zuge einer zunehmenden Warenvielfalt begannen, einzelne Warengruppen auf spezialisierte Kaufhauskonzepte zu übertragen. So entstanden Sport- und Spielwarenkaufhäuser (Kaufhof/Sport-Arena, Karstadt Sport und Spiel), Modekaufhäuser (Kaufhof/Lust for Life) oder z.B. Einrichtungshäuser (Karstadt).

### **Aufstieg der Fachmärkte**

Mit dieser Entwicklung begegneten die Warenhäuser auch der raschen Expansion von Fachmärkten, die als großflächige Betriebsform durch Spezialisierung auf einzelne Warengruppen an verkehrsgünstig gelegenen Standorten mit selbstbedienungsorientierten, multiplizierbaren Verkaufskonzepten Mitte bis Ende der 70er Jahren entstanden (vgl. u.a. Tietz, B., 1992, S. 271ff.). Am Anfang konzentrierte sich die Entwicklung auf den Do-it-yourself-Bereich, der eine warengruppenspezifische Vollsortimentspolitik ähnlich den SB-Warenhäusern verfolgte. Nach ähnlichem Muster entstanden ‚vollsortimentierte‘ Möbelmärkte und Elektrofachmärkte (Media, Pro, MediMax). Zunehmend werden im-

mer mehr Warengruppen von der Fachmarktidee erfasst: Baby-Fachmärkte, Gartenfachmärkte, Autozubehörfachmärkte usw.

Mit Blick auf die Dynamik der Betriebsformen ist bemerkenswert, dass die branchenbezogene Vollsortimentspolitik in einigen Branchen auch Spezialisierungsspielräume für Spezialfachmärkte eröffnete. So entstanden Bekleidungsfachmärkte (Adler), Schuhfachmärkte (Hess, Reno), Computerfachmärkte (Vobis), Elektronikfachmärkte (Conrad, der sich aus dem Bauelementebereich in Richtung auf Spielwaren und Modellbau entwickelte), Teppichfachmärkte (Tep & Tap), Heimtextilfachmärkte (Hammer). Diese Beispiele zeigen auch, dass die Strategie der Vollsortimentierung unter Globalisierungsdruck durch Spezialisten angreifbar ist.

### **Vertikalisierung**

Vertikalisierung steht im hier verstandenen Sinne für die institutionalisierte Koordination von Beschaffung, Logistik und Absatzmarketing zwischen Industrie und Handel auf kooperativer oder kapitalgestützter Grundlage. Dabei werden oft einzelne Modelle parallel genutzt:

- ? Eine Variante der Vertikalisierung besteht in der vollständigen Übernahme der Handelsfunktion durch den Hersteller. Hierbei filialisieren die Hersteller über Monomarkenformate. Ein profilierter Vertreter dieser Gattung ist die spanische Herstellerguppe Inditex, die u.a. mit der Textilkette Zara in Deutschland gerade ein eigenes Filialnetz im Rahmen eines Joint Ventures mit der Otto-Versand-Gruppe aufbaut. Besonderheiten dieses Pionierkonzepts sind der Übergang von zwei saisongebundenen hin zu 13 Kollektionen p.a., ein durch geringen Warendruck Exklusivität suggerierendes Präsentationskonzept, ein permanenter Filialaustausch der Sortimente und moderate Preise für designbetonte Mode. Dieses Konzept setzt eine nachfragegesteuerte flexibilisierte Produktion und ein exzellentes Informationssystem voraus. Auf diese Weise soll der Verbraucher immer wieder neu zu einem Besuch bei Zara motiviert werden.
- ? Eine Form des Direktabsatzes an Endverbraucher, die in Deutschland in den 90er Jahren aufkam, ist das Factory-Outlet-Center bzw. das höherpositionierte Designer-Outlet-Center. Dieser Standorttyp kann aus unterschiedlichen Gründen in Deutschland praktisch kaum expandieren, so dass dieser für den deutschen Markt durchaus neue Ansatz derzeit weder vor einem Aufstieg noch vor einem Assimilationsprozess steht (dazu weiterführend Lademann, R./Treis, B., 1998, S. 116ff.).
- ? Eine mehr kooperative Variante der Vertikalisierung besteht im Aufbau von Franchisesystemen durch die Hersteller (z.B. Esprit, Gap, Benetton, Bang & Olufsen, Bose), die mehr oder weniger ein markenexklusives Umfeld sichern sollen. Auch hier geht es darum, die Austauschbarkeit der Marken zu verringern und durch die Vertriebsmethode Alleinstellungsmerkmale abzusichern. Selektive Vertriebskonzepte, die im Handel auf vollständige oder partielle Markenexklusivität in einem Fachhändlernetz setzen (u.a. Loewe), stellen keine neuen Vertriebsysteme dar.

- ? Eine eher duale Distributionspolitik verfolgen Hersteller, die außer über den institutionellen Einzelhandel über eigene Flagshipstores verfügen. Diese ‚Markentempel‘ dienen mehr noch als dem Verkauf der Markenpflege am P.o.S. (so z.B. Nike, MontBlanc, Designershops wie etwa Gucci, Zegna usw.). Diese Strategie soll vor allem den ständig abnehmenden Beitrag des institutionellen Handels zur Markenpflege kompensieren, der vom Handel aufgrund der zunehmenden Warenfülle und Markenvielfalt fast zwangsläufig immer weniger zu leisten ist.
- ? Schließlich verstärken sich inzwischen auch Vertikalisierungsbestrebungen in Einkaufskooperationen, die begonnen haben, ihren Mitgliedern auch Kooperationsvorteile am Absatzmarkt zu erschließen. So entwickeln Einkaufskooperationen zunehmend Betriebsformen, die von den Mitgliedern zu einem gemeinsamen Marktauftritt genutzt werden können (als jüngstes Beispiel XXL-Elektro als neue Fachmarktlinie der EK-Großeinkauf Bielefeld).
- ? Der Internet-Handel (B2C) sollte nach dem derzeitigen Erfahrungsstand nicht als Betriebsform eingeordnet werden. Beim Internet handelt es sich um eine Kommunikations- und Kontrahierungsplattform, die logistische Strukturen wie im Versandhandel voraussetzt. Vom Medienversender Amazon.com einmal abgesehen, kommen die führenden B2C-Händler aus dem Versandhandelsbereich (Otto, Quelle, Neckermann). Auch Multichannelkonzepte, wie sie heute von vielen Einzelhandelsunternehmen (z.B. Görtz-Schuhe, Rossmann) mit der Aufnahme von internetgestützten Versandhandelsaktivitäten zur Stärkung ihres stationären Geschäfts verfolgt werden, stellen keine Betriebsformeninnovation dar. Der Versandhandel hat mit solchen dualen Verkaufsstrategien seit langem experimentiert.

## **Theorieabgleich des Betriebsformenwandels im Nonfood-Einzelhandel**

Die skizzierten Wettbewerbsmuster verdeutlichen, dass die Entwicklung stark durch zwei Prinzipien geprägt wird: durch eine fortschreitende Differenzierung und Spezialisierung, die bei den Warenhäusern und Fachmärkten ebenso zu beobachten ist wie bei den Vertikalisierungstendenzen. Auch hier soll nun kurz geprüft werden, ob der Nonfood-Einzelhandel durch trading up-Tendenzen zur Assimilation im Wettbewerbsverhalten gekommen ist.

### **Konstitutive Merkmale und Konzeptentwicklung ausgewählter Betriebsformen**

- ? Konstitutives Merkmal des Warenhauses ist die Sortimentsbreite inkl. Lebensmittelangebot (‚alles unter einem Dach‘). Wie gezeigt, lässt sich mit zunehmendem Globalisierungsdruck ein Abrücken von diesem Prinzip hin zu mehr Spezialisierung beobachten. Dabei verschieben sich bei den noch im Markt verbliebenen Warenhausunternehmen die Sortimente stärker in Richtung auf den Fachhandel, womit sie sich deutlicher von Fachmärkten an peripheren Standorten differenzieren. Indizien sind u.a. das Herausstellen führender Marken und hochwertige Ladenausstattung. Ansonsten ist das Bild der Maßnahmen eher heterogen. Den in jüngster Zeit auch zu

beobachtenden Kostenanpassungsmaßnahmen, insbesondere im Personalbereich, stand meist ein Ausbau der Erlebnisqualität im Outlet (Gestaltung, Architektur, Licht etc.) gegenüber.

- ? Die Fachmärkte haben sich tendenziell konzeptgemäß nach der Dynamik der Betriebsformen weiterentwickelt. So bietet das Elektrofachmarktunternehmen MediaMarkt seinen Kunden inzwischen zunehmend Beratung und Service und präsentiert sich auf eher noch wachsenden Verkaufsflächen. Ähnliches Marktverhalten war bei den Baumärkten festzustellen, deren Sortimentserweiterungen zu steigenden Baumarktverkaufsflächen (aktuell auf über 23.000 qm) führte.
- ? Die Vertikalisierung vollzieht sich dagegen nicht nach den Verhaltensmustern des Nieschlag-Konzeptes. Das mag daran liegen, dass der markenexklusive Fachhandel es überflüssig macht, durch eine Niedrigpreisstrategie in den Markt einzutreten. Nach erfolgtem Markteintritt kommt es zudem nicht zur Assimilation. Vielmehr versuchen diese Gruppen, ihre Positionierung konsequent gegen die drohende Verwechslungsgefahr abzusichern. Das gilt insbesondere für den Bereich der Luxusmarken.

### **Zwischenergebnis**

Bei den Nonfood-Betriebsformen ist das Bild der Betriebsformenentwicklung uneinheitlicher. Auch hier dominiert zwar das Prinzip der Differenzierung, gleichwohl lassen sich trading down-Elemente neben trading up-Effekten feststellen. Bedeutsam ist dabei, dass eine Polarisierung der Betriebsformen stattgefunden hat und zwischen Warenhäusern und Fachmärkten die Assimilation gering zu sein scheint.

## **6. Fazit**

Der Beitrag hat die Frage nach der Universalität des Erklärungsansatzes der Dynamik der Betriebsformen aufgeworfen und den Einfluss der Globalisierung sowie der Nachfragestagnation auf die strategischen Konzepte im Einzelhandel eher exemplarisch und keineswegs erschöpfend untersucht. Insofern kann ein so kurzer Beitrag nicht beanspruchen, dem Erklärungsansatz Nieschlags umfassend gerecht zu werden oder ihn gar zu widerlegen. Es sollte aber die raumzeitliche Bedingtheit der Handelsstrategien geprüft und insoweit die Universalität der Betriebsformentheorie für die großen Entwicklungslinien im Handel hinterfragt werden.

Das Ergebnis ist, dass das Strategieverhalten der Handelsunternehmen einschließlich der marktbedeutsamen Entwicklungen (z.B. das Aufkommen der Discounter) durch Nieschlags Theorie nicht allgemeingültig erklärt werden kann. Die aufgezeigten Beispiele lassen vielmehr den Schluss zu, dass Abweichungen von dem Erklärungsmuster eher die Regel sind. Der Beitrag liefert zwar Hinweise darauf, dass der Markteintritt neuer Betriebsformen in vielen Fällen durch Mittel des Preiswettbewerbs gegen die etablierten Betriebe erfolgt. Dagegen ist die Assimilation und der Verlust der Innovationsgewinne

durch trading up eher die Ausnahme als die Regel. Die unterschiedlichen Betriebsformen zeichnen sich eher durch das Streben nach Alleinstellungsmerkmalen aus, mit denen sie sich von anderen Betriebsformen dauerhaft abheben wollen.

Ferner macht die Theorie des Betriebsformenwandels keine Aussagen, wann und unter welchen Bedingungen es zum Strategiewechsel kommt. Wenn dieser kritische Punkt nicht erklärt werden kann, dann können auch keine Prognosen über einen Strategiewandel oder bevorstehende Markteintritte abgeleitet werden. Es ist bisher mit Nieschlag nicht zu erklären, warum die Discounter die Reifephase noch immer nicht erreicht haben bzw. wann sie sie erreichen werden. Dieses Konzept beschreibt insofern ein mögliches, aber keineswegs generalisierbares Strategiemuster im Wettbewerb des Handels, ohne dass präzise Erklärungen oder Voraussagen für einzelne Branchen, Betriebsformen oder Marktconstellationen möglich wären. An dieser Stelle ist ein Hinweis auf den historischen Hintergrund des Betriebsformenkonzepts hilfreich. In Wachstumsphasen (Verkäufermarkt) kann das von Nieschlag beschriebene Handlungsmuster durchaus erfolgreich sein, weil die Erosion von Wettbewerbsvorsprüngen durch anhaltendes Marktwachstum hingenommen werden kann. Assimilation hat unmittelbar keine wesentlichen Folgen für den Fortbestand des Unternehmens. Dies ändert sich offenbar in Abhängigkeit von der Marktlage (Käufermarkt) und der Größe des Marktraums (Globalisierung). Insofern kann die universelle Gültigkeit der Betriebsformentheorie als widerlegt angesehen werden.

Nieschlag ging zudem von einem offenen Markt aus, der immer wieder neue Konzepte aus sich selbst heraus hervorbringt. Gerade aber mit Blick auf die großen Entwicklungslinien im Handel lassen sich die Konzentrationsprozesse und der Systemwettbewerb nicht vernachlässigen (dazu ebenfalls Nieschlag, R./Kuhn, G., 1980, S. 42ff., 213ff.). Unter solchen Wettbewerbsconstellationen spielen mindestoptimale Unternehmensgrößen und damit Marktzugangsbarrieren eine zentrale Rolle. Innovative Betriebsformen lassen sich nur mit erheblichem Kapitaleinsatz in der notwendigen kritischen Größe einführen, was die derzeitige ‚Innovationspause‘ erklärt.

Abschließend ist daher ein Blick auf die Perspektiven zur Erforschung des Betriebsformenwandels zu werfen. Der Erfolg neuer Betriebsformen hängt nicht davon ab, ob am Anfang die Instrumente des Preiswettbewerbs dominieren, sondern davon, ob eine Betriebsform einen Differenzierungsvorteil im Wettbewerb erreichen kann. Zu einem Wettbewerbsvorteil werden Unterschiede zu Mitbewerbern aber nur, wenn es gelingt, diese Differenzierung in einen Benefit für den Verbraucher zu verwandeln (vgl. Hermes, O., in diesem Band). 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. Betriebsformenkonzepte haben insofern etwas mit Marktsegmentation zu tun. Die Zukunft der Betriebsformen hängt daher davon ab, welche Kundenerwartungen wirtschaftlich tragfähige Ansätze zur Angebotsdifferenzierung erlauben. Für die Erklärung der Dynamik der Betriebsformen kommt es folglich darauf an, die Methoden und Konzepte zur Marktsegmentierung mit Positionierungskonzepten und Feasibilitykalkülen zu verbinden.

## Literatur

- DHI, 1992, Deutsches Handelsinstitut, Hrsg. Handel aktuell '92, Köln
- EHI, 2001, Europäisches Handelsinstitut, Hrsg., Handel aktuell 2002, Köln
- Heimbüchel, B./Kierdorf, A./Pohl, S./Teichner, S., 2001, Erlebniswelt Kaufhof: Ein Warenhaus in Deutschland, Hrsg. Kaufhof Warenhaus AG, Köln
- Lademann, R., 1986, Nachfragemacht von Handelsunternehmen, Analyse der Begriffs-, Erklärungs- und Rechtstatsachenprobleme, Göttingen
- Derselbe, 1991, Europa gibt dem Handel Impulse, Die Internationalisierung der Ernährungswirtschaft, in: Lebensmittel Zeitung Nr. 17 vom 30.4.1993, o. Seitenangabe
- Derselbe, 1996, Marktstruktur und Wettbewerb in der Ernährungswirtschaft, Eine empirische Analyse der Konzentrationsentwicklung, Göttingen
- Derselbe, 1999, Verkaufsflächenexpansion als Herausforderung der Stadtplanung, in: Beisheim, O., Hrsg., Distribution im Aufbruch, München
- Derselbe, 2002, Expansion nur mit Sicherheitsnetz – Das RIOS-Informationssystem hilft bei der Objekt- und Standortentwicklung im Einzelhandel, in: Lebensmittel Zeitung, 25.1., S. 66
- Lademann, R./Treis, B., 1998, Factory-Outlet-Center – Innovation gegen den institutionellen Einzelhandel? In GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 2, S. 116 ff.
- Nieschlag, R., 1954, Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen
- Nieschlag, R./Kuhn, G., 1972, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 3. neubearbeitete Auflage, Berlin
- o.V., 2003, Handelsmarken – Wachstum ohne Grenzen? Markenführung gegen ALDI-sierung, Hrsg. GfK Panel Services Consumer Research GmbH und GfK Nürnberg e.V., 1. Auflage, Nürnberg
- Täger, U. C./Ahrens, C./Lachner, J./Nassua, T., 1994, Entwicklungsstand und –perspektiven des Handels mit Konsumgütern, Darstellung und Analyse der handels- und wettbewerbspolitischen Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin/München
- Tietz, B., 1992, Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt



## **Lebenslauf**

*Rainer P. Lademann*, Jahrgang 1953; Dr. rer. pol., Diplom-Kaufmann, Industriekaufmann, seit 1986 geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Lademann & Partner Gesellschaft für Unternehmens- und Kommunalberatung mbH/Hamburg, Lehrbeauftragter der Universität Göttingen, Institut für Marketing und Handel. Spezialisiert auf Expansionsberatung durch interne (Standort- und Objektentwicklung) oder externe Wachstumsstrategien (wettbewerbsökonomische Beratung für Kooperationen, Fusionen und Vertriebssysteme) vor allem im Konsumgüterbereich.

*Über 50 Veröffentlichungen:* u.a. Lademann, R., Nachfragemacht von Handelsunternehmen, Göttingen 1986, Treis, B./Lademann, R., Abgrenzung des sachlich relevanten Marktes im Lebensmittelhandel, Göttingen 1986, Lademann, R., Machtverteilung zwischen Industrie und Handel., Göttingen 1988, derselbe, Marktstruktur und Wettbewerb in der Ernährungswirtschaft, Göttingen 1996, Lademann, R., Verkaufsflächenexpansion als Herausforderung der Stadtplanung, in Beisheim, O., Hrsg., Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven München 1999, derselbe, Erfahrungswissenschaftliche Ansatzpunkte bei der Marktabgrenzung in Kartellverfahren, in FIW-Schriftenreihe, Heft 181 Schwerpunkte des Kartellrechts 1999, Köln, Berlin, Bonn, München 2000, S. 67-91. derselbe, Expansion nur mit Sicherheitsnetz – Das RIOS Informationssystem hilft bei der Objekt- und Standortentwicklung im Einzelhandel, in Lebensmittelzeitung, Frankfurt, 25.1.2002, S. 66, derselbe, Plädoyer gegen einen verordneten Automobilvertrieb, in Börsenzeitung Nr. 37, Frankfurt, 22.02.2002, S. 10, derselbe, Zur Zukunft des Automobilvertriebs - Neuwagenverkauf in Europa im Lichte der neuen Kfz-GVO, in ZfAW Heft 2/2002, S. 6-11 derselbe, Auswirkungen der GVO auf Wettbewerb und Marktstrukturen in der Automobilwirtschaft, in ZfAW Heft 4/2002, S. 52-56.