

Die Internationalisierung des Einzelhandels hat in den letzten 20 Jahren und vor allem in den 1990er Jahren stark zugenommen. Auch in Deutschland ist diese Entwicklung deutlich wahrzunehmen. Insbesondere Einzelhandelsunternehmen aus den USA – wie beispielsweise Woolworth, Foot Locker, Toys R Us oder Staples – sind mit einer hohen Filialdichte in Deutschland vertreten.

Ende 1997 betrat Wal-Mart – das mit Abstand größte Einzelhandelsunternehmen der Welt – den deutschen Markt. Der Markteintritt löste starke Reaktionen seitens des ansässigen Einzelhandels aus, die Medien verfolgten die ersten Schritte von Wal-Mart sehr genau. Nach sechs Jahren Präsenz auf dem deutschen Markt hat Wal-Mart jedoch noch keine signifikante Position im Handelsgefüge erreichen können. Fraglich ist, ob den zahlreichen strategischen und operativen Problemen nur eine unzureichende Marktanalyse zugrunde liegt oder ob US-amerikanische Einzelhändler auf dem deutschen Markt vor besondere Herausforderungen gestellt sind?

Die vorliegende Studie befasst sich mit den Internationalisierungsstrategien US-amerikanischer Einzelhandelsunternehmen, die in Deutschland tätig sind. Ein Schwerpunkt liegt auf der Untersuchung von Wal-Mart. Stärken und Schwächen der Internationalisierung werden auf der Grundlage einer Analyse des Heimatmarktes USA herausgearbeitet. In einem internationalen Vergleich erfolgt die Ermittlung der Besonderheiten des deutschen Einzelhandelsmarktes für US-amerikanische Einzelhändler. Strategien des Markteintritts und der Marktdurchdringung sowie die Standortwahl und Diffusion stehen im Mittelpunkt der Untersuchung US-amerikanischer Einzelhändler in Deutschland.

L.I.S. Verlag, Passau

Deutsche Gesellschaft  
für Geographie



## US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland

Fakten, Trends und Theorien



## Geographische Handelsforschung

*Herausgeber: Barbara Hahn, Günter Heinritz, Elmar Kulke,  
Günter Löffler, Peter Pez  
Schriftleiter: Ralf Klein*

**G  
H  
F  
9**

*Cornelia Gotterbarm*

# **US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland**

Fakten, Trends und Theorien

---

**L.I.S. Verlag, Passau**

Schriftenreihe des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung  
in der Deutschen Gesellschaft für Geographie in Zusammenarbeit  
mit dem Geographischen Institut der Universität Würzburg

## Inhalt

<b>1 Einleitung</b> .....	9
1.1 Untersuchungsgegenstand .....	10
1.1.1 Abgrenzung der Untersuchung .....	11
1.1.2 Einordnung in die Geographie .....	14
1.2 Methodik .....	15
1.2.1 Sekundärstatistische Daten .....	15
1.2.2 Primärerhebungen .....	15
1.2.3 Literatur- und Internetrecherche .....	17
1.3 Stand der Forschung .....	17
<b>2 Theoretischer Hintergrund</b> .....	20
2.1 Theorie des Internationalisierungsprozesses im Einzelhandel .....	21
2.1.1 Ausgangssituation .....	22
2.1.2 Motive für die Internationalisierung .....	24
2.1.3 Marktauswahl .....	26
2.1.4 Markteintritt .....	31
2.2 Klassifizierung internationaler Einzelhändler .....	34
2.2.1 Internationalisierungsstufen .....	34
2.2.2 Klassifizierungssysteme .....	35
2.3 Standortwahl und Diffusion .....	38
2.3.1 Standortwahl und Standortfaktoren .....	38
2.3.2 Innovations- und Diffusionsforschung .....	38
<b>3 Der Einzelhandel in Deutschland</b> .....	44
3.1 Faktoren der Einzelhandelsentwicklung .....	45
3.1.1 Zunahme des Konzentrationsgrades .....	45
3.1.2 Flächenwachstum .....	46
3.1.3 Betriebsformenwandel .....	46
3.1.4 Konsumenten .....	48
3.1.5 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	50
3.2 Der deutsche Einzelhandel im EU-Vergleich .....	52
3.2.1 Ausgewählte strukturelle Basisdaten .....	52
3.2.2 Die Bedeutung der EU für den Einzelhandel .....	53
3.2.3 Die Einzelhandelsstrukturen in der Europäischen Union .....	54
3.2.4 Internationale Aktivitäten europäischer Einzelhandelsunternehmen .....	55
3.3 Der deutsche Einzelhandel im internationalen Vergleich .....	57
3.3.1 Zielländer internationaler Einzelhändler .....	57
3.3.2 Herkunftsländer internationaler Einzelhändler .....	62

### Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der deutschen Nationalbibliothek;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

© 2004  
Printed in Germany  
ISBN 3-932820-28-2

Umschlaggestaltung: Cornelia Gotterbarm  
Druckvorlage: J. Breunig, W. Weber, Univ. Würzburg  
Druck: Vinzenz-Werkstätten, Würzburg  
Verlag: L.I.S. Verlag, Passau

<b>4 US-amerikanische Einzelhändler in Deutschland</b> .....	64
4.1 Die Einzelhandelsstrukturen am Heimatmarkt USA .....	64
4.1.1 Entwicklung des Einzelhandels in den USA .....	65
4.1.2 Die führenden Einzelhandelsunternehmen .....	66
4.1.3 Internationalisierung .....	68
4.2 Untersuchung ausgewählter Einzelhandelsunternehmen .....	71
4.2.1 Auswahl und Kategorisierung .....	71
4.2.2 Woolworth – Venator – Footlocker .....	75
4.2.3 Staples .....	81
4.2.4 Toys R Us .....	86
4.2.5 The Gap .....	90
4.2.6 Eddie Bauer .....	94
4.2.7 Markenhersteller .....	96
4.2.8 Sonderkategorie: Lands’ End .....	101
4.3 Beurteilung durch die Konsumenten .....	103
4.3.1 Befragungsdesign .....	104
4.3.2 Ergebnisse .....	105
4.4 Zusammenfassung und Bewertung .....	110
<b>5 Wal-Mart</b> .....	113
5.1 Wal-Mart in den USA .....	113
5.1.1 Geschichte von Wal-Mart in den USA .....	116
5.1.2 Unternehmensphilosophie .....	117
5.1.3 Betriebsformen .....	119
5.1.3.1 Wal-Mart Discount Store .....	120
5.1.3.2 Sam’s Club .....	120
5.1.3.3 Wal-Mart Supercenter .....	121
5.1.3.4 Neighborhood Market .....	123
5.1.4 Standortwahl und Diffusion in den USA .....	124
5.1.4.1 Diffusion 1962 bis 2002 .....	124
5.1.4.2 Aktuelle Verteilung und Dichte .....	129
5.1.5 Aktuelle Bedeutung und zukünftiges Wachstum in den USA .....	132
5.2 Internationalisierung von Wal-Mart .....	134
5.2.1 Internationale Aktivitäten .....	135
5.2.2 Internationale Strategien .....	147
5.2.3 Internationale Klassifizierung von Wal-Mart .....	151
5.3 Wal-Mart in Deutschland .....	152
5.3.1 Markteintritt .....	153
5.3.1.1 Akquisition Wertkauf .....	154
5.3.1.2 Akquisition Interspar .....	155
5.3.1.3 Zusammenführung der zwei Ketten zu Wal-Mart .....	155
5.3.1.4 Weitere Entwicklung .....	156
5.3.2 Marktanpassung .....	158
5.3.2.1 Sortiment .....	159
5.3.2.2 Preise .....	159

5.3.2.3 Ladengestaltung / Ladenöffnungszeiten .....	160
5.3.2.4 Logistik und Lieferantenbeziehungen .....	161
5.3.2.5 Kundenservice .....	162
5.3.2.6 Management .....	162
5.3.2.7 Personal / Mitarbeiterführung .....	163
5.3.2.8 Kommunikationspolitik .....	164
5.3.3 Standortwahl und Diffusion .....	164
5.3.3.1 Standorte der akquirierten Unternehmen .....	165
5.3.3.2 Diffusion .....	170
5.3.4 Die Konkurrenten .....	173
5.3.5 Die Konsumenten .....	176
5.3.5.1 Konsumverhalten .....	176
5.3.5.2 Passantenbefragung .....	177
5.3.5.3 Befragung Wal-Mart-Kunden .....	177
5.3.6 Herausforderung Deutschland .....	182
5.3.6.1 Besonderheiten des deutschen Marktes .....	183
5.3.6.2 Positionierung am Markt .....	185
5.3.6.3 Einordnung in das Handelsgefüge .....	185
5.3.6.4 Kritische Selbstbewertung .....	186
5.3.7 Bedeutung des Standortes Deutschland im europäischen Kontext .....	187

<b>6 Synthese und Ausblick</b> .....	189
--------------------------------------	-----

Verzeichnis der Tabellen .....	198
Verzeichnis der Abbildungen .....	199
Begriffserklärungen .....	201
Abkürzungsverzeichnis .....	203
Literaturverzeichnis .....	204
Zeitungen und Zeitschriften .....	221
Internetadressen .....	222

Anhang	
A. Fragebogen Passantenbefragung .....	I
B. Fragebogen Wal-Mart-Kundenbefragung .....	III
C. Analysedaten zum Einzugsgebiet der Wal-Mart-Filialen in Deutschland .....	V

## Danksagung

Die Idee zur vorliegenden Dissertation entstand während meiner Mitarbeit an dem DFG-Projekt „Internationalisierung des Einzelhandels“. Viele Personen und Institutionen haben durch ihre Unterstützung zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Mein Dank geht insbesondere an:

- die Deutsche Forschungsgemeinschaft für die finanzielle Förderung des Projektes
- das German-American Center for Visiting Scholars in Washington D.C. für die Aufnahme als Gastwissenschaftlerin
- die Library of Congress und die Bibliothek des Urban Land Institute in Washington D.C. sowie das Hamburger Weltwirtschaftsarchiv (HWWA) für die guten Bedingungen bei der Literaturrecherche
- die Studierenden des Projektseminars „Einzelhandel“ und die Mitarbeiter des Faches Geographie der Universität Lüneburg für ihre Kooperation
- die Mitarbeiter des Geographischen Institutes der Universität Würzburg für ihre Unterstützung, insbesondere für die kartographischen Arbeiten und das Layout
- die Herausgeber dieser Schriftenreihe für die Aufnahme meiner Arbeit

Mein ausdrücklicher Dank gilt Frau Prof. Dr. Barbara Hahn für die umfassende Betreuung und Förderung von der ersten Idee bis zur Fertigstellung.

## 1 Einleitung

In den letzten Jahren hat der Anteil ausländischer Einzelhändler in Deutschland stark zugenommen. Bei einem fiktiven Gang durch eine typische deutsche Innenstadt trifft man heute zwischen den alteingesessenen Einzelhändlern auf Geschäfte wie beispielsweise *Benetton* (Italien), *Hennes & Mauritz* (Schweden), *ZARA* (Spanien), *ESPRIT* (USA), *The Gap* (USA) oder *Eddie Bauer* (USA). In den Gewerbegebieten sieht es ähnlich aus. Auch hier sind ausländische Einzelhändler mit SB-Warenhäusern und Fachmärkten vertreten, die US-Amerikaner stehen mit *Toys R Us*, *Staples* und *Wal-Mart* an erster Stelle. Insbesondere der Markteintritt von *Wal-Mart* Ende 1997 hat starke Reaktionen seitens des ansässigen Einzelhandels hervorgerufen. Dies war der Auslöser, die Thematik der Internationalisierung US-amerikanischer Einzelhändler auf dem deutschen Markt aus einzelhandelsgeographischer Sicht näher zu betrachten und die vorliegende Untersuchung durchzuführen.

Handelsbeziehungen über nationale Grenzen sind keine Errungenschaft der modernen Zeit. Bereits im 13. Jahrhundert reiste der venezianische Kaufmann Marco Polo bis nach Asien, um Gewürze, Seide, Porzellan und Edelsteine zu erwerben und in seiner Heimat zu verkaufen. In den folgenden Jahrhunderten belieferten Handelsgesellschaften die Märkte mit Waren aus der ganzen Welt. In Deutschland gab es insbesondere seit der Kolonialzeit eine rege Einfuhr von Kolonialwaren. Internationalisierung bei der Beschaffung von Waren ist seit vielen Jahrhunderten Normalität im Handel. Erst seit dem 20. Jahrhundert hat jedoch die absatzseitige Internationalisierung des Einzelhandels durch Eröffnung von Geschäftsstandorten in anderen Ländern begonnen. Ein bekanntes Beispiel ist der US-amerikanische Kaufhaus-Konzern *Woolworth*, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts in größerem Umfang international tätig wurde; in Deutschland wurde das erste Geschäft 1927 eröffnet. In den ersten Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg waren es vor allem US-amerikanische Einzelhändler, die in Europa tätig wurden (vgl. TIETZ 1983: 909-911; SALMON / TORDJMAN 1989: 13). Nach einer ersten größeren Welle in den 1960er und 1970er Jahren war ab Mitte der 1980er Jahre eine deutliche Zunahme der Internationalisierung von europäischen und US-amerikanischen Einzelhändlern festzustellen. Deutschland wurde ab 1987 von dem US-amerikanischen Spielwarenhändler *Toys R Us* mit seinem neuen Fachmarktkonzept regelrecht überrollt; die Büromarktkette *Staples* expandiert seit Mitte der 1990er Jahre in Deutschland und seit Ende 1997 ist mit *Wal-Mart* auch der größte Einzelhändler der Welt in Deutschland präsent. Der Markteintritt von *Wal-Mart* hat beim ansässigen Einzelhandels unter anderem zu Umstrukturierungen und einer Verstärkung des Preiswettbewerbs geführt.

Zu Beginn des neuen Jahrtausends ist der Internationalisierungsboom der 1990er Jahre vorerst wieder abgeflaut. Handelt es sich nur um eine kurze „Verschnaufpause“ oder bedeutet dies bereits das Ende der großen internationalen Akquisitionen? Die großen international operierenden Einzelhändler wie *Carrefour* oder *Wal-Mart* haben auf jeden Fall den weiteren Ausbau ihrer internationalen Geschäfte angekündigt.

Die USA sind der weltweit größte Einzelhandelsmarkt. Im Jahr 2000 stammten sieben der zehn größten Einzelhandelsunternehmen der Welt aus den Vereinigten Staaten (Stores 2002). Der US-amerikanische Einzelhandel ist für seine Innovationsfähigkeit bekannt und nimmt im internationalen Vergleich eine Vorreiterrolle ein. Viele Neuerungen im Einzelhandel sind in den USA entstanden, z.B. das Prinzip der Selbstbedienung, die Einführung von Scanner-Kassen, neue Betriebsformen wie Shopping Center oder Factory Outlet Center (vgl. HAHN 2002). Der US-amerikanische Einzelhandel übte in den letzten 50 Jahren oft eine Art Vorbildfunktion für den Einzelhandel in Europa und Japan aus (AKEHURST / ALEXANDER 1996: 2-3). Diese dominante Stellung im globalen Einzelhandelsgefüge macht eine Analyse US-amerikanischer Einzelhändler besonders interessant.

Der deutsche Einzelhandelsmarkt gilt als einer der härtesten der Welt, der Markteintritt ist für ausländische Einzelhändler schwierig. Selbst der größte Einzelhändler der Welt – *Wal-Mart* – muss sich mit vielfältigen Anpassungsschwierigkeiten auseinandersetzen. Das französische Unternehmen *Carrefour* hat Deutschland nach kurzem Intermezzo Ende der 1970er Jahre wieder verlassen. Die besonderen Herausforderungen, aber auch die Chancen im europäischen Kontext verleihen dem Standort Deutschland eine Schlüsselbedeutung im internationalen Einzelhandel. Der deutsche Einzelhandelsmarkt stellt insofern ein besonders interessantes Untersuchungsobjekt dar.

Die Internationalisierung des Einzelhandels wird in dieser Arbeit am Beispiel US-amerikanischer Einzelhändler, die in Deutschland operative Geschäfte betreiben, untersucht. Der Einzelhandel internationalisiert sich unter anderen Bedingungen als das produzierende Gewerbe, da ein direkter Kontakt zum Endverbraucher im jeweiligen Land besteht. Der Einzelhandel muss sich den lokalen Strukturen und den Erwartungen der Kunden anpassen. Aus diesen Gründen ist die Internationalisierung im Einzelhandel mit hohen Risiken und Kosten verbunden. Der Erfolg hängt von einer Vielzahl externer und interner Faktoren ab, die oftmals nur schwer kalkulierbar sind. Eine genaue Analyse vor dem Eintreten in den Markt sowie eine hohe Flexibilität und Anpassungsbereitschaft nach dem Markteintritt sind die Voraussetzungen, um überhaupt bestehen zu können.

## 1.1 Untersuchungsgegenstand

In der vorliegenden Arbeit wird die raum-zeitliche Ausbreitung US-amerikanischer Einzelhändler in Deutschland unter Berücksichtigung der beeinflussenden Faktoren des Heimat- und Zielmarktes untersucht. Dabei wird folgende These zugrunde gelegt:

Die Präsenz US-amerikanischer Einzelhändler auf dem deutschen Markt hat sich in den letzten Jahren verstärkt und wird auch weiterhin zunehmen. Strukturänderungen im deutschen Einzelhandel werden aufgrund des erheblichen Eindringens US-amerikanischer Einzelhändler beschleunigt.

Die Problemstellung dieser Arbeit umfasst drei Untersuchungsfelder:

- Untersuchungsfeld 1: Vorbedingungen für die Präsenz US-amerikanischer Einzelhändler in Deutschland
  - Was sind die Ursachen für die Internationalisierung US-amerikanischer Einzelhändler?
  - Wie und wohin erfolgt die Internationalisierung?
  - Warum wird der deutsche Markt gewählt?
- Untersuchungsfeld 2: Präsenz auf dem deutschen Markt
  - Wie und wo erfolgt der Markteintritt in Deutschland?
  - Welche Diffusionsmuster ergeben sich bei der Marktdurchdringung durch die US-amerikanischen Einzelhändler?
  - Wie ist der Markteintritt auf dem deutschen Markt im europäischen und globalen Kontext zu bewerten?
  - Welche Probleme ergeben sich beim Markteintritt und welche Anpassungen werden durchgeführt?
- Untersuchungsfeld 3: Reaktionen auf den Markteintritt
  - Wie bewertet der deutsche Verbraucher die US-amerikanischen Einzelhändler?
  - Wie reagiert der ansässige Einzelhandel auf den Markteintritt US-amerikanischer Einzelhändler?
  - Welchen Einfluss haben die US-amerikanischen Einzelhändler auf die Struktur und Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland?

### 1.1.1 Abgrenzung der Untersuchung

Die Thematik „Internationalisierung im Einzelhandel“ beinhaltet ein sehr breites Forschungsfeld. Die Internationalisierung im Einzelhandel kann sowohl auf die Beschaffungs-, wie auch auf die Absatzseite bezogen werden. Ein Einzelhändler kann als international agierend bezeichnet werden, wenn er seine Produkte auf dem internationalen Markt bezieht (Beschaffungsseite), wenn er seine Produkte auf dem internationalen Markt absetzt (Absatzseite) bzw. sowohl in der Beschaffung als auch beim Absatz international tätig ist (vgl. LINGENFELDER 1996: 120-126; LIU / McGOLDRICK 1995).

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Internationalisierung anhand der räumlich-geographischen Verbreitung der Ladengeschäfte von US-amerikanischen Einzelhändlern in Deutschland. Sie legt den Schwerpunkt auf die Internationalisierung im Absatzbereich.

Der Absatz im internationalen Einzelhandel kann über den stationären Handel, sprich über die physische Präsenz mit Ladengeschäften, oder über den Versandhandel erfolgen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Der ambulante Handel ist im Bereich der Internationalisierung nicht von Bedeutung. Daher wird hier nicht weiter auf diese Vertriebschiene eingegangen.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen Einzelhandelsunternehmen US-amerikanischer Herkunft, die in Deutschland im stationären Einzelhandel tätig sind.

Einzelne Unternehmen nutzen in Ergänzung zum stationären Handel auch die Vertriebschiene des Versandhandels (Katalog oder Internet): Der Versandhandel wird hierbei zum einen als risikoarme Einstiegsmöglichkeit in einen neuen Markt genutzt, zum anderen wird er als zweites Standbein neben dem stationären Handel mitbetrieben. Unter diesem Aspekt wird der Versandhandel mit einbezogen. US-amerikanische Einzelhändler, die nur über das Internet den deutschen Markt ansprechen, wie z.B. der Internet-Buchhändler *Amazon*, werden nicht berücksichtigt. Der Bereich des e-commerce stellt ein eigenständiges Untersuchungsfeld dar; der für diese Arbeit ausschlaggebende Aspekt der realräumlichen Ausbreitung auf dem deutschen Markt ist hierin nicht enthalten. Die Ausklammerung dieses sehr aktuellen Forschungsgebietes ist außerdem vertretbar, da der Internet-Umsatz im europäischen Handel 1999 bei nur 0,2 Prozent lag (Gron, 2001: 14). US-amerikanische Direktvermarkter wie *Avon* und *Tipperware* sind nicht im stationären Einzelhandel tätig und werden daher ebenfalls nicht berücksichtigt. Aufgrund der starken Reaktionen bei seinem Markteintritt wird der Versandhändler *Lands' End*, der über Katalog und Internet auf dem deutschen Markt präsent ist, als Sonderfall einbezogen.

Die zu untersuchenden Einzelhandelsunternehmen wurden nach zwei Hauptkriterien ausgewählt:

1. Das Unternehmen stammt aus den USA.
2. Das Unternehmen ist in Deutschland als stationärer Einzelhändler tätig.

Das Kriterium des Ursprungs in den USA war bei der Mehrzahl der in Betracht gezogenen Unternehmen eindeutig festzustellen. Gründung in den USA und Sitz der Zentrale in den USA waren hinreichende Indikatoren. Bei einigen Einzelhändlern ist die Herkunft infolge langjähriger Geschäftstätigkeit oder Schwerpunktverlagerung in ein anderes Land in den Hintergrund getreten, das Ursprungsland ist der breiten Öffentlichkeit kaum noch bekannt. *Woolworth* betätigt sich seit über 75 Jahren auf dem deutschen Markt – länger als manch originär deutscher Einzelhändler. Wechselnde Besitzverhältnisse, internationale Verzweigungen und Beteiligungen erschweren bei einigen Unternehmen eine präzise Zuordnung. *Eddie Bauer* gehört beispielsweise zum amerikanischen Unternehmen *Spiegel Group*, das wiederum im Besitz des deutschen *Otto*-Konzerns ist. In der konsequenten Folgerung der Eigentumsverhältnisse wäre *Eddie Bauer* somit kein US-amerikanisches, sondern ein deutsches Unternehmen. Gleichmaßen ist *Woolworth* Deutschland rechtlich inzwischen ein deutsches Unternehmen. Der amerikanische *Woolworth*-Konzern existiert unter diesem Namen nicht mehr, er ist in der *Venator Group* (inzwischen *Foot Locker*) aufgegangen, der deutsche Zweig wurde verkauft. *Esprit*, in den 1960er Jahren in den USA gegründet, hat seinen Hauptsitz inzwischen in Hongkong. Für diese Untersuchung war jedoch ausschlaggebend, wo die Wurzeln des Unternehmens liegen und mit welchem Ursprungsland es identifiziert wird. Die aktuellen Besitzverhältnisse sind nur von sekundärer Bedeutung. Aus diesem Grund wurden im Rahmen des Forschungsprojektes auch die oben genannten Einzelhändler berücksichtigt.

Exkurs: Besitzen nationale Zugehörigkeiten oder Ursprünge in der heutigen Wirtschaftswelt überhaupt noch eine Rolle?

Einige internationale Einzelhandelsunternehmen (wie z.B. *IKEA* oder *Dellaize*) erwirtschaften den größten Teil des Umsatzes bereits im Ausland, die Bedeutung des Heimatlandes ist in den Hintergrund getreten. Welche Bedeutung kommt dem Heimatland in der heutigen Zeit der zunehmenden Internationalisierung und Bildung globaler Konzerne überhaupt noch zu? Inwiefern spielt die Bedeutung nationaler Zugehörigkeiten bei Großkonzernen wie *DaimlerChrysler* überhaupt noch eine Rolle? Ist diese Betrachtung nicht veraltet und obsolet?

In gewisser Weise sicherlich. Allerdings muss unterschieden werden, inwieweit der „Ursprung“ eines Einzelhändlers heute noch seine Firmenkultur/-philosophie prägt. Gerade die US-amerikanischen Einzelhändler konnten in ihrem sehr wirtschaftsliberalen „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“ experimentieren, mussten sich gegen starke Konkurrenz behaupten und konnten durch die Größe des Binnenmarktes zu leistungsstarken Konzernen wachsen. Sie haben dabei ihre spezielle Einzelhandelskultur mit ausgeprägter Kundenorientierung entwickelt. Diese Kultur bringen sie nun bei der Internationalisierung in andere Länder ein und beeinflussen den dortigen Einzelhandel.

Um die Standortwahl und Diffusion der Einzelhändler untersuchen zu können, müssen stationäre Geschäfte in Deutschland vorhanden sein. Das Kriterium der stationären Einzelhandelstätigkeit in Deutschland ist für den überwiegenden Teil der potenziell zu untersuchenden Firmen einfach zu überprüfen: Das Vorhandensein eines „Bricks-and-Mortar“-Geschäftes<sup>2</sup> in Deutschland erfüllt das Kriterium zweifelsfrei. Reine Großhandelstätigkeiten wurden von vornherein aus dem Untersuchungsrahmen ausgeschlossen. Beteiligungen waren schwieriger zu bewerten: Bei Beteiligungen US-amerikanischer Einzelhändler an in Deutschland tätigen Einzelhändlern liegt zwar noch keine eigenständige Geschäftstätigkeit vor, sie sind gleichwohl als Vorboten möglicher Übernahmen einzuschätzen und daher für die zukünftigen Entwicklungen von Bedeutung. Minderheitsbeteiligungen werden von den Unternehmen aus strategischen Gründen häufig nur verdeckt getätigt und waren kaum ausfindig zu machen. Neben Geschäften unter eigener Führung wurden auch Franchising-Unternehmen und Joint Ventures mit eingeschlossen.

Werden die genannten Kriterien zu Grunde gelegt, empfiehlt sich die Untersuchung der folgenden Unternehmen.

<sup>2</sup> „Bricks-and-Mortar“-Geschäfte: Ausdruck für real existierende, im übertragenen Sinne aus Ziegelsteinen und Mörtel erbaute Geschäfte.

Tab. 1: Untersuchte Einzelhandelsunternehmen<sup>2</sup>

Calvin Klein	Nike / Nike Town
Coach	Patagonia
Donna Karan / DKNY	Polo Ralph Lauren
Eddie Bauer	Skechers
Esprit	Staples
Florsheim	The Gap
Foot Locker	Timberland
Gant	Tommy Hilfiger
Guess	Toys R Us
Lands' End	Wal-Mart
Levi Strauss	Woolworth

Quelle: eigene Zusammenstellung

In der amerikanischen Literatur wird der Begriff Einzelhandel weiter gefasst als in der deutschen Definition. Der Begriff des Einzelhändlers („retailer“) beinhaltet dort auch Mitnahmerestaurants wie die Fastfoodketten *McDonald's*, *Burger King* oder *Pizza Hut*. Auch diese verkaufen Waren an den Endverbraucher, in diesem Falle weiterverarbeitete Lebensmittel zum sofortigen Verzehr. In der deutschen Definition umfasst Einzelhandel im funktionellen Sinne nur die Weitergabe von Waren an den Endverbraucher, die (überwiegend) nicht bearbeitet oder weiterverarbeitet sind (vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen ... 1995). Auf Grundlage der deutschen Definition von Einzelhandel werden an dieser Stelle Fastfoodketten nicht berücksichtigt. Die Coffeeshop-Kette *Starbucks*, seit 2002 in Deutschland vertreten, wird ebenfalls zur Gastronomie gezählt und ist daher nicht in der Untersuchung enthalten.

### 1.1.2 Einordnung in die Geographie

Die vorliegende Untersuchung zur Internationalisierung des Einzelhandels beschäftigt sich mit länderübergreifenden Geschäftstätigkeiten von Einzelhandelsunternehmen, insbesondere von den USA nach Deutschland, sowie mit der räumlichen Ausbreitung, der Diffusion US-amerikanischer Einzelhändler auf dem deutschen Markt. Eine Einordnung in die geographische Handelsforschung ist somit gerechtfertigt. HEINRITZ (1999:7) sieht den Kern der geographischen Handelsforschung in der „Raumrelevanz des Einzelhandels im funktionalen und institutionellen Sinn“. Geographische Handelsforschung kann auf verschiedenen Maßstabsebenen stattfinden, „...von der einzelbetrieblichen lokalen Standortwahl bis zur Analyse internationaler Netze global agierender Unternehmen...“ (HEINRITZ

<sup>2</sup> Hier und im Folgenden werden die Firmennamen ohne die rechtlichen Ergänzungen wie Inc., Corp. genannt.

1999: 7). In der vorliegenden Untersuchung werden von der globalen bis zur lokalen Ebene alle Maßstabsebenen angesprochen. Der Schwerpunkt liegt aufgrund der Thematik „Internationalisierung des Einzelhandels“ auf der globalen Ebene. Für die Diffusion in Deutschland sowie die Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandelsmarkt sind die nationale und regionale Maßstabsebene relevant. Betrachtet man Deutschland im europäischen Kontext, so wirkt auch die multinationale Ebene mit hinein. Die lokale Ebene wird durch zwei Befragungen in Hamburg abgedeckt.

## 1.2 Methodik

Die Vielschichtigkeit der Fragestellung erforderte die Anwendung und Kombination verschiedener Methoden. Die Verknüpfung von sekundärstatistischen Analysen, Primärerhebungen sowie internationaler Literaturrecherche und -analyse ermöglichte eine Annäherung an die komplexe Thematik.

### 1.2.1 Sekundärstatistische Daten

Sekundärstatistische Daten zu den US-amerikanischen Einzelhändlern wurden vor allem aus den Jahresberichten und Presseinformationen der Unternehmen bezogen. Direkte Anfragen bei den Unternehmen scheiterten oftmals an der äußerst restriktiven Informationspolitik. Einzelhandelsinstitutionen wie M+M Eurodata bzw. M+M Planet Retail, Retail Intelligence und international renommierte Unternehmensberatungsfirmen mit eigenen Forschungsabteilungen wie PriceWaterhouseCoopers lieferten ebenfalls wissenschaftlich verwertbare Daten. Untersuchungen im Auftrag von Fachzeitschriften wie der Lebensmittelzeitung oder Chain Store Age stellten eine weitere bedeutende Quelle dar. Grundlegende Daten zu Bevölkerung und Einzelhandel wurden den Veröffentlichungen der Statistischen Behörden in Deutschland, Europa und den USA entnommen. Die von der GENI-Unternehmensberatung erstellte Studie „Wal-Mart in Deutschland“ enthielt brauchbare Daten zum Einzugsgebiet und der Konkurrenzsituation der einzelnen Filialen.

Unterschiedliche Erhebungsgrundlagen und fehlende Detailinformationen zur Datengewinnung können die Verwertbarkeit von sekundärstatistischen Daten einschränken und müssen bei der Analyse berücksichtigt werden.

### 1.2.2 Primärerhebungen

Der Markteintritt US-amerikanischer Einzelhändler aus Sicht der Konsumenten ist bislang noch nicht umfassend untersucht worden, daher konnte hier auf keine sekundärstatistischen Quellen zurückgegriffen werden. Um eine Datengrundlage zu schaffen, wurden Primärerhebungen in Form von zwei Befragungen in Hamburg durchgeführt. Bei der er-

sten Befragung wurden Passanten zum Bekanntheitsgrad und der Einschätzung US-amerikanischer Einzelhändler befragt. In der zweiten Erhebung wurden speziell Kunden von *Wal-Mart* interviewt. Für beide Befragungen wurde die Methode des Spontaninterviews ausgewählt. Bei einem Spontaninterview handelt es sich um eine vollstandardisierte Außerhaus-Befragung von Einzelpersonen, die ohne Ankündigung durchgeführt wird. Spontaninterviews bieten sich insbesondere bei Befragungen im Einzelhandel, Tourismus- und Veranstaltungsbereich an, da hier nicht auf eine vorab definierbare Grundgesamtheit zurückgegriffen werden kann (vgl. WESSLE 1996: 126-128). Der Ort und Zeitpunkt der Befragung ist bei einem Spontaninterview von besonderer Bedeutung, da die soziodemographische Zusammensetzung der Befragten in Abhängigkeit von diesen beiden Variablen sehr stark variieren kann (vgl. Kap. 4.3.1 u. 5.3.5).

Die Erhebung des Diffusionsprozesses US-amerikanischer Einzelhändler in Deutschland erfolgte anhand von Unternehmensdaten sowie ergänzenden Informationen aus der Fachliteratur und -presse (vgl. Kap. 1.2.1). Die Experteninterviews mit dem Einzelhandelsverband und der IHK zu Beginn des Vorhabens wurden in nichtstandardisierter Form durchgeführt, um Offenheit für neue Erkenntniszusammenhänge zu ermöglichen. Der exemplarische Besuch von Geschäftslokalen in Deutschland und in den USA ermöglichte Vergleiche hinsichtlich der Standortwahl, dem Kundenservice, der Ladengestaltung und Warenpräsentation sowie der Produktpalette. Die Erhebung erfolgte auf der Grundlage einer verdeckten und unstrukturierten Beobachtung im natürlichen Umfeld. Gespräche mit Filialleitern und Verkäufern sollten weiterführende Informationen liefern. Bei der Vorstellung des Forschungsprojektes sank die Antwortbereitschaft allerdings meist auf ein knappes, formelles Niveau ab bzw. es wurde direkt an die Firmenzentrale verwiesen. Es erwies sich im Verlauf der Untersuchung daher als vorteilhafter, als interessierte Kundin, gewissermaßen „undercover“, Fragen zu stellen. Gleichwohl war auch hier die Informationsausbeute nur gering und diente vor allem zur Ergänzung oder Bestätigung bereits vorhandener Informationen.

Eine ursprünglich geplante Befragung der in Deutschland tätigen US-amerikanischen Einzelhändler scheiterte nach mehreren Anläufen aufgrund der mangelnden Kooperationsbereitschaft der Unternehmen. Der überwiegende Teil der angeschriebenen Unternehmen antwortete selbst nach mehrmaligem telefonischen und schriftlichen Nachfassen nicht oder verwies auf frei verfügbare allgemeine Geschäftsinformationen. Insbesondere die „großen“ Unternehmen der A-Kategorie *Staples*, *Toys R Us*, *Wal-Mart* und *Woolworth* lehnten jede Zusammenarbeit ab, so dass keine erkenntnisbringende Befragung möglich war. Ähnliche Probleme bei der Befragung von Einzelhändlern schildern auch LINGENFELDER (1996: 330) sowie ORTEGA (1999: 314-319). Zur partiellen Kompensation dieser empirischen Einschränkung wurden verstärkt aktuelle Entwicklungen in Fachzeitschriften und Tagespresse beobachtet sowie die *Investor Relations*-Informationen der Firmen studiert.

Ein Praktikum bei der Zentrale von *Wal-Mart Deutschland* sollte Einblicke in die Arbeitsweise des Unternehmens zu Beginn seiner Präsenz auf dem deutschen Markt ermöglichen und Informationen aus erster Hand liefern. *Wal-Mart* führte anfänglich eine sehr offene Kommunikationspolitik durch und stand diesem Anliegen positiv gegenüber. Nach unternehmensinternen Umstrukturierungen und negativer Berichterstattung in der Presse im Sommer und Herbst 1999 schottete sich das Unternehmen komplett ab und

verweigerte jegliche Kooperation. Das geplante Praktikum konnte nicht durchgeführt werden.

### 1.2.3 Literatur- und Internetrecherche

Die internationale Einzelhandelsfachliteratur wurde systematisch nach den Themenbereichen Internationalisierung, Diffusion, USA, Deutschland, Europa sowie nach international tätigen US-amerikanischen Einzelhandelskonzernen durchgesehen. Schwerpunktmäßig wurde hierfür deutsche und US-amerikanische Fachliteratur ausgewertet. Die Recherchen wurden in den USA und in Deutschland durchgeführt, als ertragreichste Bibliotheken erwiesen sich die Kongressbibliothek in Washington D.C. und das Hamburger Weltwirtschaftsarchiv (HWWA). Die Kongressbibliothek bietet weltweit eine der umfassendsten Sammlungen US-amerikanischer und internationaler Literatur. Das Hamburger Weltwirtschaftsarchiv zeichnet sich durch seine umfangreichen Pressearchive aus. Darüber hinaus waren die Bibliotheken der Georgetown University, der American University sowie des Urban Land Institute in Washington von Bedeutung.

Die Nutzung von Internet-Literaturdatenbanken wie *Proquest* oder *Lexis-Nexis* erleichterten die internationale Literatur- und Presserecherche. Für aktuelle Einzelhandelsentwicklungen sowie Unternehmensinformationen stellte das Internet ebenfalls eine gute Quelle dar. Bei der Nutzung des Internets für wissenschaftliche Recherchen muss die Verlässlichkeit der Informationen sichergestellt sein. Anerkannte Einzelhandelsinstitutionen, Fachzeitschriften oder die Unternehmen selbst wurden hierbei als vertrauenswürdige Quellen eingestuft.

## 1.3 Stand der Forschung

Gleichzeitig mit der Internationalisierung des Einzelhandels setzte die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Phänomen ein. Eine erste größere Internationalisierungswelle begann in den 1960er Jahren und dauerte bis Anfang der 1970er Jahre. Eine zunehmende Zahl von Einzelhändlern erreichte in dieser Zeit eine hohe nationale Marktabdeckung und begann nach neuen Wachstumsmöglichkeiten außerhalb des eigenen Marktes zu suchen. Erste Beobachtungen und Analysen wurden in dieser Zeit durchgeführt und dauerten bis in die 1980er Jahre an. Tiefergehende Analysen und umfassende Untersuchungen des Internationalisierungsprozesses erfolgten im Rahmen einer zweiten Internationalisierungswelle Mitte der 1980er Jahre. In den 1990er Jahren wurden Begriffe wie Internationalisierung bzw. Globalisierung Schlagworte der wirtschaftlichen Entwicklung im allgemeinen wie auch im Einzelhandel. Parallel dazu nahm die Zahl der Zeitschriftenartikel und Monographien zu Internationalisierung und Globalisierung im Einzelhandel zu (ALEXANDER 1996: 23-35; ders. 1995: 77; eigene Recherchen).

Der Beginn der akademischen Forschung zur Internationalisierung des Einzelhandels kann mit dem Werk von HOLLANDER „*Multinational Retailing*“ von 1970 angesetzt wer-

den. Dem überwiegenden Anteil der Folgeuntersuchungen diente diese Studie als Basis. Die 1985 erschienene Monographie „*Transatlantic Trends in Retailing, Takeovers and Flow of Know-how*“ von KACKER stellt mit seinen Analysen der Einzelhandelsbeziehungen zwischen Europa und den USA ebenfalls ein Grundlagenwerk dar. In den 1990er Jahren wurde eine Anzahl englischsprachiger Untersuchungen zur Internationalisierung des Einzelhandels veröffentlicht. Das von MCGOLDRICK / DAVIES 1995 herausgegebene Sammelwerk „*International Retailing, Trends and Strategies*“ analysiert die Grundlagen und die Entwicklung der Internationalisierung in Europa, die Ursachen der Internationalisierung sowie die Strategien der Internationalisierung. Zusammen mit AKEHURST gab ALEXANDER 1996 das Buch „*The Internationalisation of Retailing*“ heraus, das eine Sammlung von Aufsätzen zur Entwicklung des internationalen Einzelhandels enthält. In dem Beitrag „*The Internationalisation Process in Retailing*“ von AKEHURST / ALEXANDER (1996) ist eine umfassende Zusammenstellung der Forschungsarbeiten der letzten Jahrzehnte enthalten. Hervorzuheben ist das umfassende Werk von ALEXANDER, hierbei insbesondere die 1997 erschienene Monographie „*International Retailing*“, ALEXANDER befasst sich hierin mit der Theorie und Entwicklung der Internationalisierung und untersucht die Determinanten der Internationalisierung und Strategien des Markteintritts und der Marktbehauptung. Das von STERNQUIST verfasste Buch „*International Retailing*“ (1998) beschreibt vertieft die verschiedenen Einzelhandelsmärkte. In „*The Internationalization of U.S. Franchising Systems*“ untersucht ALON (1999) speziell die Faktoren, die Franchisegeber zur Internationalisierung führen. Sein Schwerpunkt liegt bei organisatorischen Fragen und weniger im Bereich der Einflussfaktoren des internationalen Einzelhandels.

LALAUJAINEN beschäftigt sich in seiner 1987 erschienenen Monographie „*Spatial Strategies in Retailing*“ mit der räumlichen Verbreitung von Einzelhandelsunternehmen, wobei sich diese auf die nationale Ausbreitung verschiedener Einzelhandelsunternehmen innerhalb der USA und von Schweden beschränkt. Der internationale Aspekt wird hierbei noch nicht berücksichtigt. Dieser wird in dem 1993 erschienenen Artikel „*The geographical dimension of global retailing*“ von LALAUJAINEN / ABE / LALAUJAINEN aufgegriffen. Von den zahlreichen Veröffentlichungen in Fachzeitschriften ist der 1998 erschienene Beitrag von VIDA / FAIRHURST „*International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations*“, der einen Überblick über bisher erstellte Prozessmodelle gibt und Grundlagen sowie Fragestellungen für weitere Forschungen erarbeitet, hervorzuheben.

In der deutschsprachigen Literatur wird das Thema „Internationalisierung des Einzelhandels“ vornehmlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht unter dem Aspekt des Marketings behandelt. Beispielfähig zu nennen sind die 1997 erschienenen Dissertationen von ANDERER „*Internationalisierung im Einzelhandel: Strategien und Steuerungsmodelle*“ und von GEORGE „*Internationalisierung im Einzelhandel. Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*“. Die Habilitationsschrift von LINGENFELDER „*Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel*“ (1996) erstellt eine umfassende Analyse des europäischen Einzelhandels in Hinblick auf Internationalisierung bzw. Europäisierung. In dem von BEISHEIM herausgegebenen Sammelwerk „*Distribution im Aufbruch*“ (1999) beschäftigen sich Wissenschaftler und Praktiker verschiedener Fachrichtungen unter anderem mit der Internationalisierung im Handel und zukünftigen Entwicklungen.

In der geographischen Handelsforschung sind in den letzten Jahren zwei Dissertationen im Themenbereich Internationalisierung erstellt worden. PÜTZ analysiert in seiner 1998 erschienenen Dissertation „*Einzelhandel im Transformationsprozess. Das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen*“ die Einflussfaktoren und Motive des Einzelhandels bei der Internationalisierung sowie die Transformation des Einzelhandels in Osteuropa am Beispiel Polen. Mit einem Vergleich von „*Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung – Birmingham, Mailand, München*“ beschäftigt sich SCHRÖDER in seiner 1999 erschienenen Dissertation.

Das US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen *Wal-Mart* war bereits des öfteren Gegenstand von wissenschaftlichen Untersuchungen. Die Ausbreitungsmuster von *Wal-Mart* in den USA wurden von GRAFF untersucht und veröffentlicht: „*Spatial Diffusion of Wal-Mart: Contagious and Reverse Hierarchical Elements*“ (1993, zusammen mit ASHTON) und „*The Locations of Wal-Mart and Kmart Supercenters: Contrasting Corporate Strategies*“ (1998). Die US-amerikanische Fachzeitschrift *Chain Store Age* ernannte *Wal-Mart* 1999 zum „*Retailer of the Century*“ und gab eine Sonderausgabe zu *Wal-Mart* heraus. 2001 erschien eine Untersuchung von ARNOLD / KOZINETS / HANDELMAN über die Werbung und Imagebildung von *Wal-Mart* in den USA. Auch im nichtakademischen Bereich sind mehrere Bücher sowie eine Vielzahl von Artikeln über *Wal-Mart* publiziert worden. Beispielfähig hierfür sollen „*Wal-Mart. A History of Sam Walton's Retail Phenomenon*“ von VANCE / SCOTT (1994) und „*In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart is Devouring America*“ von ORTEGA (1998) genannt werden. ORTEGA's Buch kam 1999 in deutscher Übersetzung unter dem Titel „*Wal-Mart – Gigant der Supermärkte*“ auf den Markt.

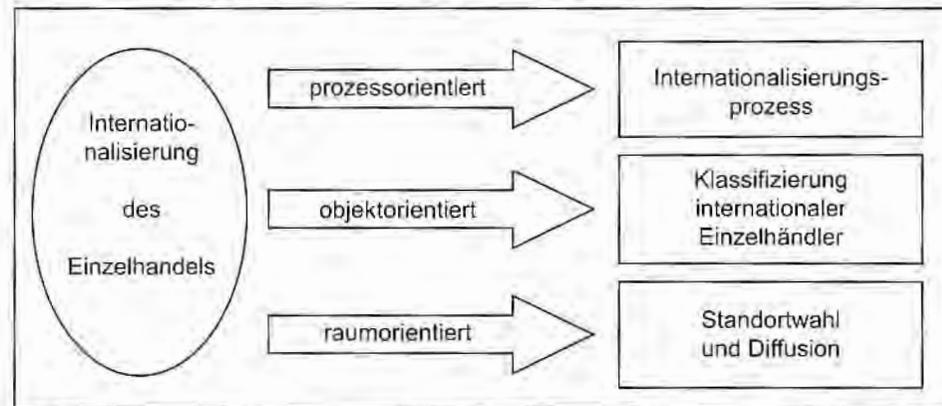
Im deutschsprachigen Raum gibt es bislang kaum wissenschaftliche Untersuchungen über *Wal-Mart*. Die Lebensmittelzeitung veröffentlichte im Oktober 1999 eine Sondernummer zum Thema *Wal-Mart*. Die Unternehmensberatung GENI erstellte 1999 eine CD-ROM über *Wal-Mart* in Deutschland, in der das Filialnetz mit Einzugsgebiet und Preiswirkungsgebiet dargestellt ist, und im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung betrachtete KÖHNEN (2000) *Wal-Mart* unter dem Aspekt der Personalpolitik und der Stellung zu den Gewerkschaften.

Die Standortwahl und Diffusion US-amerikanischer Einzelhändler auf dem deutschen Markt sowie die Auswirkungen des Eindringens der Einzelhändler aus den USA auf die deutsche Einzelhandelsstruktur sind in der bisher erschienenen Literatur noch nicht untersucht worden.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Der theoretische Hintergrund zur Internationalisierung des Einzelhandels wird aus drei Perspektiven erschlossen: prozessorientiert, objektorientiert und raumorientiert (s. Abb. 1). Zunächst wird der Prozess der Internationalisierung in verschiedene Phasen unterteilt und der Ablauf vom Heimatmarkt bis zum Zielmarkt beleuchtet. Anschließend wird das Objekt der Internationalisierung – das Einzelhandelsunternehmen – hinsichtlich der Einstellung zu den internationalen Aktivitäten untersucht. Anhand verschiedener Parameter wird eine Klassifizierung vorgenommen. Bei der Betrachtung des Raumes steht die räumliche Expansion und Raumeignung im Zentrum. Theorien der Standortwahl und Diffusion werden vorgestellt und zur Internationalisierung in Bezug gesetzt.

Abb. 1: Untersuchungsperspektiven der Internationalisierung des Einzelhandels



Quelle: eigene Darstellung

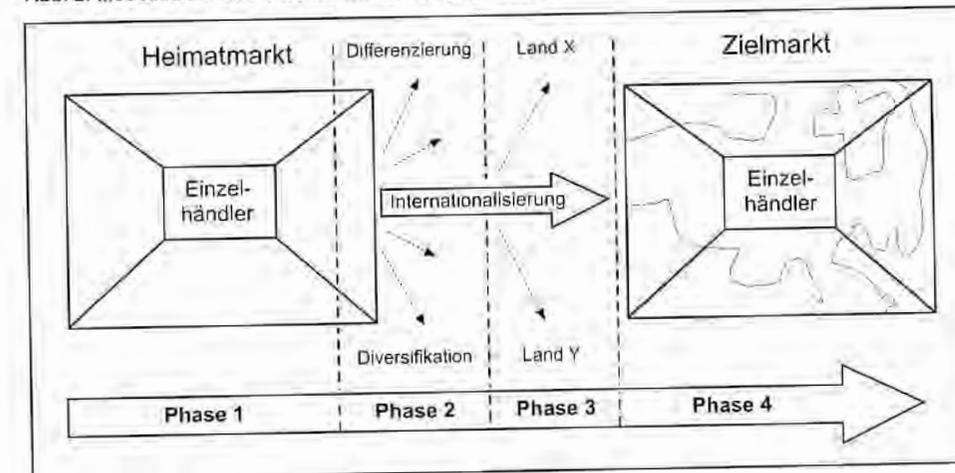
Zu diesen Aspekten ist bereits eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten erstellt worden. Beispielfhaft zu nennen sind die Arbeiten von HOLLANDER (1970), WALDMAN (1978), KACKER (1985), MCGOLDRICK / DAVIES (1995), ALEXANDER (1997), STERNQUIST (1998) und ALON (1999)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ausführlich in Kap. 1.4

## 2.1 Theorie des Internationalisierungsprozesses im Einzelhandel

Der Internationalisierungsprozess lässt sich in vier verschiedene Phasen aufteilen (s. Abb. 2). Eingangs wird die Ausgangssituation des Einzelhändlers am Heimatmarkt betrachtet: Welche Standortfaktoren wirken auf den Einzelhandel? In der zweiten Phase werden Möglichkeiten zur Veränderung des Status quo gesucht. Internationalisierung stellt hierbei neben anderen Maßnahmen wie z.B. Differenzierung oder Diversifikation nur eine Möglichkeit der Veränderung dar. Ist die Entscheidung zur Internationalisierung gefallen, stellt sich in der dritten Phase die Frage nach den möglichen Ländern, den Zielmärkten. Hat sich der Einzelhändler für ein Land entschieden, beginnt die vierte Phase: die Wahl der Markteintrittsstrategie, der Markteintritt und die Marktbehauptung. In dieser Phase trifft das Unternehmen auf dem Zielmarkt auf zahlreiche unbekannte Strukturen<sup>2</sup>, die zum Teil durch sorgfältige Vorbereitung, zum Teil jedoch nur durch Lernen vor Ort erfasst werden können. Diese Anpassungsfähigkeit entscheidet letztendlich über den Erfolg oder Misserfolg einer Internationalisierung.

Abb. 2: Modellablauf des Internationalisierungsprozesses

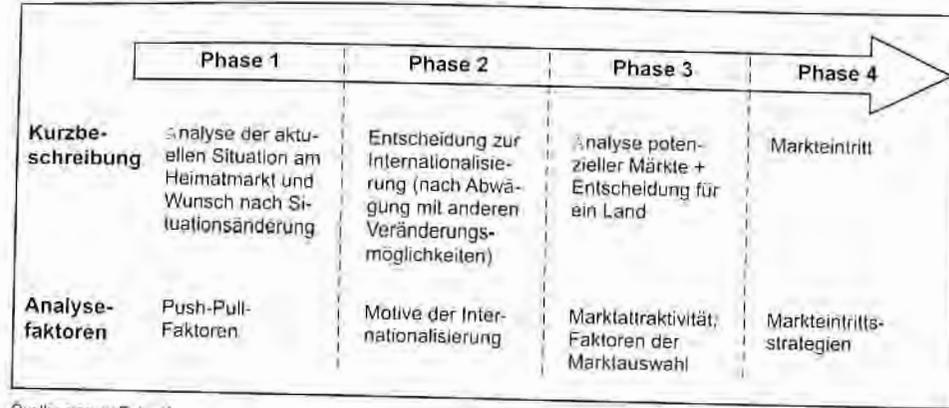


Quelle: eigener Entwurf

In Abb. 3 sind neben einer Kurzbeschreibung der vier Phasen des Internationalisierungsprozesses die entsprechenden Analysefaktoren aufgeführt. Diese werden im Verlauf dieses Kapitels bearbeitet.

<sup>2</sup> in Abb. 2 durch Dunkelfärbung einzelner Marktbereiche symbolisiert

Abb. 3: Vier Phasen des Internationalisierungsprozesses

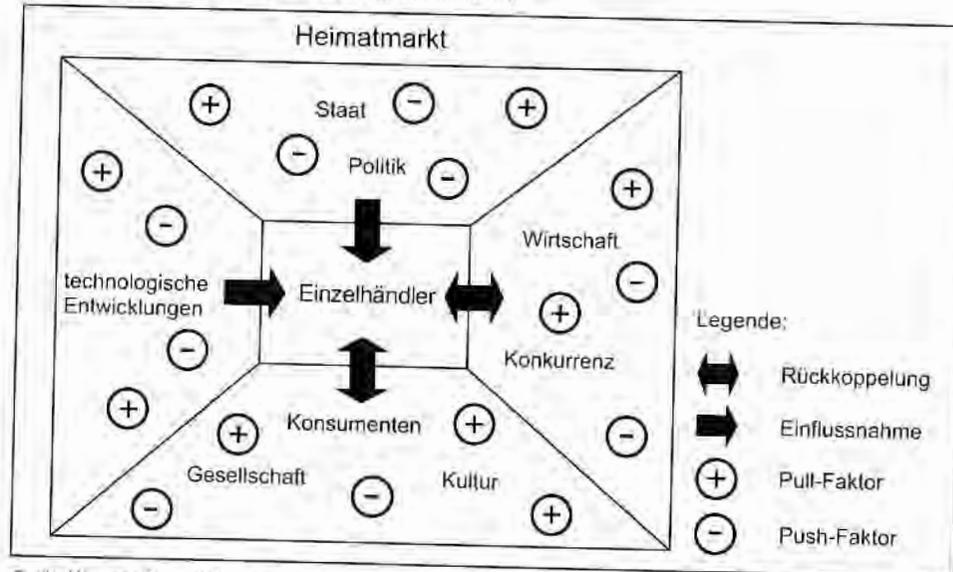


Quelle: eigener Entwurf

### 2.1.1 Ausgangssituation

Die Situation eines Einzelhändlers wird nicht nur von den eigenen Geschicken bestimmt, sondern von einer Vielzahl äußerer Faktoren beeinflusst. Auf dem Heimatmarkt wirken Standortfaktoren aus den Bereichen Staat und Politik, Wirtschaft und Konkurrenz, technologische Entwicklungen sowie Gesellschaft, Kultur und Konsumenten auf den Einzelhändler ein (s. Abb. 4). Das nachfolgende Modell kann auf jeden Einzelhändler angewendet werden, unabhängig auf welchem Markt er tätig ist.

Abb. 4: Modell der Standortfaktoren am Heimatmarkt



Quelle: MEISSNER / SCHWELT 1990: 30, verändert

Für international operierende Einzelhändler trifft dieses Modell auf jedem Markt auf. Neue zu. Im Gegensatz zum Heimatmarkt, in dem die Standortfaktoren zum überwiegenden Teil bekannt und kalkulierbar sind, muss beim Eintritt in einen neuen Markt dieses „Geflecht“ an Standortfaktoren detailliert analysiert werden, um den Markt richtig einzuschätzen und dort bestehen zu können. Harte Standortfaktoren, wie bestehende Gesetze, der wirtschaftliche Stand (z.B. BIP) oder das vorhandene Wettbewerbsfeld, sind auch für Außenstehende vergleichsweise einfach zu erkennen. Schwieriger zu erfassen sind die weichen Standortfaktoren, insbesondere im Bereich der Kultur und des Konsumentenverhaltens. Die Einflussfaktoren aus dem Umfeld eines Einzelhändlers können in Push- und in Pull-Faktoren unterteilt werden: Push-Faktoren am Heimatmarkt üben eine abstoßende Wirkung aus, sie wirken negativ auf das Unternehmen ein. Pull-Faktoren sind positive Faktoren, die das Unternehmen an den Markt binden, eine anziehende Wirkung besitzen. Die Ausprägung der Push- und Pull-Faktoren am Heimatmarkt spielt bei der Internationalisierungsentscheidung eine wichtige Rolle. Tabelle 2

Tab. 2: Push- und Pull-Faktoren am Heimatmarkt

	Push	Pull
<b>Politik</b>	⊖ instabile politische Struktur ⊖ stark regulatives Umfeld ⊖ wirtschaftsfeindliche Politik	⊕ stabile politische Struktur ⊕ lockeres regulatives Umfeld ⊕ wirtschaftsfreundliche Politik
<b>Wirtschaft</b>	⊖ schlechte wirtschaftliche Situation ⊖ niedriges Wachstumspotenzial ⊖ hohe Betriebskosten ⊖ reifer Markt ⊖ kleiner Binnenmarkt	⊕ gute wirtschaftliche Situation ⊕ hohes Wachstumspotenzial ⊕ niedrige Betriebskosten ⊕ sich entwickelnder Markt ⊕ großer Binnenmarkt ⊕ Immobilien-Anlagepotenzial
<b>Einzelhandelsstruktur</b>	⊖ stark ausgebildeter Wettbewerb ⊖ starker Konzentrationsgrad ⊖ Sättigung ⊖ ungünstiges Betriebsumfeld	⊕ schwach ausgebildeter Wettbewerb ⊕ geringe Entwicklung des Einzelhandels ⊕ Angebot an Marktnischen ⊕ günstiges Betriebsumfeld
<b>Soziales / Gesellschaft</b>	⊖ negatives soziales Umfeld ⊖ negative demographische Entwicklung ⊖ Bevölkerungsstagnation bzw. -abnahme	⊕ positives soziales Umfeld ⊕ positive demographische Entwicklung ⊕ Bevölkerungswachstum
<b>Kultur</b>	⊖ unattraktive kulturelle Struktur ⊖ heterogenes kulturelles Umfeld	⊕ attraktive kulturelle Struktur ⊕ einheitliches kulturelles Umfeld ⊕ innovative Geschäfts- / Einzelhandelskultur

Quellen: KÄCKER 1985; TREADGOLD 1988, 1991; ALEXANDER 1990; CIG 1991; MCGILDRICK / FAYLER 1993; alle zitiert in ALEXANDER 1997: 129, verändert

gibt einen Überblick über verschiedene Push- und Pull-Faktoren eines Einzelhandelsmarktes.

### 2.1.2 Motive für die Internationalisierung

Einer Entscheidung zur Internationalisierung des Einzelhandelsunternehmens muss ein Wunsch nach einer Veränderung des Status quo vorausgehen. Hierfür stehen verschiedene Optionen zur Auswahl (vgl. Abb. 2):

- Beibehalten des Status quo, mit der Gefahr des Verlustes der Marktposition
- Elimination / Aufgabe des Unternehmens
- Variation / Relaunch des Unternehmens am Heimatmarkt, um die Marktposition zu sichern bzw. zu erweitern
- Innovation durch Differenzierung oder Diversifikation am Heimatmarkt: Erweiterung des Geschäftsfeldes durch neue Produkte oder Vertriebswege
- Internationalisierung: Erweiterung des Geschäftsfeldes auf internationale Ebene (Erweiterung des Absatzmarktes)

In den Wirtschaftswissenschaften werden diese Strategien in der Ansoff-Matrix abgebildet (vgl. PERLITZ 1997: 40-48). Erfolgt die Veränderung aufgrund von äußeren Zwängen, wird dies als reaktives Verhalten bezeichnet. Proaktives Verhalten beinhaltet ein vorausschauendes Handeln, das Wahrnehmen von Chancen, bevor äußere Zwänge einsetzen. Die Unterteilung in reaktive und proaktive Internationalisierung ähnelt in weiten Bereichen den Push- und Pull-Faktoren; diese dürfen jedoch nicht gleichgesetzt werden. Bei den Push- und Pull-Faktoren handelt es sich um Standortfaktoren, die auf den Einzelhändler einwirken. Proaktives oder reaktives Handeln beschreibt die unternehmenseigene Einstellung respektive die Motivation zur Internationalisierung.

In mehreren Untersuchungen werden als die wichtigsten Motive bei der Internationalisierung die (weitgehend) fehlenden Wachstumsmöglichkeiten am Heimatmarkt in Kombination mit den Wachstumschancen in anderen Ländern genannt (z.B. TREADGOLD 1990; ZENTES / OPGENHOFF 1995; ALEXANDER 1997: 123-140). NIESCHLAG / KUIHN (1980: 57, zit. in LINGENFELDER 1996: 19) benennen als Gründe für die Internationalisierung zum einen die Marktsättigung, administrative Beschränkungen und mangelnde Ertragsaussichten am Heimatmarkt und zum anderen die Markt- /Absatzchancen im Ausland, die Verteilung des Geschäftsrisikos auf mehrere Länder bzw. Standbeine und die Nutzung von Know-how.

In einer 1988 durchgeführten Untersuchung britischer Einzelhändler stellt ALEXANDER (1990) fest, dass als Grund für internationale Expansion vor allem die Wachstumschancen auf neuen Märkten genannt werden. Die Sättigung des Heimatmarktes spielt nur eine vergleichsweise geringe Rolle. Die guten Expansionsmöglichkeiten in neuen Märkten werden für bedeutender als die marginalen Möglichkeiten zum Erreichen der Sättigungsgrenze am Heimatmarkt gesehen. Saturierung wird in dieser Umfrage erst an neunter Stelle der Gründe für eine Internationalisierung genannt. Eine 1992 durchgeführte Untersuchung britischer Einzelhändler von WILLIAMS kann ein ähnliches Ergebnis aufweisen: hier steht Saturierung als Internationalisierungsgrund auf Platz sechs (ALEXANDER 1997: 132).

Exkurs: Saturierung bzw. Sättigung des Heimatmarktes ist ein häufig verwendeter Begriff, um einen wichtigen Push-Faktor für Internationalisierung, nämlich eingeschränkte Wachstumsmöglichkeiten am Heimatmarkt, zu beschreiben. Die zugrundeliegenden Definitionen von Saturierung sind jedoch nicht einheitlich und klar formuliert. Die Saturierung kann sich auf den Einzelhandelsmarkt als Ganzes beziehen, auf ein einzelnes Unternehmen oder auf die Sättigung des Marktes hinsichtlich eines bestimmten Formates. Ebenso ist der Grad der Sättigung von Bedeutung: Sind die Wachstumsmöglichkeiten lediglich verringert, spricht man von relativer Saturierung. Gibt es keine Möglichkeiten des Wachstums mehr, ist eine absolute Saturierung eingetreten. Die Sättigung des Marktes kann durch rechtliche Einschränkungen auch künstlich erzeugt bzw. beeinflusst werden. Eine solche künstliche Einflussnahme auf die Marktsättigung stellt beispielsweise §11 der BauNVO dar, der für großflächige Einzelhandelsanbieter ein weiteres Wachstum erschwert. Auch politische Stimmungen in einem Land können Einfluss auf den Saturierungsgrad nehmen. Ein Beispiel für politisch erzeugte Saturierung stellt die Diskussion um die Genehmigung von Factory Outlet Centern in Deutschland dar (vgl. HAHN 2002; ALEXANDER 1990: 86-87; ders. 1995: 86-88; ders. 1997: 15-16).

CONRADI, langjähriges Mitglied der Führungsspitze im METRO-Konzern, geht über die vorgenannten Motive, die sich auf push- und pull-Faktoren zurückführen lassen, hinaus. Er legt eine proaktive Handelsweise zugrunde und fasst die möglichen Motive für eine Internationalisierung wie folgt zusammen (CONRADI 1999: 54-55; vgl. auch NIESCHLAG / KUIHN 1980: 57, zit. in LINGENFELDER 1996: 19):

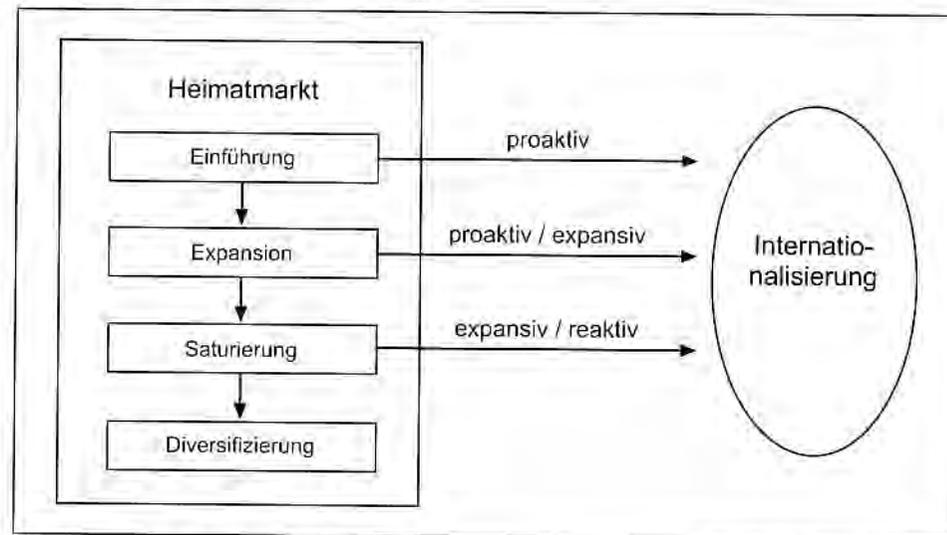
- Wachstumschancen im Weltmaßstab (gerade bei kleinen Binnenmärkten)
- Verteidigung der vorhandenen Marktanteile im globalen Wettbewerb
- Gleichziehen mit der global vernetzten Beschaffungsseite
- frühzeitiges Erkennen weltweiter Trends sowie Optimierung des Know-how-Transfers durch weltweite Marktforschung
- attraktiver Arbeitgeber für hochqualifizierte Mitarbeiter
- Risikostreuung durch Präsenz auf mehreren Märkten

Vor der Entscheidung zur Internationalisierung sollte eine Abschätzung der Kompatibilität des eigenen Unternehmens mit den potenziellen Märkten erfolgen. KLIGER benennt als Voraussetzungen für eine erfolgreiche Internationalisierung im Einzelhandel übertragbare Formate und Know-how des Managements. In den letzten Jahren haben sich im Lebensmitteleinzelhandel zwei Richtungen an international übertragbaren Formaten herausgebildet: Zum einen die kleinformatischen Harddiscounter (z.B. Lidl, Aldi) und zum anderen die großflächigen Formate (SB-Warenhaus, z.B. Carrefour, Wal-Mart). Zum Know-how des Managements gehören gute Kenntnisse des Zielmarktes sowie Erfahrungen im Bereich von Akquisitionen und Zusammenschlüssen (KLIGER 2001). Weitere Kompatibilitätskriterien bei der Entscheidung zur Internationalisierung sind die Branche, die Betriebsform und das Sortiment. Betrachtet man die Einzelhandelsbranchen, ist die Interna-

tionalisierung im Bereich der Textilien am weitesten fortgeschritten. International bekannte Designer schaffen weltweite Nachfrage, die Distribution von Textilien ist logistisch einfach zu bewältigen und die häufig gewählten Markteintrittsstrategien des Franchising und Lizenzen (vgl. Kap. 2.1.4) halten die Kosten und das Risiko für das Unternehmen gering. Die Lebensmittelbranche benötigt dagegen ein aufwändiges lokales Beschaffungsnetz, um die verderblichen Waren frisch in die Geschäfte liefern zu können. Zugleich müssen die Betriebsformen für den potenziellen Markt geeignet sein. Ein SB-Warenhaus auf der „Grünen Wiese“ benötigt zum Beispiel einen gewissen Motorisierungsgrad der Bevölkerung, um für die Kunden erreichbar zu sein.

Einen bestimmten Zeitpunkt, zu dem ein Unternehmen die Internationalisierung vortreiben muss, gibt es nicht. Internationalisierung kann auf jeder Entwicklungsstufe eines Einzelhändlers erfolgen. Ein Unternehmen kann bereits bei seiner Einführung auf dem Heimatmarkt parallel international aktiv werden, während der Expansion auf dem Heimatmarkt und bei erfolgter Sättigung. Ein früher Internationalisierungszeitpunkt spricht für proaktives Handeln. Während der Expansion auf dem Heimatmarkt wandelt sich das Verhalten von proaktiv zu expansiv. Erfolgt die Internationalisierung erst bei einer Sättigung, handelt es sich um reaktives Verhalten (s. Abb. 5; vgl. Kap. 2.2.1).

Abb. 5: Zeitpunkte der Internationalisierung



Quelle: ALEXANDER 1997: 134-135, ergänzt

### 2.1.3 Marktauswahl

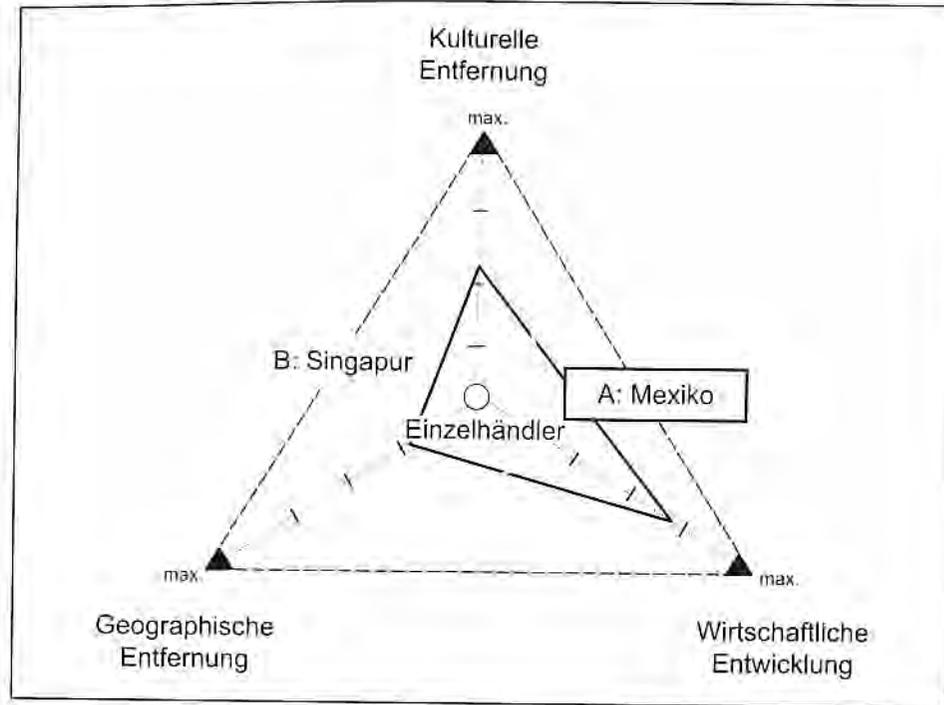
Bei der ersten Betrachtung eines potenziellen Marktes sind die marktbeeinflussenden Faktoren noch weitgehend unbekannt. Eine Vielzahl allgemeiner und länderspezifischer Kri-

terien müssen erfasst und analysiert werden, um geeignete und erfolgversprechende Märkte herauszukristallisieren. Bei der Standortwahl auf globaler Ebene spielt die Attraktivität der Zielmärkte eine große Rolle. Die primäre Attraktivität wird durch die ersten, leicht erfassbaren Eindrücke festgelegt, auf deren Basis eine Grobauswahl erfolgt. Für die sekundäre Attraktivität wird ein feineres Analyseraster angelegt. Am Ende dieses Auswahlverfahrens steht der neue Zielmarkt.

Die primäre Attraktivität wird im wesentlichen durch folgende Faktoren bedingt: Gerade zu Beginn der Internationalisierung ist die räumliche Nähe (Proximität) von besonderer Bedeutung. Bei den ersten internationalen Schritten werden vorwiegend räumlich nahe Märkte ausgewählt. Der Markteintritt wird bei benachbarten Märkten durch die geographische Nähe erleichtert. Insbesondere Nachbarmärkte, die einen niedrigeren Entwicklungsstand im Einzelhandel vorweisen, bieten gute Einstiegsmöglichkeiten, da innovative Konzepte entscheidende Konkurrenzvorteile bei der Marktdurchdringung ergeben. Management, Logistik und Distribution sind vergleichsweise einfach vom Heimatstandort aus zu bewältigen. Nach erfolgreicher Etablierung werden auch entferntere Märkte aufgesucht. Die kulturelle Nähe des Zielmarktes erleichtert den Markteintritt. Es muss meist eine nur geringe Anpassung an die Bedürfnisse der Kunden hinsichtlich Sortiment und Service erfolgen. Der Umgang mit den lokalen Mitarbeitern ist ebenfalls problemloser. Marginale kulturelle Unterschiede können jedoch bereits große Auswirkungen auf den Einzelhandel besitzen. Kulturelle Nähe ist nicht objektiv messbar. Der Entwicklungsstand der Wirtschaft und des Einzelhandels in einem neuen Zielland kann zum einen dem eigenen Markt entsprechen oder noch vergleichsweise unterentwickelt sein. Ist der Zielmarkt dagegen deutlich höher entwickelt als der eigene Markt, so ist eine Internationalisierung kaum erfolgsversprechend. Bei einem vergleichbaren Niveau können neue Betriebsformen oder innovative Produkte auf ein großes Nachfragepotenzial mit hoher Kaufkraft am Zielmarkt stoßen. Befinden sich die Wirtschaft und der Einzelhandel im Zielland noch in der Entwicklung, bieten sich dort Möglichkeiten zur frühzeitigen Sicherung von Marktanteilen (z.B. *Carrefour* in Asien). Allerdings müssen hierfür bestimmte wirtschaftliche Entwicklungspotenziale erkennbar sein (vgl. Kap. 3.3). Durch ausländische Einzelhändler kann die Einzelhandelsstruktur eines Landes mit niedrig entwickeltem Einzelhandel entscheidend geprägt werden. Der Staat und seine regulativen Einflussmöglichkeiten auf den Einzelhandel stellen einen weiteren bedeutenden Faktor dar (TREADGOLD 1990; ALEXANDER 1997: 143-164; KULKE 1997: 483; Chain Store Age 1997: 16).

Nach ALEXANDER (1997: 158) liegt der ideale Zielmarkt in einem Land, das geographisch nah liegt, das kulturell ähnlich ist und eine Wirtschaft aufweist, die dem Stand der eigenen Wirtschaft entspricht, wo allerdings die Einzelhandelsstruktur Modernisierungsbedarf aufweist. Selten erfüllen Zielmärkte jedoch alle diese Kriterien bzw. wiegen einzelne Kriterien stärker als die anderen. Die Nähe des Zielmarktes zum eigenen Markt kann auf Grundlage der o.g. drei Kriterien graphisch durch ein Dreieck der Marktnähe, das Market Proximity Triangle, dargestellt werden (s. Abb. 6). Die Übereinstimmung wird durch die Nähe der Ecken zum Mittelpunkt symbolisiert. In das Dreieck ist exemplarisch die Marktnähe zweier Länder zum Einzelhandel in den USA eingezeichnet. Beispielland „A“ symbolisiert Mexiko, das geographisch sehr nah liegt, die kulturelle Nähe bewegt sich im mittleren Bereich und der wirtschaftliche Ent-

Abb. 6: Dreieck-Modell der Marktnähe



Quelle: ALEXANDER 1997: 159, verändert

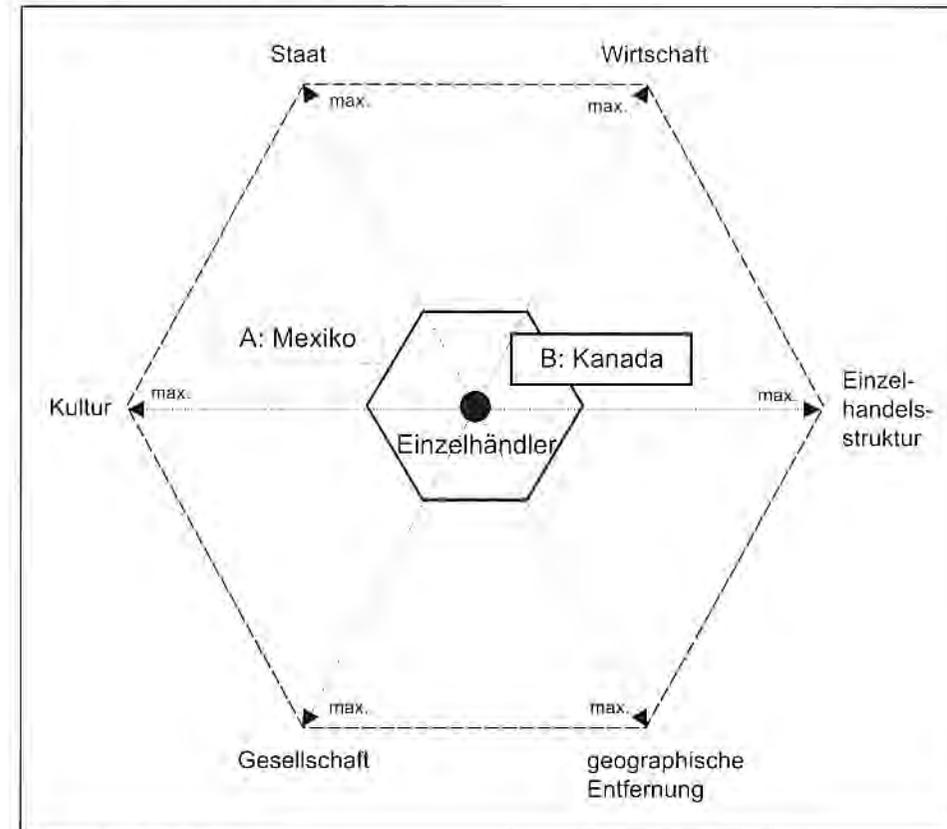
wicklungsstand ist im Vergleich eher gering einzuschätzen. Beispielland „B“ steht für Singapur, das geographisch sehr entfernt liegt, auch die kulturelle Nähe ist eher gering einzuschätzen. Der wirtschaftliche Entwicklungsstand ist dem der USA dagegen sehr nahe.

Diese drei Faktoren geben die Realität jedoch nur sehr reduziert wieder. Eine weitere Aufgliederung ist daher zweckmäßig. Fügt man den Staat als Faktor hinzu und gliedert die wirtschaftliche Entwicklung in Einzelhandelsstruktur und Wirtschaft allgemein und die kulturelle Nähe in Gesellschaft und Kultur auf, ergibt sich ein Sechseck. ALEXANDER verzichtet in seinem Pentagon-Modell auf den Faktor geographische Nähe, unter dem Verweis, dass dieser durch die anderen Faktoren mit symbolisiert sei. Diese Meinung kann an dieser Stelle nicht geteilt werden, so dass in der nachfolgenden Abb. 7 die geographische Nähe im Sechseck-Modell (statt Pentagon) der Marktnähe enthalten ist.

Wiederum wird Mexiko durch „A“ symbolisiert. Das Land ist geographisch sehr nahe gelegen, bei den anderen Faktoren aber eher mittel bis weit entfernt. Beispielland „B“ steht hier für Kanada, das in allen Faktoren eine große Nähe zu den USA aufweist.

Die Distanzen in diesen Modellen stellen keine absolut messbaren Größen dar, sondern ergeben sich aus objektiven und subjektiven Bewertungen der einzelnen Faktoren. Insbesondere die Bereiche Kultur und Gesellschaft sind zu den weichen Faktoren zu zäh-

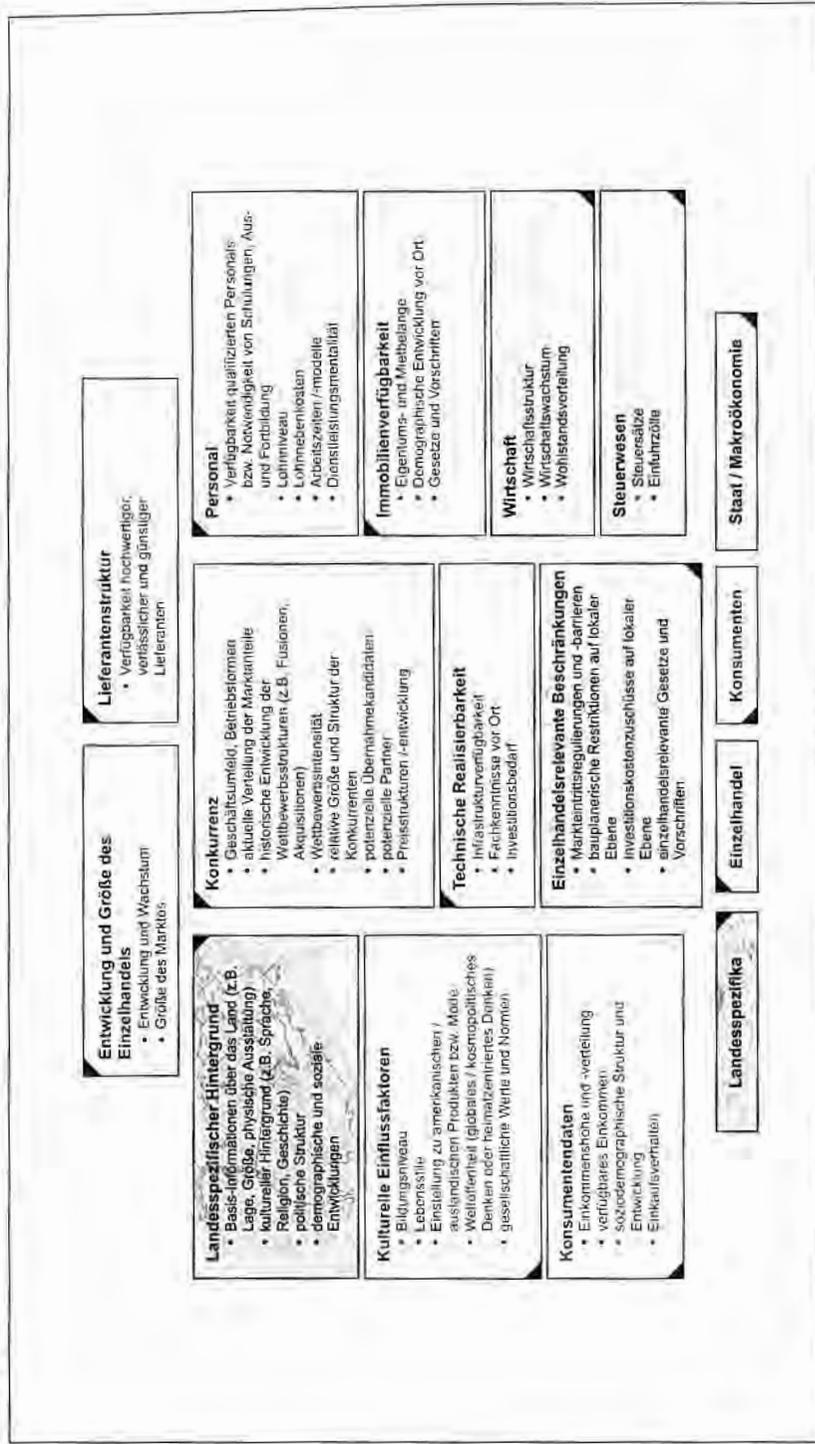
Abb. 7: Sechseck-Modell der Marktnähe



Quelle: ALEXANDER 1997: 160, verändert

len und nur schwer messbar. Die einzelnen Faktoren können sich mit der Zeit in ihrer Ausprägung verändern, z.B. durch veränderte Gesetzgebung, Veränderung in der Wirtschaft oder der Einzelhandelsstruktur (ALEXANDER 1997: 156-161). Erfüllt ein potenzielles Zielland die vom Unternehmen gesetzten Kriterien der primären Attraktivität, wird in einer zweiten Stufe das Feinraster der sekundären Attraktivität angelegt. Hierfür erfolgt eine umfassende Analyse der Standortfaktoren des potenziellen Marktes (s. Abb. 8). Diese entsprechen weitgehend den Push- und Pull-Faktoren des Heimatmarktes (vgl. Tab. 2), sind aber hier durch weitere Unterpunkte konkretisiert und um Bereiche erweitert, die für nichtheimische Unternehmen von Bedeutung sind. Neben landesspezifischen, staatlichen und wirtschaftlichen Faktoren spielen die Konsumenten sowie die Struktur des Einzelhandels eine besondere Rolle. Die Fülle und Komplexität der Einflussfaktoren verdeutlichen, dass der Prozess der Marktauswahl längerfristig angelegt sein sollte. Optimal ist eine langjährige Beobachtung mehrerer potenzieller Märkte, um sich zum richtigen Zeitpunkt für den passenden Markt entscheiden zu können.

Abb. 8: Standortfaktoren am Zielmarkt

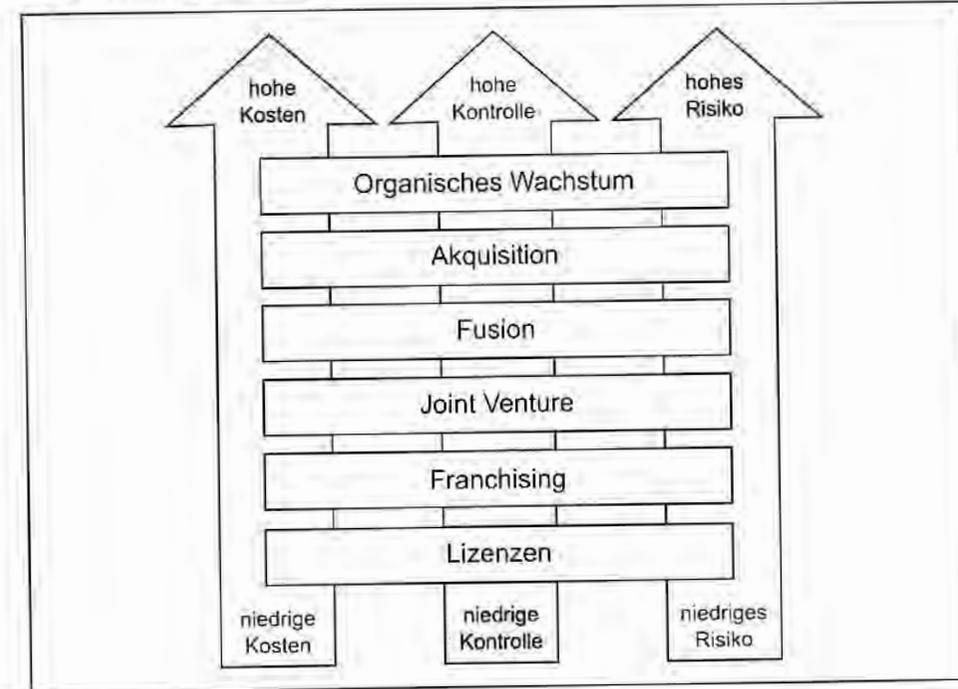


Quelle: Chan! Store Age 1997, Sektion 2, b.7. eigene, ergänzte Darstellung

## 2.1.4 Markteintritt

Der Markteintritt in einem neuen Land kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Es können unter anderem eigene Geschäfte neu aufgebaut werden (organisches Wachstum), es können Anteile eines ansässigen Unternehmens bzw. das ganze Unternehmen aufgekauft werden (Akquisition) oder es kann eine Zusammenarbeit mit lokalen Partnern erfolgen (Franchising, Joint Venture). Viele Faktoren spielen bei der Auswahl der geeigneten Strategie eine Rolle: das verfügbare Kapital, die Risikobereitschaft, die Quantität und Geschwindigkeit der gewünschten Marktdurchdringung, das gewünschte Maß an Kontrolle und die Bereitschaft mit Partnern zusammen zu arbeiten. In Abb. 9 sind die verschiedenen Markteintrittsformen in Bezug zu der Kostenintensität, dem Grad an Kontrolle sowie dem Risikograd gesetzt.

Abb. 9: Formen des Markteintritts



Quelle: McGOLDRICK 1995, 8, verändert

Bei Lizenzen bietet der Lizenzgeber die Rechte an einer Marke, einem Patent, einem Handelsgeheimnis oder anderem geistigem Eigentum und erhält im Gegenzug dafür eine Lizenzgebühr. Für den Lizenzgeber liegen die Vorteile bei dem niedrigen Risiko und den geringen Kosten. Nachteile sind der Verlust der Kontrolle über die Führung der Geschäfte, die Reduzierung des möglichen Profits sowie der möglichen Aufbau eigener Konkurrenz. Im Einzelhandel sind Lizenzen in dieser Reinform kaum üblich.

Franchising stellt eine Variante der Lizenzvergabe dar. Franchising ermöglicht schnelles Wachstum von Fachgeschäften bei niedrigem Kapitalbedarf und dem Einsatz von kompetentem lokalem Management. Der Franchisegeber arbeitet mit lokalen Partnern zusammen, die als selbstständige Einzelhändler mit eigenem Kapitaleinsatz vom Franchisegeber bereitgestellte Waren oder Dienstleistungen anbieten. Das „Corporate Design“, d.h. die Ladengestaltung und das Warenangebot, sind meist standardisiert, dem Franchisenehmer werden nur geringe unternehmerische Freiheiten zugestanden. Das unternehmerische Risiko ist für den Franchisenehmer durch das bereits erprobte Systemkonzept gering. Franchising ist die zur Zeit am stärksten wachsende Markteintrittsstrategie. Unterschieden wird zwischen direktem und indirektem Franchising. Beim direkten Franchising erfolgt die Zusammenarbeit zwischen Franchisenehmer und Konzernzentrale direkt (ohne Zwischenstufe), beim indirekten Franchising wird eine nationale oder regionale Lizenz an einen Master-Franchisenehmer vergeben, der in seinem Gebiet die Franchising-Partner betreut. Ein Nachteil für den Franchisegeber ist, dass er sein „Geheimnis des Erfolgs“ offen legen muss. Franchising ist optimal für einen schnellen Markteintritt und eine hohe Marktdurchdringung sowie eine kurzfristige Profitabilität. Franchising ist eine weit verbreitete Markteintrittsstrategie und hat sich als besonders erfolgreich im Fast-Food-Bereich erwiesen. *McDonald's* steht mit Abstand an erster Stelle im globalen Franchising (vgl. ALON 1999).

Bei einem Joint Venture erfolgt eine Zusammenarbeit mit einem ansässigen Unternehmen. Beide Seiten profitieren hierbei voneinander: Der ansässige Einzelhändler besitzt fundierte Kenntnis des Heimatmarktes, der Partner bringt innovative Handelskonzepte oder Kapitalkraft in die Partnerschaft ein. Eigentum, Kontrolle und Profite werden geteilt. Joint Ventures können mit verschiedenen Gesellschaftsanteilen geschlossen werden. Von staatlicher Seite werden in manchen Ländern Joint Ventures mit einem lokalen Partner vorgeschrieben, so z.B. in China. Als Beispiel eines erfolgreichen Joint Ventures bei der Internationalisierung im Einzelhandel gilt die Zusammenarbeit von *Wal-Mart* und *CIFRA* in Mexiko (vgl. Kap. 5.2).

Der Markteintritt durch die Übernahme eines ansässigen Handelsunternehmens wird als Akquisition bezeichnet. Diese Form ist kostenintensiv, ermöglicht aber einen schnellen Markteintritt mit hoher Marktdurchdringung (z.B. *Wal-Mart* in Deutschland). Nach TREADGOLD (1990: 8) bevorzugen Einzelhändler, die kein international besonders wettbewerbsfähiges Einzelhandelskonzept aufweisen können, die Übernahme etablierter Einzelhandelsunternehmen bei der Internationalisierung. In einem gesättigten Markt sind Akquisitionen oft der einzige Weg zum Markteintritt. Diese Form des Markteintrittes ist ebenfalls geboten, wenn gesetzliche Regulierungen ein organisches Wachstum erschweren oder verhindern (vgl. KACKER 1985: 123-124).

Bei einer Fusion schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen zu einem großen Konzern zusammen (z.B. *DaimlerChrysler*). Der Übergang zur Akquisition ist oft fließend. Wie das Beispiel *DaimlerChrysler* zeigt, sind internationale Fusionen aufgrund der verschiedenen Managementstrukturen oft konfliktträchtig. Im Einzelhandel hat es bislang nur nationale Fusionen gegeben, z.B. die französischen Einzelhandelskonzerne *Carrefour* und *Promodes* im Jahr 1999.

Organisches Wachstum bedeutet, dass das Einzelhandelsunternehmen den Markt alleine betritt und dort eigene Geschäfte neu eröffnet. Diese Form ist mit dem höchsten

Risiko und dem höchsten Kapitaleinsatz verbunden. Die Marktdurchdringung geht nur langsam voran. Die Vorteile sind die vollständige Kontrolle, der unbelastete Aufbau des Markennamens sowie die freie Standortwahl. Je weniger Anpassungen der Produkte und des Formates nötig sind, desto besser eignet sich diese Form des Markteintritts. *Toys R Us* und *IKEA* sind auf dem deutschen Markt durch organisches Wachstum präsent. Organisches Wachstum ist notwendig, wenn ein Betriebsform neu eingeführt wird und nicht auf passende Akquisitionsobjekte zurückgegriffen werden.

Einige Einzelhändler verwenden bei der Internationalisierung eine Kombination mehrerer Markteintrittsformen. Eine Mischung von Lizenzen, Franchising und eigenen Geschäften benutzen z.B. *Benetton* oder *The Body Shop*.

Strategische Allianzen beinhalten eine Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren unabhängigen Firmen in Bereichen wie Logistik oder Beschaffung. Durch Einkaufsallianzen wird die Marktmacht gegenüber den Lieferanten erhöht, es können günstigere Preise erzielt werden. Logistikallianzen verbessern die Effizienz von Fuhrparkkapazitäten. Die Zusammenarbeit gestaltet sich aufgrund unterschiedlicher Zielvorstellungen bzw. der Preisgabe von Geschäftsinterna oft schwierig (STERNQUIST 1998: 8-10; Chain Store Age 1997a: 17; ALEXANDER 1997: 283-292; BURT 1995: 57-62; MCGOLDRICK 1995: 8-9; ROBINSON / CLARKE-HILL (1995); TREADGOLD 1990; KACKER 1985).

Außer der Wahl der passenden Markteintrittsstrategie ist auch der richtige Zeitpunkt des Markteintrittes von Bedeutung. Generell sollte ein Markt langfristig beobachtet werden und abgewartet werden, bis der Einzelhändler und der Markt füreinander reif sind. Ein rascher Markteintritt ist hingegen insbesondere bei sich entwickelnden Märkten sinnvoll, um frühzeitig Marktanteile zu sichern.

Zur Vorbereitung und Begleitung der Internationalisierung kann sich ein Unternehmen vor dem eigentlichen Markteintritt bereits international bekannt machen. R. VERDISCO, Präsident der US-amerikanischen Einzelhandelsorganisation IMRA, nennt hierfür drei Wege: Zum einen bietet das Internet eine optimale Möglichkeit, den Einzelhändler und seine Produkte international vorzustellen. Werbung und Product Placement in Filmen und in der Musikszene erreichen ebenfalls ein internationales Publikum. Und zuletzt können international bekannte Prominente als Werbe- und Imageträger eingesetzt werden (CHRISTMAN 1998: 3B ff.). Diese globalen Marketingmaßnahmen dienen der weltweiten Imagebildung; es können aber auch gezielte länderspezifische Strategien angewendet werden. Diese Wege sind selbstverständlich auch nach einem Markteintritt nützlich, um Werbung zu betreiben.

Für die Anpassung an den Markt gilt das Grundprinzip vieler internationaler Unternehmen: soviel Standardisierung wie möglich, soviel Differenzierung wie nötig (GRÖPPEL-KLEIN 1999: 122). Die kulturelle Bindung eines Produktes bzw. der kulturelle Kontext, in dem ein Produkt konsumiert wird, spielen eine wichtige Rolle bei der Frage nach der Anpassung oder Standardisierung. Kulturgebundene Produkte (z.B. Lebensmittel, Kleidung) oder ein zentraler Einfluss des kulturellen Umfeldes auf die Konsumtion des Produktes (z. B. traditionelle Essenszeremonien) erfordern eine starke Anpassung an die lokalen Erfordernisse. Dies trifft insbesondere bezüglich religiöser oder sozialer Normen (z.B. Rindfleisch in Indien oder freizügige Mode in islamischen Ländern) zu. Ausführliche Untersuchungen zu dieser Thematik führten DJURSAA U. KRAGH durch (1997, zit. in GRÖPPEL-KLEIN 1999: 127-129).

Der Rückzug von einem Markt ist vorwiegend auf eine mangelhafte Performance, d.h. die Nichterfüllung der Erwartungen, trotz mehrfacher Anpassungsmaßnahmen, zurückzuführen. HOLLANDER (1970: 182-185) führt dies weiter aus: er benennt als Gründe für einen Rückzug veränderte Marktbedingungen, eine Zunahme des Wettbewerbs, den Verlust der differenziellen Marktvorteile, z.B. durch Kopie einer innovativen Betriebsform seitens der Konkurrenz, und den Verlust herausragender, wegweisender Führungskräfte (vgl. auch TIETZ 1995: 88-89).

## 2.2 Klassifizierung internationaler Einzelhändler

Die unternehmensinterne Einstellung in Bezug auf internationale Aktivitäten und die internationale Kompatibilität des Unternehmens sind wesentliche Faktoren für den Erfolg bei der Internationalisierung. Neben einer Einstufung von Einzelhandelsunternehmen hinsichtlich der Einstellung zu internationalen Aktivitäten werden unterschiedliche Klassifizierungssysteme internationaler Einzelhändler anhand verschiedener Parameter vorgestellt.

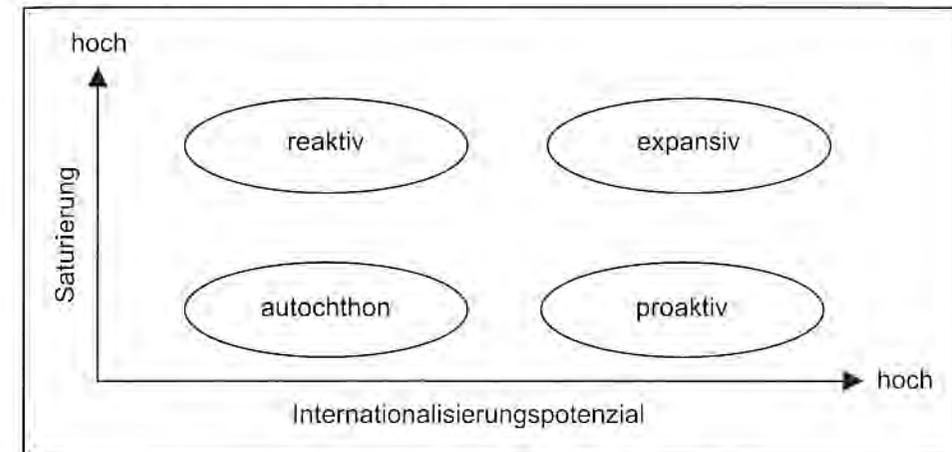
### 2.2.1 Internationalisierungsstufen

Das Gegensatzpaar reaktiv – proaktiv wird häufig verwendet, um die Einstellung internationaler Einzelhändler zu charakterisieren (vgl. Kap. 2.1.1 u. 2.1.2). Reaktive Einzelhändler werden nur durch äußere Zwänge international tätig und sind aufgrund des späten Internationalisierungszeitpunktes meist nicht sehr erfolgreich. Proaktive Einzelhändler nehmen beizeiten und aus eigener Initiative Chancen auf dem internationalen Markt wahr. Sie besitzen ein hohes Internationalisierungspotenzial und können frühzeitig Marktanteile sichern.

TREADGOLD (1990) hat drei Entwicklungsstufen internationaler Einzelhändler herausgearbeitet: Zurückhaltend (reluctant), vorsichtig (cautious) und ambitioniert (ambitious). Zurückhaltende Einzelhändler werden nur unter Druck international tätig. Vorsichtige Einzelhändler tasten sich über benachbarte Länder langsam an den internationalen Markt heran. Ambitionierte Einzelhändler „erobern“ den internationalen Markt und wählen auch kulturell und geographisch entfernte Länder aus.

ALEXANDER (1997: 133-136) unterscheidet die Einstellung zur Internationalisierung anhand der Faktoren Saturierung und Internationalisierungspotenzial. Autochthone Einzelhändler besitzen ein niedriges Internationalisierungspotenzial, aufgrund der geringen Saturierung besteht auch keine Notwendigkeit, außerhalb des Heimatmarktes tätig zu werden. Reaktive Einzelhändler müssen aufgrund des gesättigten Heimatmarktes handeln, weisen jedoch nur ein geringes Internationalisierungspotenzial auf. Expansive Einzelhändler reagieren auf Saturierung, sind dafür mit einem hohen Internationalisierungspotenzial ausgestattet. Proaktive Einzelhändler verfügen über ein hohes Internationalisierungspotenzial und werden bereits bei niedriger Sättigung international tätig (s. Abb. 10).

Abb. 10: Matrix der Internationalisierungsmotivation



Quelle: ALEXANDER 1997: 133, verändert

### 2.2.2 Klassifizierungssysteme

Es wurden verschiedene Klassifizierungssysteme internationaler Einzelhändler entwickelt. Einen guten Überblick über die seit Ende der 1970er Jahre bis Ende der 1990er Jahre erstellten Untersuchungen gibt der Artikel „Towards a clear terminology on international retailing“ von HELFERICH / HINPELAAR / KASPAR (1997).

HEENAN / PERLMUTTER haben 1979 die kulturelle Orientierung eines Unternehmens in ihrem EPRG-Modell dargestellt. Nach ihrer Einschätzung spielt neben objektiv messbaren Größen wie der Anzahl der Geschäfte oder der erzielte Umsatz auch die kulturelle Einstellung der Unternehmensführung eine entscheidende Rolle für den Grad der Internationalisierung. Sie unterscheiden vier Führungsstile: ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch und geozentrisch (PERLITZ 1997: 140-144).

TREADGOLD (1988) klassifiziert vier Typen internationaler Einzelhändler, wobei er die Unterscheidung anhand der geographischen Verbreitung, der Markteintrittsstrategie und der Marktbehauptung festlegt. So ergeben sich die Typen international (zwei Formen), multinational und global. 1990 überarbeitete er seine Klassifikation unter der Maßgabe, dass Internationalisierung inzwischen auf neuen Wegen stattfindet und eine eindeutige Positionierung aufgrund der parallelen Anwendung mehrerer Markteintrittsstrategien oft schwierig ist. Er fügt die Form des transnationalen Einzelhändlers hinzu, der für globale Effizienz bei gleichzeitiger Anpassung an nationale Bedürfnisse und Möglichkeiten steht (TREADGOLD 1988: 9-10; MCGOLDRICK 1995: 7).

SALMON / TORDJMAN (1989) differenzieren nach der Marketingstrategie. Bei der globalen Strategie wird in allen Ländern die gleiche Vermarktungsstrategie angewendet, bei der multinationalen Strategie erfolgt eine Anpassung an die Besonderheiten der einzelnen Länder. Diese Unterteilung wird auch von LEWISON (1997) verwendet (Tab. 3).

Tab. 3: Klassifizierung internationaler Einzelhändler nach SALMON / TORDJMAN

	Global	Multinational
Definition	• weltweit standardisiertes Konzept	• individuell angepasstes Konzept
Betriebsformat	• Fachgeschäft, Monomarkengeschäft	• Hypermarkt, Warenhaus, Kleinpreisgeschäft
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• globale Marktunterteilung und -positionierung</li> <li>• Standardisierung des Marketingmixes</li> <li>• gleiches Sortiment, Preis, Laden-design, Service und Werbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übertragung des Konzeptes mit Anpassung der Inhalte</li> <li>• Anpassung des Marketingmixes</li> <li>• Preisstrategie, Servicestrategie und Ladendesign basieren auf den gleichen Grundsätzen. Sortiment und Werbung werden angepasst</li> </ul>
organisatorische Auswirkungen	• vertikale Integration von Desing, Produktionsprozess und Distribution	• multinationaler Ansatz
Auswirkungen auf das Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zentralisiertes Management</li> <li>• umfangreiches globales Informationssystem</li> <li>• hohe Wirtschaftlichkeit</li> <li>• schnelle Wachstumsmöglichkeiten</li> <li>• geringer Wissenstransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dezentralisiertes Management</li> <li>• häufige Absprachen mit der Zentrale</li> <li>• geringe Wirtschaftlichkeit</li> <li>• durchschnittliche Wachstumsmöglichkeiten</li> <li>• hoher Wissenstransfer</li> </ul>

Quelle: SALMON / TORDJMAN 1989: 12; LEWISON 1997; verändert

Die verschiedenen Ansätze und Parameter dieser und anderer Autoren wie WALDMAN (1978), TREADGOLD (1988, 1990, 1991), DAWSON (1994), MCGOLDRICK (1995) und KEEGAN (1995) werden bei HELFFERICH / HINFELAAR / KASPER (1997) vorgestellt; darauf aufbauend wird ein neues Modell entwickelt. Dieses fasst die bislang einzeln verwendeten fünf Parameter geographische Reichweite, kulturelle Ausbreitung, kulturelle Orientierung, Marketingstrategie und Managementstrategie zusammen. Aus diesen Parametern ergeben sich vier Kategorien des internationalen Einzelhändlers (Tab. 4).

Die Klassifizierung internationaler Einzelhändler von HELFFERICH / HINFELAAR / KASPER (1997) ist die zur Zeit umfassendste. Problematisch ist allerdings die praktische Abgrenzung der vier Kategorien, insbesondere zwischen der transnationalen und der multinationalen Kategorie. Es wird Mischformen geben und Unternehmen werden sich je nach Definition mehreren Kategorien zuordnen lassen.

Für die vorliegende Untersuchung wird, aufbauend auf der oben genannten Literatur, folgende Klassifizierung zugrunde gelegt: Der Begriff Internationaler Einzelhändler steht allgemein für ein Einzelhandelsunternehmen, das absatzseitig über nationale Grenzen hinweg operiert, unabhängig vom Ausmaß der Tätigkeit und der geographischen Verbreitung (vgl. Kap. 1.2). Die eingeschränkte Bedeutung eines internationalen Einzelhändlers im o.g. Modell von HELFFERICH / HINFELAAR / KASPER (1997) wird nicht geteilt. Ein multinationaler Einzelhändler operiert in mehreren Ländern und passt sich hierbei den jeweiligen Gegebenheiten des Landes individuell an. Die Konzentration auf wenige Länder soll eine möglichst große Präsenz in den einzelnen Ländern bewirken. Typische Betriebsformen sind

Tab. 4: Klassifizierung internationaler Einzelhändler nach HELFFERICH ET AL.

		Kategorie			
		International (im engeren Sinne)	Global	Transnational	Multinational
Parameter	geograph. Reichweite	ein Kontinent	zwei oder mehr Kontinente	ein oder mehr Kontinent(e)	ein oder mehr Kontinent(e)
	kulturelle Ausbreitung	eine Kulturzone	zwei oder mehr Kulturzonen	zwei oder mehr Kulturzonen	zwei oder mehr Kulturzonen
	kulturelle Orientierung	ethnozentrisch	unterschiedlich	geozentrisch	polyzentrisch
	Marketing	Expansion des Heimatformates bzw. internat. Allianzen	minimale Anpassungen, homogene Märkte	mittlere Anpassungen, heterogene Märkte	starke Anpassungen bzw. verschiedene Betriebsformate, heterogene Märkte
	Management	Zentrale im Heimatland	zentralisierte Kontrolle	integriertes Netzwerk	unabhängige Einheiten

Quelle: HELFFERICH / HINFELAAR / KASPER 1997: 303

Hypermärkte und Warenhäuser (vgl. Tab. 3 und SALMON / TORDJMAN 1989: 10). Ein globaler Einzelhändler weist eine weltweite Verbreitung auf und vertritt eine international bekannte Marke. Das Ursprungsland ist hinter der globalen Bedeutung in den Hintergrund getreten. Der globale Einzelhändler verwendet standardisierte Formate, die eine bestimmte, länderübergreifend homogene Zielgruppe (ähnliches Konsumverhalten und Lebensstil) in verschiedenen Ländern ansprechen. Feinheiten der verschiedenen Kulturen werden berücksichtigt. Typische Betriebsformen sind Fachgeschäfte. Transnationale Einzelhändler stellen eine Zwischenstufe zwischen den zwei Polen global und multinational dar. Sie agieren auf heterogenen Märkten und müssen dementsprechend zahlreiche Anpassungen vornehmen. Im Gegensatz zu multinationalen Unternehmen werden keine länderspezifischen Konzepte entwickelt, sondern es wird auf ein nationenübergreifendes – transnationales – Basiskonzept zurückgegriffen, das an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst wird.

Eine gute Zusammenstellung wirtschaftswissenschaftlicher Internationalisierungstheorien, wie z.B. das Triade-Modell und das Uno-Modell von OHMAE sowie das Globalisierungskonzept von PORTER, findet sich bei PERLITZ (1997). Diese Theorien sind vorwiegend für den sekundären Sektor konzipiert, die Schwerpunkte liegen in den Bereichen Beschaffung und Produktion. Der tertiäre Sektor mit seinem besonderen Anpassungsbedarf an die Kultur und die Konsumenten des Landes wird nur unzureichend abgebildet (vgl. auch die Kritik von PERLITZ zu den Modellen: 140-181). Aus diesem Grund wird auf diese Theorien nicht weiter eingegangen. Davon ausgenommen sind das EPRG-Modell von HEENAN und PERLMUTTER (vgl. Kap. 2.2.2) sowie die Wettbewerbsstrategien nach PORTER. Diese sind auch für international agierende Einzelhändler von Bedeutung. PORTER benennt die drei Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft, Differenzierung und Schwerpunktbildung. Bei der Kostenführerschaft bietet der Einzelhändler im Vergleich mit der Konkurrenz auf-

grund einer hohen Kosteneffizienz die günstigsten Preise. Die Differenzierung erfolgt über die Herausbildung eines besonderen Images, das eine Abhebung von der Konkurrenz ermöglicht. Die Schwerpunktbildung beinhaltet die Spezialisierung auf einen Kernbereich mit einer besonderen Sortimentstiefe und Beratung (PERLITZ 1997: 152-158).

### 2.3 Standortwahl und Diffusion

Die Standortwahl und Diffusion internationaler Einzelhändler stellen die dritte Perspektive in diesem Theoriekapitel dar. Die Untersuchung räumlicher Prozesse gehört zu den primären Feldern der Geographie. Der räumliche Ausbreitungsprozess kann, wie bereits in Kap. 1.1.2 angesprochen, auf verschiedenen Maßstabsebenen ablaufen.

#### 2.3.1 Standortwahl und Standortfaktoren

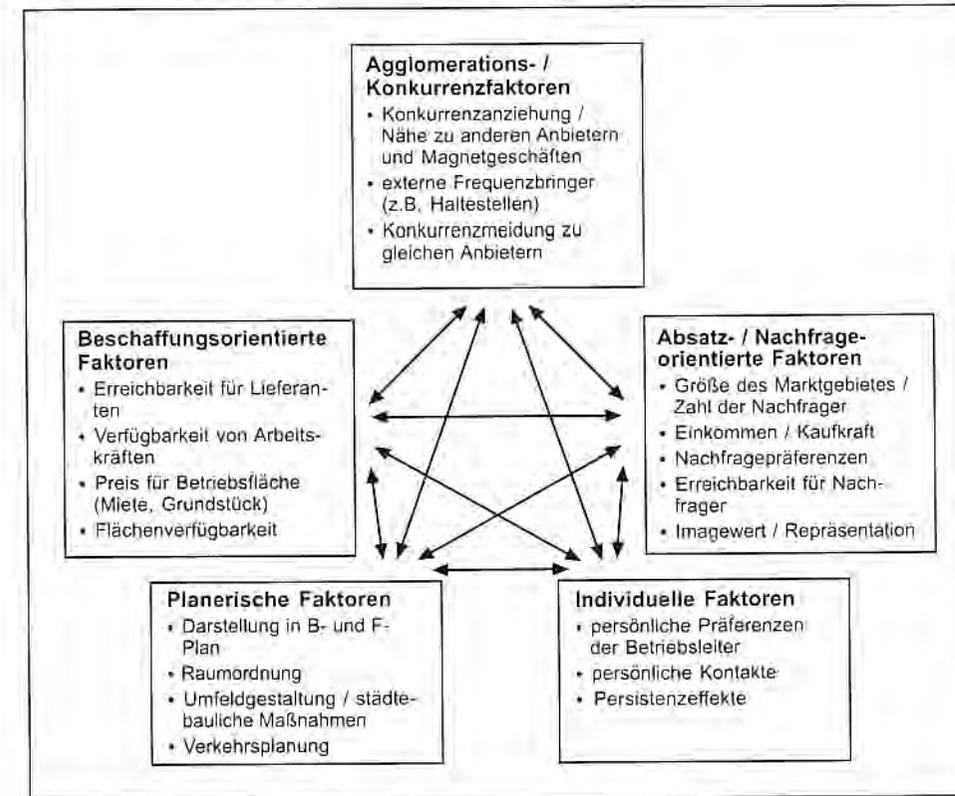
Die Standortwahl ist Gegenstand vieler Theorien und Modelle. Unterschieden wird nach einzelwirtschaftlichen Standorttheorien und gesamtwirtschaftlichen Partial- und Totalmodellen. Bei den einzelwirtschaftlichen Standorttheorien steht die Ermittlung des optimalen Standortes für einen Einzelbetrieb im Mittelpunkt. Dies ist insbesondere für die Betriebswirtschaft von Bedeutung. Bei den gesamtwirtschaftlichen Partial- und Totalmodellen wird die Frage nach der optimalen räumlichen Struktur aller ökonomischen Aktivitäten einer Region gestellt. VON THÜNEN, WEBER, LÖSCH und CHRISTALLER haben für den primären, sekundären und tertiären Sektor Modelle der optimalen räumlichen Ordnung erstellt (vgl. ARNOLD 1992; RITTER 1993; SCHÄTZL 1996). Einen guten Einblick in die Entwicklung und den gegenwärtigen Stand der Methoden der Standortplanung im Einzelhandel gibt CLARKE in seinem Aufsatz „Methoden der Standortplanung im Wandel“ (in: HEINRITZ 1999: 9-32). Nach seiner Einschätzung befindet sich die Standortplanung im Einzelhandel gerade im Umbruch, in Zukunft wird die weitere Optimierung der Standorte durch räumliche Interaktionsmodelle im Vordergrund stehen. KULKE (1998: 163) teilt die Standortfaktoren für kundenorientierte Dienstleistungsbetriebe in fünf Hauptgruppen ein: in Beschaffungsorientierte Faktoren, Absatz- / Nachfrageorientierte Faktoren, Agglomerations- / Konkurrenzfaktoren, Planerische Faktoren und Individuelle Faktoren (Abb. 11).

#### 2.3.2 Innovations- und Diffusionsforschung

„ (...) diffusion (...) does always involve change for the receiving culture.“  
(KROEBER 1948, zit. in WINDHORST 1983: 10)

In der Innovations- und Diffusionsforschung wird das Auftreten einer Neuerung und deren Ausbreitung in Zeit und Raum untersucht. Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen beschäftigen sich mit Innovationen und Diffusion. In der Epidemiologie wird die Ausbrei-

Abb. 11: Standortfaktoren für kundenorientierte Dienstleistungsbetriebe

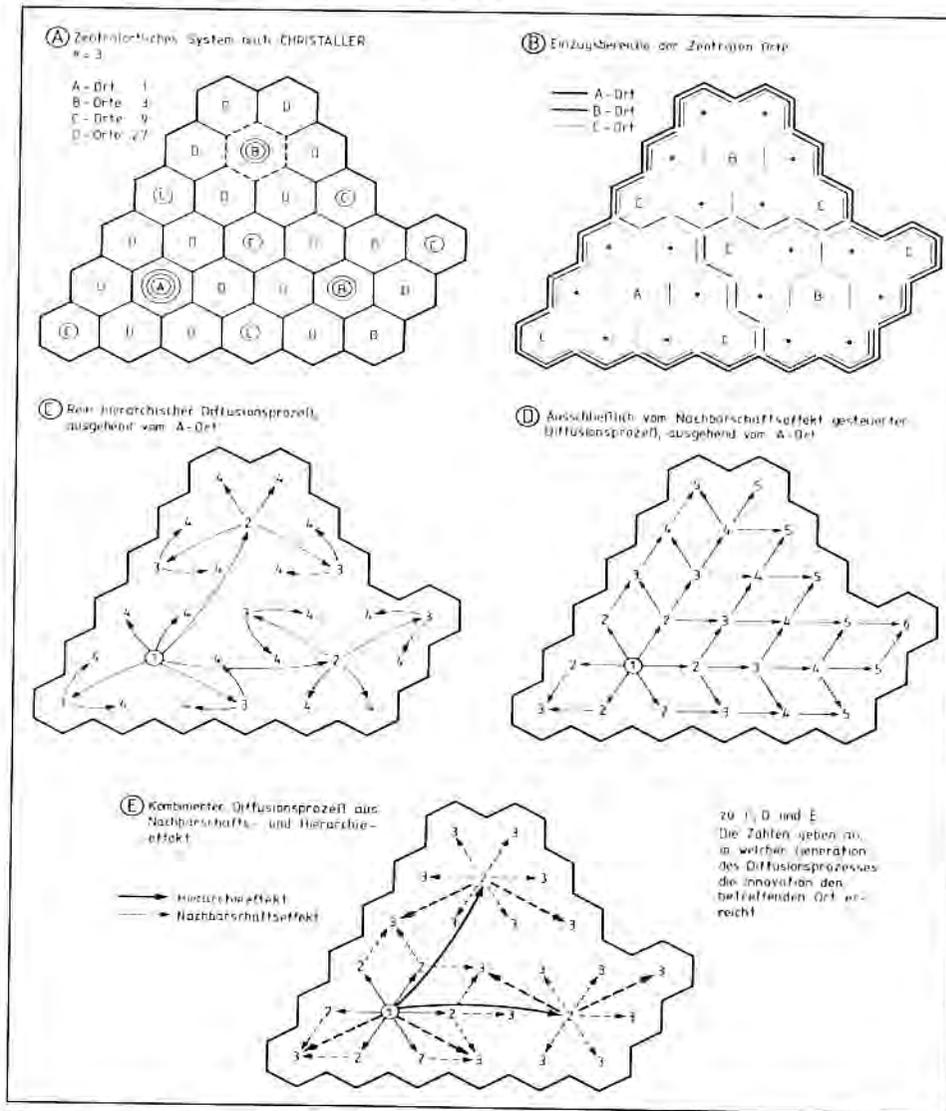


Quelle: KULKE 1998: 163

tung von Infektionskrankheiten untersucht, in der Biologie die Diffusion von allochthoner Flora und Fauna. Der Expansionsprozess technischer Neuerungen in der Wirtschaft (z.B. in der Landwirtschaft oder in der Industrie) oder im privaten Bereich (z.B. Fernseher, Mobiltelefon) ist Gegenstand der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. In der geographischen Forschung liegt der Schwerpunkt auf dem Prozess der räumlichen Ausbreitung und Raumeignung, der Diffusion. Im Folgenden werden wichtige Entwicklungen in der geographischen Diffusionsforschung kurz dargestellt. Eine gute Zusammenstellung der Diffusionsforschung bis Anfang der 1980er Jahre gibt WINDHORST (1983). BORCHERDT (1961:15, zit. in WINDHORST 1983: 2) definiert die Innovation als „Ausbreitungsvorgang, der von einem Zentrum aus durch Nachahmung in Verbindung mit einer unterschiedlichen Wertung bei den einzelnen Sozialgruppen flächen- oder linienhaft nach außen vordringt und dabei die Gegenkräfte der ‚Tradition‘ zu überwinden hat.“ Er unterscheidet nicht zwischen Innovation und Diffusion. ROGERS (1962) trennt zwischen der Neuerung an sich, der Innovation, der Annahme der Innovation und deren Anwendung, der Adoption, sowie der Ausbreitung der adoptierten Innovation, der Diffusion. Er entwickelt Kategorien von Adoptoren. BROWN (1968) führt eine Formalisierung

des Diffusionsprozesses durch: Als die grundlegenden sechs Elemente benennt er erstens den Raum, zweitens die Zeit (mit Intervallunterteilungen  $t, t+1, t+2$ ), drittens das Objekt, das sich in Raum und Zeit ausbreitet, viertens den Ausgangsstandort des Objektes zum Zeitpunkt  $t$ , fünftens die Zielstandorte des Objektes zum Zeitpunkt  $t+1, t+2, \dots$  und sechstens die Wegebeziehungen zwischen Ausgangsstandort und Zielstandorten. BROWN unterscheidet die Relokationsdiffusion, bei der es zu einer kompletten Verlagerung des Standortes kommt, und die Expansions- bzw. Kontaktdiffusion, bei der neue Standorte zusätz-

Abb. 12: Muster der Diffusion im zentralörtlichen System

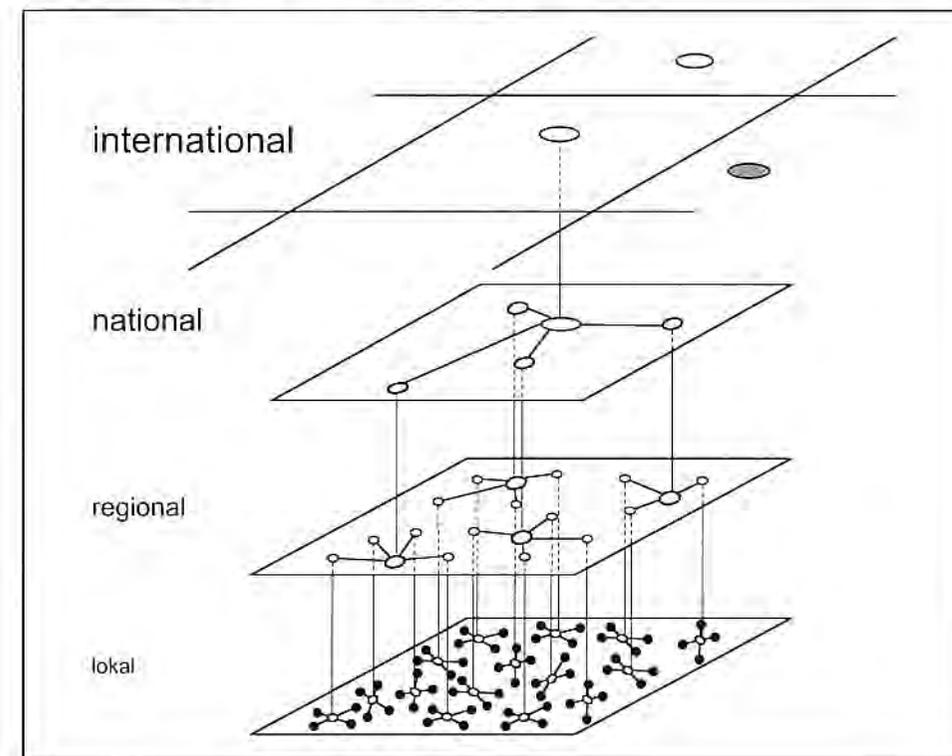


Quelle: WINDHORST 1983: 98

lich zu bereits vorhandenen Standorten entstehen (beide zit. in WINDHORST 1983). HÄGERSTRAND (1973) lieferte mit seinen Forschungen zur Diffusion verschiedener Innovationen in Schweden, wie z.B. in der Agrartechnik, wichtige Grundlagen für die weitere geographische Diffusionsforschung. Er entwickelte das Modell der Diffusionswellen, auf das im Folgenden noch weiter eingegangen wird.

Diffusionsprozessen können bestimmte Ausbreitungsmuster zugeordnet werden. Bei der Hierarchischen Diffusion (hierarchical diffusion) breitet sich die Innovation innerhalb eines Rangordnungssystems, wie z.B. dem System der Zentralen Orte nach CHRISTALLER (1933), von einer Ebene in die nächste aus. Erfolgt die Diffusion von hierarchisch hohen Standorten, wie Städten mit hoher Zentralität, an hierarchisch niedrigere Standorte, Orte mit geringerer Zentralität, wird dies auch als Wasserfall- oder Kaskadendiffusion bezeichnet. Eine Diffusion von unteren Hierarchiestufen in höhere wird als umgekehrte hierarchische Diffusion (reverse hierarchical diffusion) spezifiziert (HAGGETT 1991, GRAFF / ASHTON 1994). Die Nachbarschaftsdiffusion bzw. Diffusion durch Übertragung (contagious diffusion, kontaktgebundene Diffusion) breitet sich durch direkte Kontakte zwischen Ausgangsstandort und Zielstandort idealtypisch in zentrifugaler Form aus und nimmt mit wachsender Entfernung ab. Beispielsweise breiten sich Infektionskrankheiten durch Über-

Abb. 13: Diffusion auf verschiedenen Maßstabsebenen



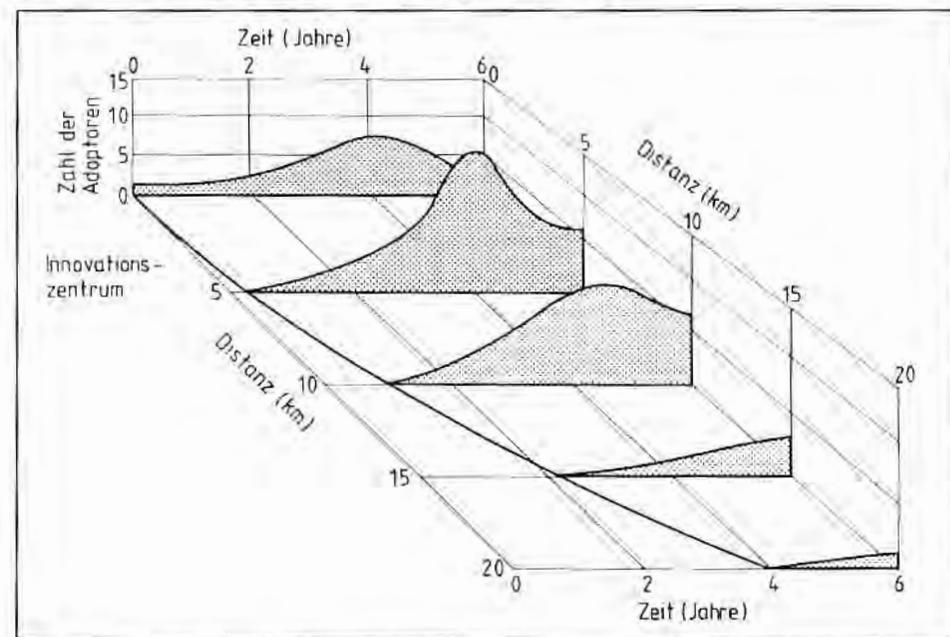
Quelle: WINDHORST 1983: 95; eigene, ergänzte Darstellung

tragungsdiffusion aus. Hierarchische Diffusion und Nachbarschaftsdiffusion treten häufig auch in Kombination auf (s. Abb. 12). Lässt sich bei einer Ausbreitung kein Muster erkennen, wird dies als zufällige Diffusion bezeichnet. Kommt es zu einem Rückzug bzw. einer Extinktion einer Innovation in einem Gebiet, spricht man von negativer Diffusion (HÄGERSTRAND 1973; WINDHORST 1983; HAGGETT 1991: 385-387; GRAFF / ASHTON 1994).

Die Diffusion kann auf verschiedenen Maßstabsebenen betrachtet werden, von der internationalen bis zur lokalen Ebene (s. Abb. 13).

Das Modell der Diffusionswellen ist im wesentlichen auf die Forschungen von HÄGERSTRAND (1968) und MORILL (1968 u. 1970, zit. in WINDHORST 1983) zurückzuführen. Diese unterteilen den Diffusionsprozess in vier Stadien: Am Beginn einer Diffusionswelle steht das Initialstadium, in dem die Innovation am Ursprungsort vorherrscht. Im Diffusionsstadium schreitet die Diffusion voran, die Innovation erreicht auch entfernt gelegene Gebiete. Im Verdichtungsstadium ist die Übernahme einer Innovation unabhängig von der Entfernung vom Ursprungsort an allen Standorten ähnlich hoch. Ist die Innovation im gesamten Gebiet übernommen worden, ebbt die Diffusionswelle ab, das Sättigungsstadium ist erreicht. Diffusionswellen können nur bei expansiver Diffusion auftreten (HAGGETT 1991: 388-389). MORRILL (1970, zit. in HAGGETT 1991: 389) kombiniert die räumliche und zeitliche Ausbreitung von Diffusionswellen in einem dreidimensionalen Modell (s. Abb. 14).

Abb. 14: Diffusionsablauf in der Kombination von Raum und Zeit



Quelle: HAGGETT 1991: 387

MEYER und BROWN haben 1979 fünf Einflussfaktoren bei der räumlichen Ausbreitung einer Einzelhandelsfirma identifiziert: Das räumliche Muster der Akquisitionen, die räumli-

che Variabilität des Marktpotenzials, die Markt elastizität, logistische Faktoren und insbesondere die Kapitalverfügbarkeit (zit. in GRAFF 1998: 46).

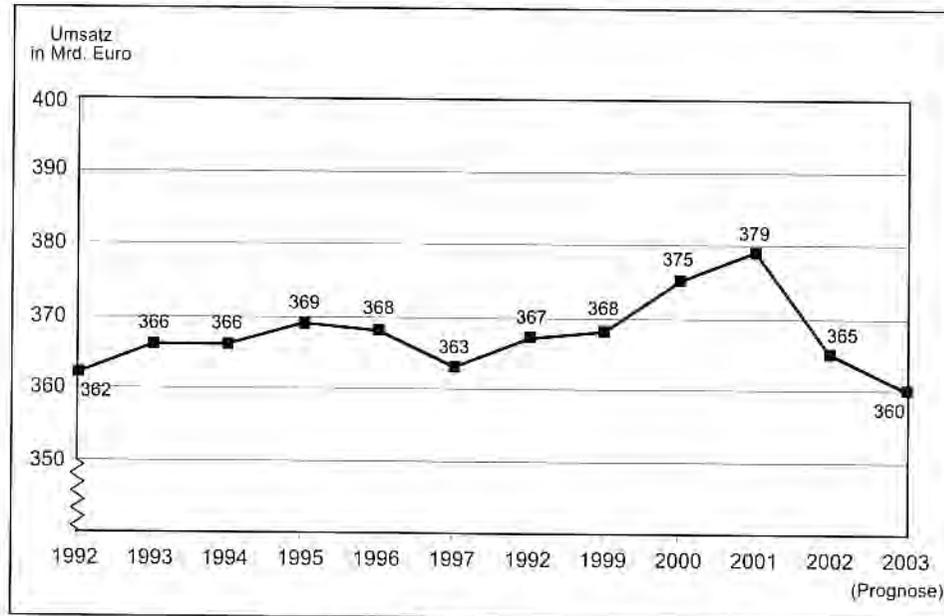
LAULAJAINEN beschäftigt sich in seiner 1987 erschienenen Monographie „*Spatial Strategies in Retailing*“ mit der räumlichen Verbreitung von Einzelhandelsunternehmen, wobei sich diese auf die nationale Verbreitung verschiedener Einzelhandelsunternehmen innerhalb der USA und von Schweden beschränkt. Er stellt fest, dass der Schlüssel für eine erfolgreiche Ausbreitung ein effizientes Distributionssystem ist. Der internationale Aspekt wird hierbei noch nicht berücksichtigt. Dieser wird in dem 1993 erschienenen Artikel „*The geographical dimension of global retailing*“ von LAULAJAINEN / ABE / LAULAJAINEN untersucht. Die Autoren entwickeln zwei Indikatoren zur Messung des Globalisierungsgrades von Einzelhändlern: die geographische Varianz der Unternehmenstätigkeit (dispersion) sowie den kartographischen Schwerpunkt der Unternehmenstätigkeit (locus).

### 3 Der Einzelhandel in Deutschland

Bei der Internationalisierung US-amerikanischer Einzelhändler nach Deutschland ist die genaue Kenntnis der Marktstrukturen eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Markteintritt und die dauerhafte Marktpräsenz. Diese Analysen dürfen sich allerdings nicht auf den deutschen Einzelhandelsmarkt beschränken, sondern müssen darüber hinaus den Einzelhandel im europäischen und globalen Kontext betrachten. Die internationale Positionierung des deutschen Einzelhandels ist von Bedeutung, um die Vor- und Nachteile des deutschen Marktes für weltweit agierende Einzelhändler herauszuarbeiten.

Von 1992 bis 2001 haben sich die Umsätze im deutschen Einzelhandel leicht positiv entwickelt. 2002, im Jahr der Währungsumstellung auf den Euro, ging der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um nominal 3,5 Prozent zurück und ist auf den Stand von 1993 zurückgefallen. (s. Abb. 15). Die rückläufige Konjunktur, die zunehmende Arbeitslosigkeit, reale oder empfundene Preissteigerungen, die Währungsumstellung und die schwache weltwirtschaftliche Lage führten zu einer Kaufzurückhaltung bei den Konsumenten. Diese Entwicklung trifft auch die US-amerikanischen Einzelhändler, die in Deutschland tätig sind.

Abb. 15: Umsatzentwicklung im Einzelhandel 1992 bis 2003



Quelle: HDE (Information vom 10.2.2003, [www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de))

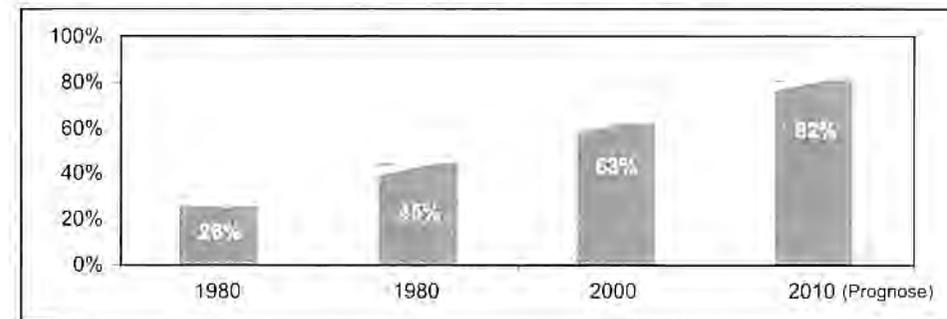
### 3.1 Faktoren der Einzelhandelsentwicklung

Die Entwicklung des Einzelhandels wird durch handelsendogene und handelssexogene Faktoren beeinflusst. Die Analyse dieser Faktoren ist für ausländische Einzelhändler grundlegend, um die passende Strategie des Markteintritts und der Marktbearbeitung in Deutschland zu ermitteln (vgl. Abb. 8).

#### 3.1.1 Zunahme des Konzentrationsgrades

Im Einzelhandel läuft ein starker und rascher Konzentrationsprozess ab. Das Hauptmerkmal ist die deutlich sinkende Anzahl der am Markt tätigen Unternehmen bei gleichzeitig wachsendem Marktanteil der am Markt verbleibenden Unternehmen. Der Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen geht zurück, während große Einzelhandelskonzerne mit mehreren hundert Filialen weiter expandieren. Die Zunahme der Konzentration wird beim Lebensmitteleinzelhandel besonders deutlich: Der Marktanteil der Top 5 hat sich von 26 Prozent im Jahr 1980 auf 63 Prozent im Jahr 2000 fast verdreifacht. Nach einer Prognose von M+M Eurodata wird dieser Trend weiter anhalten und die Top 5 werden im Jahr 2010 einen Marktanteil von 82 Prozent erreicht haben (M+M Eurodata, Pressemitteilung vom 31.10.2000; DIHT 1999; BARTH 1996: 5-6; s. Abb. 16).

Abb. 16: Marktanteil der Top 5 des Lebensmitteleinzelhandels 1980 bis 2010



Quelle: M+M Eurodata, Pressemitteilung vom 31.10.2000, verändert

Im Jahr 2001 erreichten die zehn größten Lebensmitteleinzelhändler in Deutschland bereits einen Marktanteil von 84 Prozent, die Top 30 deckten sogar 98 Prozent des Marktes ab (handelsjournal 5/01: 13; [www.mm eurodata.de](http://www.mm eurodata.de) 2002). Die Konzentration der Marktanteile auf wenige große Einzelhandelsunternehmen erschwert den Markteintritt ausländischer Einzelhändler. Über die Akquisition eines dieser Unternehmen könnte dagegen auf einen Schlag ein großer Marktanteil erreicht werden.

### 3.1.2 Flächenwachstum

Die gesamte Verkaufsfläche im deutschen Einzelhandel hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen. Lag diese 1950 noch bei elf Millionen m<sup>2</sup>, ist sie bis 2000 auf ca. 108 Millionen m<sup>2</sup> angestiegen (s. Tab. 5). Ein Grund für dieses Flächenwachstum ist die Zunahme großflächiger Betriebsformen. 1961 betrug die durchschnittliche Größe eines Lebensmittelgeschäftes 33 m<sup>2</sup>. 1999 hat sich diese mit 394 m<sup>2</sup> um den Faktor zwölf erhöht (BVL 2000: 63; JÜRGENS 1998: 61).

Tab. 5: Entwicklung der Verkaufsfläche 1950 bis 2005

	Verkaufsfläche in Mio. m <sup>2</sup>		
	Alte Bundesländer	Neue Bundesländer	Insgesamt
1950	9	2	11
1960	23	3	26
1970	35	4	39
1980	58	5	63
1989	70	5	75
1990	71	6	77
2000	90	18	108
2005 (Prognose)	97	21	118

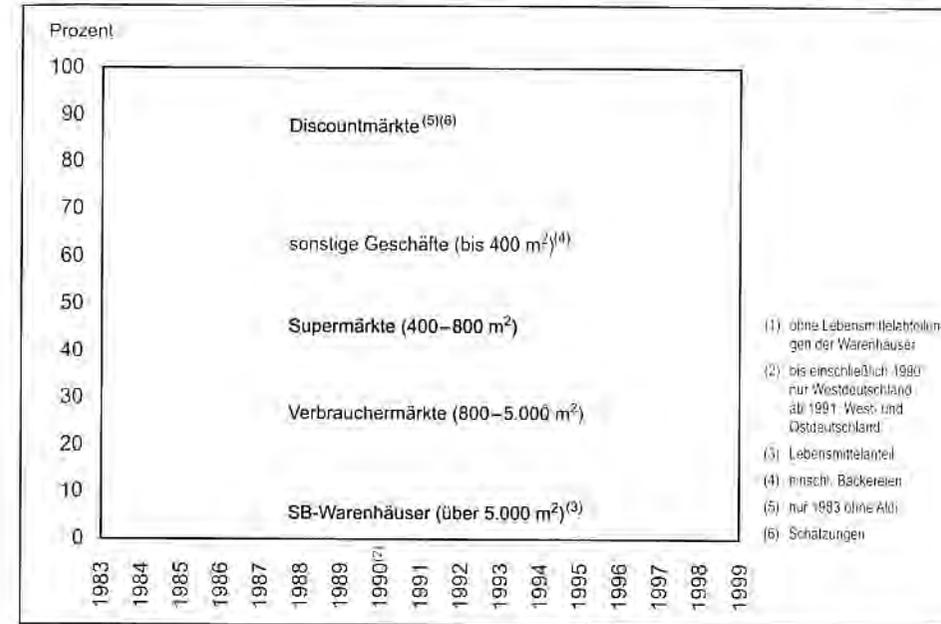
Quelle: Concepta, IHS, zit. in GREIPL 2001: 9

Im Durchschnitt kommen auf jeden Bundesbürger 1,3 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche. Dieser Wert liegt in Europa mit an der Spitze. Im weltweiten Vergleich stehen dagegen die USA mit durchschnittlich 3 – 3,5 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche pro Bürger mit Abstand an erster Stelle (die Angaben variieren in verschiedenen Quellen). Dieses „Overstoring“, d.h. das Überangebot an Verkaufsfläche, stellt ein Problem für den Einzelhandel dar, da mit steigender Verkaufsfläche die Flächenproduktivität sinkt. Lag der Umsatz pro m<sup>2</sup> Verkaufsfläche 1991 in den alten Bundesländern bei € 4.400, so ist er im Jahr 2000 auf knapp € 3.600 gesunken. Im Vergleich dazu wurden in den USA 1998 nur ca. € 1.800 pro m<sup>2</sup> erzielt (HAHN 2002: 40; GREIPL 2001; Bankgesellschaft Berlin 2000; GREIPL / MÜLLER / GELBRICH 1999; TIETZ 1989). Für US-amerikanische Einzelhändler bieten sich daher in Deutschland noch relativ günstige Verhältnisse.

### 3.1.3 Betriebsformenwandel

In den letzten 50 Jahren sind viele neue Betriebsformen entstanden und haben bestehende in ihrer Bedeutung abgelöst. In der folgenden Abbildung 17 ist die Entwicklung der Umsatzanteile verschiedener Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland von 1983 bis 1999 dargestellt. Besonders signifikant ist der deutliche Rückgang der Geschäfte bis 400 m<sup>2</sup> sowie das starke Wachstum der Discounter. Großflächige Betriebsformen wie Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser nehmen inzwischen einen Umsatzanteil von 42 Prozent ein (s. auch Abb. 18).

Abb. 17: Umsatzanteile von Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels 1983 bis 1999 <sup>(1)</sup>

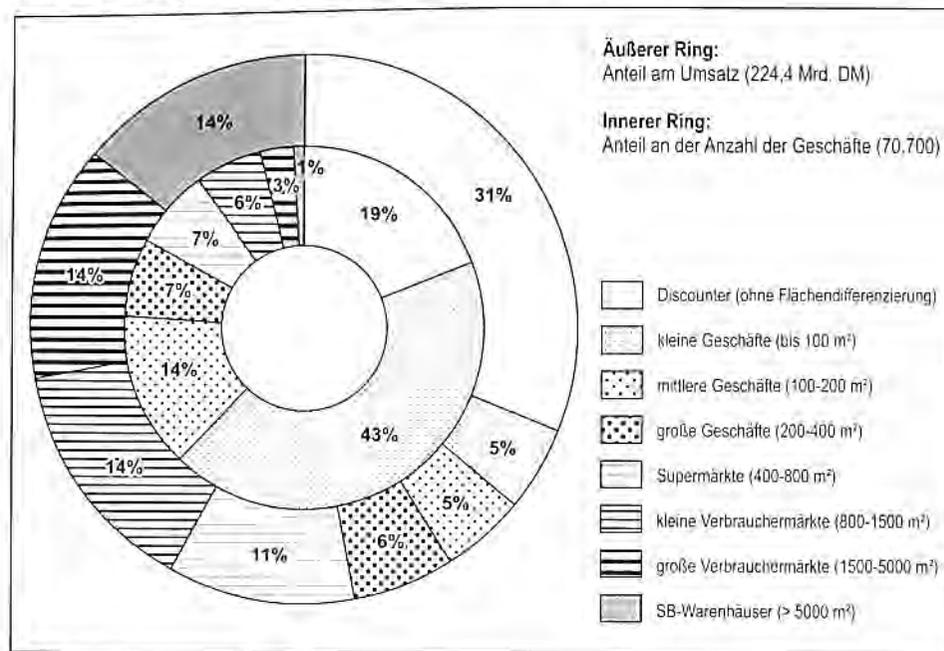


Quelle: BVL 2000: 68

Bei den Betriebsformen kann man eine negative Korrelation der prozentualen Umsatzanteile mit der prozentualen Anzahl der Geschäfte feststellen: Je größer die Verkaufsfläche einer Betriebsform, desto geringer ist die Anzahl der Geschäfte und desto höher ist der Umsatzanteil (s. Abb. 18). Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser repräsentierten 1999 nur zehn Prozent aller Geschäfte, erbrachten jedoch 42 Prozent des Umsatzes. Umgekehrt verhält es sich mit den kleinflächigen Betriebsformen (bis 400 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche). Hier vereinen 64 Prozent der Geschäftslokale nur 16 Prozent des Umsatzes auf sich. Die Discounter nehmen eine Sonderstellung ein, da keine Unterteilung nach Verkaufsfläche angegeben ist. Discounter besaßen 1999 nur einen Anteil von 19 Prozent an der Anzahl der Geschäfte, erzielten dafür aber 31 Prozent des Umsatzes im Lebensmitteleinzelhandel. Die Discount-Geschäfte sind das am stärksten wachsende Format des letzten Jahrzehnts. 1992 waren 24,3 Prozent der Geschäfte im Lebensmitteleinzelhandel Discounter. Im Jahr 2001 ist deren Anteil auf 33,5 Prozent gestiegen. Die Flächenbeschränkung in § 11 BauNVO begünstigt Discountgeschäfte, da diese aufgrund ihres eingeschränkten Sortimentes mit einer geringeren Verkaufsfläche auskommen als Vollsortimenter. Discounter können im Vergleich mit großflächigen Betriebsformen daher wesentlich schneller auf dem deutschen Markt expandieren (handelsjournal 12/2002: 11, 14).

Für ausländische Investoren ist der Stand der Betriebsformenentwicklung von besonderer Bedeutung, um mit einem geeigneten Format in den Markt einsteigen zu können (vgl. Kap. 3.3.1; vgl. HAHN 2002: 23-25; JÜRGENS 1998: 63-64)

Abb. 18: Betriebsgrößenstruktur im Lebensmitteleinzelhandel 1999



Quelle: BVL, zit. in handelsjournal 8/2000, verändert

### 3.1.4 Konsumenten

Das Verbraucherverhalten wird durch objektive sowie durch subjektive Faktoren beeinflusst. Zu erstgenannten zählen die sozio-demographischen und die sozio-ökonomischen Größen wie Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Familienstand, Bildungsstand und Beruf, verfügbares Einkommen und Mobilität. Subjektive Faktoren sind Werte und Normen, die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen sowie die Identifizierung mit dem Image eines Einzelhandelsunternehmens (JÜRGENS 1998: 81).

Die sozio-demographischen und die sozio-ökonomischen Verhältnisse der bundesdeutschen Bevölkerung haben sich in den letzten Jahrzehnten von Grund auf gewandelt. Eine besondere Rolle für den Einzelhandel spielen hierbei die Altersstruktur, die Haushaltsstruktur, die Pkw-Verfügbarkeit und die Einkommensverhältnisse respektive die Kaufkraft. Bei der Altersstruktur hat durch den Anstieg der Lebenserwartung sowie den Rückgang der Geburten eine prozentuale Zunahme älterer und alter Bevölkerungsgruppen stattgefunden (s. Tab. 6). Im Jahr 2000 waren 17 Prozent der Bevölkerung 65 Jahre und älter. 1950 lag der Anteil dieser Altersgruppe noch bei knapp 10 Prozent. Bis zum Jahr 2050 wird sich ihr Anteil auf 30 Prozent erhöhen. Der Anteil der Kinder und Jugendlichen betrug 1950 noch 32 Prozent; bis 2050 wird mit einem Rückgang auf 16 Prozent gerechnet. Die Veränderung der Altersstruktur wirkt sich auf das Konsumverhalten aus. Produkte für Kinder und Jugendliche, wie beispielsweise

Spielwaren, sind einer Verkleinerung ihrer Zielgruppe ausgesetzt. Produkte für ältere Menschen stehen dagegen einem wachsenden Markt gegenüber (REDWITZ 1999). Diese Entwicklungen müssen ausländische Einzelhändler bei ihrem Markteintritt berücksichtigen.

Tab. 6: Altersstruktur in Deutschland 1950 bis 2050

	unter 21 <sup>1</sup>	21 bis unter 65	über 65	Gesamtbevölkerung
1950	32 %	58 %	10 %	69 Mio.
1960	30 %	58 %	12 %	73 Mio.
1970	31 %	55 %	14 %	78 Mio.
1980	28 %	56 %	16 %	78 Mio.
1990	23 %	62 %	15 %	80 Mio.
2000	22 %	61 %	17 %	82 Mio.
2010	19 %	61 %	20 %	81 Mio.
2020	17 %	61 %	22 %	79 Mio.
2030	17 %	57 %	26 %	75 Mio.
2040	16 %	54 %	30 %	70 Mio.
2050	16 %	54 %	30 %	65 Mio.

*Prognose*

<sup>1</sup> bei der Prognose wurden die Alterskategorien abweichend mit „unter 20“, „20 bis unter 65“ und „über 65“ festgelegt.  
<sup>2</sup> Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1 (langfristiger Zuwanderungssaldo 100.000 Personen im Jahr)

Quelle: Statistisches Bundesamt 2000a und 2002; eigene Berechnungen

Bei der Haushaltsstruktur ist die Entwicklung zu einer geringeren durchschnittlichen Haushaltsgröße und insbesondere die Zunahme der Ein-Personen-Haushalte zu verzeichnen: In den alten Bundesländern lag 1950 die durchschnittliche Haushaltsgröße bei 2,99 Personen. 2000 ist dieser Wert auf 2,17 abgefallen. Dementsprechend hat eine prozentuale Zunahme der Ein-Personen-Haushalte von 19 Prozent im Jahr 1950 auf 36 Prozent im Jahr 2000 stattgefunden (Statistisches Bundesamt 2001; dass. 2000b; BAG 2000). Heute leben zirka 13 Millionen Menschen in Deutschland alleine in einem Haushalt. Die Haushaltsgröße hat wie die Altersstruktur einen großen Einfluss auf das Konsumverhalten. Industrie und Handel stellen sich inzwischen mit speziellen Singleprodukten und kleinen Verpackungsgrößen auf diese Entwicklung ein (www.lz.net.de, 10.8.2001; REDWITZ 1999). Die Zunahme kleiner Haushaltsgrößen wirkt sich auch auf die Nachfrage der Betriebsformen aus: SB-Warenhäuser, die auf den Familiengroßeinkauf ausgelegt sind, könnten in Zukunft zugunsten kleinerer Angebotsformen, insbesondere Discountgeschäfte, an Marktbedeutung verlieren.

Durch die höhere Pkw-Verfügbarkeit hat eine Zunahme der räumlichen Mobilität stattgefunden. Die Standortstruktur des Einzelhandels hat sich mit der Herausbildung des sekundären Netzes dieser Entwicklung angepasst. Auch die Wohnstruktur hat sich durch den Anstieg der Pkw-Verfügbarkeit verändert, die Suburbanisierung wurde gefördert und infolgedessen hat sich auch die Verteilung der räumlichen Nachfrage nach Einzelhandelsstandorten gewandelt (PÜTZ 1998; THOMI 1998: 17).

Die Höhe des Durchschnittseinkommens ist in den letzten Jahrzehnten deutlich angestiegen; allein zwischen 1991 und 2000 hat eine Zunahme um 30 Prozent stattgefunden. Der Wohlstand hat sich in der Bundesrepublik Deutschland signifikant erhöht. Pkw, Fernseher oder Telefon, in den 1950er Jahren noch Luxusgüter für eine privilegierte Bevölkerungsschicht, sind heute in fast jedem Haushalt vorhanden. Die durchschnittliche Kaufkraft ist allein zwischen 1994 und 1999 um 19 Prozent angewachsen und betrug 1999 2.489 DM pro Einwohner und Monat. Die Kaufkraft ist in der Bundesrepublik Deutschland gleichwohl sehr heterogen verteilt. Gebiete mit überdurchschnittlich hoher Kaufkraft befinden sich vor allem in den Agglomerationsräumen von München, Stuttgart, Frankfurt, Hamburg und im Rhein-Ruhr-Gebiet. Die neuen Bundesländer weisen bis auf wenige Ausnahmen deutlich unterdurchschnittliche Kaufkraftwerte auf. Die Kaufkraft stellt einen bedeutenden Standortfaktor für die Ansiedlung von Einzelhandelsbetrieben dar (GfK 2002; Statistisches Bundesamt 2001; GfK 1999).

Das Konsumverhalten hat sich in den letzten Jahrzehnten signifikant verändert. THOMI (1998: 21) spricht von einem „Trend zur Polarisierung und Differenzierung der Konsumentenwünsche“. Die Konsumenten lassen sich immer weniger in klar definierte Zielgruppen einordnen, sie haben ein stark differenziertes Einkaufsverhalten entwickelt. Eines der Merkmale für die neue Orientierung der Konsumenten ist die starke Preisorientierung, die in allen Einkommensschichten zu finden ist. Dazu kommen die Lifestyle-Orientierung sowie die Erlebnisorientierung. Zusätzlich zur primären Funktion der Versorgung kommen dem Einzelhandel nun auch sekundäre Funktionen, wie Freizeitgestaltung, soziale Interaktion und Kommunikation zu. Es erfolgte eine Spaltung in Versorgungs- und Erlebniseinkauf. Der Versorgungseinkauf soll kostengünstig und rationell erledigt werden, Erlebniseinkauf soll Lebensqualität und Konsumerlebnisse widerspiegeln und dient gleichzeitig zur Freizeitgestaltung (Bankgesellschaft Berlin 2000). Diese subjektiven Aspekte müssen ausländische Einzelhändler bei der Planung ihrer Aktivitäten in Deutschland ebenfalls mit einbeziehen, da der Erfolg im Einzelhandel wesentlich von der Akzeptanz durch die Konsumenten abhängig ist (vgl. Kap. 5.3.5).

### 3.1.5 Rechtliche Rahmenbedingungen

Gesetze und Verordnungen regulieren den Einzelhandel. Sie dienen unter anderem der Raumplanung, der Wettbewerbsregelung, dem Verbraucherschutz und dem Arbeitnehmerschutz. Im Vergleich mit anderen Ländern ist der staatliche Einfluss auf den Einzelhandel in Deutschland als relativ hoch anzusehen.

Im Planungsrecht wirken das Raumordnungsgesetz (RaumOrdG), das Baugesetzbuch (BauGB), die Baunutzungsverordnung (BauNVO) sowie das Bauordnungsrecht (BauOR) der einzelnen Länder auf die Ansiedlung von Einzelhandelsobjekten ein und beeinflussen somit die Standortstruktur des Einzelhandels. Die Baunutzungsverordnung regelt beispielsweise die Ansiedlung von Einzelhandelsbetrieben durch Festlegung verschiedener Bauflächen und Baugebiete in den Flächennutzungs- und Bebauungsplänen. So sind auf Wohnbauflächen nur kleinflächige Läden zur Versorgung der Bewohner mit Gütern des täglichen Bedarfs zulässig. Auf gemischten Bauflächen können sich auch großflächige Einzelhandelsbetriebe ansiedeln; insbesondere Kerngebiete dienen der Ansiedlung von Ein-

zelhandelsbetrieben (auch Einkaufszentren und großflächige Einzelhandelsbetriebe). Auf gewerblichen Bauflächen sind jegliche Einzelhandelsbetriebe zulässig, insofern sie die Anforderungen von § 11 Absatz 3 BauNVO erfüllen. In Sondergebieten mit besonderer Zweckbestimmung können Einkaufszentren, großflächige Einzelhandelsbetriebe und sonstige großflächige Handelsbetriebe auf der Grundlage von § 11 Abs. 3 BauNVO errichtet werden. Großflächige Einzelhandelsprojekte sind nur in Kerngebieten und in festgesetzten Sondergebieten zulässig. Überschreitet die Geschossfläche des geplanten Einzelhandelsprojektes 1.200 m<sup>2</sup> (entspricht ca. 800 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche), ist eine Überprüfung des Vorhabens bezüglich der Auswirkungen auf die Umwelt und den Naturhaushalt, auf Verkehr und Infrastruktur, das Orts- und Landschaftsbild, die Versorgung der Bevölkerung sowie die Entwicklung anderer Einzelhandelsbetriebe im Einzugsbereich durchzuführen. Für Einzelhandelsprojekte über 5.000 m<sup>2</sup> Geschossfläche müssen Raumordnungsverfahren durchgeführt werden (vgl. §§ 1 bis 11 BauNVO; HAHN 2002: 155-159; AHLERT / SCHROEDER 1999: 260-271; JÜRGENS 1998: 29-31).

Der Markteintritt ausländischer Einzelhandelsunternehmen wird durch diese einschneidenden Restriktionen bei der Neuansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe erheblich erschwert. Für großflächige Einzelhandelsbetriebe mit umfangreichen Sortimenten ist eine effizientes Logistiksystem notwendig, für das eine gewisse Mindestanzahl an Standorten erforderlich ist, die über organisches Wachstum nur sehr langsam erreicht werden kann. Für den Markteintritt kommt daher vor allem die Akquisition bestehender Einzelhandelsunternehmen in Frage (AHLERT / SCHROEDER 1999: 270). Im Vergleich hierzu ist in den USA der Einfluss der staatlichen Raumplanung auf die Ansiedlung von Einzelhandelsbetrieben eher gering. In Zoning Plans, die mit den deutschen Flächennutzungsplänen vergleichbar sind, kann die Nutzungsart festgelegt werden. Der Ausschluss bestimmter Nutzungen erfolgt kaum. Aufgrund der eher geringen Bedeutung der Innenstädte für den Einzelhandel gibt es in den USA kaum Gründe, die Ansiedlung von großflächigen Einzelhandelsstandorten „auf der Grünen Wiese“ zu verhindern (HAHN 2002: 158).

Ein zweites Beispiel für ordnungspolitische Einflussnahme auf den Einzelhandel stellt das Ladenschlussgesetz (LadenschlussG) dar. Auf der Grundlage dieses Gesetzes darf der stationäre Einzelhandel nicht eigenständig über die Öffnungszeiten der Geschäfte entscheiden, sondern muss innerhalb des gesetzlich vorgegebenen Rahmens bleiben. Das Ladenschlussgesetz ist 1956 in Kraft getreten. Bis heute sind mehrere Novellierungen erfolgt. Mit der letzten Änderung im Jahr 2003 dürfen die Geschäfte Montag bis Samstag zwischen 6.00 Uhr und 20.00 Uhr geöffnet haben. Am Sonntag dürfen die Geschäfte – bis auf wenige Ausnahmen, z.B. in Gebieten mit bedeutendem Tourismus oder an Standorten des Reiseverkehrs (Tankstellen, Bahnhöfe, Flughäfen) – nicht öffnen. Auf Antrag kann zu besonderen Anlässen (z. B. Stadtfest) eine örtlich begrenzte Sonntagsöffnung genehmigt werden, die an maximal vier Sonntagen im Jahr gewährt wird (vgl. §14 LadenschlussG). In anderen Ländern gibt es nur geringe bis keine Beschränkungen der Ladenöffnungszeiten. In den USA sind viele Geschäfte rund um die Uhr geöffnet. Für ausländische Einzelhandelsunternehmen, die in Deutschland Geschäfte eröffnen wollen, stellt diese Regulierung eine signifikante Einschränkung ihrer Geschäftstätigkeit bzw. ihres Konzeptes dar. Aus diesem Grund verzichtete beispielsweise 7-Eleven – in den USA und Japan 24 Stunden geöffnet – auf den Markteintritt in Deutschland (AHLERT / SCHROEDER 1999: 272-282).

## 3.2 Der deutsche Einzelhandel im EU-Vergleich

Der deutsche Einzelhandelsmarkt steht in der EU nach Umsätzen mit ca. \$ 450 Mrd. (2000) deutlich an der ersten Position, gefolgt von Großbritannien (ca. \$ 320 Mrd.) und Frankreich (ca. \$ 285 Mrd.). Diese drei Länder werden auch als das Goldene Dreieck des Europäischen Einzelhandels bezeichnet und stellen für ausländische Einzelhändler attraktive Markteintrittsländer dar. Der gemeinsame Binnenmarkt, die Währungsunion sowie die geplante Osterweiterung erleichtern die Internationalisierung des Einzelhandels in der Europäischen Union (Stores 2002; FACHENDA 2001).

### 3.2.1 Ausgewählte strukturelle Basisdaten

Die Länder der EU sind von unterschiedlichen historischen, politischen und kulturellen Entwicklungen geprägt und besitzen eine starke Eigenständigkeit und Identität, die ungeachtet der wirtschaftlichen Einigungsprozesse im Rahmen der EU bestehen bleiben. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung und der Bevölkerungsstruktur – bedeutende Standortfaktoren bei der Ansiedlung von Einzelhandelsunternehmen – bestehen große Disparitäten innerhalb der EU. Das Brutto-Inlandsprodukt (BIP) pro Kopf liegt zwischen \$ 10.500 in Portugal und \$ 30.500 in Dänemark, die Bevölkerungsgröße zwischen 400.000 (Luxemburg) und über 82 Millionen Einwohnern (Deutschland). Neben der absoluten Einwohnerzahl ist die Bevölkerungsdichte ein weiteres Entscheidungskriterium. Sehr geringe Bevölkerungsdichten mit weniger als 50 Einwohnern pro km<sup>2</sup> treten vor allem in den peripheren Regionen der EU auf, wie in großen Teilen von Finnland, Schweden, Irland, Spanien oder Griechenland. Hochverdichtete Gebiete mit mehr als 500 Einwohnern pro km<sup>2</sup> befinden sich in den Agglomerationsräumen von Madrid, Barcelona, Rom, Paris, Amsterdam, London und Brüssel. Diese Gebiete besitzen zudem eine hohe Kaufkraft und sind daher für international tätige Einzelhändler besonders attraktive Standorte. In Deutschland beträgt die durchschnittliche Bevölkerungsdichte bereits 230 Einwohner pro km<sup>2</sup>, in vielen Städten und Ballungsgebieten wie dem Rhein-Main-Gebiet oder dem Rhein-Ruhr-Gebiet werden Werte deutlich über 500 Einwohner pro km<sup>2</sup> erreicht (DSW 2000; ROB 2000: 2, 10).

Die Regionen mit der höchsten Kaufkraft befinden sich in Norditalien, in großen Teilen Deutschlands sowie in den Metropolregionen Paris, London, Stockholm und Helsinki. Besonders geringe Kaufkraftwerte werden in den peripheren Regionen der EU, wie in Portugal, Spanien, Süditalien und Griechenland erreicht. Auch die neuen Bundesländer fallen in die niedrigste Kategorie. Die Kaufkraft, respektive das BIP einer Region ist ein wichtiger Faktor bei der Ansiedlung von Einzelhandelsstandorten (ROB 2000: 17). Ein monokausaler Rückschluss von der Höhe des BIP auf die Einzelhandelsattraktivität einer Region („hohes BIP = hohe Einzelhandelsattraktivität“) ist jedoch nicht berechtigt. Auch Standorte mit noch niedrigem BIP, aber hohem Entwicklungspotenzial stellen interessante Zielgebiete für international agierende Einzelhändler dar. Ein frühzeitiger Markteintritt sichert dort Marktanteile. Daher stellt das zu erwartende BIP-Wachstum einen weiteren bedeutenden Faktor bei der Standortwahl ausländischer Einzelhändler dar (vgl. Kap. 3.3). Betrachtet man das Pro-Kopf-BIP bzw. den Pro-Kopf-Einzelhandelsumsatz, so lie-

gen in Europa die Schweiz, Norwegen und Dänemark an der Spitze (s. Tab. 8). Die geringeren Einwohnerzahlen dieser Länder reduzieren die Rentabilität eines Markteintrittes jedoch erheblich. Bei der Schweiz und Norwegen kommt erschwerend die isolierte Lage außerhalb der EU hinzu.

Einen rentablen Markteintritt mit langfristigen Expansionsaussichten versprechen vor allem Länder mit hohen Bevölkerungszahlen in Kombination mit einem überdurchschnittlichen wirtschaftlichen Entwicklungsstand. Innerhalb der EU trifft dies auf Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Italien zu. Diese Länder weisen jeweils mehr als 50 Millionen Einwohner auf, das Pro-Kopf-BIP liegt im Bereich von \$ 20.000, die Pro-Kopf-Einzelhandelsumsätze zwischen \$ 4.500 und \$ 5.500. Diese vier Märkte zusammen erbringen 80 Prozent des europäischen Einzelhandelsumsatzes und stellen damit für ausländische Einzelhändler besonders interessante Märkte in Europa dar. Italien nimmt dabei aufgrund der noch geringeren wirtschaftlichen Entwicklung, dem noch eher traditionell strukturierten Einzelhandel sowie des geringeren Urbanisierungsgrades bislang eine leichte Außenseiterposition ein (vgl. Abb. 20) (Stores 2002: G26-G48).

### 3.2.2 Die Bedeutung der EU für den Einzelhandel

Der Grundstein für einen einheitlichen Wirtschaftsraum in Europa wurde 1957 im Vertrag von Rom gelegt. Die Vollendung des EU-Binnenmarktes mit der heutigen Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion erfolgte mit dem 1992 geschlossenen Maastrichter Vertrag. Am 1. Januar 1999 wurde der Euro als offizielles Zahlungsmittel der EU eingeführt, seit dem 1. Januar 2002 ersetzt das Euro-Bargeld die bisherigen Landeswährungen und ist nun alleiniges Zahlungsmittel der teilnehmenden zwölf Länder. Der Einzelhandel spielte bei der Einführung des Euro eine besondere Rolle, da dort die Kunden in direkten Kontakt mit der neuen Währung kamen. In Deutschland erlitt der Einzelhandel nach der Einführung des Euro hohe Einbußen. Preiserhöhungen, wenn auch zum Teil nur subjektiv empfunden, führten im Zusammenspiel mit einer wirtschaftlichen Rezession in Deutschland zu einer starken Kaufzurückhaltung der Konsumenten (Information der EU-Kommission, 15. April 2003; PRETSCH 2001; DOWLING 1999: 3).

Die Europäische Union besteht aus 15 Mitgliedsstaaten. Am 1. Mai 2004 wird eine umfangreiche Osterweiterung stattfinden. Die zehn Beitrittsländer sind Estland, Lettland, Litauen, Polen, die slowakische und die tschechische Republik, Slowenien, Ungarn, Zypern und Malta. Einwohnerzahl und Fläche werden um 20 Prozent zunehmen, das BIP um fünf Prozent. Für Einzelhändler vereinfacht sich die Geschäftstätigkeit in den Beitrittsländern, die Expansion westeuropäischer und außereuropäischer Unternehmen wird deutlich zunehmen.

Die einheitliche Währung birgt Chancen und Risiken für den Einzelhandel. Die Angleichung der sozio-ökonomischen Verhältnisse wird begünstigt, so dass die Nachfrageseite homogener wird. Für die Einzelhändler erweitern sich die Absatzmöglichkeiten, grenzüberschreitende Aktivitäten werden vereinfacht. Eine Vielzahl der großen Einzelhändler sind bereits seit einigen Jahren in mehreren Ländern Europas tätig und werden die Europäisierung im Zuge der Währungsunion weiter verstärken. Die Europa-Expansion kleinerer Einzelhändler wird aufgrund der geringen Kapitalkraft nur in sehr geringem Maße

ablaufen. Die Konzentration im Einzelhandel wird durch die Ausweitung des Wettbewerbs auf EU-Ebene verschärft. Die Preise werden sich angleichen, da durch den Euro die Preistransparenz erhöht wird. Einzelhändler werden bei der Beschaffung auf europaweiter Ebene die günstigsten Lieferanten suchen. Die Struktur des Einzelhandels wird sich verändern, der Betriebsformenwandel beschleunigt. Unterschiede werden weiterhin im rechtlichen und planerischen Bereich vorhanden sein. In Bezug auf die Arbeitnehmer (Lohnnebenkosten, Arbeitszeitregelung, Kündigungsschutz), in der Projektierung von Objekten (BauNVO, Einschränkung bei großflächigen Betriebsformen) und bei den Öffnungszeiten bleiben bis auf weiteres die länderspezifischen Regelungen bestehen (LBE 2001).

### 3.2.3 Die Einzelhandelsstrukturen in der Europäischen Union

Der Einzelhandel ist in den einzelnen Ländern der Europäischen Union unterschiedlich weit entwickelt. Trotz der bisher erfolgten Einigungsprozesse ist die Europäische Union noch keine einheitliche Wirtschaftsregion, sondern weiterhin eine Sammlung nationaler Märkte (KALISH 1999a; TÄGER / NASSUA 1998). Die nationalen Einzelhandelsmärkte innerhalb der EU können auf der Grundlage der sozio-ökonomischen Verhältnisse, der wirtschaftlichen Entwicklung und der Einzelhandelsentwicklung im besonderen in zwei Hauptgruppen unterteilt werden: Die zentraleuropäischen Länder (Deutschland, Frankreich, Österreich, Belgien, Niederlande, Großbritannien, Italien) weisen ein hohes Durchschnittseinkommen der Bevölkerung auf. Die Einzelhandelsstandorte verteilen sich auf das primäre und sekundäre Netz. Es hat ein Betriebsformenwandel hin zu großflächigen und preisaggressiven Formen wie Fachmärkten, SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten stattgefunden. Die Dichte des Versorgungsnetzes hat im Rahmen des Betriebsformenwandels abgenommen, dafür ist die durchschnittliche Verkaufsfläche pro Geschäft deutlich angestiegen. In den peripheren Ländern der EU (Spanien, Portugal, Irland, Griechenland) liegt das Durchschnittseinkommen niedriger als in den zentraleuropäischen Ländern. Die Einzelhandelsstandorte sind mehrheitlich im primären Netz angesiedelt, Bedienungsläden und kleine SB-Läden, meist Familienunternehmen mit ein bis zwei Mitarbeitern, überwiegen noch. Das Versorgungsnetz weist eine hohe Dichte auf, die Verkaufsfläche pro Ladeneinheit ist vergleichsweise klein (KULKE 1997: 478-483; TÄGER / NASSUA 1998: 27-28).

Am Beispiel des Konzentrationsgrades kann die Heterogenität der europäischen Einzelhandelsmärkte aufgezeigt werden (s. Abb. 19). Es ist ein klares Nord-Süd-Gefälle erkennbar. Überdurchschnittlich hoch ist die Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel in Nordeuropa, während sie in Südeuropa eher gering ausgeprägt ist. Der Umsatzanteil der Top 5 liegt in Skandinavien bei über 80 Prozent, in Frankreich bei 79 Prozent<sup>6</sup>. In Deutschland (vgl. Abb. 16), Großbritannien und Spanien werden knapp über 60 Prozent und in Italien noch gerade 30 Prozent erreicht. Die niedrigsten Konzentrationswerte weisen erwartungsgemäß die osteuropäischen Länder auf (Lebensmittelzeitung 2001; BVL 2000: 65). Diese Unterschiede in den Einzelhandelsstrukturen innerhalb der EU wie auch in Europa insge-

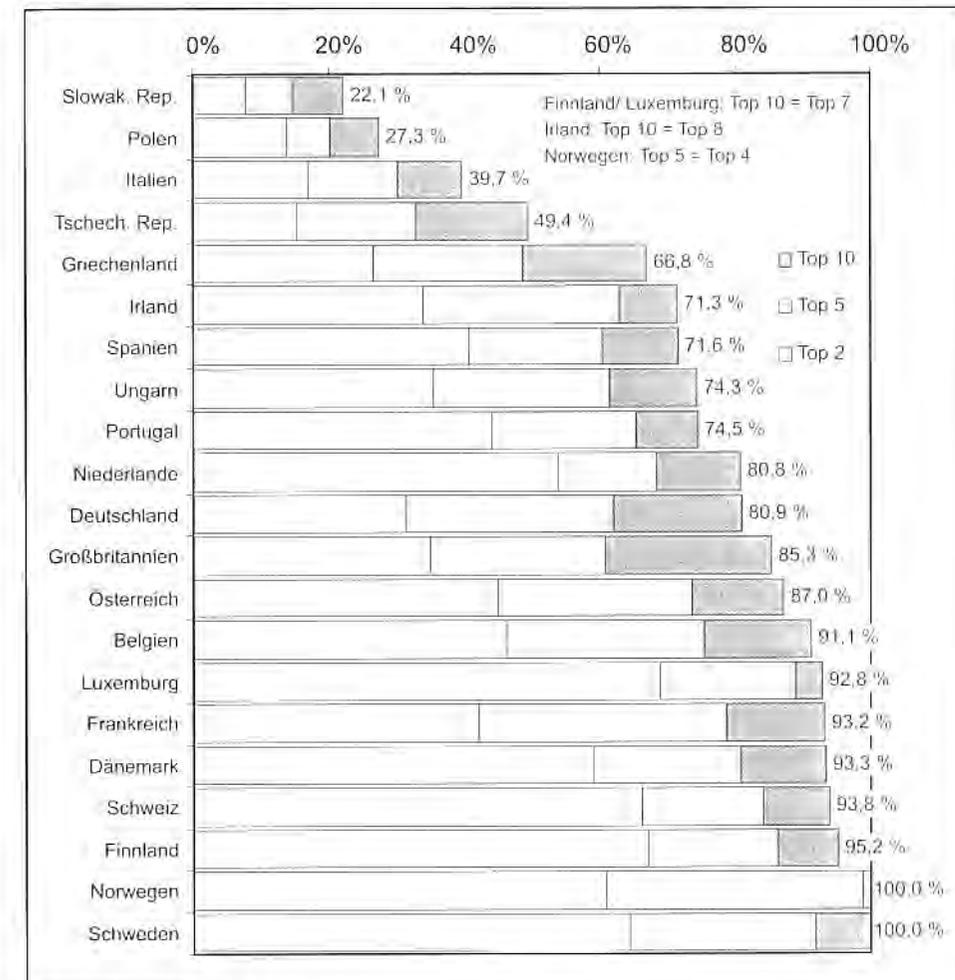
<sup>6</sup> Dieser hohe Wert ist durch die 1999 erfolgte Fusion von *Carrefour* und *Promodes* bedingt; es werden quasi die Top 6 gewertet.

samt verkomplizieren die Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen innerhalb Europas. Der europaweite Einsatz identischer Betriebsformen sowie grenzüberschreitender Logistiksysteme ist insofern noch nicht möglich, es müssen starke Anpassungen an die nationalen Einzelhandelsmärkte vorgenommen werden.

### 3.2.4 Internationale Aktivitäten europäischer Einzelhandelsunternehmen

Europäische Einzelhändler sind im Vergleich mit US-amerikanischen Einzelhändlern wesentlich stärker international ausgerichtet, da sie aufgrund der kleineren Binnenmärkte

Abb. 19: Konzentration im europäischen Lebensmitteleinzelhandel 1999 nach Ländern (Anteile am Gesamtumsatz in Prozent)



Quelle: Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels e.V. 2000: 65

schneller an Grenzen stoßen und sich für eine weitere Expansion in andere Länder ausbreiten müssen. In Europa konnten sich große Einzelhandelskonzerne wie *Carrefour*, *Metro* und *Ahold* entwickeln. Diese Unternehmen weisen einen hohen Internationalisierungsgrad und eine weltweite Verbreitung auf. Der Internationalisierungsgrad kann anhand des Anteils des Auslandsumsatzes oder an der Anzahl der Länder gemessen werden (s. Tab. 7).

Tab. 7: Internationale Präsenz europäischer Einzelhändler 2000/2001

	Rang Gesamtumsatz (2001)	Auslandsumsatz in Prozent (2001)	Länderpräsenz gesamt (2000)	davon in:				
				West-europa	Mittel/Ost-europa	Amerika	Asien	Übrige Welt
Carrefour (F)	1	36,4 %	29	8	3	5	10	3
Metro (D)	2	41,3 %	24	13	7	2	1	1
Rewe (D)	3	20,2 %	12	4	8	0	0	0
Tesco (GB)	4	10,2 %	10	3	4	0	3	0
Intermarché (F)	5	25,4 %	9	6	2	1	0	0
Auchan (F)	6	26,5 %	14	6	2	4	2	0
Edeka (D)	7	8,5 %	7	5	2	0	0	0
Aldi (D)	8	28,2 %	11	9	0	1	1	0
Ahold (NL)	9	58,7 %	24	10	2	9	3	0
Leclerc (F)	10	3,5 %	5	3	2	0	0	0
⋮								
Wal-Mart*	13	16,3 %	10	2	0	6	2	0

Quelle: M+M PlanetRetail, Pressemitteilung 16.5.2002; Lebensmittelzeitung 2001; verändert

\*zum Vergleich

Die Öffnung von Osteuropa zu Beginn der 1990er Jahre löste eine regelrechte Internationalisierungswelle der westeuropäischen Einzelhändler nach Osten aus. Die Neuverteilung des osteuropäischen Einzelhandelsmarktes, der bislang noch eine „weiße Landkarte“ war, stellte eine äußerst vielversprechende Expansionsmöglichkeit dar. Deutsche Konzerne wie *Metro* oder *Rewe* sind heute besonders stark in Osteuropa vertreten (ELFERS 2001:1; Lebensmittelzeitung 2001; DAWSON 2001b; www.lz-net.de, 19.10.2000; Axel Springer Verlag 2000: 17; CONRADI 1999: 41).

GRÖPPEL-KLEIN (1999: 110-111) stellt heraus, dass in den letzten Jahren insbesondere die deutschen Lebensmitteldiscounter wie beispielweise *Aldi* oder *Lidl* sehr erfolgreich bei der Internationalisierung sind. Das Discountprinzip wurde in den 1960er Jahren in Deutschland entwickelt und erweist sich auch im Ausland als sehr wettbewerbsfähig. *Aldi* ist in zehn europäischen Ländern, in Australien und in den USA tätig. In den Vereinigten Staaten verfügt *Aldi* über 570 Filialen und erreichte im Jahr 2000 bereits Platz 73 der Top 100 US-Einzelhandelsunternehmen (www.aldifoods.com, Jan. 2003; Chain Store Age 2001c).

### 3.3 Der deutsche Einzelhandel im internationalen Vergleich

Die weltweiten Einzelhandelsumsätze lagen im Jahr 2000 bei geschätzten sieben Billionen Dollar. Der deutsche Einzelhandelsmarkt steht mit einem Gesamtumsatz von ca. \$ 450 Mrd. nach den USA und Japan weltweit an dritter Stelle; der gleiche Rang wird beim BIP erreicht. Mit Hilfe einer Analyse der wesentlichen Zielländer und Herkunftsländer internationaler Einzelhändler erfolgt die Positionierung des deutschen Einzelhandels.

#### 3.3.1 Zielländer internationaler Einzelhändler

Die umsatzstärksten Einzelhandelsmärkte der Welt liegen in Nordamerika, Westeuropa und Japan. Sie vereinen bei nur 14 Prozent der Weltbevölkerung knapp zwei Drittel des weltweiten Einzelhandelsumsatzes auf sich. Diese drei Regionen, auch als Triaderegionen bezeichnet, zählen damit zu den klassischen Zielmärkten für international agierende Unternehmen. In Nordamerika und in Westeuropa werden je knapp ein Viertel des weltweiten Einzelhandelsumsatzes erbracht, in Japan sind es 18 Prozent (GREIFF / MÜLLER/ GELBRICH 1999: 84; vgl. PERLITZ 1997: 145 ff.). Mit den sich entwickelnden Ländern in Osteuropa, Lateinamerika und Asien ist in den letzten Jahren eine zweite Ländergruppe für internationale Einzelhändler interessant geworden. Hohe Bevölkerungszahlen sowie gute wirtschaftliche Entwicklungsperspektiven bieten hier auf lange Sicht gute Chancen.

Die in Tabelle 8 enthaltenen Basisdaten ermöglichen erste Aussagen über die Attraktivität eines Landes für ausländische Einzelhändler. In Ländern mit hohen Bevölkerungszahlen rechnet sich der kosten- und risikoreiche Markteintritt aufgrund der größeren Expansionsmöglichkeiten eher als in Ländern mit geringen Bevölkerungszahlen, die mit wenigen Filialen bereits gesättigt sind. Der Pro-Kopf-Einzelhandelsumsatz gibt die Absatzmöglichkeiten des Einzelhandels pro Einwohner wieder. Der Höchstwert wird in Japan mit \$ 8.578 erreicht, der niedrigste in der Tabelle angegebene Wert liegt bei \$ 119 in Indonesien. In den meisten afrikanischen Ländern dürften noch weit geringere Beträge erreicht werden. Deutschland liegt mit \$ 5.448 auf dem sechsten Platz. Um den Einzelhandelsumsatz eines einzelnen deutschen Konsumenten zu erreichen, werden in Portugal 6,5 und in Russland 12 Einwohner benötigt, in Indonesien sind es sogar 45,8 Einwohner (Stores 2002; HDE-Information vom 10.2.2003).

Der nordamerikanische Einzelhandelsmarkt wird von Einzelhandelsunternehmen aus den USA beherrscht. Eine detaillierte Analyse des US-amerikanischen Einzelhandelsmarktes erfolgt in Kap. 4.1. Kanada und Mexiko sind aufgrund der geographischen Nähe und den engen wirtschaftlichen Beziehungen (NAFTA) besonders interessante Zielmärkte für US-amerikanische Einzelhändler (vgl. Kap. 4.1.3). Kanada besitzt ein hohes BIP, die vergleichsweise geringe Bevölkerungszahl von 31 Millionen reduziert die Attraktivität für ausländische Investoren. Für US-amerikanische Einzelhändler ist die Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit nach Kanada ohne großen logistischen Aufwand möglich, da der Großteil der kanadischen Bevölkerung nahe der Grenze zu den USA lebt. Mexiko stellt mit einer Bevölkerung von 102 Millionen sowie hohen BIP-Wachstumsraten einen zukunftsreichen Markt für ausländische Einzelhändler dar. Nach Wirtschaftskrisen in den

Tab. 8: Einzelhandelsrelevante Länderdaten

EUROPA	Einwohnerzahl 2000 (in Mio.)	BIP 2000 (in \$ Mrd.)	geschätztes jährliches BIP- Wachstum (2001-2005)	Pro-Kopf BIP 2000 (in \$)	Pro-Kopf-EH- Umsatz 2000 (in \$)
Belgien	10	227	2,6 %	22.203	4.382
Dänemark	5	163	1,9 %	<b>30.535</b>	<b>5.712</b>
Deutschland	<b>82</b>	<b>1.878</b>	2,2 %	22.845	5.448
Finnland	5	122	3,1 %	23.467	4.627
Frankreich	59	<b>1.299</b>	2,5 %	21.836	4.833
Griechenland	11	113	3,5 %	10.674	2.499
Großbritannien	<b>60</b>	<b>1.415</b>	2,3 %	23.792	5.268
Irland	4	95	<b>5,5 %</b>	25.343	3.532
Italien	58	1.077	2,4 %	18.625	4.484
Niederlande	16	369	2,7 %	23.226	3.894
Norwegen	4	162	2,2 %	<b>36.029</b>	<b>6.495</b>
Österreich	8	190	2,5 %	23.982	3.279
Portugal	10	105	2,5 %	10.522	837
Russland	<b>147</b>	251	<b>4,0 %</b>	1.729	456
Schweden	9	227	2,9 %	25.613	4.624
Spanien	40	560	3,1 %	14.200	2.409
Schweiz	7	241	2,1 %	<b>33.472</b>	<b>6.792</b>
Polen	39	158	3,9 %	4.082	2.028
Tschechien	10	51	3,5 %	4.943	1.727
Ungarn	10	46	<b>4,3 %</b>	4.549	1.147
AMERIKA	Einwohnerzahl 2000 (in Mio.)	BIP 2000 (in \$ Mrd.)	geschätztes jährliches BIP- Wachstum (2001-2005)	Pro-Kopf BIP 2000 (in \$)	Pro-Kopf-EH- Umsatz 2000 (in \$)
Argentinien	38	285	2,6 %	<b>7.699</b>	<b>1.561</b>
Brasilien	<b>173</b>	<b>624</b>	<b>3,7 %</b>	3.763	533
Chile	15	70	5,1 %	4.613	1.176
Kanada	31	<b>670</b>	2,7 %	<b>22.747</b>	<b>4.278</b>
Mexiko	<b>102</b>	575	<b>4,0 %</b>	5.800	962
USA	<b>281</b>	<b>9.963</b>	2,7 %	<b>35.352</b>	<b>8.135</b>
ASIEN/ AUSTRALIEN	Einwohnerzahl 2000 (in Mio.)	BIP 2000 (in \$ Mrd.)	geschätztes jährliches BIP- Wachstum (2001-2005)	Pro-Kopf BIP 2000 (in \$)	Pro-Kopf-EH- Umsatz 2000 (in \$)
Australien	19	380	3,7 %	<b>19.841</b>	<b>4.219</b>
China	<b>1.262</b>	<b>1.100</b>	<b>7,8 %</b>	869	307
Indien	<b>1.014</b>	<b>469</b>	<b>5,8 %</b>	468	220
Indonesien	225	153	4,1 %	721	119
Japan	127	<b>4.753</b>	1,0 %	<b>37.585</b>	<b>8.578</b>
Malaysia	22	89	4,2 %	3.841	521
Philippinen	81	75	3,5 %	959	405
Südkorea	47	457	<b>4,5 %</b>	<b>9.656</b>	<b>1.908</b>
Thailand	61	122	3,4 %	1.954	426

Quelle: Stores 2002: G27-G28, verändert

Anmerkung: Die drei höchsten Werte pro Kontinent und Spalte wurden fett hervorgehoben

1990er Jahren hat sich das Land wieder stabilisiert (Stores 2002: G32-G34). *Wal-Mart* dominiert bereits den kanadischen und den mexikanischen Einzelhandelsmarkt (vgl. Kap. 5.2)

In Europa besitzen Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Italien die größten Bevölkerungszahlen und die höchsten BIP-Werte. Bei der Umrechnung auf Pro-Kopf-Werte stehen die kleineren wohlhabenden Länder wie Norwegen, Dänemark oder die Schweiz mit Abstand an der Spitze. Aufgrund der niedrigen Bevölkerungszahlen ist dort ein Markteintritt für ausländische Einzelhandelsunternehmen trotz der guten wirtschaftlichen Werte nicht rentabel. Russland besitzt mit 147 Millionen Einwohnern mit Abstand die höchste Bevölkerungszahl. BIP und Einzelhandelsumsatz sind jedoch noch äußerst niedrig. Die Zukunftsaussichten sind bei einer geschätzten BIP-Wachstumsrate von vier Prozent allerdings als gut zu bewerten (vgl. Kap. 3.2).

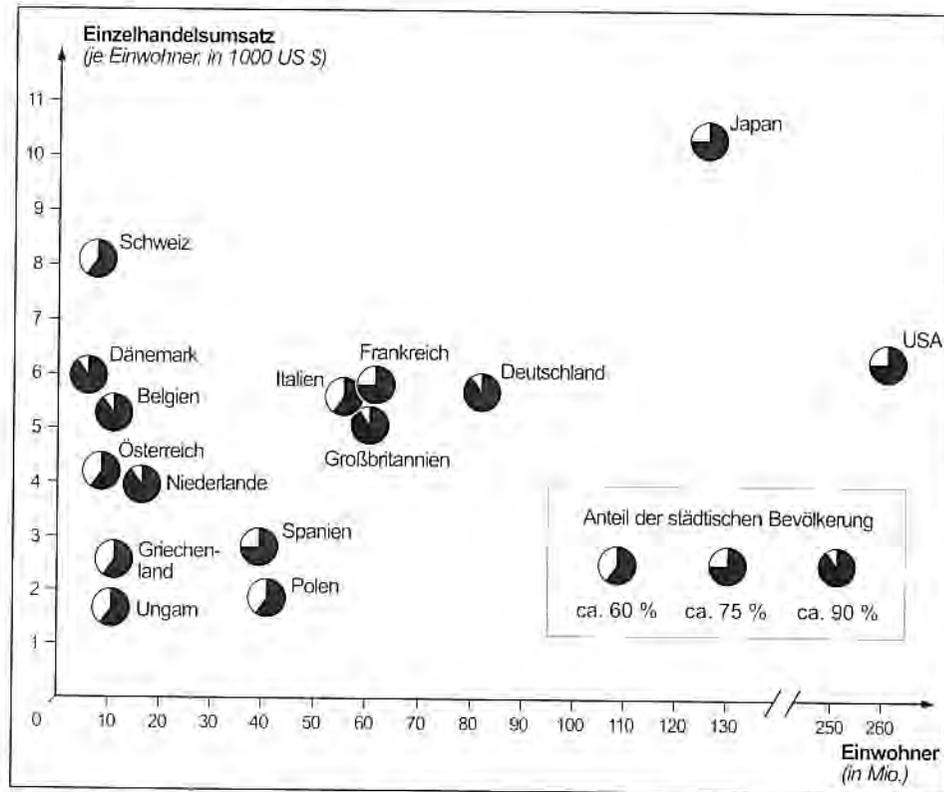
In Asien leben 60 Prozent der Weltbevölkerung, ein gutes Drittel des weltweiten Einzelhandelsumsatzes wird hier erbracht. Japan alleine trägt mit kaum vier Prozent der asiatischen Bevölkerung knapp die Hälfte zum gesamten asiatischen Einzelhandelsumsatz bei. Der Einzelhandelsumsatz pro Kopf liegt mit \$ 8.578 sogar über dem der USA (s. Tab. 8). SCANSAROLI (1995: 47/48) sieht zukünftig in China, dem bevölkerungsreichsten Land der Erde mit knapp 1,3 Mrd. Einwohnern, einen erstrangigen Zielmarkt für internationale Einzelhändler. Der Einzelhandelsumsatz pro Kopf ist mit \$ 307 noch sehr gering, das jährliche BIP-Wachstum liegt bei beachtlichen 7,8 Prozent. *Carrefour* und *Wal-Mart* bauten ihre Präsenz in China in den letzten Jahren stark aus. Als Standorte wurden Großstädte wie Peking, Shanghai, Guangzhou (Kanton) oder Fuzhou ausgewählt. Diese weisen ein hochverdichtetes Einzugsgebiet mit einem hohen Anteil gebildeter und westlich orientierter Bewohner auf. Die Kaufkraft liegt in diesen modernen und wirtschaftsfreundlichen Städten um ein Vielfaches über dem Landesdurchschnitt und dürfte durchaus vergleichbar mit westlichen Industrienationen sein (vgl. Kap. 5.2). Nachteilig wirken sich die instabilen politischen Verhältnisse, die starken Einkommensdisparitäten und die unterentwickelte Infrastruktur aus (Chain Store Age 1997b: 4). Indien birgt aufgrund einer Bevölkerung von knapp über 1 Mrd. Einwohner ebenfalls ein großes Potenzial für internationale Einzelhändler. BIP und Einzelhandelsumsatz pro Kopf sind noch geringer als in China (s. Tab. 8). Von den großen internationalen Einzelhändlern ist bislang nur *Metro* in Indien präsent. Südkorea steht mit einem Pro-Kopf-Einzelhandelsumsatz von \$ 1.908 nach Japan an zweiter Stelle<sup>7</sup> in Asien und stellt mit einem Wachstumswert von 4,5 Prozent ein interessantes Zielland dar. Malaysia, Thailand und die Philippinen liegen im Bereich zwischen \$ 400 bis \$ 530 und Indonesien befindet sich abgeschlagen bei \$ 119. Die Wirtschaftskrise in Asien Ende der 1990er Jahre hat die Investitionsbereitschaft internationaler Einzelhändler stark gedämpft und den Rückzug einzelner Unternehmen verursacht. Der Nahe Osten stellt aufgrund der religiösen, kulturellen und politischen Unterschiede kein Ziel der großen internationalen Einzelhandelsunternehmen dar. Bislang haben nur vereinzelt Einzelhändler des Luxussegmentes (Bekleidung, Schmuck) Geschäfte im Nahen Osten eröffnet. *Toys R Us* stellt mit seiner breiten Präsenz in Israel und verschiedenen arabischen Staaten eine Ausnahme dar (s. Kap. 4.2.3). Das Risiko unalkulierbarer innenpolitischer Krisen besteht in allen asiatischen Ländern; hervorzuheben sind die bevölkerungsreichen Länder Indien, China und Indonesien (Stores 2002: G27-G28; Die Allgemeine Kredit 2001: 145; ALEXANDER 1997: 268 ff.).

<sup>7</sup> abgesehen von den Stadtstaaten Singapur und Hongkong, mit je über \$ 3.000 Einzelhandelsumsatz pro Kopf

Lateinamerika stellt einen zukunftssträchtigen Markt mit einem hohen BIP-Wachstum in vielen Ländern dar. Europäische und US-amerikanische Einzelhändler sind seit mehreren Jahren in Lateinamerika tätig. Instabile politische und wirtschaftliche Verhältnisse erschweren die Marktdurchdringung. Brasilien weist mit Abstand die höchste Bevölkerungszahl auf. Der BIP-Wert ist noch vergleichsweise gering, die hohe Wachstumsrate deutet auf gute Zukunftschancen hin. Chile weist mit 5,1 Prozent BIP-Wachstum ein hohes Potenzial auf, allerdings reduziert die geringe Bevölkerungszahl von 15 Millionen die Attraktivität für ausländische Investoren (Stores 2002: G31-G32, G34; MEWIS 2001: 101-102).

Australien und Neuseeland weisen einen hohen wirtschaftlichen Entwicklungsstand auf, der mit Nordamerika und Westeuropa gleichzusetzen ist. Das australische Pro-Kopf-BIP von \$ 19.841 liegt zwischen den Werten von Frankreich und Italien, die Einzelhandelsumsätze pro Kopf zwischen Kanada und den Niederlanden (s. Tab. 8). Aufgrund der großen räumlichen Entfernung zu Nordamerika und Westeuropa sowie der geringen Bevölkerungszahl besitzen Australien und Neuseeland jedoch kaum Bedeutung als Ziel für internationale Einzelhändler (Stores 1998: S16, GREIPL / MÜLLER / GELBRICH 1999: 83-85; JACOBS 2001).

Abb. 20: Potenzial der Zielmärkte



Quelle: GREIPL / MÜLLER / GELBRICH 1999: 104, verändert

Der gesamte Kontinent Afrika stellt in absehbarer Zukunft kein Zielmarkt des internationalen Einzelhandels dar. Zwar leben 13 Prozent der Weltbevölkerung auf diesem Kontinent, es werden hier jedoch nur 2,5 Prozent des weltweiten Einzelhandelsumsatzes getätigt. Ein hoher Prozentsatz unter der Armutsgrenze lebender Menschen, instabile politische Systeme, mangelhafte Infrastruktur, Auseinandersetzungen und Kriege bewirken, dass Afrika für Investoren in der nächsten Zeit nicht bedeutsam sein wird (Die Allgemeine Kredit 2001: 199-200, 248-249; SCANSAROLI 1995: 47/48).

Zukunftsträchtige Einzelhandelsmärkte befinden sich – aufgrund der hohen Wachstumsraten des BIP – in Asien (z.B. China 7,8 %), Lateinamerika (z.B. Chile 5,1 %) und

Tab. 9: Länderspezifisches Internationalisierungspotenzial nach Betriebsformen

AMERIKA	Waren-/Kaufhaus	Hypermarkt	Supermarkt	Textilfachgeschäft	Bau-/Möbelfachm.	Elektrofachmarkt	Autofachmarkt
USA	○	◐	○	◐	○	○	◐
Kanada	○	◐	◐	◐	○	◐	●
Mexiko	◐	○	○	◐	◐	◐	●
Brasilien	●	◐	◐	●	●	◐	●
Argentinien	●	○	○	●	●	◐	●
Chile	○	◐	◐	●	○	◐	●
EUROPA	Waren-/Kaufhaus	Hypermarkt	Supermarkt	Textilfachgeschäft	Bau-/Möbelfachm.	Elektrofachmarkt	Autofachmarkt
Großbritannien	○	◐	○	○	○	○	◐
Frankreich	◐	○	○	◐	○	○	◐
Deutschland	◐	◐/●	◐	●	○	○	●
Spanien	○	○/◐	◐	◐	●	●	●
Italien	◐	●	◐	●	●	●	●
Osteuropa	●	●	◐	●	●	●	●
ASIEN	Waren-/Kaufhaus	Hypermarkt	Supermarkt	Textilfachgeschäft	Bau-/Möbelfachm.	Elektrofachmarkt	Autofachmarkt
Japan	○	◐	○	◐	●	○	○
China	●	●	●	●	●	●	●
Indonesien	◐	●	◐	●	●	●	●
Thailand	○	◐	◐	●	●	●	●
Taiwan	◐	○	◐	●	●	◐	◐
Korea	◐	●	●	●	●	◐	●

● erfolgsversprechend (bright)    ◐ mäßig (moderate)    ○ schwierig (difficult)

Quelle: Goldman Sachs in RINA 1998: 21, Chain Store Age 1997a: 19, verändert

Osteuropa (z. B. Ungarn 4,3 %) (s. Tab. 8). Momentan ist der reale Marktanteil sowie die Einzelhandelsumsätze pro Kopf in diesen Regionen noch vergleichsweise gering, so dass trotz der hohen Wachstumsraten in den nächsten Jahren keine ernsthafte Konkurrenz zu den klassischen Triadefländern erwartet werden kann. Diese werden daher auch in den nächsten Jahren zu den primären Zielen internationaler Einzelhändler zählen (GREIPL / MÜLLER / GELBRICH 1999: 85).

In Abb. 20 wird zusätzlich zum Einzelhandelsumsatz sowie der Bevölkerungszahl der Aspekt des Urbanisierungsgrades in die Bewertung der Zielländer einbezogen. Ein hoher Urbanisierungsgrad steigert die Attraktivität für ausländische Investoren, da die Städte ein großes Absatzpotenzial besitzen. Deutschland weist einen besonders hohen Urbanisierungsgrad auf und befindet sich bei Wertung aller drei Faktoren nach den USA und Japan an dritter Stelle (GREIPL / MÜLLER / GELBRICH 1999: 103- 104).

Die Auswahl der geeigneten Betriebsform ist bei der Internationalisierung von grundlegender Bedeutung. Betriebsformen, die sich im Zielland bereits in der Reifephase befinden, besitzen nur geringe Erfolgssaussichten. Am günstigsten ist der Markteintritt mit einer Betriebsform, die neu eingeführt wird oder sich in der Einführungs- oder Wachstumsphase befindet, allerdings ist das Risiko sehr hoch. In Tabelle 9 werden die Erfolgchancen für die Internationalisierung bestimmter Betriebsformen in ausgewählten Ländern in Amerika, Europa und Asien dargestellt. In Asien sowie in Ost- und Südeuropa befindet sich die Entwicklung der Betriebsformen noch im Anfangsstadium, daher bestehen für fast alle Formen gute bis sehr gute Chancen. Auf den drei größten europäischen Einzelhandelsmärkten Deutschland, Großbritannien und Frankreich ist der Betriebsformenwandel bereits weit fortgeschritten, so dass hier nur noch eingeschränkte Chancen vorhanden sind. In Deutschland besitzen ausländische Einzelhändler nach dieser Quelle vor allem mit Textilfachgeschäften, Hypermärkten und Auto-Fachmärkten sehr gute Erfolgchancen. Schwierig dagegen sind Elektro-Fachmärkte sowie Bau- und Einrichtungsmärkte. Mittlere Chancen werden Warenhäusern und Supermärkten eingeräumt.

### 3.3.2 Herkunftsländer internationaler Einzelhändler

Anfang der 1990er Jahre war der Internationalisierungsgrad im Einzelhandel noch vergleichsweise gering ausgeprägt, es waren überwiegend Einzelhandelsunternehmen aus Westeuropa und Japan international tätig. Nordamerikanische Einzelhändler beschränkten sich zu dieser Zeit noch weitgehend auf den Heimatmarkt (TREADGOLD 1990: 10). Im Jahr 2000 sind mit 55 Prozent über die Hälfte der 200 größten Einzelhandelsunternehmen weltweit international tätig. Von diesen 110 Unternehmen stammen 31 Prozent aus den USA, 14 Prozent aus Japan, 11 Prozent aus Großbritannien, 10 Prozent aus Deutschland und 9 Prozent aus Frankreich (Stores 2002: G7). Hinsichtlich des Internationalisierungsgrades der Top 200 des weltweiten Einzelhandels kristallisieren sich folgende Trends heraus: Je größer ein Unternehmen ist, desto eher ist es auch im Ausland tätig. Von den ersten 50 sind 70 Prozent international tätig, von den letzten 50 immerhin noch 48 Prozent, allerdings mit deutlich geringerem Länder-Portfolio. Der überwiegende Teil international agierender Einzelhändler stammt aus hochentwickelten Einzelhandelsmärkten, die das Reifestadium erreicht haben. Der Internationalisierungsgrad US-amerikanischer Unternehmen hat

seit Mitte der 1990er Jahre deutlich zugenommen: 1996 waren nur 29 Prozent der US-amerikanischen Unternehmen unter den Top 200 auch außerhalb der USA tätig. Im Jahr 2000 ist dieser Wert auf 44 Prozent angestiegen. Europäische Einzelhändler sind bei der Internationalisierung bereits weiter fortgeschritten als die US-Konkurrenz: 71 Prozent der in der Top 200-Liste enthaltenen europäischen Unternehmen sind international tätig (Stores 1998: S4; Stores 2002: G8-G16). Nimmt man die Anzahl der Länder, in denen ein Einzelhandelsunternehmen tätig ist, als Indikator für den Internationalisierungsgrad, so sind *Carrefour*, *Ahold* und *Metro* die drei am stärksten international aktiven Einzelhändler – sie sind je in über 20 Ländern weltweit vertreten (vgl. Tab. 7; M+M EuroTrade, zit. in Lebensmittelzeitung 2001).

## 4 US-amerikanische Einzelhändler in Deutschland

Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts haben sich US-amerikanische Einzelhändler in Europa niedergelassen. Das bekannteste Beispiel ist *Woolworth*, 1909 eröffnete das Unternehmen das erste Geschäft in Großbritannien. 1927 folgte der Markteintritt in Deutschland. In beiden Ländern ist *Woolworth* bis heute tätig. Nach dem Zweiten Weltkrieg drangen weitere US-amerikanische Einzelhändler in den europäischen Markt ein. *Sears Roebuck* betrieb zeitweise Geschäfte in Spanien und in Belgien. *J.C. Penney* war in Italien und Belgien tätig. Aufgrund mangelnder Geschäftserfolge zogen sich beide Unternehmen wieder aus Europa zurück (KACKER 1985: 93-102; SALMON/TORDIMAN 1989: 13). Lange Jahre blieb der Markteintritt US-amerikanischer Einzelhändler ein eher vereinzelter Phänomen. Im Zuge der zunehmenden Internationalisierung im Einzelhandel sowie der Handelserleichterungen durch die Europäische Union wurden seit Mitte der 1980er Jahre US-amerikanische Einzelhändler verstärkt in Europa tätig und erschlossen sich auch den deutschen Markt. 1986 startete *Toys R Us* mit seinem neuartigen Fachmarktkonzept in Deutschland. In den 1990er Jahren kamen Unternehmen wie beispielsweise *Staples*, *Timberland*, *Eddie Bauer* und *The Gap* dazu. Ende 1997 betrat schließlich der weltgrößte Einzelhändler *Wal-Mart* den deutschen Markt.

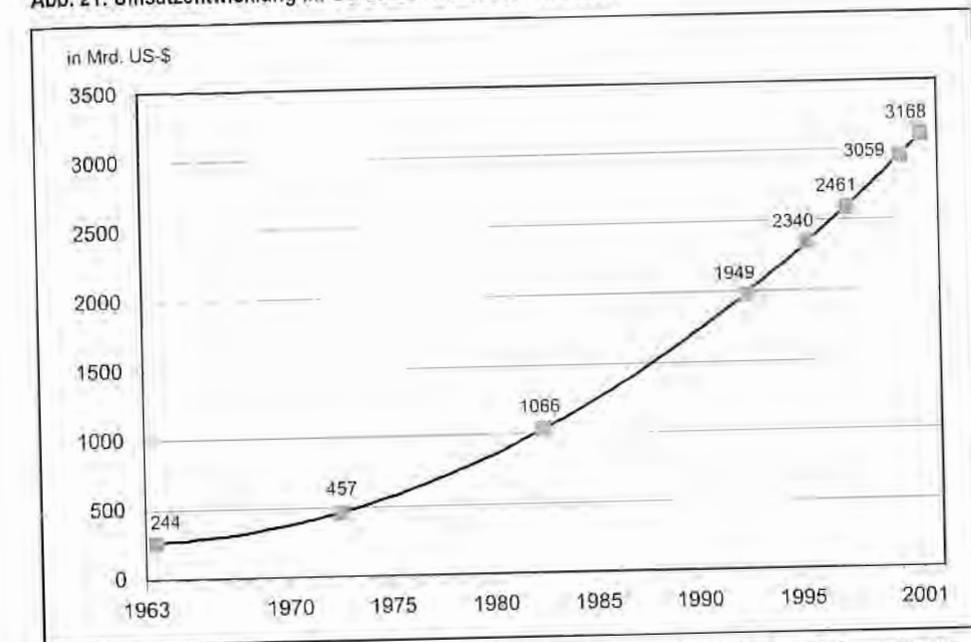
### 4.1 Die Einzelhandelsstrukturen am Heimatmarkt USA

Der Nährboden für die Entwicklung internationaler Einzelhandelskonzerne ist der Heimatmarkt. Hier erreicht das Unternehmen seine Größe und Kapitalkraft, um international tätig werden zu können. Der Wirtschaftsraum USA ist durch seine Größe von besonderer Bedeutung: Mit einer Bevölkerung von 281,4 Millionen stellen die USA mit Abstand den größten Binnenmarkt aller Industrieländer dar (U.S. Bureau of the Census 2002). Hierdurch können sich rationelle und produktive Strukturen bilden, die eine Entstehung von Großunternehmen begünstigen. Von den 100 größten multinationalen Unternehmen der Welt haben 30 ihren Stammsitz in den USA (DÖHRN/HERWEGH 1998: 591-593). Hinsichtlich des Welthandels gehören die USA zu den führenden Nationen, gut 11 Prozent des gesamten Warenhandels der Welt stammen aus den USA. Da der Binnenmarkt vergleichsweise groß ist, tragen Ausfuhren von Waren und Dienstleistungen nur zu 13 Prozent zum BIP bei (Stand 1996). In kleineren Staaten liegt dieser Anteil deutlich höher (z.B. Deutschland: 28 Prozent). Die Position der führenden Exportnation wechselt stetig zwischen den USA und Deutschland. Die US-amerikanische Wirtschaft erreicht einen Anteil von 37 Prozent an der Weltwirtschaft (Troy 2001b).

### 4.1.1 Entwicklung des Einzelhandels in den USA

Die Einzelhandelsumsätze in den USA haben sich in den letzten 40 Jahren positiv entwickelt. Insbesondere zwischen 1995 und 2001 sind die Umsätze stark gestiegen, sie erhöhten sich um mehr als ein Drittel (s. Abb. 21).

Abb. 21: Umsatzentwicklung im US-Einzelhandel 1963 bis 2001



Quelle: U.S. Bureau of the Census, 1996, zit. in RACHMAN/CHIA 1998: 76; Daten 2000 und 2001: Schätzung des U.S. Bureau of the Census 2002, www.census.gov, 8.7.2002

Die gute wirtschaftliche Lage in den 1990er Jahren hat auch den Einzelhandel gestärkt. Im Jahr 2000 stiegen die Umsätze im gesamten Einzelhandel um 7,6 Prozent. Im neuen Jahrtausend zeichnet sich allerdings eine wirtschaftliche Rezession ab, die sich auch auf den Einzelhandel auswirkt. Die hohen Wachstumsraten des letzten Jahrzehntes können nicht beibehalten werden, Einzelhändler schränken ihre Expansionspläne ein, schließen Filialen und entlassen Mitarbeiter. *Kmart*, in den 1990er Jahren unter den Top 3 des US-amerikanischen Einzelhandels, musste im Januar 2002 das Insolvenzverfahren einleiten. Durch drastische Reduzierung der Filial- und Mitarbeiterzahlen versucht das Unternehmen, das Insolvenzverfahren positiv abschließen zu können. Durch die ersten Anzeichen einer drohenden Weltwirtschaftskrise sowie die Auswirkungen des Terroranschlags im September 2001 haben sich die Umsatzzahlen im Einzelhandel weiter reduziert (Stores 2002; www.lz-net.de vom 27.1.2003).

Die Top 100 Einzelhändler in den USA erwirtschafteten im Jahr 2000 zusammen \$ 1.104 Milliarden oder gut ein Drittel des gesamten Einzelhandelsumsatzes von

\$ 3,059 Milliarden im Jahr 2000. Der Umsatz der Top 100 hat im Vergleich zum Vorjahr um \$ 92,4 Milliarden zugenommen ( $\approx 9,1\%$ ). Der Umsatz des gesamten Einzelhandels ist dagegen nur um 3,6 Prozent angestiegen. Diese Zahlen verdeutlichen die Zunahme der Konzentration im US-amerikanischen Einzelhandel. Die großen Einzelhandelskonzerne weisen ein überdurchschnittliches Wachstum auf und können ihren Marktanteil ausweiten (Chain Store Age 2001c: 4A; U.S. Bureau of the Census 2002).

In den USA kommt es, wie in allen Industrieländern, zu Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur. Diese werden durch den Rückgang des natürlichen Bevölkerungswachstums, die Überalterung der Bevölkerung aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung sowie die Zunahme der Migration verursacht. Zusammen mit der Abnahme der durchschnittlichen Haushaltsgröße, Veränderungen im verfügbaren Einkommen sowie eines generellen Wertewandels beeinflusst dies die Konsumstruktur und Nachfrage. Die wachsende Preissensibilität der Konsumenten oder der Trend zum Erlebniseinkauf stellen nur zwei Beispiele dar. Die Einzelhändler müssen sich ständig und mit hohen Investitionen der veränderten Nachfrage anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (RACHMAN/CHIA 1998; STEIDIMAN 1999; HAHN 2002).

#### 4.1.2 Die führenden Einzelhandelsunternehmen

Betrachtet man die Spitzenpositionen im US-amerikanischen Einzelhandel, kann man über die Jahre eine gewisse Konstanz feststellen. In den vergangenen Jahren (1994-2000) haben die gleichen zehn Firmen in unterschiedlicher Rangfolge die Liste der Top Ten belegt: Wal-Mart, The Kroger, Home Depot, Sears Roebuck, Kmart, Target, Albertson's, J.C. Penney, Costco und Safeway (s. Tab. 10).

Tab. 10: Die zehn größten Einzelhandelsunternehmen in den USA 2000

		Umsatz (in \$ 1.000)	Gewinn (in \$ 1.000)	Anzahl Geschäfte	Geschäftsformen
1	Wal-Mart	191.329.000	6.295.000	4.190	DS, SC, WC, S, E
2	Kroger	49.000.400	876.900	3.541	S, SC, CV, HS
3	Home Depot	45.738.000	2.581.000	1.134	HC
4	Sears Roebuck	40.937.000	1.343.000	3.021	D, HS, C, HC, E
5	Kmart	37.028.000	-244.000	2.105	D, SC, E
6	Target	36.903.000	1.264.000	1.307	DS, SC, D, E
7	Albertson's	36.762.000	765.000	2.533	S, DR
8	J.C. Penney	32.649.000	-409.000	3.800	D, DR, C, E
9	Costco	32.164.296	631.437	335	WC, E
10	Safeway	31.976.900	1.091.900	1.688	S, E

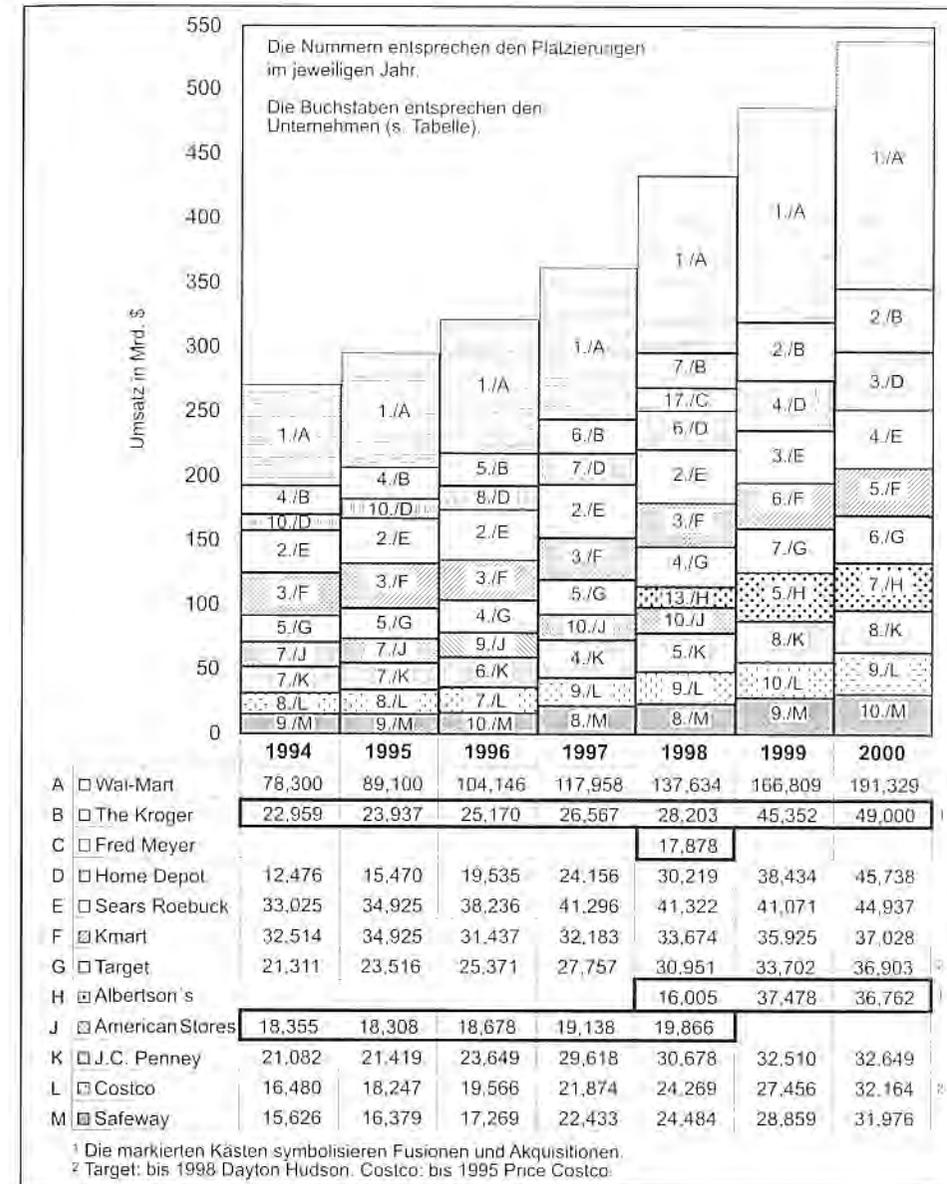
  

Legende	DR = Drugstore	HS = Fachgeschäfte
C = Katalogversand	DS = Discountgeschäft	S = Supermarkt
CV = Convenience-Geschäfte	E = Elektro-Geschäft	SC = Supercenter / SB-Warenhaus
D = Kauf-/Warenhaus	HC = Baumarkt	WC = Großhandelsclub

Quelle: Chain Store Age 2001c: 4A

Infolge von Fusionen haben sich wiederholt einzelne Firmennamen verändert: Im Jahr 1999 benannte sich *Dayton Hudson* im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft in *Target* um, im selben Jahr fusionierten *American Stores* und *Albertson's* und firmieren nun unter dem Namen *Albertson's*. *The Kroger* konnte seine Position durch die Akquisition

Abb. 22: Top 10 Einzelhändler der USA 1994 bis 2000



Quelle: www.chainstoreage.com (Ranglisten 1994-2000) eigene Darstellung

von *Fred Meyer* im Jahr 1998 erheblich verbessern (s. Abb. 22). *Wal-Mart* steht seit 1989 beständig an der Spitze der US-amerikanischen Einzelhändler. Der Abstand zu den folgenden Einzelhändlern ist inzwischen so groß, dass im Jahr 2000 die nachfolgenden vier Unternehmen zusammen noch nicht den Umsatz von *Wal-Mart* erreichten (vgl. Abb. 39 u. Kap. 5.1).

### 4.1.3 Internationalisierung

*„The world is all around us. It's long past time for every American retailer to wake up and pay attention to what's going on beyond our national borders.“*  
(VERDISCO ET AL 1998: 8ff)

In den USA herrscht ein harter Wettbewerb im Einzelhandel, es besteht ein Überangebot an Verkaufsfläche, vielfach wird von einer Saturierung des Marktes gesprochen (vgl. Kap. 2.1.2). Ein weiteres Wachstum im gewohnten Maße kann nach Aussage von RACHMAN/CHIA (1998: 90-91) und SHERIDAN (2000: 84) nur über Internationalisierung erfolgen. Ein ständiges Wachstum ist insbesondere für börsennotierte Unternehmen zwingend; nur darüber kann der Aktienwert gehalten bzw. gesteigert werden (JOHNSON 1995a: 37-38). Veränderungen in der Nachfrage führt B. MARTIN, ehemaliger Chef der Internationalen Abteilung von *Wal-Mart*, als weiteren wichtigen Grund für die Internationalisierung an. In den USA sinken die Geburtenraten und die Kaufkraft stagniert. In Südamerika und Asien nimmt die Bevölkerung weiter zu und die Kaufkraftsteigerung erreicht zum Teil sogar zweistellige Werte. Diese Märkte sind daher für die Internationalisierungsbestrebungen von US-Einzelhändlern besonders interessant (DAWSON 2001d: 2).

Eine Studie von ERNEST & YOUNG Mitte der 1990er Jahre ergab, dass gerade zwölf Prozent von 250 untersuchten US-amerikanischen Einzelhändlern international tätig sind. Viele US-amerikanische Einzelhändler haben aufgrund des großen Heimatmarktes lange keine Notwendigkeit einer Internationalisierung gesehen. Die wirtschaftlichen Verhältnisse in den USA wie auch in anderen Ländern haben bei einigen US-amerikanischen Einzelhändlern ein Umdenken in Richtung Internationalisierung bewirkt. Unter den Top Ten des US-Einzelhandels 2000 sind sechs Unternehmen auch außerhalb der USA operativ tätig, nämlich *Wal-Mart*, *Home Depot*, *Sears Roebuck*, *J.C. Penney*, *Costco* und *Safeway* (Chain Store Age 1997b: 3; Chain Store Age 2001c: 4A; Tab. 11). Mexiko und Kanada als angrenzende Länder, die zusammen mit den USA die NAFTA bilden, sind dabei die am häufigsten ausgewählten Zielmärkte (vgl. Kap. 2.1.3, siehe auch LINGENFELDER 1998: 152).

Welche Vorteile weisen US-amerikanische Einzelhändler gegenüber Konkurrenten aus anderen Ländern auf? US-Einzelhändler sind nicht „per se besser“ – sprich innovativer, wettbewerbsstärker und erfolgreicher. Seit Jahrzehnten herrscht in den USA jedoch ein wesentlich härterer Wettbewerb im Einzelhandel als in vergleichbar entwickelten Ländern Europas, in Japan oder Kanada. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, mussten die US-Einzelhändler ihre Effizienz durch Innovationen und Kosteneinsparungen – unter anderem durch neue Betriebsformen, verbesserte Warenwirtschaftssysteme und moderne Technologie – maßgeblich steigern. Unternehmen, die sich nicht an die neue Marktsituation angepasst und auf die stetig wachsende Konkurrenz reagiert haben, konn-

ten nicht überleben. Mit diesen kontinuierlichen Investitionen in die Konkurrenzfähigkeit haben sich die US-Einzelhändler auch im globalen Wettbewerb eine deutlich bessere Startposition sichern können. Allerdings werden die Nicht-US-Einzelhändler diesen Vorsprung schon innerhalb weniger Jahre aufgeholt haben (RACHMAN/CHIA 1998: 90-91). US-amerikanische Einzelhändler haben insbesondere in Ländern, in denen weniger Service und Produktvielfalt angeboten werden, Wettbewerbsvorteile. Dies trifft überwiegend auf Lateinamerika und Südostasien zu. In vielen Ländern genießen US-amerikanische Produkte eine besondere Bedeutung, sie stehen für US-amerikanische Werte wie Freiheit und unbegrenzte Möglichkeiten. Marken wie *Levi's*, *Coca-Cola* oder *Marlboro* kommt eine besondere Symbolik zu. Durch Kinofilme, Fernschender und Internet sind US-amerikanische Produkte weltweit bekannt. Die Nachfrage ist bereits vorhanden und muss nicht erst geweckt werden (JOHNSON 1995a: 37; GRANT 1998; RACHMAN/CHIA 1998: 78-81).

*„If you are struggling on your home turf, I don't think you should take your operations overseas.“* (R. PASTORE, Vizepräsident des Immobilieninvestors AEW Inc. Boston, zit. in: MORGENSEN 1996: 119). Um international aktiv werden zu können, müssen Einzelhändler eine gewisse Größe erreicht haben, in erster Linie hinsichtlich der Finanzkraft. Internationalisierung eignet sich nicht als Ausweg, wenn die Ertragslage am Heimatmarkt schlecht ist. Internationale Aktivitäten erfordern finanzielle Investitionen und sind mit hohen Risiken behaftet. Ein „Return on Investment“ erfolgt, wenn überhaupt, oft erst nach vielen Jahren.

Internationalisierungsbestrebungen US-amerikanischer Einzelhändler waren nicht immer erfolgreich. Eine – allerdings nicht mehr aktuelle – Zusammenstellung von Firmen, die sich wieder aus dem internationalen Geschäft zurückgezogen haben, findet sich bei DREESMAN 1985 und bei HOLLANDER 1971 (beide zit. in PÜMPIN 1999: 132). Die US-Einzelhandelsgrößen *J.C. Penney* und *Sears Roebuck* haben ihre Einzelhandelstätigkeiten in Belgien, Italien und Spanien in den 1980ern nach Misserfolgen beendet (vgl. KACKER 1985: 93-99). Neben unternehmensspezifischen Ursachen eines Rückzugs üben auch politische und wirtschaftliche Krisen einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg eines Einzelhändlers aus. *Sears Roebuck* war seit 1942 auf Kuba mit Geschäften angesiedelt, 1960 erfolgte die Enteignung durch die kubanische Regierung (TREADGOLD 1990: 6; KACKER 1985: 93-99; KACKER 1988: 61; PÜMPIN 1999: 132; CIRULLI 1993). Die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen in Argentinien lassen einen Rückzug ausländischer Einzelhändler voraussehen. *Wal-Mart* hat seine dortigen *Sam's Club*-Filialen bereits im Jahr 2000 verkauft. *Home Depot* hat sich 2001 aus Argentinien zurückgezogen.

Bei der Auswahl der Zielmärkte spielen die räumliche und die kulturelle Nähe eine besondere Bedeutung. Gerade zu Beginn der Internationalisierung eines Unternehmens werden überwiegend räumlich und kulturell nahe Märkte ausgewählt. Insbesondere Nachbarmärkte, die einen niedrigeren Entwicklungsstand im Einzelhandel vorweisen, bieten gute Einstiegsmöglichkeiten, da innovative Konzepte entscheidende Konkurrenzvorteile mit sich bringen (vgl. Kap. 2.1.3 Marktauswahl). Kanada und Mexiko sind daher naheliegende Zielmärkte für erste Internationalisierungsschritte US-amerikanischer Einzelhändler, die Handelserleichterungen durch das Freihandelsabkommen NAFTA fördern diese Auswahl (TREADGOLD 1990; ALEXANDER 1997: 143-164; KULKE 1997: 483). Jeweils fünf Einzelhändler aus den Top Ten 2000 waren in Kanada und Mexiko tätig (vgl. Tab. 11). Kanada eignet sich aufgrund der geographischen und kulturellen Nähe sowie den weit-

gehend ähnlichen Marktbedingungen im Einzelhandel besonders gut für erste Internationalisierungsvorstöße aus den USA. Der Entwicklungsstand des Einzelhandels liegt leicht hinter dem der USA zurück und bietet somit einen guten Nährboden für innovative Konzepte aus den USA. Sprachliche und kulturelle Unterschiede treten im frankophonen Teil Kanadas auf. Seit Inkrafttreten des Handelsabkommens NAFTA hat die Zahl der Markteintritte US-amerikanischer Einzelhändler stark zugenommen<sup>8</sup> (ALEXANDER 1997: 147).

Tab. 11: Nationale und internationale Standorte der Top Ten US-Einzelhändler

	USA	Kanada, Mexiko <sup>1</sup>	Lateinamerika/Karibik	Europa	Asien
Wal-Mart	50 US-Staaten	Kanada, Mexiko	Puerto Rico (USA), Argentinien, Brasilien	UK, Deutschland	Südkorea, China
Kroger	37 US-Staaten <sup>2</sup>				
Home Depot	49 US-Staaten	Kanada, Mexiko	Puerto Rico (USA) (Chile, Argentinien) <sup>3</sup>		
Sears Roebuck	keine Details verfügbar	Kanada	Puerto Rico (USA) Aruba, Curaçao, Ecuador, Honduras, Guatemala, Haiti, Panama (alles Lizenzgeschäfte)		Guam (USA)
Kmart	50 US-Staaten		Puerto Rico (USA), US Virgin Islands (USA)		Guam (USA)
Target	keine Details verfügbar				
Albertson's	ca. 33 US-Staaten <sup>4</sup>				
J.C. Penney	50 US-Staaten	Mexiko	Puerto Rico (USA), Brasilien		
Costco	keine Details verfügbar	Kanada, Mexiko		UK	Korea, Taiwan, Japan
Safeway	12 US-Staaten <sup>5</sup>	Kanada, Mexiko			

<sup>1</sup> Mitgliedsländer der NAFTA und Nachbarländer der USA  
<sup>2</sup> nur Lebensmittel-Einzelhandel und Convenience-Bereiche; ohne Juweliergeschäfte  
<sup>3</sup> Im Jahr 2001 hat sich Home Depot aus Chile und Argentinien aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage zurückgezogen.  
<sup>4</sup> Die Angaben variieren zwischen 31 und 36 Staaten.  
<sup>5</sup> Zuordnung schwierig, da die Handelsgebiete von Safeway nicht mit den Bundesstaaten übereinstimmen

Quelle: Homepages der einzelnen Unternehmen, Chain Store Age 2001c: 4A, www.supermarketnews.com 2001, eigene Zusammenstellung, Stand August 2001

<sup>8</sup> Kanadische Einzelhändler haben dagegen Probleme beim Markteintritt in die USA. Als Ursache dafür wird zum einen das höhere Preis-, Qualitäts- und Servicebewusstsein der US-amerikanischen Kunden gesehen. Des Weiteren liegt der kanadische Einzelhandel in seiner Entwicklung im Vergleich mit dem sehr dynamischen US-amerikanischen Einzelhandelsmarkt zurück. Kanadische Einzelhändler können in den USA diesen Rückstand nur schwer aufholen (ALEXANDER 1997: 147-148).

Mexiko ist das Land mit der drittgrößten Bevölkerung in Amerika (102 Millionen). Bevölkerungswachstum und eine Zunahme der Kaufkraft schaffen einen zukunftsreichen Markt. Die Wirtschaft hat sich nach einer Krise Anfang der 1990er Jahre wieder konsolidiert. Der Einzelhandel liegt in seinem Entwicklungsstand deutlich hinter den USA zurück, so dass für US-Einzelhändler sehr gute Chancen bestehen. US-amerikanische Unternehmen und Produkte genießen einen besonderen Ruf in Mexiko. Durch das nordamerikanische Freihandelsabkommen NAFTA haben sich die wirtschaftlichen Beziehungen zu den USA vereinfacht (Die Allgemeine Kredit 2001: 126-127).

Unter den Top Ten des US-amerikanischen Einzelhandels sind nur zwei Unternehmen außerhalb des amerikanischen Kontinentes präsent: *Wal-Mart* und *Costco* sind als globale Einzelhändler auch in Asien und Europa tätig (s. Tab. 11). In Deutschland ist von den zehn größten Einzelhändlern der USA nur *Wal-Mart* vertreten. Unter den Top 100 Einzelhändlern der USA finden sich weitere in Deutschland operierende Unternehmen: *The Gap* (22), *Toys R Us* (24), *Staples* (27), *Blockbuster* (43)<sup>9</sup>, die *Venator Group/Foot Locker* (51) und *Spiegel* (u.a. *Eddie Bauer* - 57) (Chain Store Age 2001c: 4A). Die Zielmärkte von *Wal-Mart* werden in Kap. 5.2 und 5.3 detailliert untersucht.

Bei der Auswahl der Zielmärkte innerhalb Europas vermutet man aufgrund der gleichen Sprache an erster Stelle Großbritannien. Eine Untersuchung der Corporate Intelligence Group von 1991 stützt die Annahme, dass US-amerikanische Handelsfirmen bei Auslandsinvestitionen den britischen Markt bevorzugen (LINGENFELDER 1998: 146-148). Aus den Recherchen für diese Arbeit muss dieses Ergebnis in Bezug auf den Markteintritt US-amerikanischer Einzelhändler mit Geschäftsniederlassungen in Europa relativiert werden. Allein die jüngeren Beispiele von *Wal-Mart*, *Staples* und *NikeTown* zeigen, dass sprachliche Nähe eine untergeordnete Rolle gegenüber den wirtschaftlichen Faktoren spielt. Der europäische Markteintritt dieser Firmen wurde in Deutschland eingeleitet. Großbritannien wurde, wenn auch zeitnah, erst als zweites europäisches Land erschlossen. International expandierende Unternehmen beobachten langfristig mehrere potenzielle Märkte parallel, um sich im geeigneten Moment für den passenden Markt entscheiden zu können. Eine fremde Sprache ist zwar einer der offensichtlichsten Unterschiede, in der Praxis jedoch kaum signifikant. Die Insellage Großbritanniens steht zudem aus räumlich-logistischen Gründen pan-europäischen Diffusionsplänen entgegen. Die Abkoppelung von der Europäischen Währungsunion verstärkt die geographische Trennung.

## 4.2 Untersuchung ausgewählter Einzelhandelsunternehmen

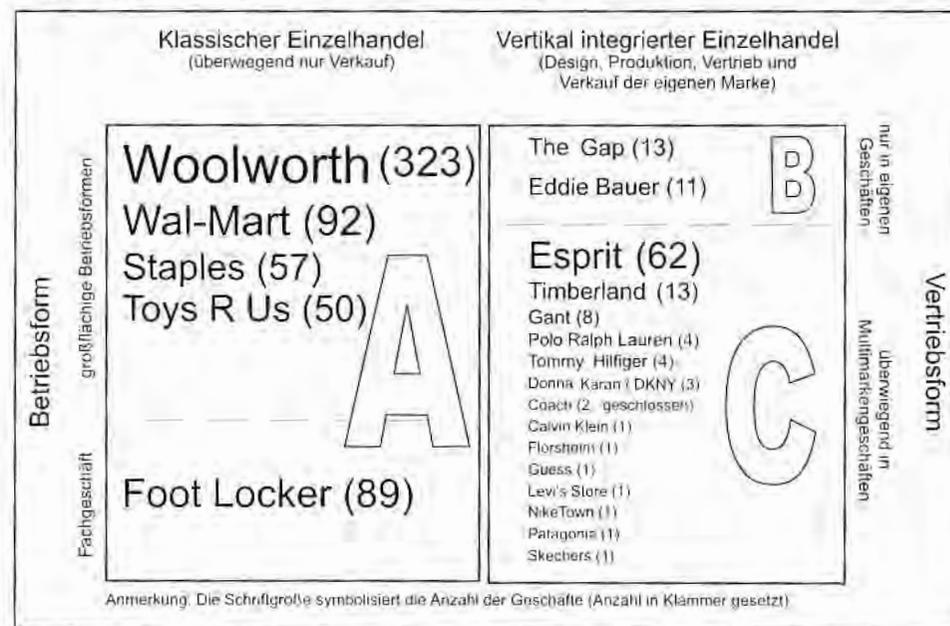
### 4.2.1 Auswahl und Kategorisierung

Eine Vielzahl verschiedener US-amerikanischer Einzelhändler ist auf dem deutschen Markt tätig. Der Markteintritt eines umsatzstarken Einzelhandelskonzerns wie *Wal-Mart* oder *Toys R Us* besitzt wesentlich weitreichendere Auswirkungen auf den deutschen Einzel-

<sup>9</sup> *Blockbuster* war von 1995 bis 1998 mit 20 Videotheken in Deutschland vertreten. Als Videoverleih kann *Blockbuster* nur in sehr weitem Sinne als Einzelhändler bezeichnet werden, daher wird *Blockbuster* nicht weiter vertieft.

handel als der Markteintritt eines Designerlabels wie *Donna Karan* oder *Calvin Klein*. Über Akquisitionen oder rasches organisches Wachstum weisen die Großflächenanbieter bald einen erheblichen Marktanteil auf. Der Markteintritt eines Designerlabels kann dagegen als Ergänzung des Angebotes betrachtet werden. Der Marktanteil ist so gering, dass der übrige Einzelhandel davon kaum beeinträchtigt wird. Um diese heterogenen Strukturen zu erfassen, wurden vier Parameter zur Kategorisierung festgelegt und eine Einordnung der relevanten Firmen in die drei Kategorien A, B und C vorgenommen (s. Abb. 23). Eine erste Unterscheidung der international agierenden Einzelhändler muss hinsichtlich der Struktur des Unternehmens getroffen werden: Handelt es sich um ein vertikal integriertes Unternehmen, das seine eigene international bekannte Marke vertreibt, wie z.B. *NIKE*, *The Gap* oder *Polo Ralph Lauren*? Oder wird im umfassenderen Sinne ein „klassisches“ Einzelhandelsunternehmen wie *Toys R Us* oder *Wal-Mart* international tätig, dessen Waren sich nur marginal von denen anderer Geschäfte unterscheidet (vgl. ADLER/MASLAN 1998: 102). Eine Marke international bekannt zu machen und zu verkaufen, ist vergleichsweise einfach. Die Implementierung einer Geschäftsidee, eines neuen Betriebsformates ist weit schwieriger, in ihren Auswirkungen auf den ansässigen Einzelhandel aber auch wesentlich weitreichender. Als weitere Parameter wurden die Betriebsform, die Anzahl

Abb. 23: Kategorisierung der untersuchten Einzelhändler



Quelle: eigene Darstellung

<sup>100</sup> Umsatzzahlen oder Verkaufsflächenanteile wären ebenfalls aussagekräftige Parameter, diese konnten aufgrund der mangelhaften Kooperation der Unternehmen nur sehr bruchstückhaft und somit ohne Vergleichswert ermittelt werden.

der Geschäfte sowie bei Eigenmarkengeschäften die Vertriebsform eingesetzt (s. Abb. 23). Zusätzliche Bedeutung kommen den nicht quantifizierbaren Kriterien „Bedeutung für das entsprechende Einzelhandelssegment“ sowie der „Presse- und Öffentlichkeitswirksamkeit“ zu<sup>100</sup>.

Kategorie A beinhaltet Einzelhändler mit großflächigen Betriebsformen wie Fachmarkt, SB-Warenhaus oder Kaufhaus. Sie führen ein umfangreiches Sortiment verschiedener Marken, das sie von Großhändlern oder Lieferanten beziehen, ohne in den Produktionsprozess involviert zu sein. Der Eigenmarkenanteil ist nur sehr gering ausgeprägt. Diese Einzelhändler erwerben aufgrund von Akquisitionen oder raschem organischem Wachstum in kurzer Zeit einen bedeutenden Anteil am Einzelhandelsmarkt. Die Anzahl der Filialen liegt bei mehr als 50. Der Markteintritt bzw. die Präsenz verursachen starke Reaktionen seitens der Konkurrenz und der Presse. Diese Unternehmen besitzen aufgrund innovativer und preisaggressiver Marketingstrategien einen deutlichen Einfluss auf den ansässigen Einzelhandel. Die Struktur des entsprechenden Einzelhandelssegmentes kann durch den Markteintritt verändert werden. *Wal-Mart*, *Staples*, *Toys R Us* und *Woolworth* erfüllen durch ihre Bedeutung und Filialanzahl eindeutig die Anforderungen für Kategorie A (s. Abb. 23 u. Tab. 12). *Foot Locker* ist aufgrund seiner Beschaffungsstruktur und seiner Präsenz mit 89 Filialen ebenfalls in Kategorie A einzuordnen, obwohl es sich um ein Fachgeschäft und keinen großflächigen Anbieter handelt. *Foot Locker* bietet verschiedene Marken an und produziert keine eigene Marke und unterscheidet sich damit deutlich von den Fachgeschäften der Kategorien B und C.

Kategorie B umfasst vertikal integrierte Einzelhändler, die ihre eigenen Marken produzieren lassen und nur in den eigenen Fachgeschäften vertreiben. Die Filialzahl der untersuchten Einzelhändler liegt unter 20, der Marktanteil ist gering. In dem speziellen Segment, wie z.B. im Textil-Einzelhandel, kann der Neueinsteiger Marktanteile von bestehenden Einzelhändlern abziehen. Der Einfluss auf den gesamten Einzelhandel ist jedoch als eher unbedeutend einzuschätzen. Seitens der Konkurrenz und der Öffentlichkeit gibt es geringe bis keine Reaktionen. *Eddie Bauer* und *The Gap* werden dieser Kategorie zugeordnet (vgl. Abb. 23, Tab. 12). *Eddie Bauer* und *The Gap* sind als vertikal integrierte Einzelhändler gleichzeitig als Hersteller und alleiniger Vertreiber ihrer Eigenmarken tätig. *Eddie Bauer* ist neben den stationären Geschäften zudem über Katalog und Internet in Deutschland präsent.

Kategorie C setzt sich aus Markenherstellern zusammen, die ihre Ware zusätzlich zum Vertrieb in Multimarkengeschäften in geringem Umfang in Eigenmarkengeschäften anbieten (s. Abb. 23, Tab. 12). Die Marken, vorwiegend sogenannte Designerlabels, sind auf dem Markt durch den Verkauf in Fachgeschäften oder über Lizenzvergabe für Kosmetik oder Schmuck meist schon bekannt und müssen nicht neu eingeführt werden. Die Geschäfte werden in eigener Regie oder als Franchising betrieben. Sie haben nur einen geringen Anteil am Umsatzvolumen des Markenherstellers und dienen vor allem der Repräsentanz der Marke, als Präsentationsfläche der gesamten Produktpalette, zur Verkaufssteigerung in den anderen Absatzkanälen sowie zur Imagebildung und -pflege. Eine ausgeprägte Form sind die Flagship-Stores, die nur an wenigen ausgewählten Standorten weltweit errichtet werden. Internationale Einzelhändler der Kategorie C stellen eher eine Ergänzung des Angebotes dar als Konkurrenz für bestehende Händler. Ihr Marktanteil und Einfluss auf den Einzelhandel sind als sehr gering einzuordnen. Aus diesem Grund wird auf Geschäfte

der Kategorie C im Folgenden nur dann kurz eingegangen, wenn sie Besonderheiten beim Markteintritt bzw. der Marktpräsenz aufweisen können. Die US-amerikanischen Markenhersteller *Calvin Klein*, *Coach*, *Esprit*, *Florsheim*, *Gant*, *Guess*, *Levi's*, *Nike*, *Patagonia*, *Polo Ralph Lauren*, *Skechers*, *Timberland* und *Tommy Hilfiger* wurden hierfür untersucht. Die Marke *Esprit* fällt aufgrund der hohen Filialzahl von 62 aus dem Rahmen und legt

Tab. 12: Spezifizierung der untersuchten Einzelhandelsunternehmen

Kat.	Einzelhändler	Betriebsform und Branche	Markteintritt in Deutschland <sup>1</sup>	Anzahl der Geschäfte in Deutschland
A	Foot Locker	Sportartikel-Fachgeschäft	1987	89
	Staples	PBS-Fachmarkt	1992/1998 <sup>2</sup>	57
	Toys R Us	Spielwaren-Fachmarkt	1987	50
	Wal-Mart	SB-Warenhaus	1998	92
	Woolworth	Kaufhaus	1927	323 <sup>3</sup>
B	Eddie Bauer	Textil-Fachgeschäft	1996	11
	The Gap	Textil-Fachgeschäft	1987/1996 <sup>4</sup>	13
C	Calvin Klein	Textil-Fachgeschäft	1999	1
	Coach	Lederwaren-Fachgeschäft	keine Details verfügbar	2 (in 1999 geschlossen)
	Donna Karan / DKNY	Textil-Fachgeschäft	1997	3
	Esprit	Textil-Fachgeschäft	1985	62
	Florsheim	Schuh-Fachgeschäft	1998	1
	Gant	Textil-Fachgeschäft	1995	8
	Guess	Textil-Fachgeschäft	1998	1
	Levi Strauss	Textil-Fachgeschäft	1998	1 Flagship Store
	Nike / Nike Town	Sportartikel-Fachgeschäft	1999	1 Flagship Store
	Polo Ralph Lauren	Textil-Fachgeschäft	Anfang 1990er <sup>5</sup>	4
	Patagonia	Fachgeschäft für Sport- und Freizeittextilien	1991	1
	Skechers	Schuh-Fachgeschäft	2001	1
	Timberland	Schuh- und Textil-Fachgeschäft	1990	13
	Tommy Hilfiger	Textil-Fachgeschäft	2001	1
Sonderkategorie:	Lands' End	Textilversandhandel	1996	1 Callcenter (+1 Geschäft seit Juli 2002)

Erläuterung der Kategorien:  
A: klassische Einzelhändler mit mehr als 50 Filialen, überwiegend großmächtige Betriebsformen, bedeutende Position im Einzelhandel  
B: vertikal integrierte Einzelhändler, Verkauf der Marke nur in eigenen Geschäften  
C: Markenhersteller einzelne Eigenmarkengeschäfte, Vertrieb überwiegend über Multimarkengeschäfte

1. Markteintritt entspricht der Eröffnung des ersten Geschäftes  
2. 1992: 48 Prozent-Beteiligung bei MAXI-Papier; 1998: Umbenennung in Staples nach Mehrheitsübernahme  
3. Die Anzahl der Filialen variiert in den Unternehmensinformationen. Die Anzahl von 323 wurde aus der Filial-Adressliste ermittelt  
4. 1987 scheiterte The Gap bei seinem Markteintritt in Essen, der zweite erfolgreiche Versuch wurde 1996 in Düsseldorf gestartet.  
5. Der Markteintritt erfolgte vermutlich Anfang der 1990er Jahre, das genaue Jahr konnte wegen fehlender Kooperation des Unternehmens nicht ermittelt werden.

Quelle: eigene Zusammenstellung aus diversen Unternehmensinformationen, Stand: Januar 2003

eine Einordnung in Kategorie B nahe. Allerdings ist die Marke (trotz der zunehmenden Zahl eigener Geschäfte noch überwiegend in Multimarkengeschäften erhältlich. Daher erfolgt trotz der hohen Filialzahl die Einordnung in die Kategorie C.

Zusätzlich zu den bereits in Deutschland tätigen US-amerikanischen Einzelhandelsunternehmen wurde auch nach möglichen Eintrittskandidaten gesucht. Um über zukünftige Markteintritte Informationen zu erhalten, wurde bei US-amerikanischen Einzelhändlern, die potenziell in den deutschen Markt eintreten könnten, eine diesbezügliche Anfrage gestellt. Die Preisgabe von Internationalisierungsplänen erfolgte in sehr eingeschränktem Maße. *Lowe* hielt sich bei seiner Antwort bedeckt, schloss aber die Möglichkeit eines Markteintrittes in Deutschland nicht aus. *Barnes & Noble*, *Crate & Barrel*, *Kmart*, *Office Max*, *Payless Shoe Store* und *Sears Roebuck* antworten negativ, die übrigen Firmen wie *The Kroger*, *Target*, *Albertson's*, *Costco*, *J.C. Penney*, *The Limited*, *Bed, Bath & Beyond* oder *Victoria's Secret* reagierten nicht auf die Anfragen (Juni 1999 und Juni 2001).

*Office Depot* ist seit 1994 mit dem *Viking Versand* in Deutschland präsent. Das Versandunternehmen besitzt des weiteren Niederlassungen in den Niederlanden, Österreich und der Schweiz. Im Januar 2003 startete *Office Depot* eine zweite Vertriebschene in Deutschland; mit der *Business Service Division (BSD)* sollen gezielt Großkunden via Internet angesprochen werden. In Frankreich, Polen und Ungarn betreibt *Office Depot* bereits stationäre Geschäfte, in Deutschland sind neben den zwei Versandschienen *Viking* und *BSD* keine stationären Geschäfte geplant. „Wir gehen nicht als zweiter oder dritter in den Markt“, so Europa-Chef von KALDEKERKEN (zit. in RODE 2003, o.S.).

*Home Depot* wird in der Fachpresse schon seit längerem für einen baldigen Markteintritt in Europa gehandelt. *Home Depot* ist die weltgrößte Baumarktkette und zur Zeit mit über 1.200 Geschäften in den USA, Kanada, Mexiko und Puerto Rico vertreten. 2001 zog sich *Home Depot* aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage aus den Märkten Argentinien und Chile zurück. Das Unternehmen gibt an, sich nun verstärkt dem mexikanischen Markt zuwenden zu wollen. Nach Aussagen von Analysten stellt Europa für *Home Depot* den attraktivsten Markt außerhalb Nordamerikas dar. *Home Depot* hatte bereits früher einen Markteintritt in Europa erwogen, sich aufgrund der hohen Preise aber dagegen entschieden (JACOBS 2001). Als mögliche Übernahmekandidaten werden *Hornbach* und *Kingfisher* genannt. Die *Praktiker*-Baumärkte, die der *METRO*-Konzern abstoßen möchte, sind ebenfalls im Gespräch. Die Kette gilt aber aufgrund des hohen Investitionsbedarfs für *Home Depot* als nicht attraktiv. *Hornbach* oder *Bauhaus* eignen sich aufgrund der Größe, Struktur und Geschäftsauffassung gut für das Konzept von *Home Depot*. Gespräche sollen bereits stattfinden und *Home Depot* soll, Gerüchten zufolge, bereits deutsche Manager einstellen und in den USA schulen (HANKE 2000).

#### 4.2.2 Woolworth – Venator – Footlocker<sup>11</sup>

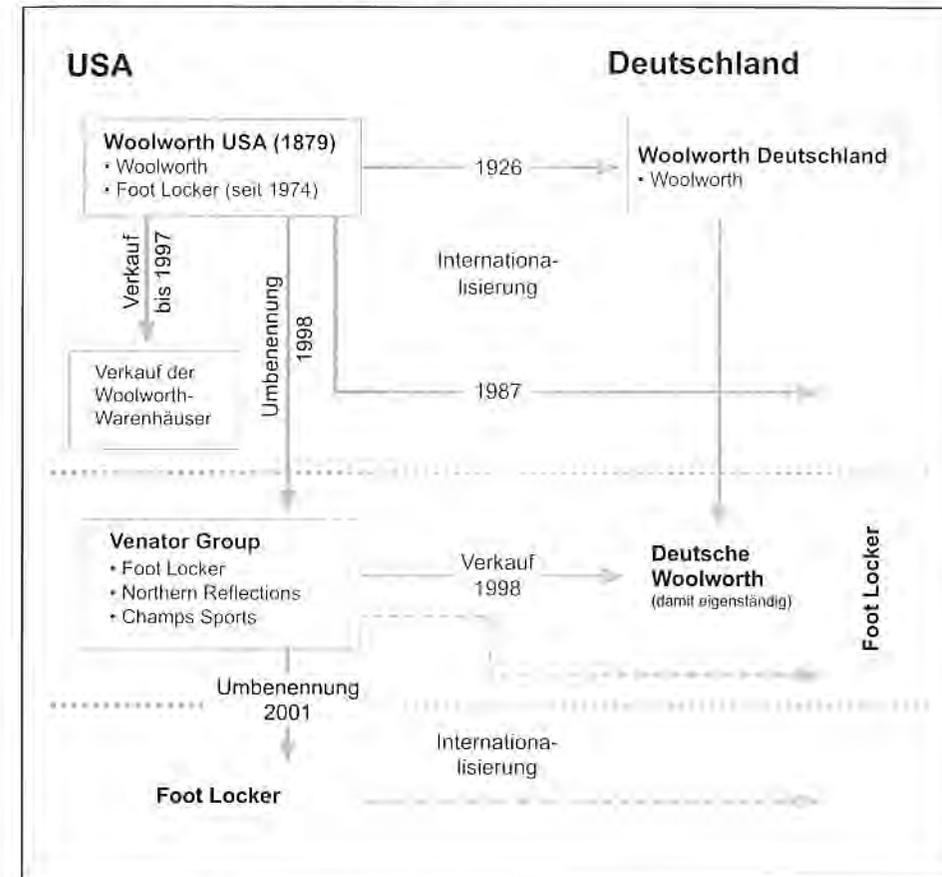
FRANK W. WOOLWORTH gründete 1879 sein erstes Geschäft, den „Great 5 Cent Store“. In zweierlei Hinsicht war das Verkaufskonzept von *Woolworth* neuartig: Zum einen wurde

<sup>11</sup> Die drei Unternehmen gehen aus dem *Woolworth*-Konzern hervor, Aufgrund der Verflechtungen werden sie gemeinsam behandelt.

die Ware nach dem Selbstbedienungsprinzip offen ausgelegt, zum anderen wurde sie zu einem Festpreis von fünf Cent angeboten. 1882 kam mit zehn Cent eine zweite Preiskategorie dazu. Durch dieses Konzept ist *Woolworth* groß geworden. Bei der Eröffnung des *Woolworth Building* in New York 1913 existierten bereits über 1000 Filialen. 1919 waren es 1081 Filialen mit einem Umsatz von \$ 119 Mio. Umsatz ([www.woolworth.de](http://www.woolworth.de)). Mitte der 1950er Jahre erreichte das Unternehmen seinen Höhepunkt, weltweit gab es 2.850 *Woolworth*-Geschäfte (FAZ vom 19.7.1997). Die Betriebsform des Warenhauses hatte zu dieser Zeit den Zenit in den USA bereits überschritten. Im Zuge der Suburbanisierung verstärkte sich die Nachfrage nach Betriebsformen mit großem Warenangebot und einer Vielzahl von Parkplätzen im suburbanen Raum. Die *Woolworth*-Warenhäuser befanden sich überwiegend an Innenstadt-Standorten und verloren an Kundenschaft. In den folgenden Jahrzehnten erfolgten Umstrukturierungen und Diversifikationen (s. Abb. 24). *Woolworth* erschloss sich mit Fachgeschäftskonzepten im Bereich Sportartikel neues Kundenpotenzial. 1974 wurde *Foot Locker* entwickelt, ein Fachgeschäft für Sportschuhe. Weitere Ketten wie *Champs* (Sportartikel) und *Northern Reflections* (Freizeitbekleidung) entstanden. Zeitgleich wurden mehrere hundert *Woolworth*-Filialen geschlossen, der Rückzug aus dem ursprünglichen Stammgeschäft begann (FAZ vom 19.7.1997). Seit Mitte der 1990er Jahre führte das Unternehmen weitere tiefgreifende Umstrukturierungen durch. Von den übrigen 400 *Woolworth*-Geschäften wurden 100 Filialen zu *Foot Locker*-Geschäften umgewandelt, die restlichen 300 wurden verkauft oder geschlossen. 1997 hatte sich der US-amerikanische *Woolworth*-Konzern von allen *Woolworth*-Warenhäusern getrennt, 1998 erfolgte die Umbenennung des Konzerns in *Venator Group*. Viele Unternehmensbestandteile im In- und Ausland wurden verkauft, so im April 1998 auch das *Woolworth*-Building in New York. Das Unternehmen reduzierte das Geschäft auf die Kernbestandteile des erfolgreichen Sportartikelhandels. Von weltweit über 6.800 Geschäften im Oktober 1998 waren im November 2001 nur noch ungefähr 3.600 übrig. In Zuge dieser Umstrukturierungen verkaufte die *Venator Group* 1998 die *Deutsche Woolworth* im Rahmen eines Management Buy Out an eine englische Investorengruppe (*Electra Fleming*) sowie an fünf *Woolworth*-Manager. Die *Deutsche Woolworth GmbH & Co. OHG* als rechtlich eigenständiges Unternehmen wurde gegründet. Seit diesem Zeitpunkt kann *Woolworth Deutschland* im engeren Sinne nicht mehr als ein US-amerikanisches Unternehmen bezeichnet werden (vgl. Kap. 1.1.1). Außer in Deutschland bestehen selbstständige *Woolworth*-Unternehmen in Südafrika, Mexiko, Australien und Großbritannien. Alle haben sich vom ehemaligen US-amerikanischen Mutterkonzern gelöst (REISSER 2001; [www.woolworth.de](http://www.woolworth.de); Firmenprofil *Woolworth* bei [www.TWnetwork.de](http://www.TWnetwork.de), März 2002; SEIWER 2001; FAZ, 19.7.1997).

Im November 2001 erfolgte die zweite Namensänderung des Unternehmens innerhalb weniger Jahre. Im Rahmen seiner Konzentration auf die Sportbranche benennt sich die *Venator Group* in *Foot Locker Inc.* um (Pressemitteilungen *Venator Group*, [www.footlocker-inc.com](http://www.footlocker-inc.com), Chainstoreage online vom 23. August 2001). Das Nachfolgeunternehmen *Foot Locker* betreibt 2001 in den USA 2.950 Geschäfte, in Kanada 158, in Puerto Rico 73, in Europa 323, in Australien 73, auf den Virgin Islands acht und auf Guam fünf. Mit \$ 15 Mrd. Umsatz hält *Foot Locker* ca. 18 Prozent des Sportschuhmarktes in den USA inne. Im Jahr 2001 wurden ca. 16 Prozent des Gesamtumsatzes im Ausland erbracht (*Foot Locker Annual Report 2001*: 16).

Abb. 24: Verflechtungen und Umbenennungen des Woolworth-Konzerns



Quelle: diverse Firmen- und Presseinformationen; eigene Darstellung

Die *Foot Locker*-Geschäfte untergliedern sich in die drei Geschäftsformen *Foot Locker*, *Lady Foot Locker* und *Kids Foot Locker*. *Foot Locker* spricht Kunden beiderlei Geschlechts zwischen 12 und 20 an, *Lady Foot Locker* spezialisiert sich auf 18 - 29jährige Frauen als Zielgruppe und *Kids Foot Locker* auf die 5 - 11jährigen Kinder. Die Geschäfte sind überwiegend in Einkaufszentren angesiedelt (*Foot Locker Annual Report 2001*: 7; Firmeninformationen über [www.footlocker-inc.com](http://www.footlocker-inc.com)).

Die Internationalisierung von *Woolworth* begann 1907 mit dem Markteintritt in Kanada. 1909 wurde mit Großbritannien bereits der europäische Kontinent betreten. 1926 wurde in Berlin die *F.W. Woolworth Co. GmbH* (Berlin) gegründet, das erste *Woolworth*-Geschäft eröffnete 1927 in Bremen. Ende des Jahres gab es bereits neun Filialen. Das in den USA sehr erfolgreiche Prinzip des Festpreisgeschäftes wurde auch in Deutschland eingeführt, alle Artikel wurden anfangs zu 25 oder 50 Pfennigen angeboten. Ende der 1960er Jahre wurde der Festpreis abgeschafft, das Angebot und der Preisspiegel vergrößert.

bert, um den veränderten Kundenansprüchen gerecht zu werden (Tietz 1983: 792). Mit dieser für Deutschland neuen Geschäftsidee hatte *Woolworth* großen Erfolg und expandierte schnell. Als Standorte wurden überwiegend Innenstadtlagen gewählt. Bis 1939 eröffneten 82 Filialen in ganz Deutschland, davon wurden 70 im Krieg zerstört. 1954 war die Zahl der Geschäfte bereits wieder auf 53 angestiegen. Seitdem konnte das Unternehmen in Deutschland weiter wachsen. 1968 bestanden 137 Filialen, bis 1980 hatte sich die Anzahl auf 200 erhöht. Im Jahr 2001 war *Woolworth* mit ca. 200 *Woolworth* Kaufhäusern und 150 *Woolworth Minis* in Deutschland vertreten (SEIWER 2001: 18; E-mail-Information von *Woolworth*, 16.5.2001). 14.000 Mitarbeiter waren bei *Woolworth* beschäftigt, der Umsatz lag bei 2,3 Mrd. DM. Der Schwerpunkt des Angebotes liegt im unteren Preissegment, das Sortiment umfasst die Bereiche Haushaltswaren, Textilien, Kinderausstattung sowie Drogerieartikel. 1984 hat das Unternehmen mit dem *Woolworth Mini* ein zweites Format entwickelt. Das *Mini*-Geschäft ist eine verkleinerte Ausgabe des *Woolworth*-Kaufhauses, die Verkaufsfläche liegt zwischen 300 und 600 m<sup>2</sup>. Im Vergleich dazu sind die Kaufhäuser 800 bis 7000 m<sup>2</sup> groß. Die Standorte befinden sich überwiegend in Regionalzentren des ländlichen Raumes. In Zukunft soll das Format der *Woolworth Minis* weiter ausgebaut werden und auf bis zu 1000 Standorte anwachsen. 60 Prozent des umgesetzten Warenvolumens von *Woolworth* werden über das Distributionszentrum in Boenen (bei Unna) vertrieben. Nach einer Erweiterung im Jahr 2002 erfolgen 85 Prozent aller Lieferungen von dort (TWnetwork.de, März 2002).

Nach Verlusten Mitte der 1990er Jahre und in Folge der Abtrennung vom US-amerikanischen Mutterkonzern hat *Woolworth Deutschland* eine Umstrukturierung des Unternehmens durchgeführt. Im Rahmen der Konzentration auf das Kerngeschäft wurde die in den Jahren zuvor erfolgte Diversifizierung in andere Geschäftsbereiche wieder rückgängig gemacht. 1996 trennte sich das Unternehmen von mehreren Töchtern und Beteiligungen: *New Yorker (Stid)* ging an den Unternehmensgründer zurück, *Lady Plus Damenmode* wurde an *Ulla Popken* verkauft, das *Moderna Schuh-Center* an *André Deutschland* sowie *Rubin Modeschmuck* an *Bijou Brigitte*. Bei der *Woolworth*-Kette selbst erfolgte eine Modifizierung des Sortimentes durch Konzentration auf umsatzträchtige Kernbereiche und Reduzierung des Sortimentes um 15 bis 20 Prozent. Zusätzlich wurde eine Image-Kampagne ins Leben gerufen, die *Woolworth* vom „Wühlisch-Image“ befreien und aufwerten sollte. Die Qualität des Sortimentes soll durch eine Zwei-Jahres-Garantie bestätigt werden. Vereinzelt wurden Standorte in I-A-Lagen aufgegeben, beispielsweise das Geschäft an der Kaufinger Strasse in München<sup>12</sup>. Das Unternehmen plant weitere Expansionen auf dem deutschen Markt (SEIWER 2001; Textilwirtschaft, 29.10.1998; FAZ, 24.9.1998; Handelsblatt, 24.9.1998; FAZ, 19.7.1997).

Die Wettbewerbssituation hat sich in den letzten Jahren stark verändert. *Woolworth* ist in seinem Segment als Discount-Kaufhaus in Innenstadtlage inzwischen fast konkurrenzlos. Die bisherigen Konkurrenten *Bilka (Hertie)* und *Kepa (Karstadt)* wurden aufgegeben. *Kaufhalle* wurde im *Kaufhof*-Konzern neu positioniert. Warenhäuser haben sich durch ein „Upgrading“, wie beispielsweise *Kaufhof* mit seinem Galeria-Konzept, neuen Zielgruppen im höherpreisigen Bereich zugewendet (Handelsblatt, 30.9.1998).

<sup>12</sup> An diesem Standort ist *Esprit* mit einem mehrgeschichtigen Flagship-Store eingezogen.

Der Diffusionsprozess von *Woolworth Deutschland* erstreckt sich über 75 Jahre und wäre damit ein gutes Beispiel gewesen, um die räumliche Ausbreitung über diesen langen Zeitraum zu verfolgen. Aufgrund fehlender Daten konnte allerdings keine raumzeitliche Analyse durchgeführt werden. Die Verteilung der Standorte im Jahr 2002 ist in Tab. 13 dargestellt. Deutlich sichtbar ist der Schwerpunkt mit 81 Filialen in dem bevölkerungsreichen Bundesland Nordrhein-Westfalen. Niedersachsen und Bayern stellen mit 62 und 52 Standorten weitere Schwerpunkte dar. In Berlin bestehen 24 Filialen, in den Neuen Bundesländern ist *Woolworth* dagegen kaum vertreten (www.woolworth.de, Stand: Jan. 2003).

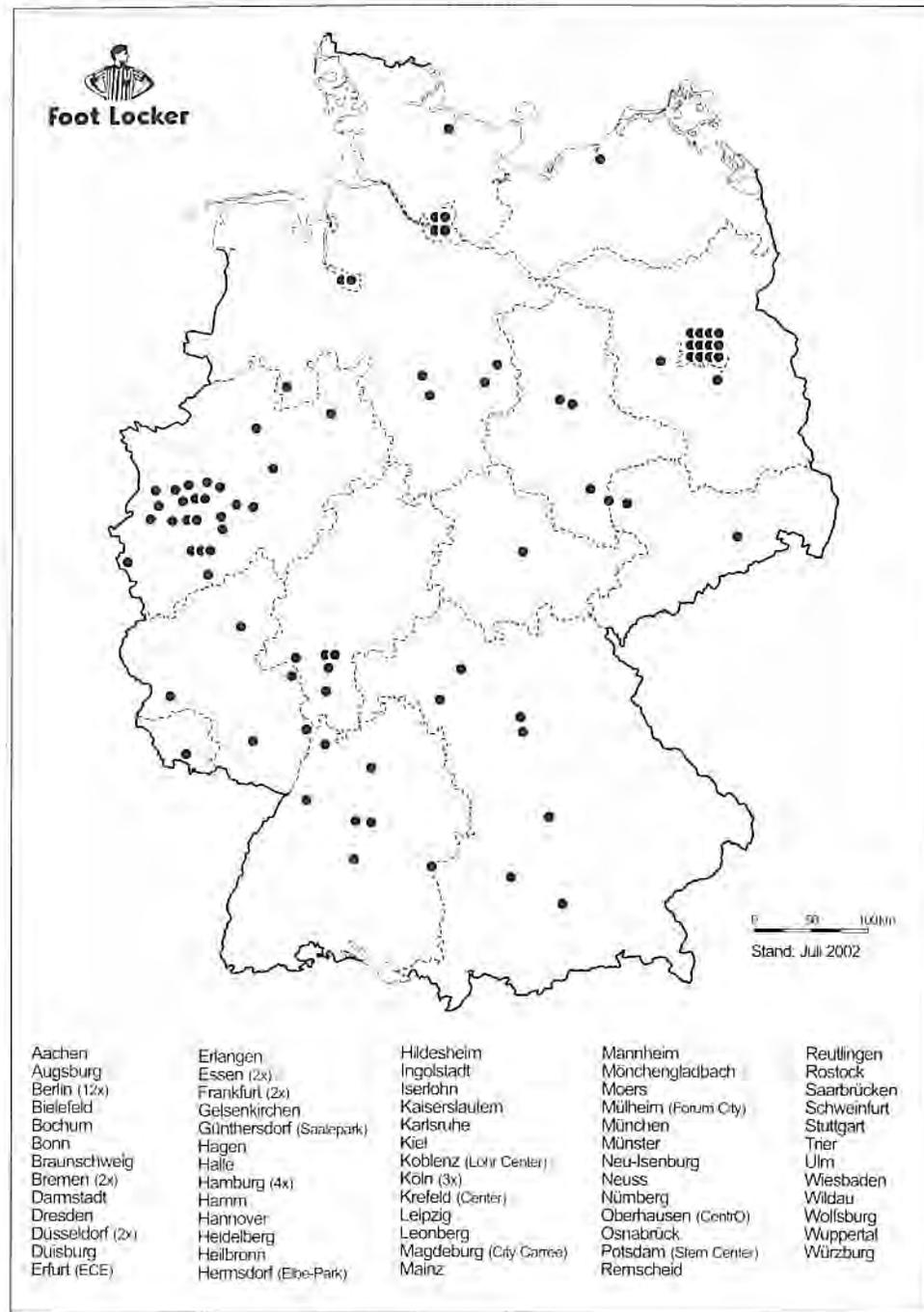
Tab. 13: Anzahl der *Woolworth*-Filialen in Deutschland 2002

	Anzahl der Filialen
Nordrhein-Westfalen	81
Niedersachsen	62
Bayern	52
Berlin	24
Hessen	24
Baden-Württemberg	19
Rheinland-Pfalz	14
Saarland	8
Sachsen	7
Hamburg	6
Schleswig-Holstein	6
Mecklenburg-Vorpommern	5
Brandenburg	4
Bremen	4
Sachsen-Anhalt	4
Thüringen	3
<b>Deutschland gesamt</b>	<b>323</b>

Quelle: www.woolworth.de (Stand: Jan. 2003)

Die für 2001 geplante Diversifizierung mit einer eigenen Damen- und Kindermodenkette „Chivette“ wurde kurzfristig wieder eingestellt. Der Hauptinvestor *Electra Fleming* (inzwischen *Electra Partners Europe*) hatte dem deutschen Management nach der Übernahme 1998 drei bis fünf Jahre zugestanden, um das Unternehmen zu modernisieren und für einen Börsengang vorzubereiten. Die angestrebten Steigerungen bei Umsatz und Gewinn wurden nicht erreicht und in der Folge das Management im November 2001 abgesetzt (Firmenprofil *Woolworth* in TWnetwork.de, Stand: März 2002; SEIWER 2001: 20). Die weitere Entwicklung von *Woolworth* ist offen.

Abb. 25: Standorte von Foot Locker in Deutschland 2002



Quelle: Staples Annual Report 2001 9; eigene Recherchen

Der Markteintritt von *Foot Locker* erfolgte 1987 mit der Eröffnung eines Geschäftes in Neuss. Im Jahr 2002, nach 15 Jahren Marktpräsenz, ist *Foot Locker* in Deutschland mit 84 Geschäften vertreten<sup>13</sup>. Die Standorte in Deutschland befinden sich in Einkaufszentren und in guten bis sehr guten Straßenlagen (s. Abb. 25). *Foot Locker* ist relativ flächendeckend über Deutschland verteilt. Deutlich wird der Schwerpunkt in den großen Städten sowie im Rhein-Ruhr-Gebiet. In Berlin ist *Foot Locker* mit elf Filialen vertreten. *Foot Locker* nutzt ausschließlich die Betriebsform des Fachgeschäfts. Direkte Konkurrenz besteht über die ähnlich strukturierten *Rummers Point* - Fachgeschäfte des Karstadt-Konzerns. Der Markteintritt und die Präsenz in Deutschland hat seitens der ansässigen Konkurrenz zu keinen nennenswerten Reaktionen geführt. *Foot Locker* hat den Markt eher unauffällig betreten, es gibt kaum Presseberichte. Die Einordnung von *Foot Locker* in die Kategorie A erfolgte aufgrund der Filialzahl sowie des Ursprungs im *Woolworth*-Konzern.

Die europäische Firmenzentrale befindet sich in Vianen in den Niederlanden. Zusätzlich zu Deutschland ist *Foot Locker* in acht weiteren europäischen Ländern (s. Tab. 14) sowie in Australien und Kanada tätig ([www.footlocker.com](http://www.footlocker.com)).

Tab. 14: Foot Locker - Verbreitung in Europa 2002

	Anzahl Filialen
Deutschland	84
Italien	69
UK	47
Frankreich	46
Spanien	31 (inkl. 7 auf Inseln)
Belgien	13
Österreich	4
Niederlande	3
Luxemburg	2
Dänemark	1
Schweden	1
<b>Europa gesamt</b>	<b>300</b>

Quelle: [www.footlocker.com](http://www.footlocker.com); Stand: Juli 2002

### 4.2.3 Staples

1986 eröffnete das erste *Staples*-Geschäft in Brighton/Massachusetts. *Staples* führte das Format des großflächigen Discount-Büromarktes ein. Erstmals bot man für Privatkunden und kleine Unternehmen kostengünstige Angebote bei Schreibwaren, Bürobedarf, Büromöbeln und Elektronik unter einem Dach an. Gegenwärtig ist *Staples* in den USA und

<sup>13</sup> Nach Firmeninformationen bestehen 90 Filialen, allerdings sind in der Filialliste nur 84 Standorte verzeichnet.

weltweit hinter *Office Depot* die Nummer zwei im Bürobedarfseinzelhandel. Außerhalb der USA ist *Staples* in Kanada, Großbritannien, Deutschland, den Niederlanden und in Portugal tätig (s. Tab. 15). 2001 bestanden weltweit ca. 1.400 Filialen (www.staples.com; *Staples Annual Report 2001*). Die Standorte von *Staples* befinden sich überwiegend in Großstadtagglomerationen (s. Abb. 26). Zusätzlich zu den stationären Geschäften vertreibt *Staples* seine Produkte im Katalog- und Internethandel sowie über Vertriebspartner. Ca. 20 Prozent des Umsatzes werden über diese nicht-stationären Vertriebskanäle erwirtschaftet. Auf der Liste der Top 100 Einzelhändler von Chain Store Age liegt *Staples* auf Platz 27 (Chain Store Age 2001c).

Tab. 15: Weltweite Verbreitung von Staples 2001

	Anzahl Filialen
USA	1066
Kanada	195
Großbritannien	77
Deutschland	55
Niederlande	33
Portugal	10
<b>Weltweit</b>	<b>1436</b>

Quelle: *Staples Annual Report 2001: 9*

Der Markt für Bürobedarf ist in den USA sehr stark fragmentiert, die drei größten Einzelhändler *Staples*, *Office Depot* und *Office Max* erreichen zusammen nur einen Marktanteil von zehn Prozent. 90 Prozent des ca. \$ 240 Mrd. großen Bürobedarfssektors werden von einer Vielzahl verschiedenster Anbieter abgedeckt. Neben den direkten Konkurrenten stehen branchenfremde Einzelhändler wie *Wal-Mart*, Warehouse Clubs und Computer Super Stores wie *Best Buy* ebenfalls mit im Wettbewerb (*Staples Annual Report 2000 und 2001*). *Staples* ist in den USA in 46 Staaten präsent<sup>14</sup>. Der Marktanteil liegt derzeit bei vier Prozent, daher werden von *Staples* innerhalb der USA noch große Wachstumsmöglichkeiten gesehen. Von einer Saturierung des Marktes kann nach Aussagen des Unternehmens nicht gesprochen werden (*Staples Annual Report 2000: 7*). Internationalisierung stellt für *Staples* kein reaktives Verhalten auf eingeschränkte Möglichkeiten am Heimatmarkt dar, sondern kann als proaktives Handeln bezeichnet werden (vgl. Kap. 2). Unternehmensgründer T. STEMBERG schätzt den Zeitpunkt der Internationalisierung seines Unternehmens Anfang der 1990er Jahre jedoch als zu früh ein: „Wir hätten schneller in Amerika wachsen können und hätten in Europa nichts verloren, wenn wir noch gewartet hätten.“ (T. STEMBERG zit. in Handelsblatt, 2.10.1998).

Mit der Internationalisierung begann *Staples* in Kanada. Das Nachbarland wurde 1991 über ein Joint Venture mit diversen Investoren betreten, die Geschäfte wurden *Business Depot* genannt. Inzwischen ist das Unternehmen vollständig in den Besitz von *Staples*

<sup>14</sup> Alaska, Hawaii, Louisiana und Wyoming fehlen zur Flächendeckung.

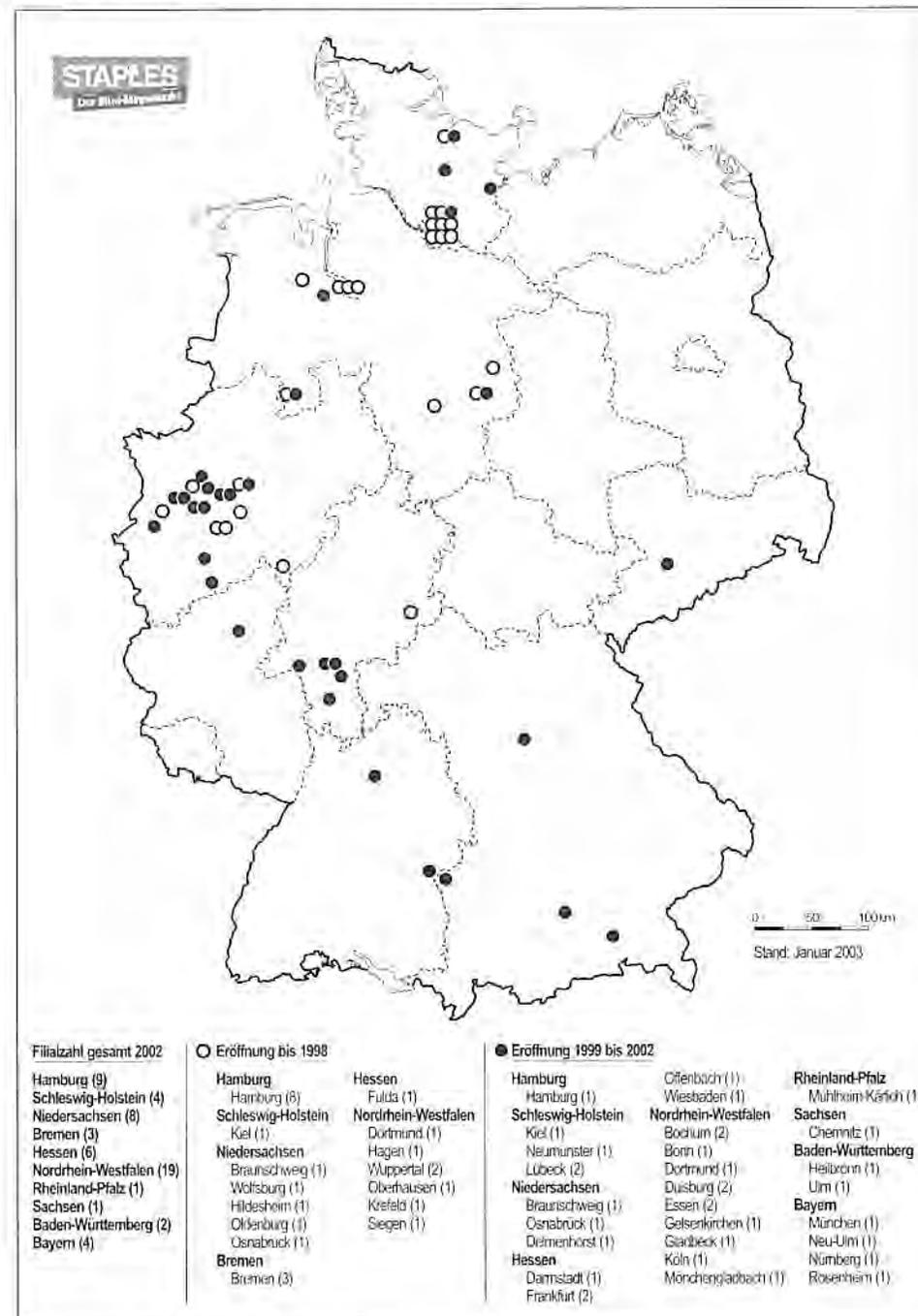
übergegangen. Gegenwärtig betreibt *Staples* in Kanada 195 Geschäfte und ist der Marktführer in seinem Sektor. *Staples* ist unter zwei Namen operativ tätig: *Staples Business Depot* ist im englischsprachigen Teil Kanadas ansässig, *Bureau en Gros* im französischsprachigen. Sortiment und Preisgestaltung sind identisch (Firmeninformation, Mai 2002). Eine 1998 geplante einheitliche Umbenennung in *Staples* ist nicht durchgeführt worden. Das Beibehalten des französischen Namens *Bureau en Gros* im frankophonen Teil Kanadas weist auf die Bedeutung der kulturellen Anpassung im Einzelhandel hin. 1993 wurde Großbritannien über eine Partnerschaft mit *Kingfisher* betreten, das erste Geschäft eröffnete im April 1993. *Staples* übernahm inzwischen zu 100 Prozent *Staples UK* und umfasst im Jahr 2001 77 Filialen in Großbritannien (*Staples Annual Report 2001 u. 2000*; Hoover 2000; FACENDA 1999)

Mit der Übernahme eines 48 Prozent-Anteils an der Hamburger *MAXI-Papier*-Markt GmbH, einem 1989 gegründeten Bürofachmarkt mit fünf Filialen, wurde *Staples* 1992 erstmalig in Deutschland tätig. In den folgenden Jahren erwarb *Staples* die Mehrheit des Unternehmens. Im März 1998 erfolgte die Umbenennung in *Staples (Deutschland) GmbH*, die damals 17 Geschäfte erhielten den Namen „*Staples – Der Büro-Megamarkt*“. Zusätzlich zu den stationären Geschäften ist *Staples* in Deutschland auch über die Vertriebskanäle Internet und Katalog tätig. Innerhalb von fünf Jahren, von Anfang 1998 bis Anfang 2003, hat sich die Filialzahl von 17 auf 57 mehr als verdreifacht. Das Wachstum erfolgte zum einen über Neueröffnungen, zum anderen über die Akquisition von *Sigma-Bürowelt* (Metro) mit 15 Filialen im Jahr 1999. Zusammen mit den elf im gleichen Jahr neu eröffneten Geschäften konnte das Unternehmen innerhalb eines Jahres um 26 Filialen wachsen. 2002 verfügt *Staples* über 57 Standorte (Pressemeldungen *Staples* unter www.staples.de; www.lz-net.de, 25.6.2002).

Die Ausbreitung hat sich vom Nukleus Hamburg aus erst in die angrenzenden Bundesländer Schleswig-Holstein, Bremen und Niedersachsen vollzogen. Ein zweites Standbein wurde in Nordrhein-Westfalen aufgebaut, wo mit inzwischen 19 Geschäften eine sehr starke Präsenz festzustellen ist. In Hessen, Baden-Württemberg und Bayern sind durch die Übernahme von *Sigma-Bürowelt* im Jahr 1999 weitere Standorte entstanden. *Staples* fasste durch diese Akquisition in Süddeutschland Fuß; weitere Expansionen sind geplant. In den neuen Bundesländern ist *Staples* aktuell nur mit einer Filiale in Chemnitz/Sachsen vertreten (s. Abb. 26). T. STEMBERG begründet die geringe Präsenz in den neuen Bundesländern mit dem niedrigen Anteil Selbstständiger und privater Computernutzer, die zur Kernzielgruppe des Einzelhändlers zählen. Das Distributionszentrum befindet sich in Hamburg-Reinbek (handelsjournal 07/2002: 26-27).

*Staples* besitzt sehr klare Anforderungen an den Standort. Nur Städte mit mehr als 90.000 Einwohnern und einem entsprechenden Einzugsgebiet kommen für das Unternehmen als Standort in Frage. Für eine gute Pkw-Erreichbarkeit ist die verkehrsgünstige Lage an Ring- oder Ausfallstrassen sowie das Vorhandensein von 20 bis 50 ebenerdigen Parkplätzen Voraussetzung. Fachmarktzentren und Einzelhandelsagglomerationen in Gewerbegebieten werden aufgrund der bereits vorhandenen Kundenströme bevorzugt. Innenstadtlagen wegen der schlechten Pkw-Erreichbarkeit nicht gewählt. Der Verkaufsraum soll in einem ebenerdigen und eingeschossigen Gebäude liegen, die Fläche zwischen 1.200 und 1.700 m<sup>2</sup> inkl. Lager und Sozialräume groß sein (www.staples.de; handelsjournal 07/2002: 26-27)

Abb. 26: Standorte von Staples in Deutschland 2002



Quelle: www.staples.de, November 1998 und Mai 2002, eigene Darstellung

Die Zielgruppe von Staples sind kleine und mittlere Unternehmen, Selbstständige, Heimarbeitsbüros, Studenten und Privatnutzer. Als Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten wie *McPaper* bzw. dem Büroartikel- und Schreibwarenfachhandel werden seitens des Einzelhändlers die niedrigen Preise (Büroartikel 30-40 Prozent unter Fachhandelspreisen) sowie das große Sortiment genannt (www.staples.de; Die Welt, 26.3.1998; Handelsblatt, 2.10.1998). Anpassungen musste Staples zu Beginn vor allem im Sortiment vornehmen. Die Markentreue der deutschen Kunden wurde unterschätzt (handelsjournal 07/2002: 26-27).

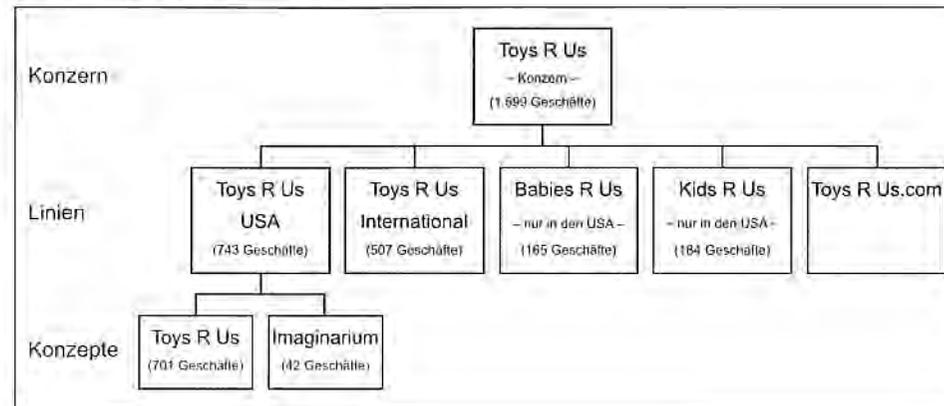
Exkurs: Der größte Anteil im deutschen Bürobedarfshandel wird vom klassischen Fachhandel gehalten. Der Umsatz von Fachmärkten und Versandhandel steigt im Vergleich zu diesem kontinuierlich an. Die Entwicklung des Marktvolumens im klassischen Bürohändler mit Papier, Büro- und Schreibwaren in Deutschland von 1995 bis 2004 stagniert. Der Markt für Informations- und Kommunikationstechnik ist weiter stark im Wachstum begriffen und steigt von 1995 (Setzwert 100) bis 2004 auf 230. Staples wird somit sein starkes Wachstum vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik fortführen können (handelsjournal 5/01: 25; 6/02: 23).

Mit der Akquisition von *Sigma Bürowelt* wurden 1999 auch deren Tochterunternehmen *Office Center* in den Niederlanden und in Portugal übernommen. Mit 21 Filialen in den Niederlanden und fünf in Portugal konnte Staples seine Präsenz in Europa deutlich ausbauen. Staples ist nun in den USA, in Großbritannien, Kanada, Deutschland, den Niederlanden und Portugal vertreten. Die Länderauswahl von Staples verdeutlicht, dass das Unternehmen vor allem hoch entwickelte Märkte aufsucht. Diese besitzen aufgrund ihres wirtschaftlichen Entwicklungsstandes eine hohe Nachfrage nach Artikeln des Bürobedarfs. Der ansässige Einzelhandel ist jedoch noch nicht besonders wettbewerbsstark, so dass Staples dort gute Einstiegschancen besitzt. Beim Markteintritt greift Staples zu Beginn auf risikoärmere Strategien wie Joint Venture oder Beteiligungen zurück. Erweist sich das Unternehmen als erfolgreich, wird es komplett aufgekauft. Diese Strategie wurde in Kanada, Großbritannien und Deutschland verfolgt. Der Markteintritt in den Niederlanden und in Portugal erfolgte als eine Art „Mitnahmeeffekt“ bei der Akquisition von *Sigma-Bürowelt* in Deutschland. Die Niederlande entsprechen dem oben definierten Länderschema, Portugal fällt dagegen aus dem Portfolio heraus. Der Entwicklungsstand der Wirtschaft und des Einzelhandels sowie die Kaufkraft der Kunden liegt deutlich hinter Nordeuropa zurück (vgl. Kap. 3.2). Die Geschäfte in Portugal konzentrieren sich in Lissabon und Umgebung, wo die Kaufkraft weit über dem Landesdurchschnitt liegen dürfte und somit eine entsprechende Nachfrage bestehen könnte. 2002 sollte das Konzept *Office Centre* auch nach Belgien expandieren, bis Anfang 2003 war jedoch noch kein Standort eröffnet (www.staples.de; boss online - Bürowirtschaft International, Sept. 1999).

#### 4.2.4 Toys R Us

1948 eröffnete CHARLES LAZARUS sein erstes Geschäft für Babymöbel in Washington D.C. Im Laufe der Jahre wurde das Sortiment um Spielwaren und Bekleidung erweitert und auch auf ältere Kinder ausgedehnt. 1957 entstand der erste Spielwaren-Supermarkt, eine für damalige Zeiten neuartige Betriebsform. 1970 ging das Unternehmen an die Börse. 2001 gab es insgesamt 1.599 Geschäfte, davon 701 *Toys R Us*-Geschäfte in den USA und 507 internationale *Toys R Us*-Einheiten, 184 *Kids R Us*, 165 *Babies R Us* und 42 *Imaginarium* Geschäfte (s. Abb. 27) (*Toys R Us Annual Report 2001*).

Abb. 27: Toys R Us Konzernstruktur



Quelle: *Toys R Us Annual Report 2001*

Seit einigen Jahren hat *Toys R Us* in den USA mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Eine zunehmende Nachfrage nach beratungsintensivem Spielzeug (z. B. Computerspiele), die Entstehung neuer Betriebsformen im Bereich Erlebnishopping sowie die starke Konkurrenz durch *Wal-Mart* und andere Anbieter haben die Umsätze bei *Toys R Us* in den letzten Jahren stagnieren lassen. 1998 musste *Toys R Us* die Spitzenposition im Spielwareneinzelhandel an *Wal-Mart* abgeben. Im Jahr 2001 wurden in den USA 64 Geschäfte geschlossen und 1.900 Mitarbeiter entlassen (Firmeninformation, [www.toysrus.com](http://www.toysrus.com), 23.8.1999; *Toys R Us Annual Report 2001*: 0+6). Mit dem neuen *Imaginarium*-Konzept soll auf die Veränderungen im Spielwareneinzelhandel reagiert werden. Fachlich geschultes Personal (TOYOLOGIST® Experts), Produktvorführungen und Bastelstunden sowie eine „fröhlichen“ Atmosphäre sollen die Nachfrage nach Erlebnishopping und Beratung decken. Neben 42 *Imaginarium*-Geschäften gibt es *Imaginarium* auch als Shop-in-shop-Konzept in klassischen *Toys R Us*-Geschäften. *Toys R Us* will dieses neue Konzept in den nächsten Jahren national und international stark ausbauen ([www.imaginarium.com](http://www.imaginarium.com), Juli 2002).

International wurde *Toys R Us* zum ersten Mal 1984 mit der Eröffnung von Geschäften in Kanada und Singapur tätig. 2001 betrieb *Toys R Us* 507 Geschäfte in 30 Ländern (inklusive Franchising und Joint Ventures). Aus Italien hat sich *Toys R Us* Ende der 1990er Jahre

Tab. 16: Anzahl der internationalen Filialen von Toys R Us 1998 und 2001

	1998	2001	Veränderung 1998 bis 2001
Ägypten	0	1	Markteintritt: 1
Australien	24	25	+ 1
Bahrain	0	1	Markteintritt: 1
Belgien	3	0	- 3 ↓
Dänemark	10	10	± 0
Deutschland	59	49	- 10 ↓
Frankreich	44	31	- 13 ↓
Hongkong	5	6	+ 1
Indonesien	3	3	± 0
Israel	5	19	+ 14 ↑
Japan	76	120	+ 44 ↑
Kanada	64	63	- 1
Luxemburg	1	0	- 1
Malaysia	5	4	- 1
Mauritius	0	1	Markteintritt: 1
Niederlande	9	13	+ 4 ↑
Norwegen	0	2	Markteintritt: 2
Österreich	8	9	+ 1
Portugal	6	6	± 0
Qatar	0	1	Markteintritt: 1
Saudi Arabien	3	4	+ 1
Schweden	5	11	+ 6 ↑
Schweiz	5	4	- 1
Singapur	4	4	± 0
Spanien	29	32	+ 3 ↑
Südafrika	8	7	- 1
Taiwan	6	6	± 0
Türkei	5	10	+ 5 ↑
UK	61	63	+ 2
Ver. Arab. Emirate	4	2	- 2 ↓
<b>SUMME</b>	<b>452</b>	<b>507</b>	<b>+ 55 ↑ (+ 12 %)</b>

Quelle: *Toys R Us Annual Report 1998 u. 2001*, eigene Darstellung

zurückgezogen ([www.toysrus.com](http://www.toysrus.com), 23.8.1999; *Toys R Us Annual Report 2001*:13; SZ, 23.8.1999). Die internationale Entwicklung des Unternehmens von 1998 bis 2001 lässt keinen einheitlichen Trend erkennen (s. Tab. 16). Auffallend sind die starken Zunahmen in Japan (+44) und Israel (+14). In Europa stehen Länder mit einer Filialzunahme neben Ländern mit Rückgang. Der starke Rückgang in Deutschland (-10) und Frankreich (-13) wird durch Neueröffnungen u.a. in den Niederlanden, Spanien und Schweden wieder ausge-

glichen, Auffallend ist die zunehmende Präsenz in asiatischen Ländern, insbesondere auch im Nahen Osten. Eine Ausrichtung auf Länder mit hohen Geburtenraten könnte zukünftig den Absatz sichern, da *Toys R Us* in Nordamerika und Europa einer Verkleinerung der Zielgruppe Kinder und Jugendliche ausgesetzt ist (vgl. Kap. 3.1.4).

Mit der Gründung von *Toys R Us Deutschland* betrat das Unternehmen Ende 1986 den deutschen Markt. Die ersten eigenen Geschäfte wurden 1987 in Koblenz, Kaiserslautern, Wallau und Essen eröffnet. Bis Mitte der 1990er Jahre expandierte das Unternehmen über organisches Wachstum weiter und baute 58 Filialen auf. In Nordrhein-Westfalen befindet sich der Nukleus; dort liegt heute mit 16 Filialen auch der Standortschwerpunkt. Von dort erfolgte die Diffusion nach Norden und Süden. Nach der Wende baute *Toys R Us* rasch Standorte in den Neuen Bundesländern auf und ist dort heute mit sieben Filialen vertreten. Thüringen ist das einzige Bundesland ohne *Toys R Us*-Filiale (s. Tab. 17 u. Abb. 28). Die Standorte von *Toys R Us* befinden sich überwiegend in Gewerbegebieten und in suburbanen Einkaufszentren mit guter Pkw-Erreichbarkeit.

*Toys R Us* bewirkte bei seinem Markteintritt einen tiefgreifenden Wandel im deutschen Spielwarenhandel. Niedrigpreise und eine große Auswahl setzten den traditionellen Spielwarenfachgeschäften stark zu und zwangen eine Vielzahl kleiner und mittlerer Geschäfte zur Aufgabe. Seit Ende der 1990er Jahre steckt *Toys R Us* Deutschland ebenso wie der US-amerikanische Mutterkonzern in einer wirtschaftlichen Krise. Zum einen ist die

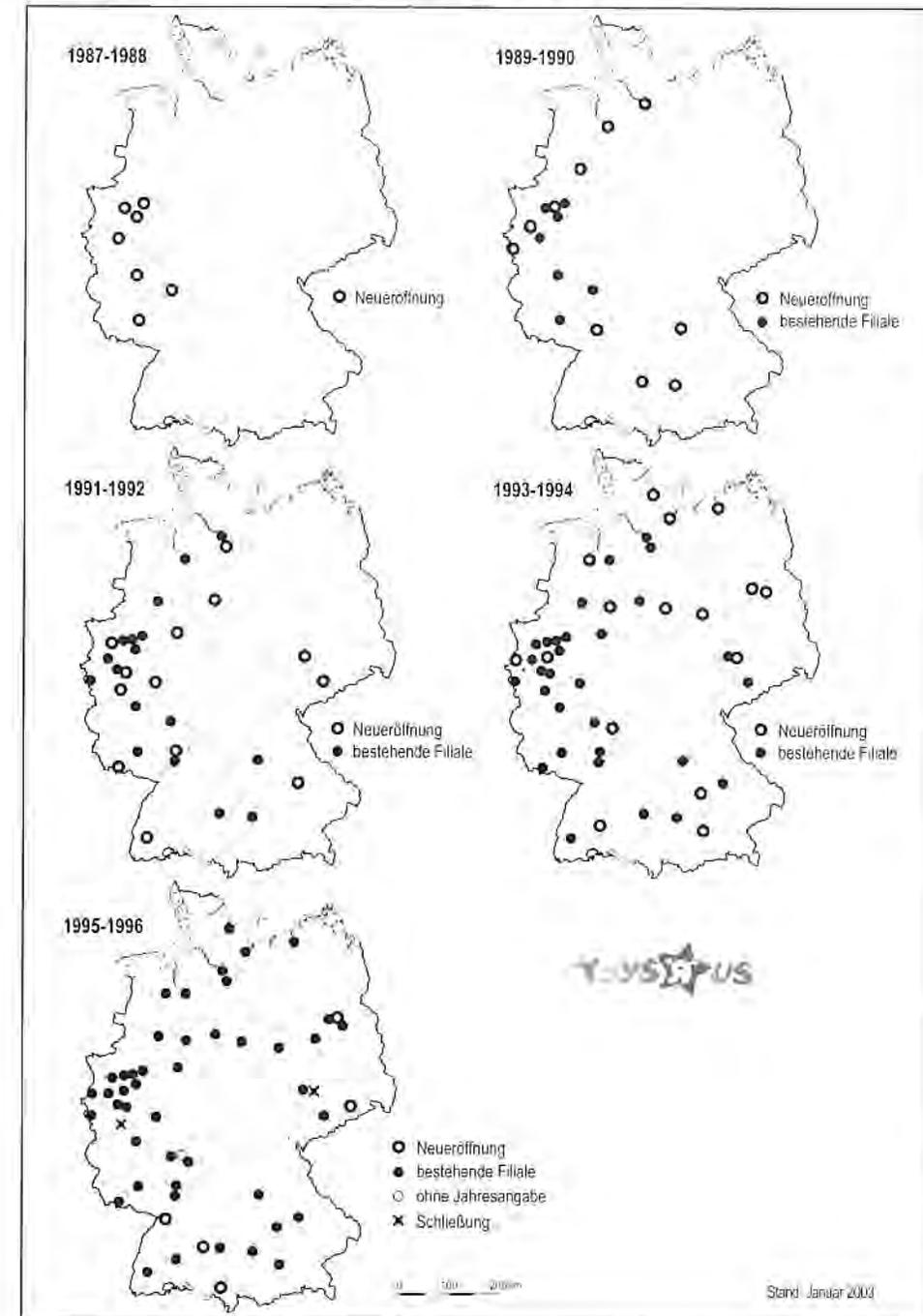
Tab. 17: Raumzeitliche Ausbreitung von Toys R Us in Deutschland

1987	4 Neueröffnungen	Koblenz Essen	Kaiserslautern	Wallau
1988	3 Neueröffnungen	Köln	Hagen	Kamen
1989	6 Neueröffnungen	Nürnberg Bremen	Augsburg Hamburg	Ulm Aachen
1990	4 Neueröffnungen	Wallenhorst/Osnabrück Heidelberg	Bochum	Neuss
1991	6 Neueröffnungen	Paderborn Günthersdorf/Leipzig	Hamburg-Harburg Gundelfingen/Freiburg	Hannover Siegen
1992	7 Neueröffnungen	Röhrsdorf/Chemnitz St. Augustin Viernheim	Köln-Marsdorf Saarbrücken	Duisburg Regensburg
1993	9 Neueröffnungen	Berlin-Waltersdorf Raisdorf/Kiel München-Freimann	Braunschweig Mönchengladbach Oldenburg	Porta Westfalica Magdeburg Offenbach
1994	7 Neueröffnungen	Bentwitsch/Rostock Lübeck Bad Dürrenheim	Leipzig Berlin-Spandau	Wuppertal Ingolstadt
1995	4 Neueröffnungen	Dresden Reutlingen	Berlin-Eiche	Ravensburg
1996	1 Neueröffnung	Karlsruhe (58. Markt = max. Anzahl aller Filialen)		
bis 2002		Schließung einzelner Filialen. Heute: 50 Filialen		

Anmerkung:  
Nach Angaben von Toys R Us sollte es 1996 58 Filialen in Deutschland geben. Nach Auszählung der angegebenen Standorte wurden nur 51 Standorte ermittelt. Vermutlich wurde in der Aufzählung seitens des Unternehmens die bereits geschlossenen Filialen herausgenommen. Aus diesem Grund konnten die Standorte der aufgegebenen Filialen nicht vollständig ermittelt werden.

Quelle: www.toysrus.de

Abb. 28: Standorte von Toys R Us in Deutschland 1987 bis 1996



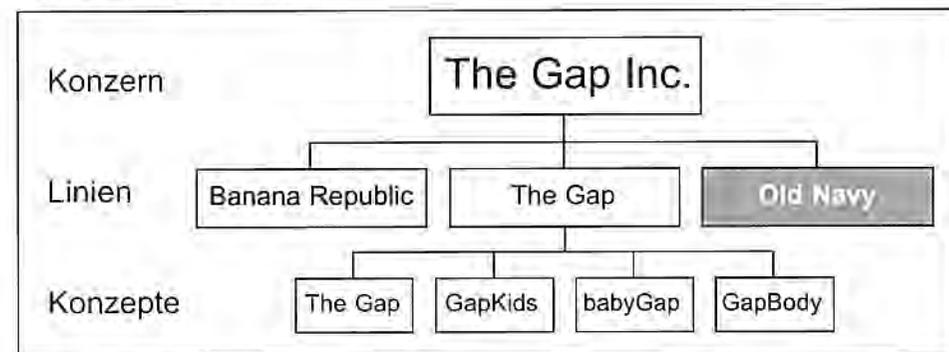
Quelle: www.toysrus.de, eigene Darstellung

Konkurrenz durch Discountgeschäfte gewachsen. Zum anderen hat sich die Nachfrage im Spielwarenhandel verändert. Der Trend geht verstärkt zu kurzlebigen und beratungsintensiven Waren wie Computerspielen. Zusätzlich wird vom Kunden eine ansprechendere Einkaufsatmosphäre gewünscht (Hamburger Abendblatt vom 31.10.1998). Bis Januar 2001 wurde die Anzahl der Standorte auf 50 reduziert, unter anderem wurden Leipzig-Paunsdorf und St. Augustin bei Bonn geschlossen. Die aufgegebenen Standorte sind in der Firmenchronik nicht mehr enthalten; offenbar möchte das Unternehmen den Filialrückgang nach außen kaschieren.

#### 4.2.5 The Gap

The Gap wurde 1969 von DORIS und DONALD FISHER in San Francisco gegründet. Der Name *The Gap* leitet sich von „the generation gap“ her; die Gründer sahen eine Lücke im Bekleidungsangebot für die „Generation dazwischen“, zwischen jung und alt. Das anfängliche Sortiment bestand überwiegend aus *Levi's* Jeans und Schallplatten. Nach einem Jahr gab es bereits sechs Geschäfte in Kalifornien. 1976 ging *The Gap* an die Börse. Anfang der 1980er Jahre war das Unternehmen auf ca. 500 Filialen angewachsen. In dieser Zeit erfolgte eine Repositionierung des Unternehmens. Die Eigenmarke *The Gap* entstand und es wurde ein einheitliches und prägnantes Image entwickelt. 1991 war die Umwandlung zum Monomarkengeschäft abgeschlossen, *Levi's* wurde aus dem Verkaufsprogramm genommen. Ein zweites Standbein wurde 1983 mit der Akquisition der Modekette *Banana Republic* geschaffen. Im Dschungeldesign gestaltet, verkauften die Geschäfte die in den 1980er Jahren modische Safari-Bekleidung. Nach einigen Jahren flaute dieser Trend ab und *Banana Republic* veränderte sein Sortiment in hochwertige Freizeit- und Geschäftskleidung. 1994 wurde die dritte Linie *Old Navy* gestartet. *Old Navy* bietet Bekleidung für die ganze Familie. Der *Gap*-Konzern ist heute mit diesen drei Linien vertreten (s. Abb. 29): *Old Navy* deckt das untere Preissegment ab, *The Gap* das mittlere und *Banana Republic* das obere. Die mittlere Linie *The Gap* ist seit Mitte der 1980er Jahre weiter differen-

Abb. 29: The Gap Konzernstruktur



Quelle: *The Gap Annual Report 2001*

ziert worden. Es gibt nach wie vor das Ursprungsgeschäft *The Gap*, in dem Freizeitbekleidung sowie diverse Kosmetika angeboten werden. 1985 kam *GapKids* mit Kinderbekleidung dazu, 1990 *babyGap* für Babys und Kleinkinder und schließlich 1998 *GapBody* mit Unterwäsche. Häufig sind mehrere dieser Spezialgeschäfte unter einem Dach angesiedelt. Im Jahr 2001 existierten in den USA 3.504 Geschäfte, davon 2.298 *The Gap* (inkl. aller Unterformen), 781 *Old Navy* und 425 *Banana Republic* (s. Tab. 18; Hoover 2000, *The Gap Annual Report 2001*).

Tab. 18: Anzahl Filialen The Gap 2001

	Gap zusammengefasste Standorte	Gap einzelne Konzepte	Banana Republic	Old Navy	Gesamt Konzepte	Gesamt Standorte
USA	1494	2298	425	781	3504	2700
Kanada	110	192	16	17	225	143
UK	140	225	-	-	225	140
Frankreich	35	54	-	-	54	35
Japan	69	143	-	-	143	69
Deutschland	13	20	-	-	20	13

(Zeitraum fiskalisches Jahr 2001: 3.2.2001 bis 2.2.2002)

Quelle: *The Gap Annual Report 2001*: 11, verändert

1987 wurde *The Gap* erstmalig international tätig. In London wurde das erste Geschäft außerhalb der USA eröffnet. Den ersten Markteintrittsversuch in Deutschland unternahm *The Gap* 1987 in Essen. Das Geschäft wurde kurz nach der Eröffnung wieder geschlossen. Firmengründer D. FISHER begründete diese Entscheidung wie folgt: „Das war nicht der richtige Ort und die richtige Zeit“ (zit. in Hamburger Abendblatt, 4.12.1998), genauere Gründe konnten nicht ermittelt werden. 1990 folgte der Markteintritt in Kanada. Es erstaunt, dass Kanada aufgrund der direkten Nachbarschaft und der kulturellen Ähnlichkeit erst als dritter Auslandsmarkt betreten wurde. In Kanada gibt es heute 192 *Gap*-Filialen, 16 *Banana Republic*-Filialen und 17 *Old Navy*-Filialen (*The Gap Annual Report 2001*). 1994 eröffnete ein Flagshipstore in Paris. 1995 erfolgte der Markteintritt in Japan und 1996 der zweite, nun erfolgreichere Versuch in Deutschland. Die gelungene Marktperformance in Großbritannien hatte das Unternehmen bestärkt, es ein weiteres Mal auf dem großen, aber auch schwierigen Markt in Deutschland zu versuchen. *The Gap* ist in Deutschland nur mit der mittleren Linie *The Gap* (inkl. *GapKids*, *BabyGap* und *GapBody*) vertreten. Die hochwertigere und exklusivere Linie *Banana Republic* ist außerhalb der USA nur in Kanada präsent. 1995 wurden dort zwei Filialen eröffnet, die Anzahl ist inzwischen auf 16 angestiegen. Es gibt seitens des Unternehmens keine mittelfristigen Pläne, mit *Banana Republic* über Nordamerika hinaus zu expandieren (HAZEL 1999: 145-148). Im Jahr 2000 startete *Old Navy* international. 2001 gab es 17 Filialen in Kanada. Im Januar 2002 wurde in der Fachpresse bekannt gegeben, dass Karstadt mit *Old Navy* ein Shop-in-shop-Angebot vereinbart habe, ab Frühjahr 2002 sollten fünf bis zehn Einheiten in Deutschland entstehen (www.TWnetwork.de, 8.1.2002). Dies wäre in mehrfacher Hinsicht eine Novität bei *The Gap*. Zum ersten Mal würde eine andere Vertriebsform als eigene Geschäfte,

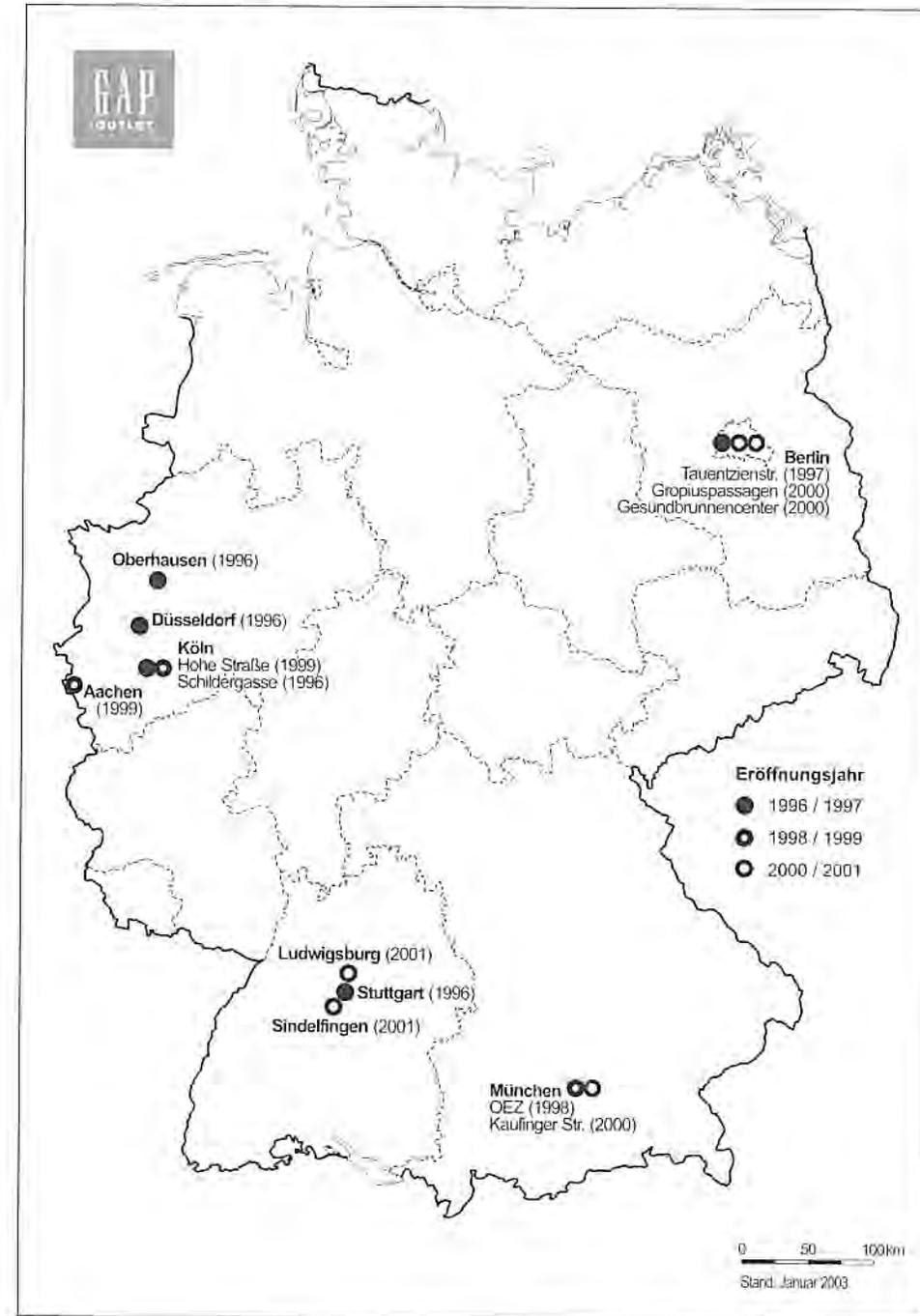
nämlich die Form des Shop-in-shop angewandt. Außerdem würde erstmalig die Zusammenarbeit mit einem anderen Einzelhändler erfolgen. Bisher verwendete *The Gap* nur die Betriebsform der eigenen Geschäfte und griff nicht auf Franchising oder Lizenzen (authorisierte Händler oder Shop-in-shop) zurück. Die Auswahl von *Old Navy* für diese Kooperation wirkt auf den ersten Blick etwas erstaunlich. Naheliegender wäre nach Einschätzung der Verfasserin die Auswahl von *Banana Republic*. Die Unternehmen selbst vermeinten auf Anfrage eine Zusammenarbeit.

Bei dem erfolgreichen zweiten Markteintritt im Februar 1996 wurde für die erste Deutschland-Filiale der Standort Düsseldorf gewählt. Geschäfte in Oberhausen (CentrO), Köln und Stuttgart folgten. Im Mai 1997 wurde eine Filiale in Berlin an der Tauentzienstrasse eröffnet. Im Dezember 1998 entstand ein Geschäft im Olympia-Einkaufszentrum in München. 1999 wurden eine zweite Filiale in Köln sowie eine in Aachen eröffnet. Zwei weitere Filialen in Berlin (Gropius-Passagen und Gesundbrunnen-Center) sowie eine zweite Filiale in München (Kaufinger Strasse) kamen im Jahr 2000 dazu. 2001 folgten Standorte in Ludwigsburg und Sindelfingen. 2002 bestehen dreizehn Filialen in Deutschland (s. Abb. 30). Die Verkaufsfläche beträgt zwischen 700 und 1.200 m<sup>2</sup>. Die Standorte befinden sich, ähnlich wie bei *Eddie Bauer*, überwiegend in hochwertigen Einkaufszentren (ECE, CentrO, Breuninger), zu einem geringeren Maße in I-A-Straßenlagen (z.B. Kaufinger Str. München, Tauentzienstr. Berlin) (www.gapinc.com 2001). *The Gap* beschränkt sich in Deutschland bislang auf die Verdichtungsgebiete in Nordrhein-Westfalen, Berlin, Baden-Württemberg und Bayern. Eine weitere Ausbreitung in ähnlich strukturierte Gebiete wie Frankfurt oder Hamburg ist denkbar.

Gerüchte über einen Rückzug vom deutschen Markt wurden im Mai 2001 über die Fachpresse verbreitet. Diese stehen im Zusammenhang mit den hohen Verlusten in den USA. Der Nettogewinn des ersten und zweiten Quartals 2001 hatte sich im Vergleich zum gleichen Zeitraum in 2000 drastisch reduziert, im dritten Quartal sanken die Umsätze im Vergleich zum Vorjahr um 17 Prozent (www.TWnetwork.de, 8.5.2001 u.16.11.2001).

Nach dem gescheiterten ersten Markteintritt im Jahr 1987 hatte *The Gap* auch bei seinem zweiten Markteintritt 1996 mit Anpassungsproblemen zu kämpfen: Gleich am Eröffnungstag kam das Unternehmen mit dem deutschen Gesetz in Konflikt. Ein geplanter und angekündigter 20-prozentiger Rabatt zur Eröffnung des ersten Geschäftes in Düsseldorf wurde auf der Grundlage des deutschen Rabattgesetzes verboten (Textilwirtschaft, 8.2.1996). Der Geschäftsführer ROLF BOJE teilte 1998 mit, dass die Geschäfte in den ersten zwei Jahren der Geschäftstätigkeit in Deutschland nicht optimal gelaufen seien und dass einige Zeit benötigt wurde, um das Sortiment an die Kundenansprüche anzupassen. Die Preise liegen, bedingt durch die höheren Kosten (Löhne, Personalnebenkosten und Mieten), deutlich über dem US-Niveau. Das erste Geschäft in Düsseldorf war nach Aussagen von R. BOJE von der Lage und dem Grundriss nicht gut gewählt, wenige Monate nach der Eröffnung erfolgte bereits eine komplette Umstrukturierung. Auch personell gab es laut R. BOJE zu Beginn Engpässe. 1998 hatten sich die Umsätze konsolidiert, der Weg zu weiteren Expansionen war frei. Zu diesem Zeitpunkt sah der Geschäftsführer Potenzial für bis zu 500 Filialen in Deutschland (Textilwirtschaft, 22.10.1998). Dies entspräche in etwa der Dichte, die *The Gap* in den USA erreicht hat (vgl. Tab. 18). Nach über sechs Jahren Präsenz existierten im August 2002 jedoch erst dreizehn Standorte in Deutschland.

Abb. 30: Standorte von The Gap in Deutschland 2002



Quelle: www.gapinc.com, www.TWnetwork.de, eigene Darstellung

#### 4.2.6 Eddie Bauer

*Eddie Bauer* wurde 1920 in Seattle gegründet und bietet legere Freizeit- und Sportbekleidung an. Die Ware wird über die drei Vertriebskanäle stationärer Einzelhandel, Katalog und Internet abgesetzt. Zusätzlich zu den Bekleidungsgeschäften betreibt *Eddie Bauer* in den USA auch Home Stores sowie Sport Shops und veranstaltet *Eddie Bauer* Reisen. *Eddie Bauer* wurde 1971 von *General Mills* übernommen und 1988 an das Versandhausunternehmen *Spiegel Group* weiterverkauft. *Spiegel* wiederum ist eine Tochter des deutschen *Otto Versand* (vgl. Kap. 1.1.1).

1994 eröffnete *Eddie Bauer* in Japan drei Geschäfte und brachte dort den ersten Katalog heraus. Der deutsche Markt wurde bereits 1993 über einen Katalog angetestet. 1995 wurde *Eddie Bauer* Deutschland, ein Joint Venture zwischen *Eddie Bauer Inc.* (USA), *Heinrich Heine GmbH* und *Sport-Scheck GmbH*, gegründet. 1996 eröffneten die ersten Geschäfte in Berlin und in Oberhausen (CentrO). 1997 entstanden fünf weitere Geschäfte an den Standorten Münster<sup>15</sup>, München (OEZ), Düsseldorf, Berlin (Gesundbrunnen-Center) und Leipzig. 1998 kamen zwei weitere Filialen in Berlin (Potsdamer Platz Arkaden) und in München (PEP) dazu. Im Jahr 2000 wurde der Standort Berlin-Kurfürstendamm geschlossen. Als Grund für die Schließung gab *Eddie Bauer* eine Überarbeitung der Ladengestaltung an. Zukünftige Standorte sollen auf einer Ebene im Erdgeschoss liegen, die Verkaufsfläche 300 bis 500 m<sup>2</sup> betragen. Die Filiale am Ku'Damm war zweigeschossig, daher sei der Mietvertrag nicht verlängert worden (e-mail Information *Eddie Bauer*, 20.3.2001; www.TWnetwork.de, 18.8.2000). Nach Information einer Verkäuferin war die hohe Miete der Grund für die Schließung (persönliche Information August 1999). Aus ähnlichen Gründen wurde der Standort in Düsseldorf geschlossen. 2001 wählte *Eddie*

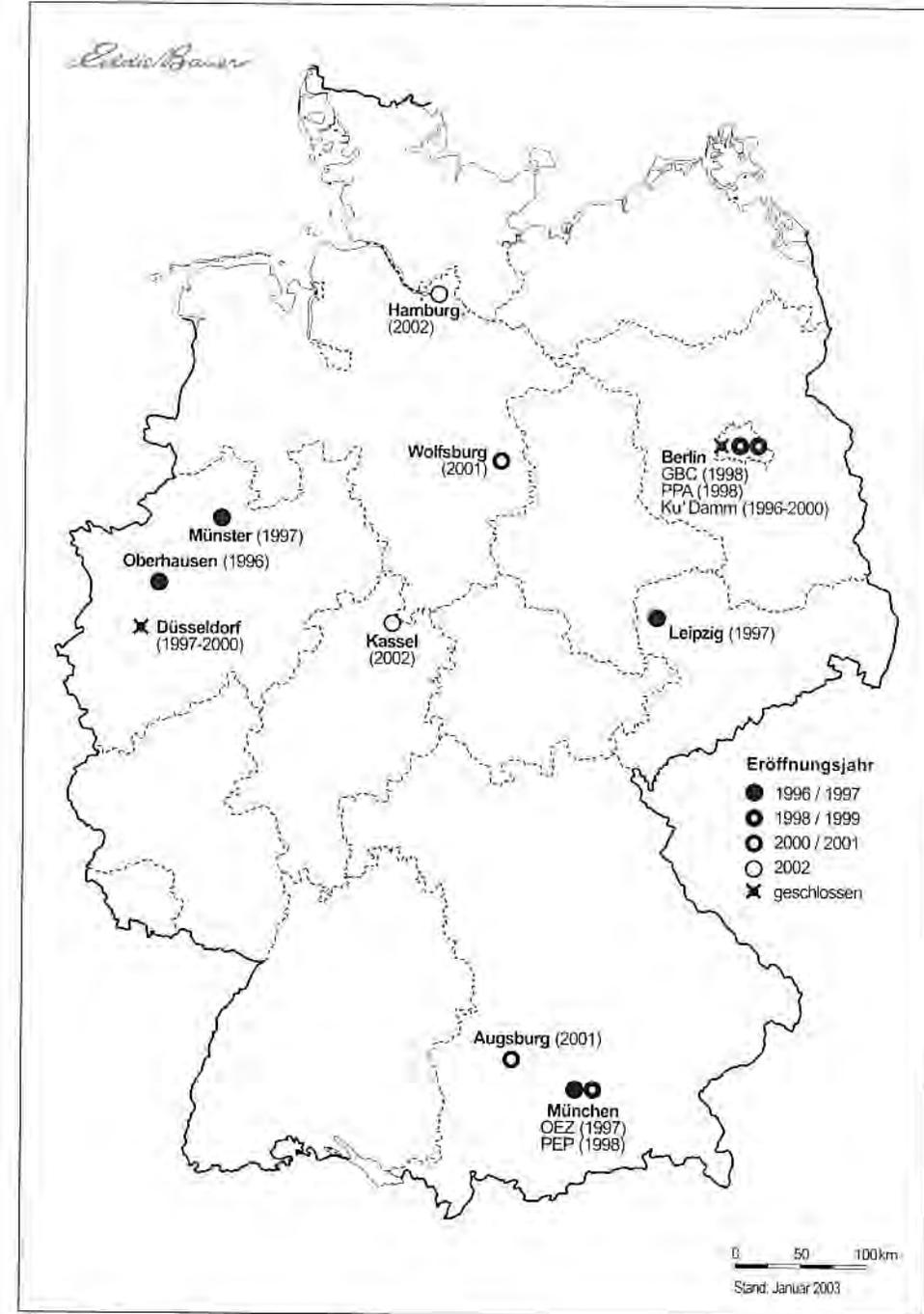
Tab. 19: Raumzeitliche Ausbreitung von Eddie Bauer in Deutschland

	Standort	Lage
1997	Münster	(1a-)Strassenlage
	München (OEZ)	EKZ
	Düsseldorf	(1a-)Strassenlage
	Berlin(GBC)	EKZ
	Leipzig	EKZ
1998	Berlin (PPA)	EKZ
	München (PEP)	EKZ
1999		
2000	Schließung Berlin-Ku'Damm + Düsseldorf	
2001	Augsburg	EKZ
	Wolfsburg	EKZ
2002	Kassel	EKZ
	Hamburg (AEZ)	EKZ

Quelle: Firmeninformationen www.eddiebauer.de zu diversen Zeitpunkten, eigene Erhebungen

<sup>15</sup> Der Standort Münster wird öfters von US-amerikanischen Einzelhändlern gewählt (vgl. *The Gap, Timberland*). Die hohen Studentenzahlen könnten eine Erklärung bieten; dies würde aber auch auf andere Städte wie Tübingen oder Freiburg zutreffen, die nicht als Standorte ausgewählt wurden.

Abb. 31: Standorte von Eddie Bauer in Deutschland 2002



Quelle: www.eddiebauer.de, eigene Darstellung

*Bauer* mit Augsburg und Wolfsburg zwei kleinere Großstädte als Standorte für neue Filialen. 2002 folgten Kassel und Hamburg (s. Tab. 19 u. Abb. 31) (www.TWnetwork.de, 18.8.2000; www.eddiebauer.de, Juli 2002).

Mittelfristig sollen in Deutschland bis zu 50 Filialen entstehen (www.TWnetwork.de, 6.7.1998). Nach den Informationen eines Filialleiters stellen geeignete Standorte das limitierende Element dar (persönliche Information, Februar 2002). Die Expansion in weitere europäische Länder ist in der Planung, genauere Angaben dazu wurden noch nicht veröffentlicht (www.TWnetwork.de, 18.8.2000).

Als Standorte werden 1a-Strassenlagen in den Innenstädten der Großstädte Deutschlands gewählt sowie 1a-Einkaufszentren der ECE-Gruppe (PPA, GBC, OEZ, PEP) sowie das CentrO (vgl. Standortwahl *The Gap*). Im Laufe der Expansion hat sich der Schwerpunkt zu Standorten in Einkaufszentren verlagert. 2002 wurden hierarchisch niedrigere Standorte (Augsburg und Kassel) ausgewählt. Das Gesundbrunnencenter in Berlin als Standort für *Eddie Bauer* wird von der Verfasserin aufgrund der eher einkommensschwachen Kundenstruktur im Einzugsgebiet als nicht sehr erfolgsträchtig eingeschätzt.

Anpassungen an den deutschen Einzelhandelsmarkt führte *Eddie Bauer* im Bereich des Kundenservice durch. Die bedingungslose Rücknahmegarantie von Waren, d.h. ohne zeitliche Begrenzung, ohne Angabe von Gründen oder Kassenzettel, wurde eingeschränkt. Insbesondere in Berlin war die Quote der zurückgegebenen Ware überdurchschnittlich hoch, in deutlicher Korrelation mit der Diebstahlquote. Nach Aussagen eines Verkäufers brachten die Diebe die gestohlene Ware in den Laden zurück und tauschten sie gegen Bargeld ein (persönliche Informationen GBC Berlin, Juli 1999). Inzwischen ist die Rückgabe nur noch mit Kassensbon möglich.

#### 4.2.7 Markenhersteller

*Esprit*: Mitte der 1960er Jahre wurde die Marke *Esprit* in den USA gegründet. Ende der 1970er wurden erste internationale Partnerschaften gebildet, unter anderem auch in Deutschland. Die Firmenstrukturen sind weltweit verzweigt. Über diverse Lizenzvergaben und Gründung neuer Unternehmen hat sich das Unternehmen von seinen US-amerikanischen Wurzeln entfernt und zu einem globalen Handelskonzern entwickelt. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich inzwischen in Hongkong. Das erste eigene Geschäft wurde 1983 in Hongkong eröffnet. 1985 entstand das Europäische Design Center in Düsseldorf und das erste Geschäft in Deutschland wurde eröffnet. Weltweit ist *Esprit* heute in über 40 Ländern auf allen fünf Kontinenten vertreten (www.esprit.com). Die Marke *Esprit* ist in Deutschland über die gesamte Bandbreite des stationären Einzelhandels erhältlich, der Vertrieb erfolgt über eigene Geschäfte, über Franchising, shop-in-shop-Systeme, Depots und Lizenzen. Insgesamt führen ca. 2.650 Geschäfte in Deutschland die Marke *Esprit* in ihrem Sortiment (www.TWnetwork.de; www.esprit.de). In den letzten Jahren baute *Esprit* das eigene Ladennetz deutlich aus und betrieb Anfang 2003 62 eigene Geschäfte in Deutschland. Standorte sind die großen Einkaufszentren und die 1a-Lagen der größeren Städte. 2002 eröffnete in München das europaweit größte *Esprit*-Geschäft mit 3.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche (www.TWnetwork.de; Information Pressestelle *Esprit*, März 2003).

*Timberland*: Hervorgehend aus der *Abington Shoe Company* erfolgte 1978 der Namenswechsel zu *The Timberland Company*. Namensgebend wirkte der klassische gelbe *Timberland* Stiefel, der seit 1973 große Popularität in den USA besitzt. Zu diesem Zeitpunkt beschränkte sich das Unternehmen auf die Produktion und den Vertrieb von Schuhen. Erst 1986 wurde das erste Geschäft in den USA eröffnet. 1999 wurden 28 Prozent der Umsätze im Ausland erbracht. Mit 79 Prozent sind Schuhe der dominante Sortimentsbestandteil, Bekleidung und Accessoires machen die übrigen 21 Prozent aus (Hoover 2000). 1979/1980 erfolgte mit einem Geschäft in Italien der erste Vorstoß ins Ausland. Italien genießt einen besonderen Ruf als Standort der Schuh- und Lederwarenproduktion (Hoover 2000). Heute ist *Timberland* international mit Geschäften in Europa (England, Frankreich, Deutschland, Österreich, Italien und Spanien) und in Asien (China, Hongkong, Japan, Malaysia, Singapur und Taiwan) präsent (*Timberland* Annual Report 2001). Bei der Auswahl der Zielmärkte verwundert das Fehlen des Nachbarlandes Kanada. 1990 eröffnete *Timberland* sein erstes deutsches Geschäft in München. Über den Großhandel konnte die Marke *Timberland* in Deutschland seit 1985 bezogen werden. Im Februar 1998 bestanden vier eigene Geschäfte in Düsseldorf, München, Dresden und Köln. Bis März 2001 erhöhte sich die Anzahl eigener Geschäfte mit Frankfurt-Flughafen, Berlin (1999) und Hamburg (1998) auf sieben. 1998 führte *Timberland* als zweites Standbein die Vertriebschiene des Franchising in Deutschland ein. In Zukunft sollen zehn bis 15 Franchise-Läden entstehen. Standorte des Franchising-Konzeptes sind Großstädte ab 100.000 Einwohnern sowie Läden mit einer Verkaufsfläche von 80 bis 200 m<sup>2</sup>. Der erste Franchise-Store wurde 1998 im CentrO in Oberhausen eröffnet. Weitere Franchise-Stores befinden sich in Karlsruhe, Braunschweig, Frankfurt, Baden-Baden und Münster. Ein Outlet Store und Lager ist in Baierbrunn bei München angesiedelt. Die Gesamtzahl der Filialen (unter eigener Regie und als Franchising) liegt damit bei 14 (Stand 2002). Die Marke *Timberland* wird in Deutschland darüber hinaus in ca. 800 Multimarkengeschäften, bei sogenannten autorisierten Händlern, verkauft. Die Belieferung erfolgt von einem europäischen Zentrallager in Enschede / Niederlande (www.timberland.de, Januar 2002; *Timberland* Annual Report 2001 u. 2002; Textilwirtschaft, 26.2.1998; SUMMERS 1995; Handelsblatt, 22./23.9.1990)

*Gant* U.S.A.: 1949 wurde die Marke *Gant* gegründet. 1960 war das Unternehmen zum zweitgrößten Hemdenhersteller in den USA aufgestiegen. In den folgenden Jahrzehnten wurde *Gant* mehrfach verkauft. Anfang der 1980er erwirbt die schwedische Firma *Pyramid* eine Lizenz für die Marke und 1999 das Unternehmen selbst. Das amerikanische Image der Marke steht weiterhin im Vordergrund. Das Sortiment umfasst gehobene Herren-Freizeitbekleidung, die das „kosmopolitische Lebensgefühl“ verkörpern soll (Duetsch Fashion 1999). *Gant* betrat den deutschen Markt mit eigenen Geschäften im Jahr 1995 mit der Eröffnung in Düsseldorf, gefolgt von Berlin 1997, Köln 1998 und Sylt 1999. Bis Ende 2002 waren insgesamt acht *Gant*-Geschäfte in Deutschland entstanden: in Berlin, Düsseldorf (2x), Köln, Hamburg und München sowie auf den Inseln Sylt und Norderney. Die Geschäfte werden überwiegend über Franchising betrieben. Die Marke *Gant* wird des Weiteren in über 200 Multi-Marken-Geschäften verkauft. Seit 2001 ist *Gant* zusätzlich mit einem Geschäft im Designer Outlet Center in Zweibrücken vertreten. International ist *Gant* in Dänemark, Finnland, Griechenland, Großbritannien, Italien, den Niederlanden,

Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden, der Schweiz, Spanien, der Türkei und den USA tätig (Duetz Fashion 1999).

*Polo Ralph Lauren:* Nach Unternehmensangaben war *Polo Ralph Lauren* 1981 der erste amerikanische Designer, der ein Geschäft in Europa eröffnet hat. Der Filiale in London folgte 1986 das größte internationale *Polo Ralph Lauren*-Geschäft in Paris. In Deutschland betreibt *Polo Ralph Lauren* drei Geschäfte in Hamburg, München und Frankfurt. Seit 2001 ist *Polo Ralph Lauren* zusätzlich mit einem Geschäft im Designer Outlet Center in Zweibrücken vertreten (www.ralphlauren.com, März 2001; www.TWnetwork.de, 8.9.1999).

*Nike:* Die Marke *Nike* wurde 1972 gegründet und wuchs über die Jahre zur größten Sportartikelmarke der Welt heran. 47 Prozent des Sportschuhmarktes in den USA wird von Nike gehalten. 1992 wurde das erste *NikeTown*-Geschäft eröffnet. *NikeTown* ist ein Flagshipstore, in dem zum einen die gesamte Produktpalette von Nike vorgestellt wird, zum anderen eine Erlebniswelt des Sports geschaffen wird. Die Sportarten sind themenorientiert in Pavillons zusammengestellt und werden mit „Devotionalien“ berühmter Sportler ausgeschmückt. Es werden Veranstaltungen für verschiedene Zielgruppen angeboten, wie z.B. Besuche berühmter Sportler. Auf einer Großbildleinwand werden kontinuierlich Sportereignisse gezeigt. Die Verkaufsfläche umfasst ca. 3.500 m<sup>2</sup> (www.nikebiz.com, März 2001). Der tatsächliche Verkauf ist von sekundärer Bedeutung. *Nike* betreibt weltweit 175 Einzelhandelsgeschäfte. Von den 19 *NikeTowns* befinden sich 15 in den USA und je einer in Toronto/Kanada, Melbourne/Australien, London/Großbritannien und Berlin/Deutschland (www.nikebiz.com, Stand: März 2001). Im April 1999 eröffnete *NikeTown* in Berlin an der Tauentzienstrasse das erste Geschäft dieser Art in Europa. Im Sommer 1999 folgte der zweite europäische *NikeTown* in London.

*Levi's:* *Levi's* zieht sich verstärkt aus dem Monomarkengeschäft zurück. Übrig geblieben sind *Original Levi's Stores* in Darmstadt, Koblenz, CentrO Oberhausen, Frankfurt, Nürnberg, Karlsruhe und Köln (Informationen Pressesprecher M. BORN 1999). 1998 eröffnete *Levi's* einen Flagshipstore an der Tauentzienstrasse in Berlin, die Verkaufsfläche beträgt 500 m<sup>2</sup>. Das Geschäft ist bewusst an einer exponierten Lage positioniert und dient der Präsentation der gesamten Produktpalette, als Werbung und zur Imagepflege. Videoleinwände, Internetterminals, Konsolen mit Computerspielen und eine Bar sind als „Event-points“ in den Laden integriert (Textilwirtschaft, 27.8.1998). Die Marke *Levi's* wird überwiegend in Multimarkengeschäften vertrieben. *Levi's* Jeans verkörpern in besonderem Maße US-amerikanische Lebenskultur.

*Skechers:* Das erst 1992 gegründete Unternehmen produziert und vertreibt modische Schuhe für Jugendliche. Im Frühjahr 2001 wurden in kurzen Abständen drei Flagshipstores in England, Deutschland und Frankreich, den drei stärksten Märkten Europas, eröffnet. Während in Frankreich und Großbritannien die Geschäfte in den Hauptstädten Paris und London angesiedelt wurden, wählte *Skechers* in Deutschland den Standort des CentrO in Oberhausen. Für das Unternehmen stellt die Hauptstadt Berlin offenbar nicht den Top-Einzelhandelsstandort Deutschlands dar. Die Marke wird überwiegend in ausgewählten Fachgeschäften vertrieben (Pressemeldungen *Skechers*, Mai 2001).

*GUESS?:* Die Bekleidungsmarke *GUESS?* wurde 1981 gegründet. Im März 2001 betrieb *GUESS?* 130 eigene Geschäfte und über 1000 Shop-in-shops in den USA. International wird die Marke in über 70 Ländern verkauft, wobei in 35 Ländern *GUESS?*-Ge-

schäfte existieren. *GUESS?* ist in Europa mit je einem Geschäft in Belgien, Griechenland, Niederlande, Deutschland und Russland vertreten, mit drei Geschäften in Spanien, vier Geschäften in Portugal und sieben Geschäften in Italien (www.guess.com, Stand März 2001). In Deutschland besteht seit 1998 ein Geschäft in Berlin, das über Franchising betrieben wird; Standort ist das Quartier 206, Friedrichstrasse /Berlin.

*Donna Karan New York / DKNY:* 1997 eröffnete *Donna Karan* in Berlin Geschäfte der beiden Vertriebslinien *Donna Karan Collection* und *DKNY*. Die Geschäfte werden über Franchising betrieben, der Franchise-Nehmer *AMJ Holding* vertreibt zusätzlich die Marke *GUESS?*. Die Geschäfte befinden sich im Quartier 206, Friedrichstrasse/Berlin. *Donna Karan Collection* ist die High End-Linie, *DKNY* die junge, modische Linie. *DKNY* wird von einem anderen Franchise-Nehmer mit einem zweiten Geschäft in München vertreten. *Donna Karan Collection* ist in Europa mit einem weiteren Franchising-Geschäft in London vertreten (mündliche Auskünfte des Franchisenehmers).

*Coach:* *Coach* stellt seit 1941 hochwertige Lederwaren (Taschen, Koffer, Gürtel und Accessoires) her. Der Vertrieb erfolgt über mehrere Kanäle (multi-channel retailing): Im stationären Einzelhandel werden *Coach*-Produkte in eigenen Geschäften, über shop-in-shop-Systeme in Kaufhäusern sowie in Fachgeschäften angeboten. Zum anderen kann das Sortiment auch über Katalog und Internet direkt beim Hersteller bestellt werden. Außerhalb der USA betreibt *Coach* 175 Geschäfte und Verkaufsstellen in 18 Ländern. Das Unternehmen gibt an, seinen internationalen Bereich langfristig weiter auszubauen, wobei der Schwerpunkt deutlich in Asien und insbesondere Japan liegt. In Deutschland besaß *Coach* zwei Geschäfte in Stuttgart und in Hamburg, die 1999 jedoch wieder geschlossen wurden. Die Gründe sind nicht bekannt. Typische Ursachen, die zu einem Rückzug führen könnten, sind die fehlende Bekanntheit einer Marke sowie eine falsche Preis- oder Sortimentspolitik. Die Marke *Coach* ist in Deutschland nur noch über ein Shop-in-shop in Köln erhältlich (www.coach.com).

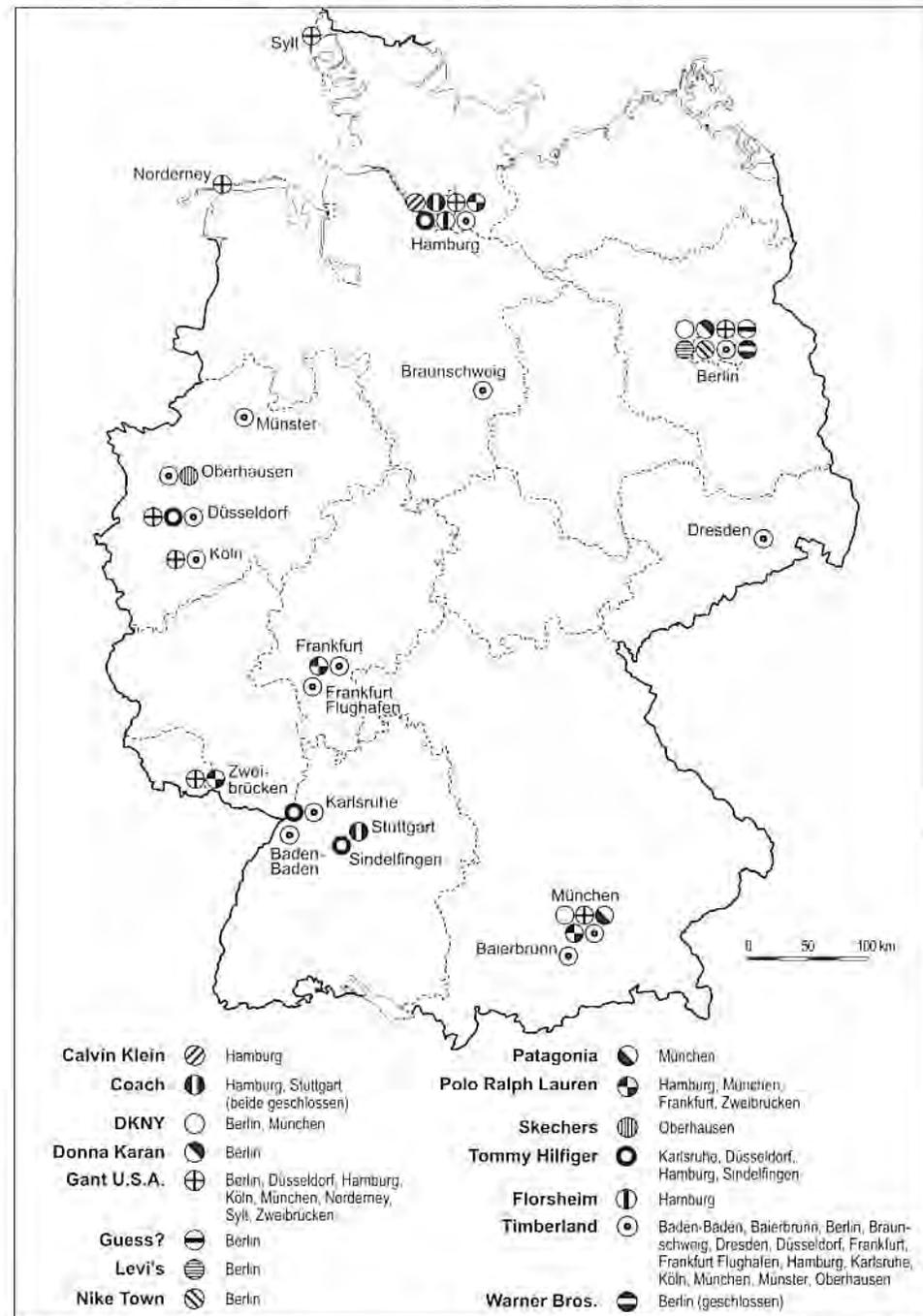
Der Schuhhersteller *Florsheim* wurde 1892 gegründet. Anfang des 20. Jahrhunderts eröffnete *Florsheim* als erster Schuhhersteller eigene Einzelhandelsgeschäfte in größeren Städten der USA (Hoover 2000). Seit 1998 ist *Florsheim* mit einem Franchising-Geschäft in Hamburg vertreten, die Europa-Zentrale befindet sich in Florenz/Italien (www.florsheim.com).

*Warner Bros. Studio Stores* betrieb in Deutschland ein Geschäft, Standort war das Europa-Center in Berlin. Dieses Geschäft wurde 1999 / 2000 geschlossen. Die Geschäftsaufgabe steht wahrscheinlich im Zusammenhang mit der Fusion von *Time Warner* und *America Online (AOL)*. Im Januar 2001 wurde bekannt gegeben, dass alle 130 Geschäfte in den USA geschlossen werden, die Umsätze entsprachen nicht den Erwartungen (www.chainstoreage.com, 26.1.2001).

*Tommy Hilfiger* ist seit 2001/2002 mit einem Geschäft in Karlsruhe ansässig, im August 2002 eröffnete ein Flagshipstore in Düsseldorf. Filialen in Hamburg (AEZ) und Sindelfingen (Breuningerland) folgten (www.tommy-hilfiger.com, März 2003). *Calvin Klein* betreibt seit 2000 ein Geschäft in Hamburg (Mönckebergstrasse). Das einzige deutsche *Patagonia*-Geschäft befindet sich seit 1991 in München. Der Absatz dieser drei Marken erfolgt fast ausschließlich über Multimarkengeschäfte.

Die Geschäftsstandorte der untersuchten Markenhersteller der Kategorie C sind in Abb. 32 zusammen dargestellt. Deutlich sichtbar werden die Schwerpunkte in den Regional-

Abb. 32: Standorte Einzelhändler der Kategorie C in Deutschland 2002



Quelle: Firmeninformationen; eigene Darstellung (Anmerkung: *Esprit* ist mit seinen 62 eigenen Standorten nicht enthalten, da in den verfügbaren Unternehmensinformationen nicht zwischen eigenen Standorten und Multimarkengeschäften unterschieden wird.)

metropolen der höchsten Zentralitätsstufe – Berlin, Hamburg und München – sowie im Gebiet Köln-Düsseldorf-Oberhausen (vgl. BLOTEVOGEL 2002: 42–43). In den neuen Bundesländern sind keine Filialen US-amerikanischer Markenhersteller angesiedelt. Die geringe Bedeutung des Standortes Frankfurt am Main ist verwunderlich.

#### 4.2.8 Sonderkategorie: Lands' End

*Lands' End* wurde in die Untersuchung mit einbezogen, obwohl es sich zu Beginn der Untersuchung um einen reinen Versandhändler ohne stationäre Geschäfte in Deutschland handelte (vgl. Kap. 1.1.1). Der Hauptgrund für die Aufnahme war die starke Medienwirksamkeit infolge der Konfrontation der US-amerikanischen Serviceorientierung mit der deutschen Gesetzgebung. Die Herausgabe eines deutschsprachigen Kataloges, einer deutschsprachigen Internetseite und die Errichtung einer deutschen Tochtergesellschaft trugen ebenfalls dazu bei. Im Juli 2002 wurde das erste stationäre Geschäft in Mettlach eröffnet (handelsjournal 7/02: 19).

*Lands' End* wurde 1963 von GARY COMER als Versandhandel für Segelzubehör gegründet<sup>16</sup>. Nach und nach wurde das Sortiment um Bekleidung und Taschen erweitert. Diese nehmen in den 1970er Jahren immer mehr Anteil ein, bis 1977 das ursprüngliche Segelsortiment aus dem Angebot genommen wurde. Heute ist *Lands' End* der drittgrößte US-amerikanische Versandhändler für Bekleidung. Im Juni 2002 wurde *Lands' End* von *Sears Roebuck*, dem viertgrößten Einzelhandelsunternehmen der USA (vgl. Kap. 4.1), übernommen (www.lz-net.de, 13.5.2002). Als Versandhaus vertreibt *Lands' End* seine Produkte überwiegend über Katalog und Internet und besitzt nur sehr wenige Geschäftslokale. 95 Prozent des Umsatzes erfolgt über Versand (Katalog oder Internet), 5 Prozent über 26 Läden (17 in USA, je zwei in Großbritannien und Japan sowie einer in Deutschland.). In den USA sind die Läden in Illinois, Minnesota, New York und Wisconsin angesiedelt. *Lands' End* besitzt Callcenter und Distributionszentren in Wisconsin/USA, Japan und UK, sowie ein Callcenter in Deutschland. Zielgruppe des Unternehmens sind 35- bis 60jährige Kunden mit hohem Einkommen und hohem Bildungsniveau (Hoover 2000; handelsjournal 07/02: 19; www.landsend.de).

1991 brachte *Lands' End* den ersten Katalog in Großbritannien heraus. 1993 folgten ein Callcenter und ein Distributionszentrum. 1994 wurden von dort in einem dreimonatigen Testlauf Kataloge nach Frankreich, Deutschland und in die Niederlande verschickt, um die Märkte zu testen. Im Vergleich mit Frankreich und den Niederlanden wurden in Deutschland die besten Resultate erzielt. 1994 eröffnete in Yokohama / Japan eine Niederlassung. 1995 entstand das erste Geschäft in Großbritannien. 1996 gründete *Lands' End* in Deutschland eine Tochtergesellschaft. Mettlach im Saarland ist Sitz der Geschäftsführung sowie der Kundenberatung und -betreuung. Die Auslieferung der Ware erfolgt über das Versandlager in Großbritannien, ein eigenes Distributionszentrum in Deutschland ist laut Ausführungen des Geschäftsführers S. BECHWAR nicht rentabel. Als Potenzial werden fünf bis sechs Millionen Kunden gesehen (Handelsblatt, 16.12.1997). Im Juli 2002 eröffnete

<sup>16</sup> Die ungewöhnliche Schreibweise von *Lands' End* basiert auf einem Druckfehler im ersten Katalog und wurde als Besonderheit übernommen.

Abb. 33: Zeitungsanzeige von Lands' End zum Werbeverbot



1 Tag Garantie



6 Monate Garantie



**Bewerbung  
in Deutschland  
verboten!\***

# Ohne Worte!!!

Gern würden wir Ihnen an dieser Stelle Ihre garantierten Vorteile des Einkaufs bei Lands' End vorstellen. Aber wir tun das nicht. Ein aktuelles Urteil bindet uns daran, so für den Lands' End Kunden Service zu werben, wie wir es gern wollten. Als amerikanisches Versandhaus für klassische und qualitativ hochwertige Freizeitbekleidung ruhen wir nicht eher, bis unsere Kunden 100% zufrieden sind. Das haben wir in Amerika so gelernt. Und gerade dafür dürfen wir in Deutschland nicht mehr werben.

**Also sparen wir uns dazu jeden Kommentar.**

Und erlauben uns nur eine Zwischenfrage aus Amerika: Wo, bitte schön, geht's zum vereinten Europa? Unsere Kunden im übrigen Europa und auf der ganzen Welt vertrauen zu Recht auf die bestmögliche Qualität und Verarbeitung unserer Pullover und Jacken, Hemden und Hosen. Aber auch Ihnen als deutschen Verbraucher würden wir gern weiterhin erzählen, daß wir für Sie immer fröhliche Gedanken mehr und reichlich Fleiß in unsere Arbeit legen. Aufgrund der Zugabe-

Verordnung aus dem Jahre 1932 können wir Ihnen nicht mehr sagen, wie garantiert wir hinter unseren Produkten stehen.

**Den Mund hat man uns verboten. Unser Herz schlägt aber weiterhin für den deutschen Kunden.**

Es ist uns ganz wichtig, daß Sie eines wissen: Egal, ob wir mit Ihnen darüber reden dürfen oder nicht - an der Top-Qualität unserer Freizeitbekleidung ändert sich nichts. Dabei stehen wir für Sie ein. Überall auf der Welt - und dabei bleibt es auch in Deutschland: Stumm, aber entschlossen, weiterhin das Beste zu leisten!

Fördern Sie Ihren kostengünstigen Lands' End-Katalog gleich am Geburtstag per Telefon **0130-13 37 57** oder Fax **0130-82 09 34**. Und lernen Sie unsere Produkte und (fast) die ganze Palette unserer Dienstleistungen kennen. Oder besuchen Sie uns im Internet: [www.landsend.de](http://www.landsend.de)

PS: Wenn Sie es nicht gut finden, daß den deutschen Verbrauchern Informationen zu großzügigen Garantien vorenthalten werden, schicken Sie uns bitte nebenstehenden Meinungs-Coupon!

©1999 Lands' End GmbH

**Meinungs-Coupon**

Ich finde, auch deutsche Verbraucher sollten Informationen über Garantien ohne Grenzen erhalten. Ich bin daher für die Abschaffung der deutschen Zugabe-Verordnung von 1932, die so etwas verbietet.

Meine Adresse für die Mitteilung:

Name (Bitte schreiben): \_\_\_\_\_

Postleitzahl: \_\_\_\_\_

PLZ: \_\_\_\_\_

Telefonnummer: \_\_\_\_\_

Lands' End GmbH, 30 der Langemannstr. 66651 Mettlach



Quelle: FAZ, 18.9.1999

Lands' End sein erstes stationäres Geschäft in Deutschland. Standort ist der Firmensitz in Mettlach. Der im gleichen Ort ansässige Fabrikverkauf von Villeroy & Boch zieht circa 300.000 überregionale Kunden im Jahr an. Für Lands' End erweist sich die hohe Frequenz als klarer Standortvorteil. Das Geschäft bietet die Ware zu normalen Katalogpreisen an, es findet kein verbilligter Fabrikverkauf statt. Über die Eröffnung weiterer Filialen wird in Fachkreisen bereits spekuliert (handelsjournal 07/2002: 19).

Im Herbst 2000 wurden Webseiten in Irland, Frankreich und Italien gestartet. Webseiten stellen eine besonders kostengünstige und risikoarme Testmöglichkeit für einen neuen Markt dar. Bei einer positiven Resonanz dürfte seitens Lands' End ein weiterer Ausbau mit eigenem Callcenter, vergleichbar mit der Struktur in Deutschland, erfolgen. Die Distribution würde ebenfalls über Großbritannien abgewickelt. Diese Strategie zeigt, dass US-amerikanische Einzelhändler wie Lands' End nationalen Grenzen innerhalb Europas keine Bedeutung mehr beimessen. Es wird ein pan-europäische Strategie verfolgt (vgl. Kap. 5.3) (FAZ, 26.8.1996; Hoover 2000).

Die uneingeschränkte Rücknahmegarantie „Guaranteed. Period“, mit der die Kunden die Waren jederzeit ohne Angabe von Gründen gegen Erstattung des Kaufpreises zurückgeben können, stellt ein in den USA weitverbreitetes Instrument des Kundenservice dar. In Deutschland rief die Werbung mit dieser Garantie eine Klage wegen Verstoßes gegen die Zugabenverordnung hervor. Diese Klage wurde vom Landgericht über das Oberlandesgericht bis zum Bundesgerichtshof getragen. Ende 1997 wies das Landgericht Saarbrücken die Klage ab, da es sich bei einer erweiterten Garantie um keine unerlaubte Nebenleistung handele. 1998 gab das Oberlandesgericht Saarbrücken den Klägern Recht und erteilte das Werbeverbot für die Garantie. Der Bundesgerichtshof hat im August 1999 die Revision von Lands' End gegen dieses Urteil nicht zugelassen, so dass der Rechtsweg für Lands' End erschöpft war. Lands' End durfte in Deutschland nicht mehr für ihre uneingeschränkte Rücknahmegarantie werben (s. Abb. 33). In der ersten Ausgabe des Kataloges nach dem Urteil war die Passage mit der Garantie einfach geschwärzt, in einem beiliegenden Brief wurde erklärt, dass man nicht mehr für die Garantie werben darf. In späteren Katalogen wurde der Gliederungspunkt in den Geschäftsprinzipien weiter aufgeführt, aber ohne Text und mit dem Hinweis „Bewerbung in Deutschland verboten“. Dieser Rechtsstreit brachte für Lands' End eine starke Präsenz in den Medien. Der Schaden durch das Werbeverbot dürfte von dem Nutzen der indirekten Werbewirksamkeit der Medienberichterstattung sowie der eigenen Öffentlichkeitsarbeit deutlich überwogen werden (SZ, 18.8.1999; www.TWnetwork.de, 30.8.1999). Seit der Abschaffung des Rabattgesetzes und der Zugabenverordnung im Juli 2001 darf Lands' End wieder für die lebenslange Garantie Werbung betreiben. Lands' End schaltet regelmäßig ganzseitige Anzeigen in verschiedenen Zeitschriften.

### 4.3 Beurteilung durch die Konsumenten

Die Akzeptanz eines Einzelhändlers durch die Konsumenten ist entscheidend für den Unternehmenserfolg. Das Image eines Einzelhändlers wird anhand vieler subjektiver Kriterien geprägt, die meist nur schwer fassbar sind. Fehlt die Akzeptanz durch die Konsu-

menten, kann ein Unternehmen selbst bei optimalem Marketing und Standort nicht erfolgreich sein. In einer Befragung von über 450 Passanten in Hamburg wurde eine Annäherung an die subjektiven Bewertungen und Einschätzungen durch die Bevölkerung versucht.

#### 4.3.1 Befragungsdesign

Im November 1999 wurde an zwei Tagen eine Passantenbefragung in Hamburg durchgeführt. Hamburg ist die zweitgrößte Stadt Deutschlands, fast alle im Land tätigen US-amerikanischen Einzelhändler sind hier vertreten. *Wal-Mart* ist mit drei Filialen präsent, zwei davon liegen im Stadtgebiet. Die dritte befindet sich außerhalb der Stadtgrenze in Oststeinbek, wird aber aufgrund der engen Beziehung zu Hamburg einbezogen. *Woolworth* und *Staples* sind zum Zeitpunkt der Befragung mit je acht Filialen in Hamburg vertreten. *Toys R Us* besitzt drei Geschäfte in Hamburg, *Timberland*, *Polo Ralph Lauren* und *Florsheim* sind mit je einem Geschäft repräsentiert, *Esprit* mit vier, *Foot Locker* mit drei, *Levi's* mit zwei. *The Gap* und *Eddie Bauer* besaßen zum Zeitpunkt der Erhebung keine Filialen in Hamburg. Die internationale Ausrichtung der Hafenstadt erleichtert die Ansiedlung und Akzeptanz ausländischer Unternehmen.

Die Befragung wurde an drei Standorten parallel durchgeführt. Als erster Befragungsort wurde die zentrale Einkaufsstrasse in der Hamburger Innenstadt, die Mönckebergstraße ausgewählt, an der alle großen Kaufhauskonzerne vertreten sind. Der Anteil Nicht-Hamburger Passanten ist hier sehr hoch. Der zweite Standort lag an den Großen Bleichen im Passagenviertel. Dieses Gebiet wird aufgrund der Geschäfte in der gehobenen Preisklasse von einem kaufkräftigeren Publikum aufgesucht. Einige der zu untersuchenden Firmen wie *Esprit*, *Levi's*, *Timberland*, *Polo Ralph Lauren* und *Florsheim* sind in diesem Viertel mit einer Filiale vertreten. Bei dem dritten Standort, die Wandsbeker Marktstraße im Stadtteil Wandsbek, handelt es sich um ein Stadtteilzentrum mit Einkaufszentrum (Quarrée). Ein Großteil der Passanten stammt aus der näheren Umgebung. An diesen drei Standorten wird eine große Bandbreite der Hamburger Passanten erfasst. Als Untersuchungstage wurden Dienstag, der 9. November 1999 sowie Samstag, der 13. November 1999 ausgewählt, es wurde während der Ladenöffnungszeiten befragt. Jeder Standort war durchgängig mit mindestens zwei Interviewern besetzt, so dass die Passantenströme in beiden Richtungen kontinuierlich erfasst werden konnten. Für die Auswahl der Befragten wurde die systematische Zufallsauswahl angewendet. Anhand einer gedachten Linie vor dem Befragungsstandort wurde zu Beginn des Erhebungszeitraums die dritte Person, die diese Linie überquerte, angesprochen. Nach Beendigung eines Interviews wurde wiederum der dritte Passant ausgewählt, bei einer Verweigerung die direkt nachfolgende Person. Verweigerungen sind bei Spontanbefragungen sehr zahlreich. Neben der aktiven Verweigerung nach Ansprache durch den Interviewer findet weitaus häufiger eine passive Verweigerung durch frühzeitiges räumliches Ausweichen bei der Wahrnehmung des Interviewers statt. Die Zählung von Verweigerern hat sich in der Befragungspraxis daher als kaum durchführbar erwiesen. Die Grundgesamtheit kann bei einer Passantenbefragung nicht ermittelt werden (vgl. JÜRGENS 1998: 185). Folglich können auch keine Aussagen über die Repräsentativität der Stichprobe gemacht werden. Die Auswahl von drei verschiedenen Standorten mit

unterschiedlichen soziodemographischen Passantenstrukturen, eine lückenlose Befragung während der Ladenöffnungszeiten an einem Dienstag und einem Samstag erreicht verschiedene soziodemographische Gruppen und dürfte einen guten Querschnitt durch die „Grundgesamtheit der Hamburger Passanten“ ergeben.

Das Hauptziel der Befragung war, den Bekanntheits- und Nutzungsgrad sowie das Image US-amerikanischer Einzelhändler zu überprüfen. Dies erfolgte zuerst in aktiver, ungestützter Form mit der Frage nach US-amerikanischen Einzelhändlern, die der Befragte in Deutschland kennt. Im Folgenden wurde die passive Bekanntheit durch das Vorlegen einer Liste mit US-amerikanischen Einzelhändlern geprüft und die Gründe für die Nutzung bzw. Nichtnutzung der Geschäfte abgefragt. Durch einen Vergleich mit dem ansässigen Einzelhandel sollten bei den Nutzern, sprich Kunden, als dritter Punkt die Vor- und Nachteile der US-amerikanischen Einzelhändler herausgearbeitet werden. Bei diesem Teil erfolgte eine Beschränkung auf die vier Einzelhändler der Kategorie A<sup>17</sup>: *Woolworth*, *Wal-Mart*, *Staples* und *Toys R Us*. Am Ende der Befragung stand eine Bewertung dieser Einzelhändler. Darüber hinaus wurden soziodemographische Daten sowie Daten über das Einkaufsverhalten abgefragt (siehe Fragebogen im Anhang). Insgesamt wurden 489 Personen befragt. 34 Fragebögen waren nicht verwertbar, so dass sich ein Netto-Stichprobenumfang von 455 ergab. Die Verteilung auf die Befragungsstandorte und -tage ist in Tab. 20 dargestellt.

Tab. 20: Anzahl der befragten Personen nach Befragungstag und -standort

	Dienstag, 9.11.1999	Samstag, 13.11.1999
1. Mönckebergstraße	84	67
2. Große Bleichen	95	73
3. Wandsbeker Marktstraße	91	57
<b>BRUTTO GESAMT = 489</b>	<b>279</b>	<b>210</b>

Quelle: eigene Erhebungen.

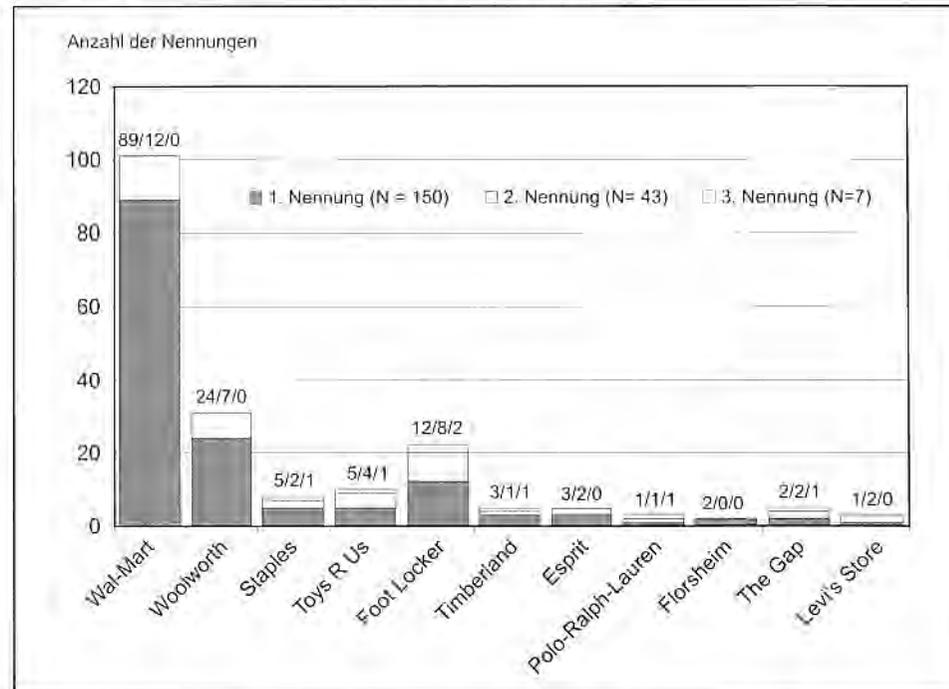
#### 4.3.2 Ergebnisse

Bei der Frage nach dem aktiven Bekanntheitsgrad US-amerikanischer Einzelhändler fiel einem Drittel der Befragten spontan und ungestützt ein US-amerikanisches Einzelhandelsgeschäft ein. Knapp zehn Prozent kannten ein zweites Geschäft und knapp zwei Prozent nannten ein drittes. Bei der ersten Nennung dominierte *Wal-Mart* mit 59 Prozent (89 Nennungen), gefolgt von *Woolworth* mit 16 Prozent (24 Nennungen) und *Foot Locker* mit 8 Prozent (12 Nennungen). Der hohe Bekanntheitsgrad von *Wal-Mart* hängt vermutlich mit dem zu dieser Zeit erst kürzlich erfolgtem Markteintritt zusammen, der ein großes Mediencho fand (s. Abb. 34).

Der passive Bekanntheitsgrad sowie die Nutzung US-amerikanischer Einzelhändler wurde mithilfe einer Liste von US-amerikanischen Einzelhändlern abgefragt. Bei der Be-

<sup>17</sup> Die Bedeutung von *Foot Locker* und dessen Einordnung in die Kategorie A war zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht abzusehen.

Abb 34: Ungestützter Bekanntheitsgrad US-amerikanischer Einzelhändler

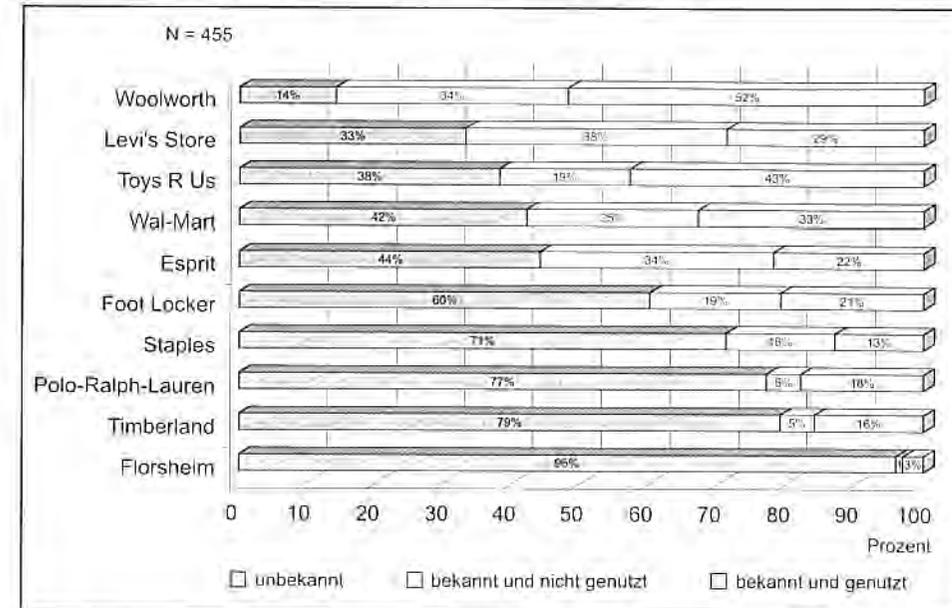


Quelle: eigene Erhebungsdaten

kanntheit eines Einzelhändlers wurde nachgehakt, ob das Geschäft auch genutzt wird. Es ergaben sich somit die drei Antwortmöglichkeiten „nicht bekannt“, „bekannt, aber nicht genutzt“ sowie „bekannt und genutzt“ (s. Abb. 35). Es wurde darauf Wert gelegt, dass nicht nur die Marke bekannt sein sollte, sondern auch tatsächlich die Geschäfte. Die Nennung bei Geschäften von *Levi's*, *Esprit*, *Polo Ralph Lauren* oder *Timberland* erreichte aufgrund der Bekanntheit der Marke höhere Werte als es der tatsächliche Bekanntheitsgrad der Geschäfte vermuten lässt. Die 67 Prozent Bekanntheit bei *Levi's Store* bzw. 56 Prozent bei *Esprit* sind mit einiger Sicherheit eher durch den Bekanntheitsgrad der Marke bei den Befragten als durch die Bekanntheit der Geschäfte verursacht. Diese Angaben müssen daher mit Vorsicht bewertet werden. Bei den weiteren Fragen wurde infolgedessen auf die Auswertung dieser markendominierten Einzelhändler verzichtet.

*Woolworth* führt die Liste mit 86 Prozent Bekanntheitsgrad deutlich an. Mit über 300 Geschäften in ganz Deutschland, acht davon in Hamburg, und einer Präsenz in 1a-Innenstadtlagen ist dieser hohe Wert nicht verwunderlich. *Toys R Us* kannten 62 Prozent der Befragten. Da *Toys R Us* auf Grund seines Sortimentes nur Zielgruppen mit Bezug zu Kindern und Jugendlichen anspricht, lässt sich der hohe Bekanntheitsgrad vermutlich auf die beträchtlichen Werbeaktivitäten des Unternehmens zurückführen. *Wal-Mart* war 58 Prozent der Befragten bekannt. Dieser Prozentsatz ist für ein Unternehmen, das zu diesem Zeitpunkt seit knapp zwei Jahren in Deutschland tätig ist und seine Geschäfte in der ersten

Abb. 35: Bekanntheitsgrad und Nutzung US-amerikanischer Einzelhändler



Quelle: eigene Erhebungen

Zeit noch unter den alten Namen *Interspar* und *Wertkauf* führte, sehr hoch. Diese hohe Bekanntheit lässt sich mutmaßlich auf das starke Medienecho beim Markteintritt zurückführen. *Foot Locker* ist 40 Prozent der Befragten bekannt, ein vergleichsweise hoher Wert, da nur eine enge Zielgruppe bedient wird. Die Standorte in Einkaufszentren und 1a-Strassenlagen (z.B. Mönckebergstraße) tragen hier durch ihre hohe Kundenfrequenz zur „passiven“ Bekanntheit bei. Der verhältnismäßig geringe Bekanntheitsgrad von *Staples* mit 29 Prozent könnte verwundern angesichts der Tatsache, dass das Unternehmen in Hamburg mit acht Filialen vertreten ist. Allerdings spricht *Staples* nur eine sehr spezielle Zielgruppe an, die Standorte liegen in Gewerbegebieten und müssen gezielt angesteuert werden. Zusätzlich hatte das Unternehmen erst im März 1998 seinen Namen von *MAX/Papier* zu *Staples* geändert, der neue Name ist den Befragten vermutlich noch nicht sehr geläufig.

**Hauptgrund für Nutzung bzw. Nichtnutzung:** Bei den Befragten, die ein Ladengeschäft des jeweiligen Einzelhandelsunternehmens kennen, aber nicht nutzen, wurde nach dem Hauptgrund der Nichtnutzung gefragt. Wird es genutzt, wurde nach dem Hauptgrund der Nutzung gefragt. Hintergrund dieser Frage war die Herausarbeitung des jeweils spezifischen Kriteriums, das für die Nutzung oder Ablehnung eines Einzelhändlers steht. Nur Angaben, die über 10 Prozent liegen, wurden bewertet. Bei einer Fallzahl unter 50 wurde keine Auswertung durchgeführt.

Bei *Woolworth* war der Hauptgrund der Nutzung (N= 156) mit 59 Prozent der günstige Preis. An zweiter Stelle wurde mit 13 Prozent die günstige Lage genannt. 12 Prozent waren sich keines besonderen Grundes bewusst und 10 Prozent überzeugte das Sortiment.

Als Hauptgrund für die Nichtnutzung (N= 225) nannten 33 Prozent das „ramschige“ Angebot und den „schmuddeligen“ Laden. 15 Prozent führten schlechte Qualität an. 12 Prozent sahen sich selbst nicht als Zielgruppe für das Angebot von *Woolworth*. Weitere 12 Prozent nutzten *Woolworth* aufgrund der schlechten Pkw-Erreichbarkeit nicht.

Bei *Wal-Mart* wurde als Hauptgrund der Nutzung (N= 113) mit 33 Prozent das gute Sortiment angegeben. 21 Prozent gaben Neugier durch Werbung und das Medienecho an. Hierdurch wird die Wirkung und „Macht der Medien“ deutlich. Die günstige Lage und Erreichbarkeit sahen 14 Prozent als wichtigsten Grund. *Wal-Marts* Marketingschwerpunkt sind „Dauerniedrigpreise“, die sie in den verschiedensten Formen bewerben. Es führten jedoch nur 12 Prozent der Befragten die günstigen Preise an. Als Hauptgrund der Nichtnutzung (N= 146) nannten 31 Prozent die schlechte Erreichbarkeit. 26 Prozent hatten von *Wal-Mart* bisher nur gehört und kannten die Standorte nicht. 15 Prozent waren sich keines besonderen Grundes für die Nichtnutzung bewusst und 11 Prozent sahen für sich keinen Bedarf der Nutzung.

Bei *Staples* dominierte als Hauptgrund der Nutzung (N= 73) das gute Sortiment mit 40 Prozent. An zweiter Stelle wurden mit 25 Prozent die günstigen Preise angeführt. 15 Prozent nutzten *Staples* bei Einkäufen für die Firma und 14 Prozent konnten keinen speziellen Grund für die Nutzung nennen. Als Hauptgrund für die Nichtnutzung (N= 52) stach mit 53 Prozent der fehlende Bedarf deutlich heraus. 21 Prozent gaben die schlechte Erreichbarkeit ohne Pkw an.

Als Hauptgrund für die Nutzung von *Toys R Us* (N=85) wurde von 55 Prozent der befragten Kunden das gute Sortiment hervorgehoben. 20 Prozent nannten den Einkauf von Geschenken. Als Hauptgrund für die Nichtnutzung (N= 189) dominierte mit 69 Prozent der fehlende Bedarf. 11 Prozent gaben die schlechte Erreichbarkeit ohne Pkw an.

Bei *Foot Locker* wurde als Hauptgrund der Nutzung (N=87) das gute und ansprechende Sortiment aufgeführt. 15 Prozent nannten den Einkauf von Geschenken und 13 Prozent die gute Qualität. Hauptgrund für die Nichtnutzung (N=86) war bei 54 Prozent der fehlende Bedarf. 17 Prozent betrachteten das Sortiment als nicht ansprechend und 11 Prozent empfanden *Foot Locker* als zu teuer. Von der Auswertung der Markenhersteller-Geschäfte von *Levi's*, *Esprit*, *Polo Ralph Lauren* wurde abgesehen, da diese Marken auch in einer Vielzahl anderer Geschäfte erworben werden können und die Unterscheidung zwischen Marke und Geschäft seitens der Befragten nicht stringent durchgeführt wurde. Bei den übrigen Geschäften waren die Fallzahlen zu gering, um darüber Aussagen treffen zu können.

**Unterschiede zu vergleichbaren Geschäften:** Im Folgenden werden die wichtigsten positiven und negativen Unterschiede zu vergleichbaren Geschäften von *Toys R Us*, *Staples*, *Wal-Mart* und *Woolworth* genannt. Im Unterschied zur vorherigen Frage zum Hauptgrund der Nutzung sollten die Befragten, die das Geschäft nutzen, nun eine Bewertung in Gegenüberstellung mit ähnlichen Geschäften durchführen. Durch die Angabe von bis zu zwei positiven und negativen Unterschieden konnte eine genauere Aufschlüsselung der Charakteristika erfolgen, da neben den positiven Eigenschaften, die eine Nutzung bestärken, auch nach negativen Merkmalen gefragt wurde. Im Gegensatz zur vorherigen Frage stammen hier die Negativbewertungen von den Nutzern. Nur Angaben über 10 Prozent Nennung werden aufgeführt.

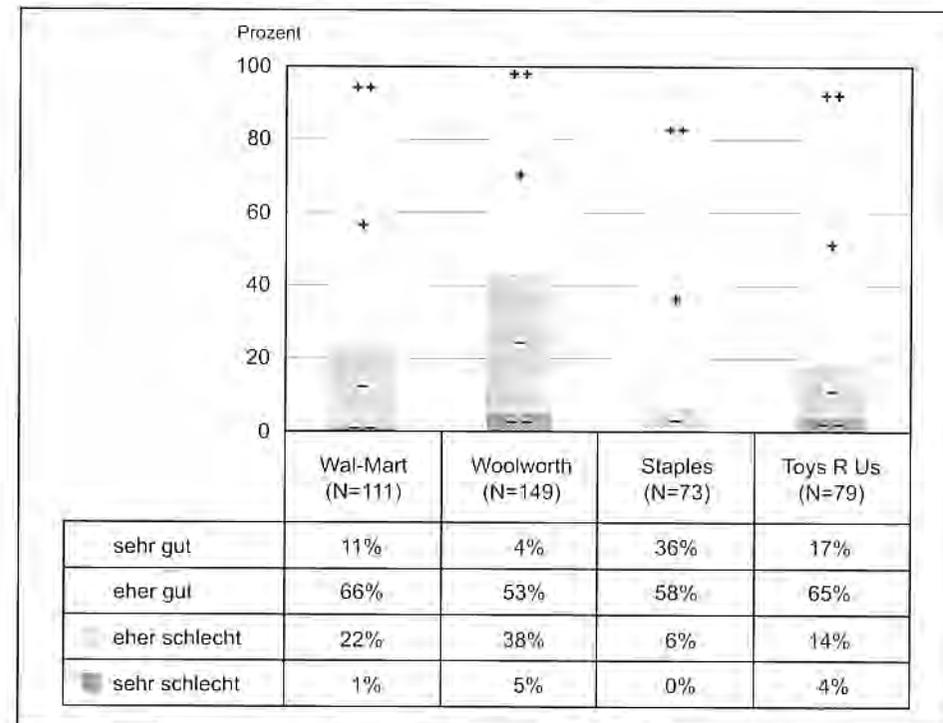
*Toys R Us:* Die befragten Passanten, die Kunden von *Toys R Us* sind, nannten als positive Unterschiede zu vergleichbaren Geschäften (N=103) mit 52 Prozent die große

Auswahl. 17 Prozent schätzten die günstigen Preise und 13 Prozent die gute Qualität. Als negativ (N=63) wurde von 25 Prozent eine unübersichtliche Ladengestaltung genannt. 24 Prozent bewerteten *Toys R Us* als vergleichsweise zu teuer. Gerade diese Einschätzung lässt Rückschlüsse auf die Vergleichsgeschäfte der Befragten zu. *Toys R Us* wird als Alternative zu Spielwarenabteilungen in Kauf- und SB-Warenhäusern sowie Discountern und nicht zu Spielwarenfachgeschäften (z.B. *Vedex*) gesehen. 16 Prozent bemängelten zu wenig Personal und 13 Prozent die schlechte Atmosphäre.

*Woolworth:* 60 Prozent der befragten *Woolworth*-Kunden stellten die günstigen Preise als wichtigsten positiven Unterschied (N=151) zu vergleichbaren Einzelhändlern dar. 19 Prozent lobten die große Auswahl. Negativ (N=127) bewertet wurde die schlechte Atmosphäre des Ladens von 29 Prozent der befragten Kunden, 15 Prozent vermissten eine fachliche Beratung und 13 Prozent bemängelten die schlechte Qualität.

*Wal-Mart:* 48 Prozent der befragten Kunden sahen die große Auswahl als bedeutendsten positiven Unterschied (N=120) zu vergleichbaren Einzelhändlern. 21 Prozent hoben die günstigen Preise hervor und 11 Prozent den Service. Als negativ (N=82) bewerteten 26 Prozent die unübersichtliche Ladengestaltung, 17 Prozent eine schlechte Atmosphäre, 12 Prozent lange Wartezeiten an den Bedienungstheken und Kassen und 11 Prozent den schlechten Service.

Abb. 36: Bewertung durch die Kunden



Quelle: eigene Erhebung

*Staples*: Als positiv (N=94) gegenüber vergleichbaren Einzelhändlern sahen 40 Prozent der befragten *Staples*-Kunden die große Auswahl, 32 Prozent hoben die günstigen Preise hervor und 10 Prozent den Service. Als negativ (N=29) bewerteten sie zu je 21 Prozent die unübersichtliche Ladengestaltung wie auch den Mangel an Personal. 10 Prozent empfanden *Staples* als vergleichsweise teuer.

Bewertung: Am Ende der Befragung sollten die Befragten die von ihnen genutzten Geschäfte mit einer Note von 1 bis 4 bewerten (Abb. 36). Die Note 1 stand für sehr gut, die Note 2 für eher gut, die Note 3 für eher schlecht und die Note 4 für sehr schlecht. Bei allen vier Unternehmen lag die Wertung „eher gut“ bei über 50 Prozent. Bei *Woolworth* sticht die Wertung „eher schlecht“ mit 38 Prozent hervor, bei *Staples* die Wertung „sehr gut“ mit 36 Prozent. Zu berücksichtigen ist bei dieser Bewertung, dass in Befragungen die Kategorie „eher gut“ häufig ausgewählt wird, wenn noch keine klare Meinung gebildet wurde.

#### 4.4 Zusammenfassung und Bewertung

Bei der Betrachtung der Internationalisierung US-amerikanischer Einzelhändler zeigt sich, dass der in der Literatur am häufigsten genannte Grund, die Saturierung des Heimatmarktes, nur ein Aspekt bei der Internationalisierung ist. Erst das Zusammenwirken vieler externer Gründe sowie unterschiedliche persönliche Motivationen und Unternehmensphilosophien führen zur Internationalisierung eines Unternehmens. Eine exakte Ursachenanalyse ist daher nicht möglich. Die Hintergründe der Internationalisierung sowie die Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel sind sehr stark vom einzelnen Unternehmen abhängig: Der Markteintritt eines Einzelhandelsriesen wie *Wal-Mart* oder *Toys R Us* hat wesentlich weiterreichende Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel als der Markteintritt eines Designerlabels wie *Donna Karam* oder *Calvin Klein*. Aus diesem Grund wurde eine Einteilung der untersuchten Einzelhändler in die Kategorien A, B und C vorgenommen.

Einzelhändler der Kategorie A nutzen neben organischem Wachstum häufig Akquisitionen, um einen raschen Markteintritt oder eine weitere Durchdringung des Marktes zu erreichen. Bei einer Akquisition wird das bereits bestehende Filialnetz übernommen. Die vorhandenen Standorte stellen folglich mit ein Kriterium für die Auswahl eines Akquisitionsobjektes dar (vgl. Kap. 5.3). Die Standortwahl bei neu errichteten Geschäften wird durch die deutsche Baugesetzgebung stark reguliert (vgl. Kap. 3.1.5). *Staples* hat den Markt über eine kleine Akquisition von fünf Filialen betreten und ist über organisches Wachstum sowie eine weitere Akquisition auf 57 Filialen angewachsen. *Wal-Mart* erzielte mit zwei Akquisitionen von zusammen 95 Filialen einen starken Markteintritt, stagniert jedoch bislang in seiner Expansion (ausführlich in Kap. 5.3). *Woolworth*, *Staples* und *Toys R Us* brachten innovative Konzepte nach Deutschland. Sie konnten den Markt nur über organisches Wachstum betreten, da (noch) keine geeigneten Akquisitionsobjekte zur Verfügung standen.

Einzelhändler der Kategorie B sind in den USA überwiegend in Einkaufszentren angesiedelt. Auch in Deutschland stützen sich diese Unternehmen häufig auf die Standort-

erfahrungen großer Betreibergesellschaften von Einkaufszentren, wie die Hamburger *ECE*. Eine exakte Analyse des Standortes sowie die Sicherstellung der richtigen Mischung an Geschäften durch die Betreiber vereinfachen die Unternehmenstätigkeit für den Einzelhändler. Aus diesem Grund dürfte *Eddie Bauer* seinen Schwerpunkt aus der Straßenlage in die Einkaufszentren verlagert haben. Die Zusammenarbeit zwischen *Eddie Bauer* und der *ECE* kann noch eine weitere Ursache haben: Beide sind Tochterunternehmen des *Otto-Konzerns*.

Bei der Standortwahl von Einzelhändlern der Kategorie C ist die Lage in einer Agglomeration vergleichbarer Geschäfte bedeutend. Es werden überwiegend die besten Einkaufslagen der bedeutenden Großstädte ausgesucht, wie beispielweise das Quartier 206 in Berlin oder das Passagenviertel in Hamburg. Damit werden als Zielgruppe nicht nur die lokale Bevölkerung, sondern auch Besucher und insbesondere Touristen angesprochen<sup>18</sup>. Die Bedeutung eines Standortes für das globale Image des Unternehmens darf nicht unterschätzt werden. Bei den Flagship-Stores der Kategorie C ist ein prägnanter Standort mit besonderem Image sowie hohem Passantenaufkommen essenziell. Die Wahl der Tauentzienstrasse in Berlin als Standort für *NikeTown* und das Flagship von *Levi's* verdeutlicht dies.

Bei den Markenherstellern sowie bei den vertikal integrierten Einzelhändlern wird häufig das amerikanische Lebensgefühl kultiviert. Marken wie *Levi's*, *Gant* oder *Timberland* verkörpern amerikanische Ideale wie Freiheit, Unabhängigkeit und Naturverbundenheit. *Polo Ralph Lauren* und *Tommy Hilfiger* verwenden wiederholt die amerikanische Flagge als Designelement. In der Kategorie A stellen *Wal-Mart* und *Toys R Us* ihre Herkunft durch Service und Ladengestaltung in den Vordergrund, während *Staples* oder *Woolworth* ihren Ursprung nicht gesondert hervorheben.

Auswirkungen auf den ansässigen Einzelhandel sind vor allem durch Einzelhändler der Kategorie A zu spüren. Diese sind mit erheblicher Filialzahl (50 bis 350) und entsprechendem Marktanteil auf dem deutschen Markt tätig. *Toys R Us* veränderte den Spielwareneinzelhandel tiefgreifend. Mit dem für den deutschen Markt neuartigen Fachmarktkonzept wurde der Betriebsformenwandel in der Spielwarenbranche beschleunigt. Nicht wettbewerbsfähige Einzelhändler konnten nicht bestehen, andere reagierten und kopierten das erfolgreiche Fachmarktkonzept. War der Spielwarenhandel bislang fast ausschließlich in Innenstädten angesiedelt, wurde dieser mit *Toys R Us* nun zu einem großen Teil in die Gewerbegebiete verlagert. *Woolworth* hat sich seit Jahrzehnten als stehender Begriff im deutschen Einzelhandel etabliert. Trotz einer groß angelegten Imagekampagne und einer Aufwertung des Sortiments wird *Woolworth* nach wie vor mit billigen Waren und Wühltischen gleichgesetzt. *Staples* spricht eine eng abgegrenzte Zielgruppe an und besitzt einen vergleichsweise geringen Bekanntheitsgrad. Auswirkungen auf den ansässigen Bürobedarfs-Einzelhandel sind wahrscheinlich. In Hamburg ging zeitgleich mit dem Auftreten von *Staples* ein Versandhändler für Bürobedarf (*Lupo*) in Konkurs. Ein direkter kausaler Zusammenhang konnte jedoch nicht festgestellt werden. Die Auswirkungen von Einzelhändlern der Kategorie B oder C sind zu vernachlässigen.

<sup>18</sup> Die Auswahl von touristischen Zielen wie Sylt und Norderney bei *Gant* zielt auf die erhöhte Einkaufsbereitschaft im Urlaub.

Bei der Passantenbefragung in Hamburg wurde schwerpunktmäßig der Bekanntheits- und Nutzungsgrad sowie das Image der in Deutschland tätigen US-amerikanischen Einzelhändler ermittelt. Die Kategorie A-Einzelhändler *Wal-Mart*, *Woolworth*, *Toys R Us* und *Staples* wurden vertieft behandelt. Beim Bekanntheitsgrad führte *Woolworth* mit 86 Prozent, gefolgt von *Toys R Us* mit 62 Prozent und *Wal-Mart* mit 58 Prozent. Der vergleichsweise hohe Bekanntheitsgrad von *Wal-Mart*, zum Zeitpunkt der Befragung erst knapp zwei Jahre in Deutschland tätig, ist auf das starke Medienecho zum Markteintritt zurückzuführen. *Woolworth* stand auch beim Nutzungsgrad mit 52 Prozent an der Spitze, *Toys R Us* erreichte 43 Prozent und *Wal-Mart* 33 Prozent. Das Image von *Woolworth* steht für Preisgünstigkeit, ein „ramsches“ Angebot und „schmuddelige“ Läden. *Wal-Mart* verbanden die Befragten mit einem guten Sortiment und großer Auswahl, aber auch unübersichtlicher Ladengestaltung und schlechter Erreichbarkeit. *Staples* und *Toys R Us* identifizierten die Befragten mit einem guten Sortiment und einer großen Auswahl. Diese Geschäfte sprechen nur eine sehr spezielle Zielgruppe an, daher kaufte ein Großteil der Befragten dort nur sehr selten ein. *Toys R Us* erhielt negative Bewertungen für die unübersichtliche Ladengestaltung und zu hohe Preise. *Staples* wurde dagegen mit günstigen Preisen in Verbindung gebracht. Bei der Gesamteinschätzung wurden alle vier Geschäfte zu über 50 Prozent mit gut bis sehr gut bewertet. Der Anteil der eher schlechten bis schlechten Bewertung lag bei *Woolworth* mit 43 Prozent am höchsten, gefolgt von *Wal-Mart* mit 23 Prozent und *Toys R Us* mit 18 Prozent.

Die untersuchten Einzelhandelsunternehmen können nach dem Klassifizierungssystem von HELFERICH / HINDELAAR / KASPER (1997) in drei verschiedene Formen eingestuft werden (vgl. Kap. 2.2.2). *Woolworth* ist eindeutig als multinationales Unternehmen einzuordnen, da sich die deutsche Tochtergesellschaft inzwischen vom amerikanischen Mutterkonzern getrennt hat und die starken Anpassungen an den Markt die Herkunft aus dem Ausland – bis auf den Namen – nicht mehr erkennen lassen. Die Fachmarktketten *Toys R Us* und *Staples* können als transnationale Unternehmen eingeordnet werden, da sie aufgrund ihres breiten Sortimentes deutliche Anpassungen an die länderspezifische Nachfrage durchführen müssen, jedoch in Abgrenzung zur multinationalen Kategorie in allen Ländern mit demselben Konzept tätig sind (vgl. *Wal-Mart*, Kap. 5.2.3). Die Einzelhändler der Kategorien B und C sind klassische Beispiele für globale Einzelhandelsunternehmen. Die vertikal integrierten Einzelhändler bieten weltweit bekannte Marken, sogenannte „global brands“, an. Es finden nur minimale Anpassungen eines global einheitlichen Sortimentes statt. Ladengestaltung und Marketing sind weltweit gleich. *Foot Locker* ist ebenfalls in die globale Kategorie einzuordnen, da ein weltweit standardisiertes Konzept mit überwiegend gleichem Sortiment in allen Ländern eingesetzt wird.

## 5 Wal-Mart

Die Entwicklung des Einzelhandelskonzerns *Wal-Mart* vom kleinen Discount-Geschäft in Arkansas zum größten Einzelhändler der Welt entspricht wohl dem Prototyp einer Erfolgsgeschichte „Made in America“<sup>19</sup>. Seit Jahren ist der US-amerikanische Einzelhandelskonzern mit Abstand die Nr. 1 im weltweiten Einzelhandel. Im Jahr 2002 hat *Wal-Mart* sogar den ersten Platz auf der Fortune 500-Liste eingenommen, der Konzern ist zum größten Unternehmen der USA aufgestiegen; das heißt zum ersten Mal in der Geschichte dieser Auflistung steht ein Einzelhändler bzw. Dienstleistungsunternehmen an der Spitze. Seit 1991 ist *Wal-Mart* international tätig und seit Ende 1997 in Deutschland mit Geschäften präsent.

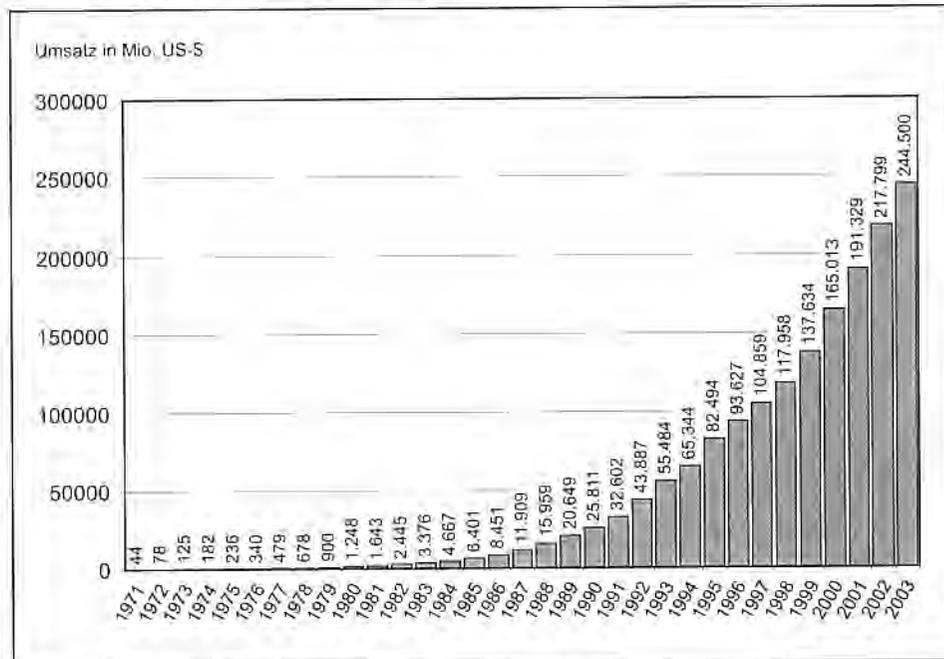
Wie hat sich *Wal-Mart* zu diesem Mega-Konzern entwickeln können? Wie behauptet sich der US-amerikanische Einzelhändler auf dem internationalen Feld? Welche Auswirkungen hat der Markteintritt von *Wal-Mart* in Deutschland? Dies sind nur einige der Fragestellungen, die im nachfolgenden Kapitel beantwortet werden sollen. Die Betrachtung des Phänomens *Wal-Mart* erfolgt hierbei aus mehreren Perspektiven. Zu Beginn steht die Betrachtung des Konzerns im heimatischen Umfeld USA. Hierfür wird die Geschichte, die Unternehmensphilosophie, die raumzeitliche Diffusion und die wirtschaftliche Bedeutung in den USA beschrieben. Im zweiten Teil wird die Internationalisierung von *Wal-Mart* untersucht. Neben einer Darstellung der einzelnen Ländermärkte werden die Strategien der Internationalisierung analysiert. Im dritten Teil wird der Fokus auf Deutschland gerichtet. Der Markteintritt und die Marktbehauptung sowie die Auswirkungen auf den ansässigen Einzelhandel und die Konsumenten werden ergründet. Die Ergebnisse einer Befragung von *Wal-Mart*-Kunden sowie von Passanten in Hamburg stehen am Ende dieses Kapitels.

### 5.1 Wal-Mart in den USA

Das Jahr 1962 gilt als das Gründungsjahr des *Wal-Mart*-Konzerns. Seit der erste *Wal-Mart* Discountladen in Rogers, Arkansas eröffnet wurde, ist das Unternehmen kontinuierlich auf über 3.400 Geschäfte in den USA und 1.200 international angewachsen. Mit mehr als 1,3 Millionen Mitarbeitern ist *Wal-Mart* heute der größte private Arbeitgeber der Welt (Pressemitteilung unter [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com), März 2003).

<sup>19</sup> „Made in America“ lautet auch der Titel der Biographie von SAM WALTOS, dem Unternehmensgründer.

Abb. 37: Umsatzentwicklung Wal-Mart (fiskal. Jahre 1971 bis 2003)



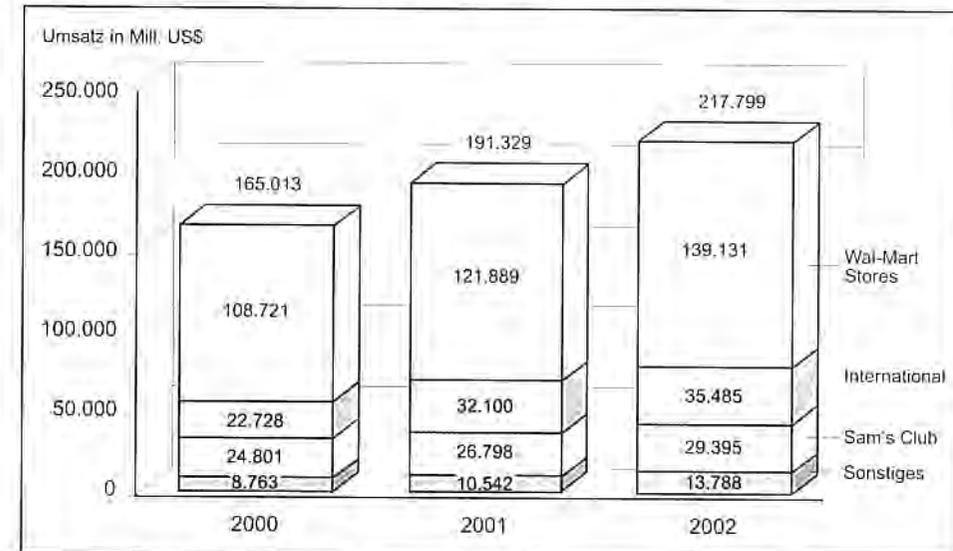
Quelle: diverse Wal-Mart Annual Reports, eigene Darstellung  
(Anmerkung: bei Wal-Mart erstreckt sich das fiskalische Jahr über den Zeitraum vom 1. Februar des Vorjahres bis 31. Januar des genannten Kalenderjahres)

Die erste Umsatzmilliarde wurde im fiskalischen Jahr 1980 erreicht, 1993 genügte hierzu bereits eine Woche und 2002 schon weniger als zwei Tage. Im fiskalischen Jahr 2003 wurde ein Gesamtumsatz von \$ 244,5 Milliarden erwirtschaftet. Das exponentielle Umsatzwachstum in den letzten 30 Jahren tritt in Abb. 37 deutlich zutage. Um die Größenordnung dieser Umsatzzahlen zu veranschaulichen, kann man einen Vergleich mit dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) von Volkswirtschaften ziehen. Wal-Mart liegt mit seinem Umsatz von \$ 244,5 Mrd. in der Wertung schon weit vor dem BIP von Belgien (\$ 227 Mrd.) und relativ nah am BIP der Schweiz mit \$ 247 Mrd. (Stores 2002: G27; World Bank 2002).

Der Wal-Mart-Konzern ist in drei Abteilungen untergliedert: Die Abteilung Wal-Mart-Stores beinhaltet die *Discount Stores*, die *Supercenter* und die *Neighborhood Markets* in den USA. Die Abteilung *Sam's Club* enthält nur die US-amerikanischen Filialen des *Sam's Club*. In der Abteilung *Wal-Mart International* sind alle Betriebsformen außerhalb der USA zusammengefasst (Wal-Mart Annual Report 2002; vgl. Kap. 5.1.3). In anderen Quellen wird der *McLane* Großhandelsvertrieb als vierte Abteilung hinzugefügt (vgl. Chain Store Age 1999: 80-81). In der nachfolgenden Abb. 38 ist die Umsatzentwicklung der drei Abteilungen in den fiskalischen Jahren 2000 bis 2002 dargestellt. 2002 wurden knapp zwei Drittel des Umsatzes (63,9 %) von Wal-Mart-Stores erbracht, der Anteil der internationalen Abteilung liegt mit 16,3 Prozent an zweiter Stelle. *Sam's Club* steht mit

13,5 Prozent an dritter Stelle. Das prozentuale Wachstum des gesamten Konzerns betrug in diesen zwei Jahren 32 Prozent, wovon *Wal-Mart Stores* um 28 Prozent gewachsen sind, *Sam's Club* um 19 Prozent und die internationale Abteilung um 56 Prozent. Das prozentuale Wachstum der einzelnen Betriebsformen innerhalb der Abteilung *Wal-Mart Stores* konnte nicht errechnet werden, da das Unternehmen deren Umsätze nicht separat ausweist. Das überproportionale Wachstum von *Wal-Mart International* in diesem Zeitabschnitt wird hauptsächlich durch die Akquisition des britischen Einzelhandelsunternehmens *ASDA* verursacht (vgl. Kap. 5.2).

Abb. 38: Umsatzentwicklung Wal-Mart nach Abteilungen

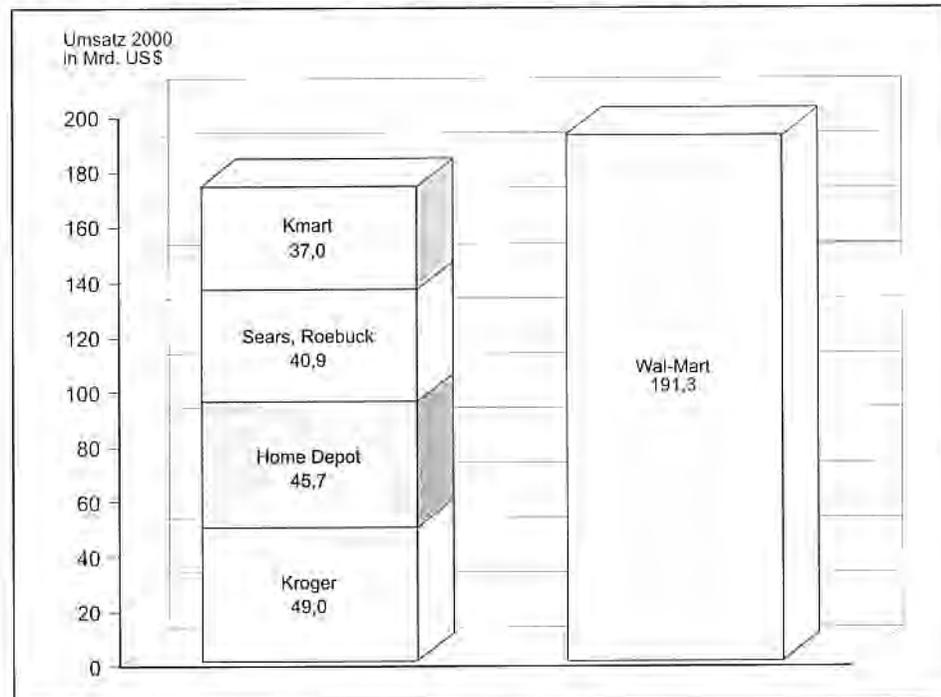


Quelle: Wal-Mart Annual Report 2002: 17; eigene Darstellung

In den USA ist *Wal-Mart* seit 1989 das größte Einzelhandelsunternehmen. Bei den Top 5 US-Einzelhändlern 2000 ist der Abstand der „Nummer Eins“ zu den nachfolgenden Einzelhandelsunternehmen *Kroger*, *Home Depot*, *Sears Roebuck* und *Kmart* so groß, dass diese vier zusammen noch nicht an den Umsatz von *Wal-Mart* heranreichen (s. Abb. 39; vgl. Kap. 4.1.2).

Seit dem Jahr 2000 ist *Wal-Mart* auch zum größten Lebensmittel-Einzelhändler in den USA aufgestiegen. *Wal-Mart* ist in den 1960er und 1970er Jahren vor allem über seine *Discount Stores* groß geworden, die neben einem umfangreichen Nonfood-Sortiment nur eine sehr geringe Auswahl an nicht verderblichen Lebensmitteln, wie Süßwaren und Erfrischungsgetränke, anbieten. Erst Ende der 1980er Jahre, mit der Implementierung des *Supercenters*, ist das Unternehmen in den Lebensmitteleinzelhandel eingestiegen; gut zehn Jahre später hat *Wal-Mart* bereits die Marktführerschaft in den USA übernommen. Die *Supercenter* führen zusätzlich zum Sortiment eines *Discount Stores* ein vollwertiges Lebensmittelsortiment.

Abb. 39: Vergleich der Umsatzzahlen der Top 5 Einzelhändler der USA 2000



Quelle: Chain Store Age, August 2001; eigene Darstellung

Das aktuelle Wachstum von *Wal-Mart* wird innerhalb der USA vor allem durch die *Supercenter* erreicht, die im Vergleich zu den *Discount Stores* einen um 30 Prozent höheren Umsatz erwirtschaften. *Wal-Mart* betreibt in den USA 1.568 *Discount Stores*, 1.258 *Supercenter*, 525 *Sam's Clubs* und 49 *Neighborhood Markets* (Stand: 31.1. 2003).

### 5.1.1 Geschichte von Wal-Mart in den USA

SAM WALTON ist der Gründer des Einzelhandelskonzerns *Wal-Mart*. In den 1940ern und 1950ern leitete S. WALTON mehrere *Ben-Franklin*-Franchising-Geschäfte in Arkansas. Im Jahr 1962 fand die faktische Gründung von *Wal-Mart* statt. WALTON eröffnete das erste eigene Discountgeschäft mit dem Namen *Wal-Mart Discount City* in Rogers/Arkansas. Das Management von *Ben Franklin* lehnte die Eröffnung eines Discount Stores in Arkansas unter ihrer Führung ab. WALTON leitete zu diesem Zeitpunkt bereits 15 *Ben-Franklin*-Geschäfte mit dem Namen *Walton 5&10*. Im gleichen Jahr entstanden auch die ersten Discountgeschäfte *Kmart Discount Store* (*S. S. Kresge Co.*) und *Target Discount Store* (*Dayton Corp.*). 1962 kann somit als Geburtsjahr der drei großen US-amerikanischen Discountketten *Wal-Mart*, *Kmart* und *Target* bezeichnet werden. Am 31. Oktober 1969 wurde die Aktiengesellschaft *Wal-Mart Inc.* eingetragen. Die Firmenzentrale wurde nach

Bentonville / Arkansas gelegt. Von dort aus wird bis heute das Firmenimperium geleitet. Am 2. Januar 1970 wurde der Firmenname zu *Wal-Mart Stores, Inc.* geändert. *Wal-Mart* ging am 1. Oktober an die Börse. Der Umsatz lag bei \$ 44 Millionen, es wurden 18 *Discount City* und 14 weitere Geschäfte in vier Staaten betrieben. 1976 trennte sich WALTON von den *Ben-Franklin*-Stores und konzentrierte sich auf die eigenen Geschäfte. 1977 erfolgte die erste Akquisition mit dem Kauf von 16 Geschäften der *More-Value-Stores* in Michigan und Illinois. 1978 wurde die *Hutchenson Shoe Company* akquiriert. Das Geschäftsfeld wurde um die Bereiche Autoservice, Schmuck und Apotheke erweitert. 1979 überschritt der Jahresumsatz erstmalig die Ein-Milliarden-Dollar-Grenze (\$ 1,248 Mrd.). Über die Akquisitionen von *Kuhn's Big K Stores* (106 Filialen) und 32 *Woolco*-Filialen von *Woolworth* besaß das Unternehmen 1980 276 Filialen in elf Staaten und stieg zur zweitgrößten Warenhauskette in den USA auf. Mit der Eröffnung des ersten *Sam's Club* in Midwest City, Oklahoma fand 1983 die erste Diversifizierung durch das neue Betriebsformat des Warehouse Club statt. Die ersten *dot discount Drugs* wurden in Des Moines / Iowa eröffnet und die übrigen *Woolco Stores* aufgekauft. 1985 erfolgte die Akquisition der *Grand Central Stores*. 1987 fanden erste Versuche mit *Hypermart\*USA* in Garland / Texas statt. *Hypermart\*USA* basiert auf einem Joint Venture mit der Supermarktkette *Cullum Companies* (jetzt *Randall's*). Daraus entstand 1988 das Format des *Supercenter*. Das erste *Supercenter* eröffnete in Washington / Montana. *Supersafer* wurde aufgekauft. In diesem Jahr trat SAM WALTON als CEO (Chief Executive Officer) zurück und DAVID GLASS übernahm seinen Posten. 1989 stieg *Wal-Mart* zum größten Einzelhändler in den USA auf. 1990 erfolgten die Akquisitionen des Großhandelsvertriebs *McLane Company* und des *Wholesale Clubs* (27 Filialen). Der Harddiscounter *Bud's Discount City* wurde eröffnet (1999 wieder eingestellt). Am 5. April 1992 starb der Firmengründer S. WALTON im Alter von 71 Jahren. 1993 wurde die internationale Abteilung gegründet, nachdem der Konzern bereits 1991 mit der Internationalisierung begonnen hatte. In den 1990er Jahren fand eine starke internationale Expansion statt (s. Kap. 5.2). 1999 wurde *Wal-Mart* von den Fachzeitschriften *Chain Store Age* und *Discount Store News* zum „Retailer of the Century“ ernannt. Im Jahr 2000 wurde *Wal-Mart* der größte Lebensmittel-Einzelhändler in den USA. LEE SCOTT löste DAVID GLASS als CEO ab. 2002 wurde *Wal-Mart* auf der Liste *Fortune 500* als größtes Unternehmen der USA geführt ([www.walmart.com](http://www.walmart.com); *Wal-Mart Annual Report 2001*; KÖHNEN 2000: 7-8; HOOVER 2000; *Chain Store Age* 1999; VANCE / SCOTT 1994: 169-171).

### 5.1.2 Unternehmensphilosophie

Die Unternehmensphilosophie von *Wal-Mart* basiert sehr stark auf der Persönlichkeit des Gründers S. WALTON. Dieser baute sein Unternehmen auf drei Grundprinzipien auf:

1. Respekt gegenüber dem Einzelnen
2. Service für unsere Kunden
3. Streben nach überdurchschnittlicher Leistung

Das Prinzip „Respekt gegenüber dem Einzelnen“ zielt auf die Mitarbeiterführung ab. Dem einzelnen Mitarbeiter wird eine besondere Bedeutung zugemessen, jeder Mitarbeiter

wird als „associate“, als Partner bezeichnet. Der Slogan „*Our people make the difference*“ verdeutlicht, dass die Mitarbeiter entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen und dementsprechend motiviert sein müssen. Gemeinschaftsfördernde Aktivitäten wie der allmorgendliche „*Wal-Mart-Cheer*“ oder die Auszeichnung zum „Mitarbeiter des Monats“ sowie klare Regeln über den Umgang mit den Kunden binden die Mitarbeiter eng in die „*Wal-Mart-Familie*“ ein.

Die starke Kundenservice-Orientierung ist die zweite tragende Säule der Unternehmensphilosophie. Sichtbare Elemente sind z.B. der Greeter am Eingang des Geschäftes, der die Kunden begrüßt, Fragen beantwortet und den Einkaufswagen bereithält. Die Aufschrift „*How can I help YOU?*“ auf den Kittelschürzen der Angestellten signalisiert die ständige Bereitschaft zum Dienst am Kunden. Die Ten-Foot-Rule besagt, dass die Mitarbeiter jeden Kunden im Umkreis von zehn Fuß (ca. drei Meter) von sich aus ansprechen und Hilfe anbieten sollen. *Wal-Mart* möchte die Erwartungen der Kunden nicht nur erfüllen, sondern sie sogar noch übertreffen. Durch die offensive Freundlichkeit der Mitarbeiter („*aggressive hospitality*“) soll den Kunden die Wertschätzung ihres Einkaufs bei *Wal-Mart* gezeigt werden.

Das beständige Streben nach überdurchschnittlicher Leistung in allen Unternehmensbereichen stellt die dritte Säule der Unternehmensphilosophie von S. WALTON dar. Der Firmengründer gab sich nie mit erreichten Zielen zufrieden und suchte ständig nach weiteren Optimierungsmöglichkeiten. Die Niedrigpreisstrategie EDLP („*Every Day Low Prices*“) erfordert kontinuierliche Kosteneinsparungen, die insbesondere durch das hocheffiziente Warenwirtschaftssystem erreicht werden ([www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com)). Diese drei Grundprinzipien von SAM WALTON können mit den Schlagworten motivierte Mitarbeiter, zufriedene Kunden und Ablaufoptimierung zusammengefasst werden.

Die interne Struktur des Einzelhandelskonzerns weist bedeutende Vorteile gegenüber der Konkurrenz auf. Eine klare Vertriebsstrategie mit inzwischen vier Betriebsformen reduziert die Organisationskosten. Mit modernsten Warenwirtschaftssystemen, dem „Data Warehouse“ werden die Warenströme optimal organisiert. Die Verkaufsdaten aller Geschäfte können ohne Verzögerung in der Firmenzentrale abgefragt werden. Durch den hohen Einsatz an Informationstechnologie kann das Käuferverhalten sowie der Absatz einzelner Produkte genau analysiert werden. Mit den Lieferanten erfolgt durch das sogenannte „Vendor Partnering“ eine enge Zusammenarbeit. Diese können durch langfristige Verträge und Einblick in aktuelle Verkaufszahlen ihre Produktion frühzeitig planen und auf den Bedarf von *Wal-Mart* optimal abstimmen. Mit der Abnahme großer Mengen können besonders günstige Preise angeboten werden. Diese offene Zusammenarbeit ist sehr unüblich im Einzelhandel, meist werden die Verkaufszahlen unter Verschluss gehalten. *Wal-Mart* behandelt seine Lieferanten wie eine Erweiterung ihres Unternehmens; allerdings wird damit auch eine große Abhängigkeit geschaffen (The Economist, 8.12.2001). Ein äußerst effizientes Logistiksystem mit strategisch günstig platzierten Distributionszentren sorgt für einen ziel- und zeitgenaue Belieferung der einzelnen Standorte.

Die Preis-Strategie von *Wal-Mart* beruht auf Dauerniedrigpreisen (Every Day Low Prices – EDLP). Diese Dauerniedrigpreise können durch ständige Kosteneinsparungen, einen hohen Warenumsatz sowie vergleichsweise geringe Werbeaktivitäten gehalten werden. In den USA liegt *Wal-Mart* mit 12 Werbewerfendungen pro Jahr deutlich hinter den direkten Konkurrenten *Kmart* (60) und *Target* (52) (KALISH 1999b; ARNOLD / FERNIE 2000;

422-423). Mit Fernsehspots wird starke Imagewerbung für *Wal-Mart* betrieben. Mitarbeiter beschreiben ihre Zugehörigkeit zur *Wal-Mart-Familie* und Kunden loben das familienfreundliche One-Stop-Shopping. Preissenkungsaktionen (Rollback) werden einprägsam angekündigt (Recherchen der Verfasserin 2000).

„Trial and Error“: Bei *Wal-Mart* werden viele Ideen ausprobiert, Anleihen bei der Konkurrenz genommen und solange modifiziert, bis ein gutes Konzept vorliegt. Selbst gescheiterte Ideen werden als Erfahrungsgewinn angesehen. S. WALTON studierte intensiv die Konzepte der Konkurrenz, besuchte deren Geschäfte und extrahierte die brauchbaren Elemente für sein Unternehmen (JOHNSON 2001a). Auch die Innovation neuer Betriebsformen ist bei *Wal-Mart* von „Trial and Error“ geleitet. Ein Beispiel dafür sind die *dot-Discount-Drug-Geschäfte*, die zu Beginn der 1980er eröffnet wurden. Diese sind zwar fehlgeschlagen, aber das Unternehmen hatte damit erste Erfahrungen im Drogeriesektor erworben, die auf die anderen Betriebsformen übertragen werden konnten. Für das Format des *Supercenters* wurden nach REDMAN (1998, zit. in ARNOLD / FERNIE 2000: 421) bis 1985 40 neue Konzepte in Betracht gezogen und 14 verschiedene Formate entwickelt, bis 1988 schließlich das Format des *Supercenters* entstand. Mitte der 1980er Jahre wurden beispielsweise Hypermärkte mit Verkaufsflächen von 24.000 m<sup>2</sup> gebaut. Dieses Großformat erwies sich als nicht wirtschaftlich, die Erkenntnisse im Lebensmittelbereich dienten aber als ein Baustein in der Entwicklung des *Supercenters* (Chain Store Age 1999: 100-101).

### 5.1.3 Betriebsformen

In den ersten zwei Jahrzehnten des Bestehens war *Wal-Mart* mit einer einzigen Betriebsform, dem *Discount Store*, tätig. In den 1980er Jahren erfolgte die Diversifizierung in weitere Betriebsformen, wie den Warehouse Club *Sam's Club* oder das *Supercenter*. 1998 kam der *Neighborhood Market* hinzu. In Bezug auf seine Betriebsformen kann *Wal-Mart* nicht als innovativer Einzelhändler bezeichnet werden. Die Stärken liegen vielmehr in der praktischen Umsetzung und Perfektionierung bestehender Konzepte (FORSETER 1999: 10). Die Betriebsformen *Discount Store*, *Supercenter*, *Sam's Club* oder *Neighborhood Market* wurden aus bereits existierenden Formen entwickelt. Beispielsweise diente das Konzept des Warehouse Clubs der *Price Company of California* als Vorlage für den *Sam's Club* (Hoover 2000). Der „*Store of the Community*“ stellt keine eigenständige Betriebsform dar, sondern ist ein Modifizierungskonzept für bestehende *Discount Stores* und *Supercenter*. Mit einem flexiblen Sortiment erfolgt die Anpassung an die lokalen Bevölkerungsstrukturen. In einzelnen Geschäften wurde nach dieser Sortimentsanpassung ein zweistelliges Umsatzwachstum verzeichnet (*Wal-Mart Annual Report 2001*: 4; Retail Merchandiser 2001).

Quantitativ dominieren noch die *Discount Stores* mit 1.568 Filialen, gefolgt von 1.258 *Supercenters* und 525 *Sam's Clubs*. Mit erst 49 Filialen ist die neueste Betriebsform, der *Neighborhood Market* vertreten (Stand 31. Januar 2003). Stärkster Wachstumsmotor in den USA sind zur Zeit die *Supercenter* (DAWSON 2001d). Die Zahl der *Wal-Mart-Filialen* ändert sich aufgrund der raschen Expansion fast täglich. Im April 2002 öffneten allein 20 neue *Supercenter* und zwei neue *Discount Stores* ([www.walmart.com](http://www.walmart.com)).

### 5.1.3.1 Wal-Mart Discount Store

Der *Discount Store* ist der Klassiker von *Wal-Mart*. Er ist die ursprüngliche Betriebsform, mit der *Wal-Mart* in den 1960er und 1970er Jahren groß geworden ist. Das Sortiment eines *Discount Stores* ähnelt dem eines Warenhauses (ohne Lebensmittelabteilung). In 36 Abteilungen werden überwiegend Nonfood-Artikel angeboten, von Haushaltswaren über Spielwaren, von Bekleidung, Freizeit- und Sportbedarf hin zu Autozubehör und Möbeln. Das Sortiment enthält viele Marken und umfasst ca. 50.000 Artikel, nach Aussagen des Konzerns sogar 80.000. Lebensmittel sind bis auf ein kleines Angebot an Süßwaren, Chips und Getränken nicht im Sortiment enthalten. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beträgt 150, die Verkaufsfläche liegt zwischen 3.500 und 11.500 m<sup>2</sup>.

Abb. 40: Wal-Mart Discount Store (Foto)



Quelle: Wal-Mart Stores Inc., 2000

Die *Discount Stores* sind vor allem im ländlichen Raum angesiedelt. Durch diese Standortstrategie konnte *Wal-Mart* in den ersten zwei Jahrzehnten stark wachsen, da diese Regionen von der Konkurrenz nicht bedient wurden (vgl. Kap. 5.1.4). In den letzten Jahren werden *Discount Stores* vermehrt zum Supercenter aufgewertet (upgrading). Es erfolgt eine Modernisierung, Flächenerweiterung und die Ergänzung um ein begrenztes Lebensmittelsortiment (vgl. Kap. 5.1.3.3) (*Wal-Mart Annual Report 2002*; GRAFF / ASHTON 1994).

### 5.1.3.2 Sam's Club

1983 wurde der erste *Sam's Club* eröffnet. Der *Sam's Club* ist ein Warehouse Club, ein Großhandelsclub für Gewerbetreibende wie Gastronomiebetriebe, kleine Einzelhändler und Büros. Für den Einkauf ist die Mitgliedschaft im *Sam's Club* obligatorisch. Die „Business“-Mitgliedschaft (\$ 30) wird für Gewerbetreibende angeboten, die „Advantage“-Mitgliedschaft (\$ 35) für Aktionäre von *Wal-Mart*, für Mitglieder ausgewählter Vereini-

gungen sowie Inhaber der Discover-Kreditkarte. *Sam's Club* ist somit im Gegensatz zu hiesigen Großhandelsmärkten auch für Endverbraucher zugänglich.

Abb. 41: Sam's Club (Foto)



Quelle: Wal-Mart Stores Inc., 2003

Auf einer Verkaufsfläche von 10.000 bis 12.000 m<sup>2</sup> wird ein sehr eingeschränktes Sortiment von 4.000 Artikeln angeboten, die vorwiegend im Nonfood-Bereich liegen. Es werden jedoch auch wenige frische Lebensmittel und Tiefkühlkost angeboten. Das Sortiment verändert sich ständig, da Überhangposten aufgekauft werden. Aufgrund des hohen Absatzvolumens können beträchtliche Rabatte beim Lieferanten eingefordert werden, die dann als Niedrigpreise an die Klubmitglieder weitergereicht werden. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl einer Filiale liegt bei 125. Seit Anfang 2000 werden die *Sam's Clubs* verstärkt durch Apotheken ergänzt. Dazu wird das Angebot um Augenoptiker, Foto-schnelllabore und Tankstellen erweitert. Gerade diese Nebengeschäfte trugen in den letzten Jahren erheblich zur Umsatzsteigerung der *Sam's Clubs* bei. Die Erweiterung des Kerngeschäftes um diese zusätzlichen Dienstleistungsangebote kann als „upgrading“ bezeichnet werden, der *Sam's Club* wird hierdurch aufgewertet. Die direkte Konkurrenz sind *Costco Wholesale Corp.* sowie *BJ's Wholesale Club Inc.* (TROY 2001a; JACOBSON 2001).

### 5.1.3.3 Wal-Mart Supercenter

Die *Supercenter* wurden 1988 eingeführt, als sich eine Marktsättigung mit den *Discount Stores* abzeichnete. *Supercenter* sind SB-Warenhäuser mit Verkaufsflächen zwischen 10.000 und 21.500 m<sup>2</sup>. Im *Supercenter* finden sich die 36 Nonfood-Abteilungen des *Discount*

Stores mit 80.000 Artikeln wieder. Das Angebot wird um ein vollwertiges Lebensmittel-sortiment mit 30.000 Artikeln erweitert. Die Geschäfte haben 24 Stunden geöffnet und benötigen durchschnittlich 350 Mitarbeiter.

Abb. 42: Supercenter (Foto)



Copyright © 2000, Wal-Mart Stores, Inc.

Quelle: Wal-Mart Stores Inc., 2000

80 Prozent der Einkäufe der US-amerikanischen Kunden sollen laut Aussage von Wal-Mart in einem Supercenter erledigt werden können. Das Supercenter kommt damit dem Ziel des „one-stop-family-shopping“ sehr nahe. Das Sortiment enthält 15 Prozent frische Lebensmittel, 25 Prozent haltbare Lebensmittel, 20 Prozent Textilien und 40 Prozent Haushalts- und Heimwerkerbedarf (WAGNER 1998, zit. in ARNOLD / FERNIE 2000: 427). Supercenter sind auf die großen Wocheneinkäufe ausgelegt. Sie erzielen pro Flächeneinheit 20 bis 30 Prozent mehr Umsatz als die Discount Stores (Retail Merchandiser 2001). Zusätzlich sind häufig Gartencenter, Apotheken und Autobedarfshandel an die Supercenter angegliedert.

Die Supercenter sind aktuell der am stärksten wachsende Zweig im Wal-Mart-Konzern. Am 22. August 2001 wurde das tausendste Supercenter eröffnet, am 31.1.2003 gab es bereits 1.258 Filialen (Chain Store Age Online, 22. August 2001; www.walmartstores.com, Feb. 2003). Vergleicht man das Supercenter von Wal-Mart mit ähnlichen

Tab. 21: Vergleich der Betriebsform Supercenter mit Konkurrenzformen

	Umsatz 2000 (in \$ Mill.)	Umsatz pro Geschäft (in \$ Mill.)	Verkaufsfläche (in 1.000 m <sup>2</sup> )	Umsatz pro m <sup>2</sup> (in \$)
Wal-Mart Supercenter	53.400	60,1	15.110	3.534
Meijer's	11.000	78,6	2.600	4.231
Fred Meyer	5.300	36,6	1.950	2.718
Super Kmart	5.200	50,0	1.690	3.077
Super Target	1.500	50,0	490	3.061

Quelle: Retail Merchandiser 2001: 31, verändert

Betriebsformen der Konkurrenz, wird die Vormachtstellung von Wal-Mart in diesem Sektor besonders deutlich (Tab. 21). Betrachtet man die Umsatzzahlen, so erreichen die vier nächstgrößten Konkurrenten Meijer's, Fred Meyer, Super Kmart und Super Target zusammen noch nicht einmal die Hälfte der Umsatzzahlen der Wal-Mart Supercenter. Ähnlich sieht es bei der Verkaufsfläche aus. Bricht man den Umsatz auf eine Geschäftseinheit bzw. die Flächeneinheit square feet herunter, so dominiert überraschenderweise Meijer's.

#### 5.1.3.4 Neighborhood Market

Der erste Neighborhood Market wurde am 7. Oktober 1998 in der Nähe von Bentonville eröffnet. Diese Betriebsform befindet sich noch im Experimentierstadium. Das Neighborhood Market-Format soll auf der Basis des mexikanischen Superama-Formates entwickelt worden sein. Die Verkaufsfläche liegt zwischen 4.000 und 5.000 m<sup>2</sup> und entspricht somit einem größeren Supermarkt. 80 bis 100 Mitarbeiter werden für den Betrieb benötigt. Zwei Drittel des Sortimentes liegen im Nonfood-Bereich, im Food-Bereich wird der Schwerpunkt auf Frischware gelegt. Das Sortiment umfasst ca. 28.000 Artikel. Der Neighborhood Market wird als Hybridform bezeichnet, da er Lebensmittel, pharmazeutische Artikel, Drogerieartikel und Fertigprodukte zusammen anbietet.

Abb. 43: Neighborhood Market (Foto)



Copyright © 2001 Wal-Mart Stores, Inc.

Quelle: Wal-Mart Stores Inc., 2001

Der Neighborhood Market ist auf die kleinen täglichen Einkäufe auf dem Weg von der Arbeit nach Hause ausgerichtet, der Wocheneinkauf soll im Supercenter erfolgen. Neighborhood Markets sollen im Umkreis von drei bis sieben Meilen um ein Supercenter eröffnet werden, um dessen Lebensmittel-Logistiksystem mit nutzen zu können. Außerdem sollen bislang noch nicht abgedeckte Gebiete sowie kleinere Städte und Dörfer bedient werden. Der Neighborhood Market stellt eine kleinflächigere Alternative und Ergänzung zu den drei großflächigen Betriebsformen dar. Die Rückbesinnung auf eine kleinere Betriebsform mit eingeschränktem Sortiment in größerer Nähe zum Wohnort der Kunden

erinnert an die Theorie des "Retail Accordion" von HOLLANDER. Diesem Ansatz nach folgen auf Betriebsformen mit einem breiten Angebot neue Betriebsformen mit eingeschränktem Sortiment (vgl. HAHN 2002: 25-26). Allerdings nutzt *Wal-Mart* diese neue Betriebsform nicht, um andere reife Betriebsformen zu ersetzen, sondern als Ergänzung. Mit den *Neighborhood Markets* wird das bestehende Netz verdichtet. Die Expansion erfolgt bislang sehr bedacht und langsam. Dem ersten *Neighborhood Market* im Oktober 1998 folgten bis Ende des Jahres 1998 noch drei weitere Einheiten in Arkansas. 1999 wurde, mit fast einem Jahr Abstand, die fünfte Filiale eröffnet, wiederum in Arkansas. Ein paar Monate später kamen zwei weitere Geschäfte in Oklahoma City und in Tulsa, beide im Staat Oklahoma, hinzu. Die weitere Ausbreitung fand in Texas statt. Zum 31. Januar 2001 gab es 19 Geschäfte und bis Ende des fiskal. Jahres 2003 (31.1.2003) war die Anzahl auf 49 angestiegen. Die Standorte der Neueröffnungen der letzten zwei Jahre finden sich in Abb. 45. Die *Neighborhood Markets* sind inzwischen in Arkansas, Oklahoma, Texas, Tennessee und Alabama angesiedelt. Die Expansion dieses neuen Formates ist bisher wesentlich langsamer erfolgt als angekündigt (www.walmart.com, Jan. 2003; Chain Store Age Online, 25. April 2002; TROY 2001a). Der *Neighborhood Market* weist im Vergleich mit den anderen Betriebsformen eine höhere Kostenstruktur auf. Die vergleichsweise hohe Personalintensität, die geringeren Margen im Lebensmittelbereich, die kleinflächigen Ladeneinheiten sowie die höheren Mieten respektive Grundstückspreise an den wohnortnahen Standorten wirken sich negativ auf die Bilanzen aus. Der Umsatz eines *Neighborhood Market* liegt bei ca. einem Fünftel des Umsatzes eines großen Supercenters (\$ 20 Mill. statt \$ 100 Mill.). Die Profitabilität dieser Betriebsform ist daher noch fraglich (TROY 2001a).

#### 5.1.4 Standortwahl und Diffusion in den USA

##### 5.1.4.1 Diffusion 1962 bis 2002

Über die Diffusion von *Wal-Mart* in den USA haben GRAFF / ASHTON (1994) ausführliche Untersuchungen durchgeführt. Sie unterteilen die Diffusion der *Wal-Mart-Stores* in drei Phasen der Ausbreitung. In der ersten Phase (1962 bis 1974) wurde nur eine geringe Zahl an Geschäften im Umfeld der Firmenzentrale in Bentonville eröffnet. *Wal-Mart* expandierte zu Beginn überwiegend in ländliche Kleinstädte. Insbesondere in der Wachstumsphase der 1970er Jahre platzierte WALTON seine neuen Geschäfte in den unterversorgten kleineren und mittelgroßen Städten im ländlichen Raum und vermied somit die Konkurrenz größerer regionaler Einzelhändler (Hoover 2000). Die ersten 18 Geschäfte wurden in Gemeinden mit 5.000 bis 25.000 Einwohnern eröffnet (VANCE / SCOTT 1994: 49, zit. in ARNOLD / FERNIE 2000: 419). Die durchschnittliche Einwohnerzahl an den ersten 50 *Wal-Mart*-Standorten lag bei knapp 9.000. Über die Hälfte der Geschäfte in dieser Phase waren in Bezirken mit weniger als 25.000 Einwohnern angesiedelt. Mit der Zunahme an verfügbarem Kapital durch den Börsengang 1970 erfolgte eine weitere Ausbreitung in der Fläche, wobei die Standorte der ländlichen Kleinstädte vorerst beibehalten wurden. Die maximale Entfernung betrug 400 Meilen von Bentonville, der Durchschnitt lag unter 200 Meilen. In diesen 13 Jahren wurden 102 Filialen eröffnet. Die zweite Phase (1975 bis 1984) war geprägt durch eine starke Zunahme der Geschäftseröffnungen sowie eine hohe

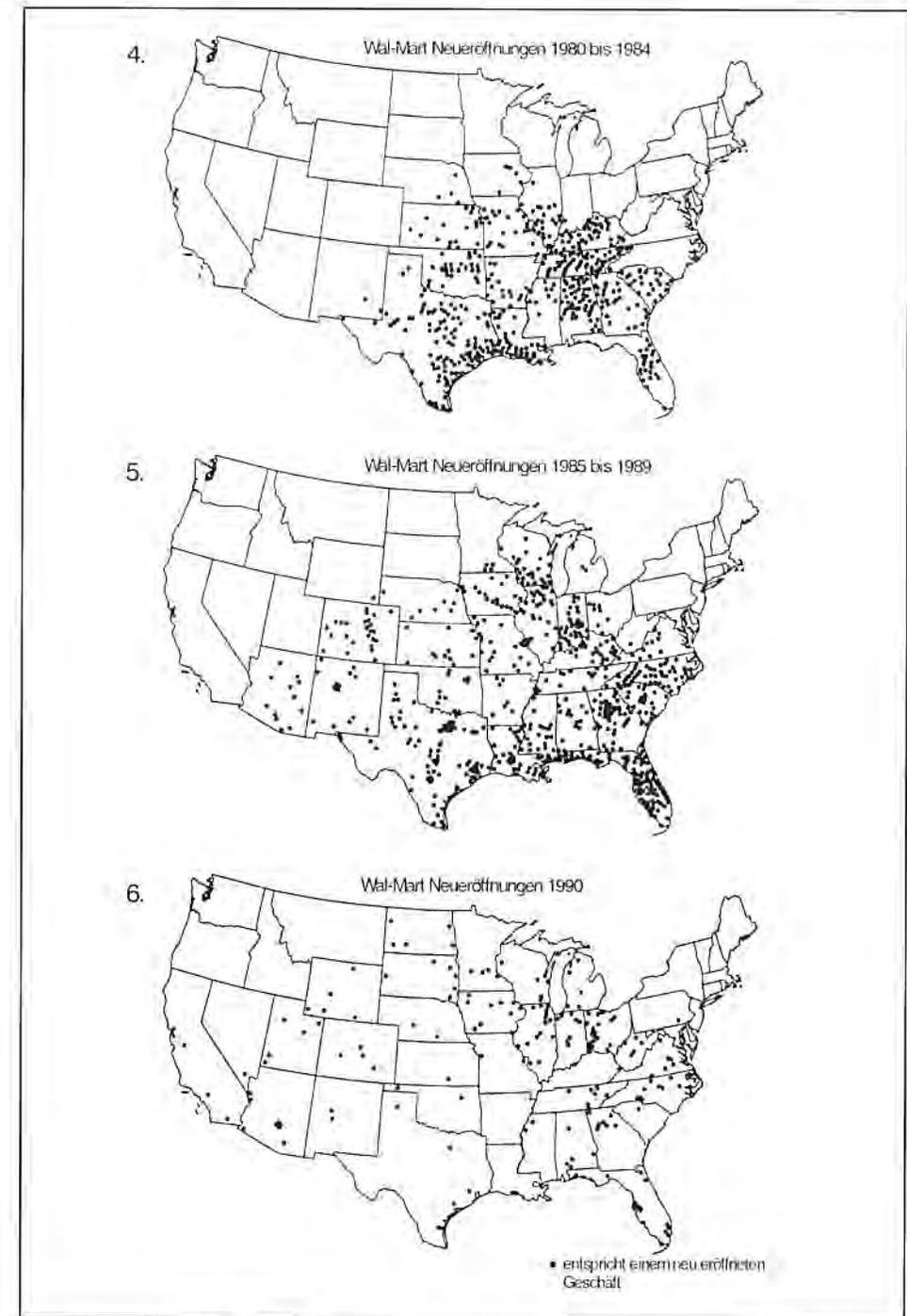
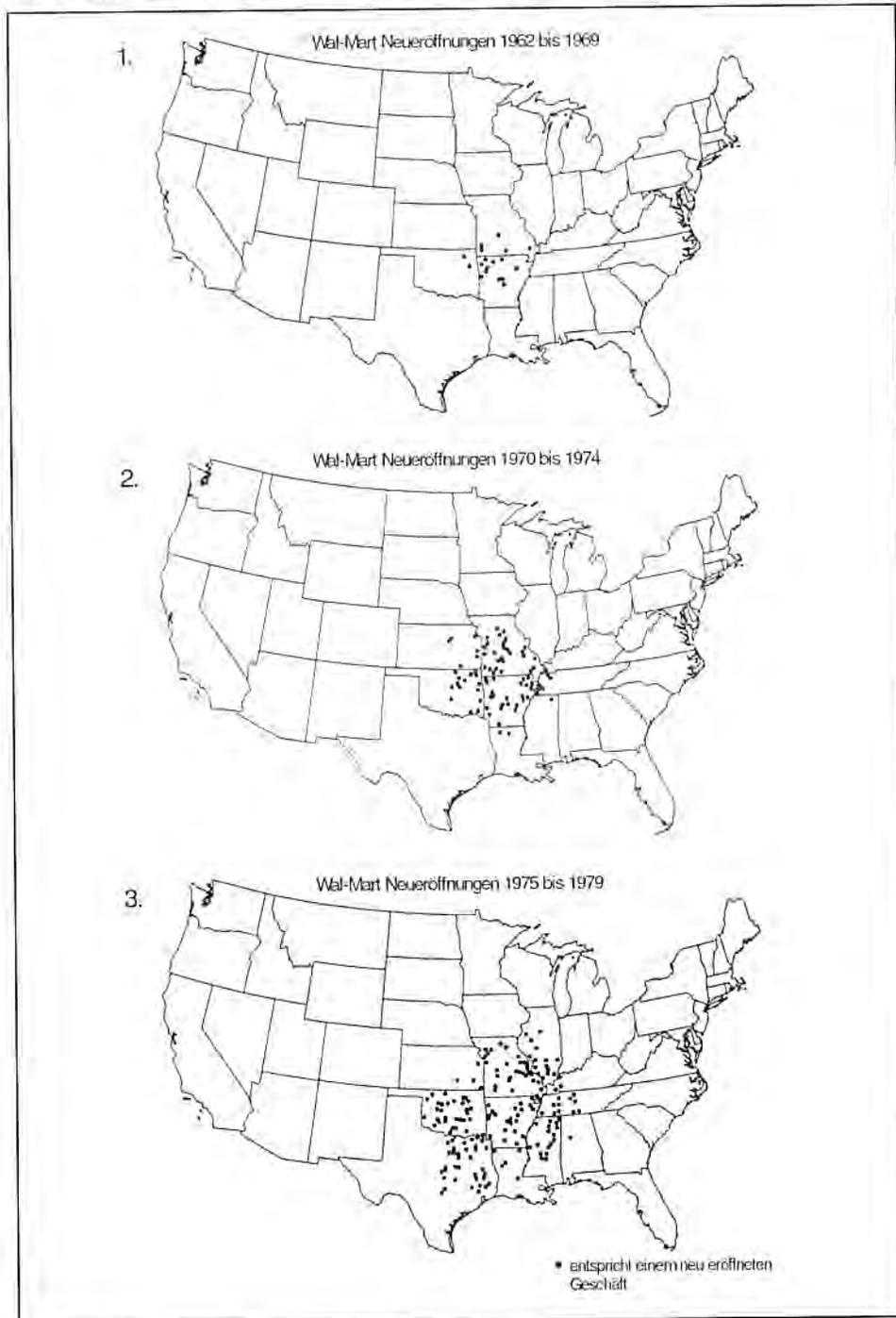
Zahl an Akquisitionen. In diesen Jahren kamen 545 Filialen dazu. *Wal-Mart* betrat nun auch städtische Ballungsgebiete. Dies war zum großen Teil durch die Lage der akquirierten Geschäftslokale, wie z.B. von der Kette *Big K*, bedingt. An diesen Standorten musste sich *Wal-Mart* erstmalig dem direkten Wettbewerb mit anderen großen Discountketten wie *Target* oder *Kmart* stellen, *Wal-Mart* ist 1984 bereits in 20 Staaten präsent. Die zentrifugale Ausbreitung um den Kernstaat Arkansas ist in Abb. 44 deutlich zu erkennen. Erste dezentrale Distributionszentren werden gebaut, um auch die entfernt liegenden Geschäfte versorgen zu können. In der dritten Phase (1985-1990)<sup>20</sup> kann *Wal-Mart* seine US-weite Präsenz weiter ausbauen, für eine vollständige Flächenabdeckung fehlen nur noch die Nordwest- und Nordost-Staaten. Diese Phase ist überwiegend durch organisches Wachstum geprägt sowie durch die Entwicklung und Implementierung neuer Formate (*Sam's Club* seit 1982, *Supercenter* seit 1988). Das Wachstum im ländlichen Raum geht zurück, *Wal-Mart* erschließt sich immer stärker auch die verdichteten Gebiete. 38 Prozent der Neueröffnungen sind in Bezirken mit mehr als 100.000 Einwohnern platziert, 20 Prozent überschreiten sogar die 500.000 Einwohnergrenze. Erstmals sind weniger als die Hälfte der Neueröffnungen an *Wal-Mart's* klassischem Standort „ländlicher Raum“, den Bezirken mit weniger als 50.000 Einwohnern, angesiedelt. In den sechs Jahren der Phase drei wurden 806 neue Geschäfte eröffnet. Die Entfernung zur Firmenzentrale nahm kontinuierlich zu, die 1990 eröffneten Geschäfte lagen durchschnittlich 757 Meilen von Bentonville entfernt. Die Versorgung der entfernten Standorte erfolgt über dezentral errichtete Distributionszentren (GRAFF/ASHTON 1994: 22-29). Seit 1991, dem Beginn der vierten Phase, wächst *Wal-Mart* weiter über Expansion, Diversifikation (Entwicklung neuer Betriebsformate), Differenzierung (Ausbau des Sortimentes und der Nebengeschäfte) und Internationalisierung. Von einer Saturierung des Marktes kann bei *Wal-Mart* noch nicht gesprochen werden, im fiskalischen Jahr 2002 wurde das größte Expansionsprogramm der Unternehmensgeschichte durchgeführt.

In Abb. 44 sind die neu eröffneten *Wal-Mart*-Geschäfte in den angegebenen Zeitperioden dargestellt. Deutlich wird in der Abfolge das zentrifugale Wachstum um die Firmenzentrale in Arkansas. In den 1960er Jahren wurden überwiegend in Arkansas und den direkt angrenzenden Staaten Geschäfte eröffnet. Bis Mitte der 1980er Jahre weitet sich die Diffusion ringförmig in die umliegenden Staaten aus, während zeitgleich eine Verdichtung im Verbreitungsgebiet stattfindet. Ab Mitte der 1980er Jahre erfolgt die Diffusion zu immer weiter entfernten Standorten, wobei diese immer disperser liegen.

Die Diffusion der verschiedenen *Wal-Mart*-Formate *Discount Store*, *Supercenter* und *Neighborhood Market* in den Jahren 2001 und 2002 ist in Abb. 45 anhand der Standorte der neueröffneten Geschäfte dargestellt. Die Ausbreitung erfolgt vom Nukleus Bentonville / Arkansas weiter konzentrisch in Richtung West- und Ostküste. Schwerpunkte der Ausbreitung liegen in den Agglomerationsräumen von Houston, Dallas, Atlanta, Tampa und Los Angeles sowie an der Ostküste. Quantitativ überwiegen deutlich die *Supercenter*. Die

<sup>20</sup> Die Daten von GRAFF/ASHTON enden 1990. In ihrem Artikel bezeichnen sie die dritte Phase als noch nicht abgeschlossen. Da es hierzu leider keine Anschlussuntersuchungen gibt (E-mail-Nachfrage bei GRAFF 1999), können für die folgenden zehn Jahre nur vage Aussagen getroffen werden. Zur Vereinfachung wird die Phase drei mit dem letzten Untersuchungsjahr 1990 abgeschlossen. Die Zeit seit 1991 wird als vierte Phase bezeichnet. Seit 1991 erfolgte die Diffusion von *Wal-Mart* auch auf internationaler Ebene.

Abb. 44: Raumzeitliche Diffusion von Wal-Mart in den USA 1962 bis 1990



Quelle: GRAFF/ASHTON 1994: 23-27; verändert.

Neueröffnungen von *Discount Stores* konzentrieren sich auf die Ostküste zwischen Maryland und New Hampshire sowie auf Los Angeles in Kalifornien. Das Fehlen eines nahen Food-Distributionszentrums bzw. die Konkurrenzsituation können Gründe für diese Diffusionsstrategie sein. Das Format der *Neighborhood Markets* ist im Wachstum begriffen, die neuen Filialen ballen sich in Texas um Houston und Dallas und in Oklahoma um Tulsa. Fast alle neueröffneten Standorte des *Neighborhood Marketes* liegen benachbart zum Heimatstaat Arkansas.

Abb. 45: Wal-Mart Neueröffnungen 2001 bis 2002 nach Betriebsform



Quelle: www.walmart.com, Stand Januar 2003, Kartengrundlage: GRAFF/ASHTON 1994: 23, eigene Recherche und Kartographie

Die Diffusion der *Wal-Mart*-Filialen ist eng an die Nähe zu strategisch platzierten Distributionszentren geknüpft. Das Distributionszentrum stellen den Nukleus dar, um den sich in einem bestimmten, logistisch sinnvollen Belieferungsradius die Geschäfte ansiedeln können. Jedes Filiale liegt maximal in einer Tagesfahrt Entfernung von einem Distributionszentrum. 85 Prozent der Ware einer Filiale wird aus eigenen Distributionszentren geliefert, bei Mitbewerbern liegt dieser Anteil nur bei 50-65 Prozent (ARNOLD/FERNIE 2000: 423). Das Distributionsnetzwerk muss mit der raschen Expansion der Filialen mithalten können. Insbesondere mit dem Wachstum des Lebensmittelbereiches müssen Distributionszentren mit Frischwaren in entsprechender Nähe zu den *Supercenters* entstehen. *Wal-Mart* hat 1990 den größten US-amerikanischen Großhandelsvertrieb, die *McLane Company*, aufgekauft. Im März 2003 gab es 105 Distributionszentren, das entspricht einer Belieferung von durchschnittlich 32 Filialen (alle Betriebsformen)

pro Lager (www.walmart.com, März 2003). *Wal-Mart* tätigt hohe Investitionen in die logistische Struktur des Unternehmens und baut diese weitblickend aus; das künftige Wachstumspotenzial des Unternehmens hängt wesentlich von den Distributionskapazitäten ab (www.walmart.com; *Wal-Mart Annual Report 2001+2002: Lebensmittelzeitung 2001: RUEEDI 2000; Chain Store Age 1999: 12-13; DAWSON 1999: 4-9; ARNOLD 1999: 49*).

LÄLÄUJAINEN (1987) und auch GRAFF/ASHTON (1994) untersuchten in ihren Studien die Ausbreitung der *Wal-Mart Discount Stores* in den USA. Sie stellten fest, dass eine umgekehrte hierarchische Diffusion mit Elementen einer kontaktgebundenen Diffusion stattfindet. *Wal-Mart* begann in kleinen Städten im mittleren Süden der USA. Erst nachdem eine starke Marktposition in kleinen Städten erreicht war, expandierte das Unternehmen auch in die Metropolregionen. *Wal-Mart* nutzte die Marktnische, die von anderen Einzelhandelsketten gelassen wurde: die kleinen Städte und Gemeinden auf dem weiten Land. Die Diffusion vom ländlichen Raum in die Stadtregionen entspricht einer „bottom-up“-Bewegung im hierarchischen Siedlungssystem, einer umgekehrten hierarchischen Diffusion. Die Elemente der kontaktgebundenen Diffusion treten durch die gehäufte Ansiedlung in der Nähe der Distributionszentren auf (vgl. GRAFF 1998: 47 u. Kap. 2.3.2).

Die Betriebsform der *Supercenter*, die Ende der 1980er Jahre eingeführt wurde, beinhaltet zusätzlich zum umfangreichen Non-Food-Sortiment des *Discount Stores* ein komplettes Lebensmittelsortiment. Aufgrund der verderblichen Lebensmittel muss eine schnelle Belieferung der *Supercenter* durch ein nah gelegenes Distributionszentrum erfolgen. *Wal-Mart* strebt heute einen Radius von 300 Meilen um jedes Distributionszentrum an, in dem bis zu 100 *Supercenter* mit frischen Lebensmitteln versorgt werden sollen. Die meisten *Supercenter* ballen sich um die neuen Distributionszentren. In diesem Fall trifft das Modell der kontaktgebundenen Diffusion zu, in dem die Distributionszentren als Diffusionsagenturen wirken. MEYER und BROWN (1979, zit. in GRAFF 1998: 46) schreiben diese Diffusionsstrategie Unternehmen mit limitiertem Kapital zu. Dies kann bei *Wal-Mart* jedoch kaum der Grund für diese Art der Diffusion sein; die Limitierung liegt eher in der begrenzten Haltbarkeit bzw. Frische der Lebensmittel begründet (vgl. GRAFF 1998: 46-57). Bei den *Supercentern* lässt sich keine so einheitliche Diffusionsstrategie wie bei den ursprünglichen *Discount Stores* erkennen, sie befinden sich an Standorten verschiedenster Rangordnung. Vielfach werden bereits bestehende *Discount Stores* zu einem *Supercenter* aufgewertet (vgl. GRAFF 1998: 46-57).

Mit dem Wechsel des CEO von DAVID GLASS zu LEE SCOTT wird eine Änderung in der Diffusionsstrategie vorhergesagt. Der bisherige Fokus auf die ländlichen Regionen wird aufgeweitet: Vermehrt werden nun auch mittlere und größere Städte ins Visier genommen. Regionen, die bisher aufgrund starken gewerkschaftlichen Einflusses vermieden wurden, werden nun ebenfalls „in Angriff genommen“ (EVANS 2000).

#### 5.1.4.2 Aktuelle Verteilung und Dichte

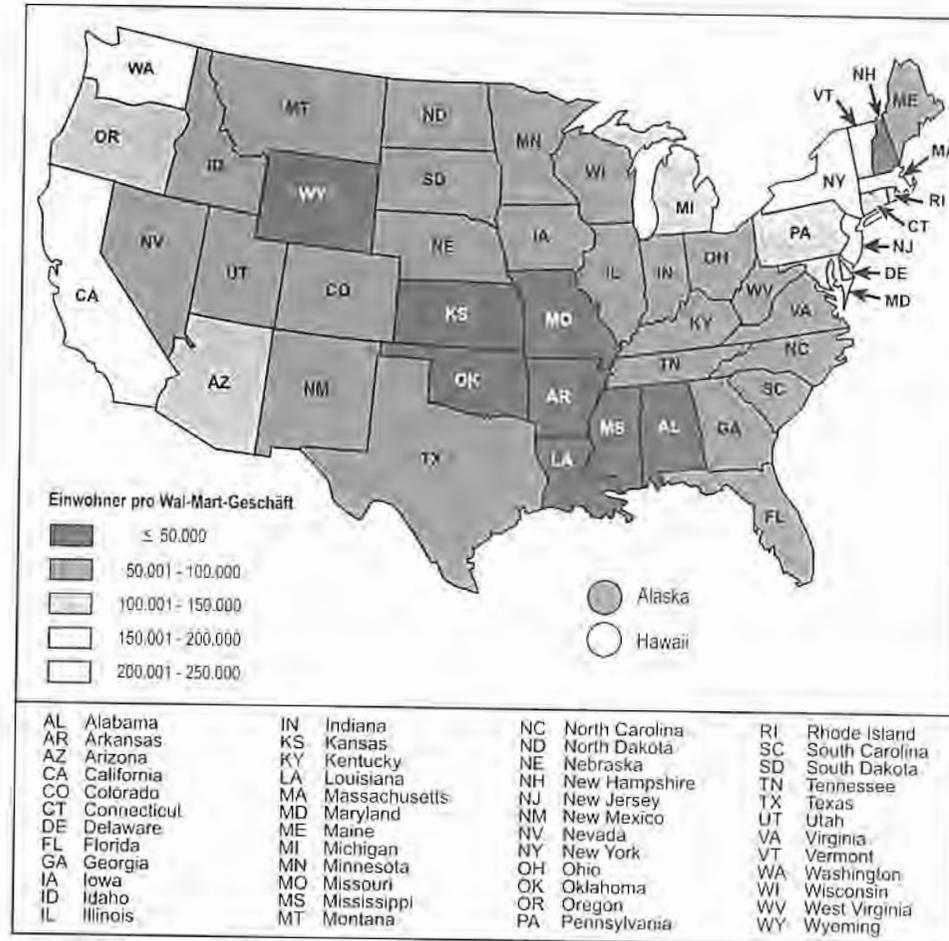
Betrachtet man die aktuelle Verteilung der Standorte von *Wal-Mart* Geschäften in den USA, werden deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesstaaten sichtbar. Die Zahl der Geschäfte schwankt zwischen einer Handvoll bis über 300, aufgrund der unterschiedlichen Flächengrößen der Staaten besitzt die absolute Zahl jedoch nur einen geringen Aussagewert. Setzt man die Zahl der Geschäfte in Bezug zur Fläche oder zur Einwohnerzahl des jeweiligen Staates, ergeben sich bezeichnendere Werte. Tabelle 22 enthält

Tab. 22: Zahl der Wal-Mart-Geschäfte in Relation zu Fläche und Einwohnerzahl nach Bundesstaaten (Stand: 31.1.2002)

Rang	Bundesstaat	Zahl der Geschäfte	Einwohnerzahl	Einwohner pro Wal-Mart	Fläche (km <sup>2</sup> )	Wal-Mart-Dichte (km <sup>2</sup> pro Filiale)
1	Texas	342	20.851.820	60.970	690.732	2.020
2	Florida	182	15.982.378	87.815	151.874	834
3	Kalifornien	154	33.871.648	219.946	410.871	2.668
4	Illinois	140	12.419.293	88.709	145.870	1.042
5	Missouri	128	5.595.211	43.713	180.437	1.410
7	Ohio	116	11.353.140	97.872	106.998	922
6	Georgia	115	8.186.453	71.187	152.511	1.326
8	North Carolina	112	8.049.313	71.869	136.354	1.217
9	Tennessee	104	5.689.283	54.705	109.108	1.049
11	Pennsylvania	102	12.281.054	120.402	117.297	1.150
14	Oklahoma	98	3.450.654	35.211	181.108	1.848
10	Indiana	97	6.080.485	62.685	93.679	966
12	Alabama	92	4.447.100	48.338	133.858	1.455
13	Louisiana	91	4.468.976	49.110	123.622	1.358
15	Arkansas	89	2.673.400	30.038	137.695	1.547
16	New York	86	18.976.457	220.656	127.135	1.478
19	Virginia	81	7.078.515	87.389	105.541	1.303
18	Michigan	80	9.938.444	124.231	151.519	1.894
17	Kentucky	79	4.041.769	51.162	104.614	1.324
20	Wisconsin	74	5.363.675	72.482	145.373	1.965
21	South Carolina	68	4.012.012	59.000	80.548	1.185
22	Mississippi	66	2.844.658	43.101	123.461	1.871
23	Iowa	58	2.926.324	50.454	145.689	2.512
24	Kansas	57	2.688.418	47.165	213.005	3.737
25	Colorado	54	4.301.261	79.653	269.479	4.990
26	Minnesota	52	4.919.479	94.605	218.507	4.202
27	Arizona	49	5.130.632	104.707	295.132	6.023
28	Maryland	43	5.296.486	123.174	27.080	630
29	Massachusetts	42	6.349.097	151.169	21.446	511
31	New Jersey	34	8.414.350	247.481	20.160	593
32	Washington	34	5.894.121	173.357	176.401	5.188
30	West Virginia	31	1.808.344	58.334	62.731	2.024
33	New Hampshire	27	1.235.786	45.770	24.022	890
34	New Mexico	26	1.819.046	69.963	314.790	12.107
35	Oregon	26	3.421.399	131.592	251.310	9.666
39	Connecticut	26	3.405.565	130.983	12.991	500
38	Utah	25	2.233.169	89.327	219.793	8.792
37	Nebraska	24	1.711.263	71.303	200.263	8.344
36	Maine	23	1.274.923	55.431	86.119	3.744
40	Nevada	21	1.998.257	95.155	286.229	13.630
42	Idaho	16	1.293.953	80.872	216.337	13.521
43	Montana	12	902.195	75.183	380.685	31.724
41	Wyoming	11	493.782	44.889	253.216	23.020
45	South Dakota	11	754.844	68.622	199.644	18.149
44	North Dakota	10	642.200	64.220	183.042	18.304
46	Rhode Island	9	1.048.319	116.480	3.138	349
47	Alaska	9	626.932	69.659	1.530.031	170.003
48	Hawaii	7	1.211.537	173.077	16.753	2.393
49	Delaware	7	783.600	111.943	5.292	756
50	Vermont	4	608.827	152.207	24.890	6.223

Quelle: Wal-Mart Annual Report 2002; US Census 2000

Abb. 46: Einwohnerdichte pro Wal-Mart-Geschäft



Quelle: Wal-Mart Annual Report 2002; US Census 2000 (www.census.gov); eigene Darstellung

absolute Angaben zu Flächengröße, Einwohnerzahl und Zahl der Wal-Mart-Geschäfte sowie die in Relation gesetzten Daten "Fläche pro Wal-Mart" und "Einwohner pro Wal-Mart"

Die Dichte an Wal-Mart-Geschäften pro Staat ergibt eine sehr breite Streuung der Werte von 350 km<sup>2</sup> in Rhode Island bis 170.000 km<sup>2</sup> in Alaska. Der Aussagewert für weitere Expansionsstrategien muss jedoch als eher gering eingeschätzt werden. In Alaska wird sich trotz der größten Bemühungen seitens des Unternehmens die räumliche Dichte nicht an die von kleineren Staaten annähern können, da ein Großteil des Landes nicht oder nur sehr dünn besiedelt ist. Interessanter ist dagegen die Betrachtung der Einwohnerzahl pro Wal-Mart-Geschäft (Abb. 46). Im Heimatstaat von Wal-Mart, in Arkansas, ist die Dichte erwartungsgemäß am höchsten. Auf 30.000 Einwohner kommt ein Wal-Mart-Geschäft. Entsprechend den Diffusionsphasen (vgl. Kap. 5.1.4.1) müsste sich ein Dichtemuster mit der größten Dichte im Zentrum und abnehmender Dichte mit zunehmender Entfernung

ergeben. Diese Vermutung bestätigt sich in weiten Teilen, wobei es einige Ausnahmen gibt. Generell ist die Dichte in den angrenzenden Staaten am höchsten, gefolgt von den südlichen und südöstlichen Staaten. Die geringste Dichte ist in den Staaten westlich der Rocky Mountains sowie im Nordwesten zu verzeichnen. Erstaunlich sind die hohen Dichten in New Hampshire, Wyoming und in Maine. Als ein Grund hierfür ist eine gewisse Mindestanzahl an Geschäften denkbar, die notwendig sind, um ein Distributionsnetzwerk effizient betreiben zu können. Für eine fundierte Aussage müssten die Einflussfaktoren im einzelnen weiter untersucht werden.

### 5.1.5 Aktuelle Bedeutung und zukünftiges Wachstum in den USA

Im fiskalischen Jahr 2002 lag der Anteil von *Wal-Mart* am gesamten Einzelhandelsumsatz der USA bei knapp sieben Prozent (www.census.gov)<sup>21</sup>. Das Wachstum auf dem Heimatmarkt erfolgt zur Zeit überwiegend durch die *Supercenter* und die *Sam's Clubs*. Die *Supercenter* haben die jahrzehntlang führenden *Discount Stores* bei den Einnahmen bereits überholt. Die Zahl der *Supercenter* wird die der *Discount Stores* voraussichtlich im Jahr 2003 oder 2004 übersteigen (JACOBSON 2001). Viele *Discount Stores* wurden in den letzten Jahren zu *Supercenters* aufgewertet (up-grading), ältere und kleinere *Discount Stores* in der Nähe neu eröffneter *Supercenter* sind häufig geschlossen worden. Neu eröffnete *Discount Stores* werden bereits mit der Option auf einen Umbau in ein *Supercenter* gebaut. Die absolute Zahl der *Discount Stores* hat daher trotz Neueröffnungen von ca. 40 Filialen pro Jahr in den letzten Jahren abgenommen, zum Beispiel von 1.801 auf 1.568 zwischen dem 31. Januar 2000 und dem 31. Januar 2003. Ein weiteres Wachstumfeld neben den *Supercenters* sind die *Sam's Clubs*. Die erst 1998 eröffneten *Neighborhood Markets* bedienen mit aktuell 49 Filialen (31.1.2003) in den USA erst einen sehr kleinen Markt.

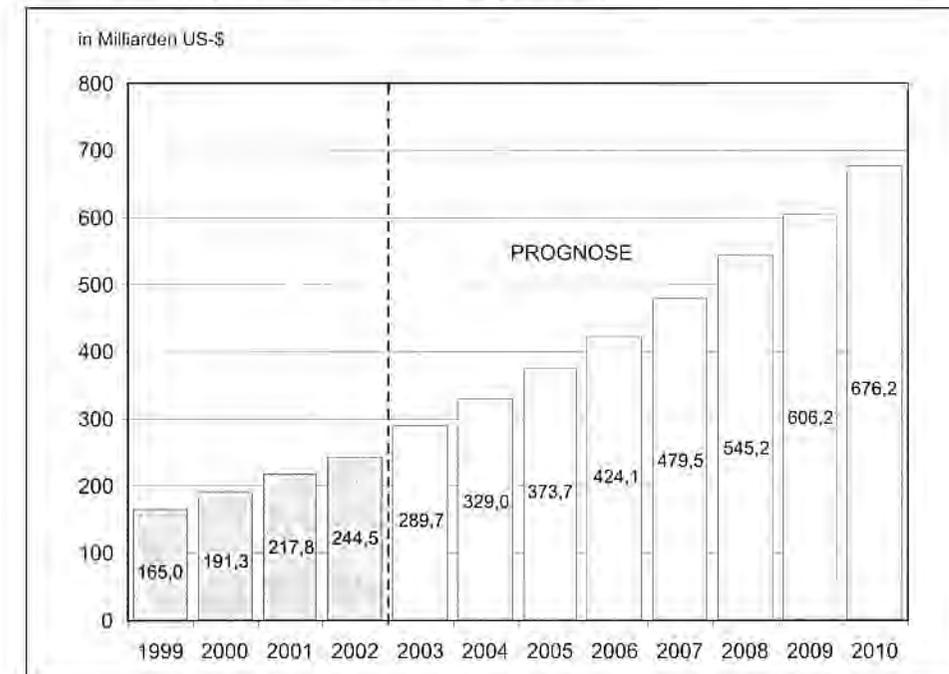
*Wal-Mart* baut derzeit seinen Anteil im Lebensmitteleinzelhandel weiter aus. Über diese Differenzierung erschließt sich *Wal-Mart* ein bedeutendes Segment des US-amerikanischen Einzelhandelsmarktes. Der Lebensmitteleinzelhandel bietet noch herausragende Wachstumsmöglichkeiten für *Wal-Mart* in den USA, die Saturierung kann dadurch verzögert werden (vgl. Kap. 2.1.2). Die zwei neueren Betriebsformen *Supercenter* (seit 1988) und *Neighborhood Market* (seit 1998) weisen einen hohen Lebensmittelanteil auf. Zusätzlich werden die *Discount Stores* sukzessive durch ein begrenztes Lebensmittelsortiment ergänzt. Eine weitere Differenzierung findet durch die Erweiterung der Geschäftstätigkeit um neue Produkte und Dienstleistungen, wie z. B. Tankstellen oder das Banken- und Versicherungswesen, statt (JACOBSON 2001; Chain Store Age 1999: 88).

Im fiskalischen Jahr 2003 sollte ein Wachstum von 180-185 neue *Supercenters*, 50 *Discount Stores*, 50-55 *Sam's Clubs*, 15-20 *Neighborhood Markets*, 120-130 internationalen Geschäfte und sieben Distributionszentren erfolgen. Dieser Zuwachs um 4,3 Milli-

<sup>21</sup> Die Umsatzdaten des gesamten US-amerikanischen Einzelhandels wurden auf das fiskalische Jahr von *Wal-Mart* (1.2.01 – 31.1.02) umgerechnet, um eine Vergleichbarkeit der Daten zu bekommen. Im Kalenderjahr 2001 lag der Einzelhandelsumsatz in den USA bei \$ 3.184,261 Millionen, umgerechnet auf das fiskalische Jahr 2002 bei \$ 3.191,661 Millionen. Grundlage waren die monatlichen Umsatzzahlen des Einzelhandels des US Bureau of the Census (www.census.gov).

onen m<sup>2</sup> Verkaufsfläche wäre der größte Zuwachs in der Geschichte von *Wal-Mart*. Von einer Sättigung des Marktes kann anhand dieses Expansionsprogramms wahrhaft nicht die Rede sein (Pressemitteilung *Wal-Mart* 2002; TROY 2001, 22.10.2001). Die internationalen Aktivitäten sind eher als langfristige Investition zu betrachten. Zwar betreibt *Wal-Mart* bereits über 1000 Geschäfte im Ausland, durch die erheblichen Investitionen in Deutschland und Großbritannien sind die Gewinne trotz des hohen Umsatzes noch sehr gering. Die Erfolgsaussichten sind noch nicht so eindeutig und vorhersehbar wie in den USA. Lehman Bros. und Discount Store News haben eine Prognose der zukünftigen Umsatzentwicklung des *Wal-Mart*-Konzerns erstellt. Nach deren Schätzungen wird der Umsatz bis 2010 auf \$ 676 Mrd. anwachsen (s. Abb. 47).

Abb. 47: Umsatzprognose *Wal-Mart* bis 2010 (Bezug: Kalenderjahr)



Quelle: Lehman Bros. u. Discount Store News, zit. in Chain Store Age 1999: 88, aktualisiert

Wie erst kürzlich im Falle *Microsoft* gezeigt, besteht bei einem Wachstum in diesen Größenordnungen die Gefahr, dass der Konzern aufgrund der zu großen Marktmacht von den US-Behörden zerschlagen werden kann. Um dieser staatlichen Einflussnahme vorzubeugen, wird die zukünftige Unternehmensstruktur von *Wal-Mart* daher vermutlich aus mehreren eigenständigen Unternehmen bestehen, die sich aus den bestehenden Abteilungen entwickeln werden (Chain Store Age 1999: 89).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das zukünftige Wachstum von *Wal-Mart* auf mehreren Wegen erfolgen wird. Neben der starken Expansion durch die Eröffnung neuer

Geschäfte werden auch die Wege der Diversifizierung (neue Betriebsformen), der Differenzierung (Ausweitung der Produktpalette) sowie der Internationalisierung beschritten. In den nächsten vier bis acht Jahren werden die *Supercenter* noch das Wachstum von *Wal-Mart* sichern können, danach wird der US-Markt auch für dieses Format gesättigt sein. Die Internationalisierung stellt mittel- und langfristig das Feld mit dem größten Wachstumspotenzial dar (ZIEGLER ET AL., 2001: The Economist, 8.12.2001).

## 5.2 Internationalisierung von Wal-Mart

„Wal-Mart Stores Inc. is no longer an American company with an international group. Rather it is an international company.“ (J. MENZER, ZIT. in Business and Industry 2001a: 30)

Mit der Eröffnung eines *Sam's Club* in Mexiko, in der Nähe von Mexiko City, begann *Wal-Mart* im Juli 1991 die Internationalisierung. Nach zehn Jahren, im Juli 2001 ist das Unternehmen in neun Auslandsmärkten mit mehr als 1000 Filialen und über 280.000 Angestellten tätig, das entspricht 26 Prozent aller Geschäfte und 23 Prozent aller Angestellten des Konzerns. *Wal-Mart* ist mit eigenen Geschäften in Kanada, Argentinien, Puerto Rico, Südkorea, Deutschland und Großbritannien vertreten, mit Joint Ventures in China und über Mehrheitsbeteiligungen in Mexiko, Brasilien und Russland (*Wal-Mart Annual Report 2002*; www.chainstorage.com, 19.6.2002). Die Anzahl der internationalen Geschäfte zu Ende des fiskalischen Jahres 2002 ist in der nachfolgenden Tabelle 23 nach Ländern und Betriebsformen aufgliedert. Weitere Länder befinden sich bereits im Visier der Internationalen Abteilung. Mit zehn Jahren Auslandserfahrung zählt *Wal-Mart* im Vergleich mit anderen großen internationalen Einzelhändlern wie *Carrefour* oder *Metro* noch zu den „Neulingen“.

Tab. 23: Anzahl der internationalen Einheiten von Wal-Mart (Stand 31.1.2002)

	Discount Stores u. ähnliche Formate	Supercenter u. ähnliche Formate	Sam's Club	Neighborhood Market	GESAMT
Mexiko	443*	62	46	0	551
Kanada	196	0	0	0	196
Puerto Rico	9	1	7	0	17
Argentinien	0	11	0	0	11
Brasilien	0	12	8	2	22
Deutschland	0	95	0	0	95
China	0	15	3	1	19
Südkorea	0	9	0	0	9
Großbritannien	0	250*	0	0	250
GESAMT	648	455	64	3	1170

+ CIFRA-Formate  
\* 244 ASDA-Geschäfte u. 6 Supercenter

Quelle: Wal-Mart Annual Report 2002

Der Umsatz der internationalen Abteilung im fiskalischen Jahr 2001 allein überstieg mit \$ 32 Milliarden den *Wal-Mart*-Gesamtumsatz des Jahres 1990. Die internationale Abteilung hatte 2001 erstmalig die Umsätze der *Sam's Clubs* (\$ 26,8 Mrd.) übertrafen und ist zur zweitgrößten Abteilung nach den *Wal-Mart*-Stores aufgestiegen (TROY 2001b). Im Vergleich zum Vorjahr 2000 sind die Auslandsumsätze um 41 Prozent gewachsen. Dies liegt vor allem in der Akquisition von *ASDA* begründet, da die Nummer drei im britischen Einzelhandel alleine ca. 45 Prozent des Umsatzes ausmacht. Der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz des Konzerns lag 2001 bei 16,8 Prozent ( \$ 32,1 Mrd. von \$ 191,3 Mrd.). Die internationalen Erträge sind jedoch nur zu 9,7 Prozent (\$ 1,1 Mrd.) an den gesamten Konzernerträgen von \$ 11,5 Milliarden beteiligt. Diese Differenz lässt sich durch die hohen Akquisitionskosten, wie bei *ASDA* in Höhe von ca. \$ 12 Milliarden, sowie die in einigen Ländern noch verlustreichen Geschäfte, wie beispielweise in Deutschland, erklären (TROY 2001b). Die Umsatzanteile der einzelnen Länder werden von *Wal-Mart* nicht veröffentlicht. Auf der Grundlage verschiedener Quellen und daraus resultierender Schätzungen hat TROY (2001b) nachfolgende Aufgliederung der Umsätze erarbeitet (Tab. 24).

Tab. 24: Anteile der einzelnen Ländermärkte am Umsatz der internationalen Abteilung von Wal-Mart im Jahr 2000

	Umsätze fiskalisches Jahr 2001 in \$	Anteil am internationalen Umsatz
Großbritannien	14.500 Mio.	45,2%
Mexiko	7.685 Mio.	23,9%
Kanada	4.800 Mio.	14,9%
Deutschland	2.585 Mio.	8,1%
Puerto Rico	755 Mio.	2,4%
Brasilien	700 Mio.	2,2%
Argentinien	420 Mio.	1,3%
China	390 Mio.	1,2%
Südkorea	265 Mio.	0,8%
GESAMT	32.100 Mio.	100%

Quelle: Troy 2001b

Der Anteil Großbritanniens liegt mit 45,2 Prozent mit Abstand an erster Stelle, Mexiko und Kanada steuern mit 23,9 und 14,9 Prozent einen weiteren erheblichen Anteil bei. In den beiden Nachbarländern Mexiko und Kanada ist *Wal-Mart* zum Marktführer geworden. Mit diesen drei Ländern werden ca. 84 Prozent des Auslandsumsatzes von *Wal-Mart* erbracht. Der Anteil des Auslandsumsatzes am gesamten Unternehmensumsatzes soll nach Unternehmensaussagen in den nächsten Jahren weiter zunehmen; nur über Internationalisierung wird *Wal-Mart* auf längere Sicht ein zweistelliges Wachstum beibehalten können (vgl. Kap. 5.1) (www.walmart.com, Jan. 2003; ARNOLD 1999: 49).

### 5.2.1 Internationale Aktivitäten

Die ersten Markteintritte fanden in den benachbart gelegenen Ländern Mexiko und Kanada sowie in Puerto Rico statt. 1995 erfolgte die Ausbreitung nach Südamerika. 1996

wurde mit Joint Ventures in China und Indonesien zum ersten Mal der asiatische Kontinent betreten. Das erste Standbein in Europa wurde 1997 in Deutschland geschaffen. Die nächsten Internationalisierungsaktivitäten waren in Südkorea und in Großbritannien zu verzeichnen. Im Jahr 2002 ist *Wal-Mart* auf drei Kontinenten vertreten, auf dem gesamten amerikanischen Kontinent, in Europa und in Asien. Die Entwicklung der internationalen Aktivitäten ist in Tab. 25 zusammengefasst.

Tab. 25: Internationale Aktivitäten von Wal-Mart

	Land	Markteintrittsstrategie
1991	Mexiko	Joint Venture (50:50) mit <i>CIFRA</i>
1992	Puerto Rico	Eröffnung eigener <i>Discount Stores</i>
1993		GRÜNDUNG DER ABTEILUNG WAL-MART INTERNATIONAL
1994	Kanada	Akquisition von 122 <i>Woolco</i> -Filialen von <i>Woolworth</i> , Umbau in <i>Discount Stores</i>
1995	Brasilien	Joint Venture mit <i>Lojas Americanas</i> in Sao Paulo (60:40)
	Argentinien	Eröffnung eigener <i>Sam's Clubs</i> und <i>Supercenter</i> in Buenos Aires
1996	China	Joint Venture
	Indonesien	Joint Venture
1997	Mexiko	51% bei <i>CIFRA</i> (vom JV zur Mehrheitsbeteiligung)
	Brasilien	Mehrheitsbeteiligung bei <i>Lojas Americanas</i> (vom JV zur Mehrheitsbeteiligung)
	Deutschland	Akquisition von 21 <i>Wertkauf</i> -Filialen
1998	Deutschland	Akquisition von 74 <i>Interspar</i> -Geschäften der <i>Spar Handels AG</i>
	Süd-Korea	Mehrheitsbeteiligung an 4 Geschäften (?)
	Indonesien	kompletter Rückzug
1999	Großbritannien	Akquisition von 229 <i>ASDA</i> -Filialen
2001	Mexiko	Erhöhung der Mehrheitsbeteiligung auf 60%
2002	Japan	Beteiligung am <i>Seiyu</i> -Konzern (März: 6,1 %, Dezember 34 %)
	Russland	Mehrheitsbeteiligung an 31 Supermärkten der <i>BIN</i> -Gruppe

Quelle: www.walmart.com, Ausdruck vom 8.3.01; Financial Times Deutschland Internet-Edition vom 1.1.2001; KOHNEN 2000: 12; www.lz-net.de vom 9.4.2002, 19.6.2002, 12.12.2002

**Mexiko** ist nach den USA und Brasilien mit 102 Millionen Menschen das Land mit der drittgrößten Bevölkerung auf dem amerikanischen Kontinent; der Einzelhandelsmarkt besitzt eine entsprechende Bedeutung. Das GDP lag im Jahr 2000 bei \$ 575 Mrd. und belegte damit weltweit Platz 9 (vgl. USA: \$ 10 Billionen). In der Vergangenheit war die mexikanische Wirtschaft immer wieder von Wirtschaftskrisen betroffen. 1995 kam es mit der Peso-Entwertung zu einer starken finanziellen Krise. Einschneidende Umstrukturierungen konnten die Wirtschaftslage wieder stabilisieren. Das nordamerikanische Frei-

handelsabkommen NAFTA hat die wirtschaftlichen Beziehungen zu den USA vereinfacht. Mexiko hat sich in den letzten Jahren zu einem attraktiven Markt mit großem Potenzial entwickelt, die wirtschaftlichen Aussichten für Mexiko werden als positiv bewertet. Niedrige Inflationsraten, Wirtschaftswachstum, ein niedriges Lohnniveau und Wachstum an Arbeitsplätzen bieten für ausländische Investoren gute Voraussetzungen (Stores 2002: G27; World Bank 2002: Die Allgemeine Kredit 2001: 126-127).

*Wal-Mart* unternahm bereits 1981 einen ersten kleinen Internationalisierungsvorstoß über ein Joint Venture mit *Futurama*, einer mexikanischen Einzelhandelskette. 1982 wurde ein erster *Futurama*-Laden eröffnet, das Joint Venture brach jedoch schnell wieder auseinander. Der erste Eintritt im größeren Umfang erfolgte im Juli 1991 über ein 50:50-Joint Venture mit *CIFRA*, dem bis dato größten Einzelhändler in Mexiko. Mit diesem Projekt ist *Wal-Mart* zum ersten Mal mit Geschäften im Ausland vertreten. Starke Unterschiede im Einkommen und in der Kultur zwischen Mexiko und den USA sowie fehlende Erfahrung im internationalen Geschäft seitens *Wal-Mart* bewirkten, dass *Wal-Mart* sich für ein Joint Venture als Markteintrittsstrategie in Mexiko entschied. Das Joint Venture umfasste anfänglich nur den Betrieb der Warehouse Clubs „Club Aurrera“, die eine vergleichbare Struktur wie die *Sam's Clubs* aufwiesen. 1992 wurde die Zusammenarbeit mit *CIFRA* auf alle neuen Geschäfte der verschiedenen Formate, nun auch Supermärkte und Hypermärkte ausgeweitet. 1993 stand der Name *Wal-Mart* erstmalig auf einem mexikanischen Geschäft, es eröffneten die ersten mexikanischen *Wal-Mart Supercenter* in Mexico City und in Monterrey. In Anpassung an das unterschiedliche Käuferverhalten beinhalten die mexikanischen *Supercenter* einen größeren Anteil an Lebensmitteln. 70 Prozent der Lebensmittel werden inzwischen innerhalb Mexikos beschafft. Beim Markteintritt musste *Wal-Mart* Kritik einstecken, da zu wenig Produkte aus Mexiko angeboten wurden (HALVERSON 1994: 97).

Die ersten Geschäfte waren um Mexico City und in den an die USA angrenzenden nördlichen Gebieten angesiedelt, die weitere Expansion erfolgte über ganz Mexiko. Zu Beginn des Jahres 1994 erweiterte *Wal-Mart* das Joint Venture mit *CIFRA*, dadurch waren alle Einzelhandelsgeschäfte von *CIFRA* in die Vereinbarung aufgenommen. Mit *Dillard Department Stores* wurde zu Beginn des Jahres 1994 ein Dreier-Joint Venture geschlossen, um mehrere Warenhäuser in Mexiko zu betreiben. *Dillard* gab an *Wal-Mart* seine Erfahrungen im Bekleidungssektor weiter, *Wal-Mart* lieferte sein Know-how in der Distribution und Einzelhandelstechnologie (HALVERSON 1994: 97). 1997 erwarb *Wal-Mart* 51 Prozent der *CIFRA*-Aktien, das Joint Venture wurde in eine Mehrheitsbeteiligung umgewandelt. Im Februar 2000 wurde der Name von *CIFRA* zu *Wal-Mart de Mexico S.A. de C.V.* geändert. 2001 besaß *Wal-Mart* 60 Prozent der Anteile von *Wal-Mart de Mexico*. *Wal-Mart* ist landesweit in 50 Städten und in 29 der 31 Staaten vertreten. Im Februar 2001 konnte *Wal-Mart* das 500. Geschäft in Mexiko eröffnen (Business and Industry 2001b). *Wal-Mart* operierte in Mexiko bis 2001 unter sieben verschiedenen Namen. Neben den *Wal-Mart*-Betriebsformen *Supercenter* und *Sam's Club* existieren die ehemaligen *CIFRA*-Formate *Superama*, *Aurrera*, *Bodega*, *Suburbia* und *VIP's*. Das Supermarktformat *Suburbia* und das Warenhausformat *Superama* zielen auf die höheren Einkommensschichten ab. Das Großflächengeschäft *Aurrera* ähnelt im Sortiment dem *Supercenter*. *Bodega* ist ein Harddiscounter im unteren Preissegment, eine Art kleinflächigeres *Aurrera*-Format. *Bodega* ist mit einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von 5.000 m<sup>2</sup> für die ländlichen

Regionen gedacht und hat sich als erfolgreich bei der Erschließung von Kunden mit niedrigem Einkommen erwiesen. Dieses Format wird inzwischen auch in Brasilien eingesetzt, um in den dicht besiedelten Regionen die niedrigen Einkommensschichten anzusprechen (JACOBSON 2001). Bei VIP's handelt es sich um eine Schnellrestaurantkette<sup>22</sup>. Am 31.1.2002 bestanden in Mexiko insgesamt 551 Geschäfte, davon 46 *Sam's Clubs*, 62 *Supercenter*, 106 Bodegas, 51 Suburbias, 44 Superamas sowie 242 VIP'S. Innerhalb eines Jahres (31.1.2001 bis 31.1.2002) waren 52 neue Einheiten entstanden; die *Supercenter* haben sich mit einem Zuwachs um dreißig Geschäfte in ihrer Anzahl fast verdoppeln können (Wal-Mart Annual Report 2001 u. 2002; Business and Industry 2001b).

Im Jahr 2001 wurde eine tiefgreifende Bereinigung innerhalb der CIFRA-Formate durchgeführt. Das Club Aurrera-Format mit 36 Filialen wurde aufgegeben, der Großteil zu *Supercenter* umgebaut, die übrigen zu Bodegas, Superamas und Suburbia. Ferner wurden neun Bodegas in acht *Supercenter* und ein Superama umgewandelt. Der Test des modifizierten *Supercenter*-Formates „Galleria“ verlief in Mexiko sehr erfolgreich. Im Vergleich mit ähnlich großen Geschäften wurden 30 Prozent höhere Umsätze erzielt. Das Galleria-Format umfasst ein *Supercenter* mit vermieteten Servicestores außerhalb des Haupteingangs. Es wird nun in Mexiko weiter ausgebaut (Business and Industry 2001a).

Die Hälfte der Geschäfte ist im Gebiet von Mexiko City konzentriert, das mit 20 Millionen Einwohnern ein Fünftel der mexikanischen Bevölkerung aufweist. Die Struktur des mexikanischen Einzelhandelsmarktes ist sehr inhomogen; es herrscht eine starke regionale Ausrichtung vor, außer *Wal-Mart* gibt es keinen landesweit tätigen Einzelhändler. Die Einzugsgebiete der einzelnen Geschäfte sind wesentlich kleiner als in den USA, da der Motorisierungsgrad der Bevölkerung niedriger ist. Insbesondere in den ländlichen Regionen hat *Wal-Mart* in Mexiko Probleme, da das kleinere Einzugsgebiet der Geschäfte sowie das niedrigere Einkommen der ländlichen Bevölkerung die Profitabilität der einzelnen Geschäfte gering hält (KRUGER 2001).

„*Precio bajo... todos los días*“: Das EDLP-Prinzip der Dauertiefpreise wurde im September 1999 in den *Supercenter* eingeführt, in den Bodegas und Aurreras im April 2000, in den Superamas im Mai 2000. Für die Einführung der Dauertiefpreise war für *Wal-Mart* eine niedrige Inflationsrate notwendig. Bei hoher Inflation müssten die Preise häufig angepasst werden, EDLP würde nicht funktionieren (Chain Store Age 2001b).

Im fiskalischen Jahr 2001 erwirtschaftete *Wal-Mart de Mexico* (oft auch kurz *Walmex* genannt) \$ 7,7 Mrd. Umsatz und ist damit mit Abstand der führende Einzelhändler in Mexiko. Die einheimische Konkurrenz *Controladora Comercial Mexicana* (\$ 3,3 Mrd), *Organización Gigante* (\$ 2,9 Mrd) und *Soriana* (\$ 2,7 Mrd) sowie *Carrefour* liegen weit abgeschlagen dahinter (Chain Store Age 2001b).

Mexiko ist neben Kanada und Großbritannien eine der tragenden Säulen des internationalen Geschäftes von *Wal-Mart*: der mexikanische Umsatz machte im fiskalischen Jahr 2001 24 Prozent der internationalen Umsätze (\$ 7,7 Mrd. von \$ 32,1 Mrd.) aus.

*Wal-Mart* hat **Puerto Rico** im Jahr 1992 betreten. Puerto Rico ist politisch eng mit den USA verbunden, der Status entspricht einem halbautonomen Bundesstaat. Puerto Rico

<sup>22</sup> Die Definitionen von Einzelhandel sind im englischsprachigen und deutschsprachigen Raum unterschiedlich weit gefasst. Im englischsprachigen Raum sind Gastronomiebetriebe mit in den Einzelhandel eingeschlossen (vgl. Kap. 1.1.1).

verwendet den US-Dollar als Währung. Das Land besitzt knapp vier Millionen Einwohner. Der Lebensstandard ist niedriger als in den USA, es herrscht eine höhere Arbeitslosigkeit, das Land ist politisch instabiler. Das GDP beträgt \$ 43,9 Milliarden (World Bank 2002). Die Insellage von Puerto Rico wirkt sich nachteilig auf die wirtschaftliche Erschließung durch US-Investoren aus. Das Land kann nicht über die Straße erreicht werden, die Belieferung ist aufwändiger und kostenintensiver. 1994 war *Wal-Mart* mit drei *Discount Stores* und zwei *Sam's Clubs* vertreten, Ende 2000 ist die Filialzahl auf neun *Discount Stores* und sechs *Sam's Clubs* angestiegen. Diese 15 Geschäfte erzielten \$ 755 Millionen Umsatz. Das erste *Supercenter* in Puerto Rico eröffnete im April 2001 in Cayey. J. Menzer bezeichnet es als das erste wahrhaft internationale *Supercenter*, da erfolgreiche Elemente aus verschiedenen Ländern integriert wurden (Business and Industry 2001a: 30). Am 31.1.2002 betreibt *Wal-Mart* in Puerto Rico neun *Discount Stores*, sieben *Sam's Clubs* und ein *Supercenter*. Der führende Einzelhändler in Puerto Rico ist *Pueblo International (Xtra Super Food Center, Pueblo International Supermarket)*. *J.C. Penney* und *Kmart* sind ebenfalls in Puerto Rico tätig (Chain Store Age 2001a; THAU 2001).

**Kanada**, der nördliche Nachbar der USA weist eine hohe kulturelle und wirtschaftliche Nähe zu den USA auf. Mit gerade 31 Millionen Einwohnern stellt Kanada im Vergleich mit den USA nur einen kleinen Einzelhandelsmarkt dar, das GDP lag im Jahr 2000 bei \$ 670 Milliarden (Stores 2002: G27-G28). Der Großteil der Kanadier lebt in der Nähe zur US-Grenze. Vielen kanadischen Kunden war *Wal-Mart* durch Einkaufsfahrten über die Grenze schon vor dem Markteintritt bekannt. *Wal-Mart* verzichtete angesichts der weitgehenden wirtschaftlichen und kulturellen Übereinstimmung sowie den ersten internationalen Erfahrungen in Mexiko auf einen Kooperationspartner und betrat den kanadischen Markt über eine 100-Prozent-Akquisition. Im März 1994 kaufte *Wal-Mart* 122 Woolco-Geschäfte und erlangte damit auf einen Schlag eine große Präsenz in Kanada. *Wal-Mart* konnte aufgrund der schwachen heimischen Konkurrenz den kanadischen Markt rasch für sich entscheiden: „... the competition melted away like butter under the sunny smile of the Wal-Mart happy face“ (ARNOLD 1999: 50). Die Umwandlung der verlustträchtigen Woolco-Geschäfte war indessen mit hohem Kostenaufwand verbunden. Erschwerend kam eine wirtschaftliche Rezessionsphase hinzu, die dem kanadischen Einzelhandel stark zusetzte. Erst nach drei Jahren erreichte *Wal-Mart* die Gewinnzone. Heute gehört die kanadische Abteilung zu den profitabelsten des gesamten Konzerns und wird gerne als Paradebeispiel eines gelungenen Markteintritts zitiert.

Aus den Erfahrungen in Mexiko wurde die Bedeutung kanadischer Produkte frühzeitig erfasst und ein „Buy Canadian“-Programm entwickelt. 80 Prozent der Waren werden über kanadische Lieferanten beschafft. Soziales und karitatives Engagement brachte *Wal-Mart* weitere Pluspunkte bei der Bevölkerung. Heute besitzt *Wal-Mart* einen Marktanteil von 35 Prozent am kanadischen Einzelhandel und ist zum umsatzstärksten Einzelhändler in Kanada aufgestiegen. Im Unterschied zu den US-amerikanischen Geschäften wird ein höherer Anteil an modischer und qualitativ hochwertiger Markenbekleidung angeboten. Der grenzüberschreitende Handel wird wie in Mexiko durch das Freihandelsabkommen NAFTA erleichtert (Chain Store Age 1999: 32-33). ARNOLD (1999: 50) untersuchte den Markteintritt von *Wal-Mart* in Kanada am Beispiel seines Heimatortes Kingston. Innerhalb der ersten 18 Monate stieg der Anteil der *Wal-Mart*-Kunden von 7 Prozent auf 22 Prozent. Nach drei Jahren erreichte *Wal-Mart* bereits 30 Prozent Marktanteil. Am

31.1.2002 betrieb *Wal-Mart* 196 Geschäfte in Kanada, wobei nur das Format der *Discount Stores* zum Einsatz kommt. Die Konkurrenz für *Wal-Mart* in Kanada sind *Zellers* und die *Canadian Tire Corporation*. Der stärkste Mitbewerber *Zellers* ist mit 330 Geschäften die größte Warenhauskette Kanadas, sie gehört zur *Hudson's Bay Company*. In geringerem Ausmaß ist die *Canadian Tire Corporation* mit ihren 441 Filialen in den Bereichen Sport, Freizeit, Autbedarf und Haushaltsprodukte Konkurrenz für *Wal-Mart* (RÖHRIG 2001: 96; KRUGER 2001; Chain Store Age 1999: 32-33).

1995 expandierte *Wal-Mart* nach **Südamerika** und hat mit Brasilien und Argentinien zwei der größten Märkte in Südamerika betreten. Brasilien und Argentinien waren die ersten nicht benachbarten Länder und können somit als der erste „richtige“ internationale Vorstoß bewertet werden. Das hohe Bevölkerungswachstum sowie die vergleichsweise rückständige Entwicklung des ansässigen Einzelhandels bieten umfangreiche Expansionsmöglichkeiten, allerdings ist das wirtschaftliche Risiko sehr hoch (KÖHNEN 2000: 11-13). Das Wachstum in Argentinien und Brasilien verläuft im Vergleich mit der Entwicklung der gesamten internationalen Division sehr langsam.

In Brasilien leben 173 Millionen Einwohner, das GDP lag 2000 bei \$ 624 Mrd. und stand somit weltweit an elfter Stelle. Zu Beginn des Jahres 1999 erlebte Brasilien eine Abwertungskrise aufgrund der Freigabe des Real, die Preise konnten jedoch rasch wieder stabilisiert werden. Rückläufige Inflationsraten und fortschreitende Haushaltssanierungen bewirken seitdem ein leicht positives Wirtschaftswachstum, allerdings müssen noch weitere Strukturformen durchgeführt werden. Die Freigabe des Real hat die brasilianische Wirtschaft nach Aussage von Analysten stabiler und international wettbewerbsfähiger gemacht (World Bank 2002; RÖHRIG 2001: 96; MEWES 2001: 102; Die Allgemeine Kredit 2001).

Der Markteintritt von *Wal-Mart* in Brasilien 1995 wurde über ein Joint Venture mit einem ansässigen Partner, mit dem brasilianischen Discount-Einzelhändler *Lojas Americanas* durchgeführt. Aufgrund der bereits in Mexiko erworbenen Erfahrungen wurde eine 60:40-Partnerschaft eingegangen, an der *Wal-Mart* die Mehrheit besaß. Im ersten Jahr wurden innerhalb weniger Monate fünf Geschäfte eröffnet. Diese sind um die größte Stadt Brasiliens, Sao Paulo, angesiedelt. Schwierigkeiten gab es zu Beginn mit dem lokalen Joint Venture-Management, dessen Erfolg anhand des Umsatzvolumens bewertet wurde. Um möglichst hohe Umsätze zu erzielen, senkten diese die Preise unter Einstand, ohne jedoch die Netto-Verluste zu berücksichtigen. Weitere Probleme gab es hinsichtlich der Sortimentsgestaltung und der richtigen Ansprache der Kunden. Die Gänge waren im Vergleich mit bestehenden Hypermärkten zu eng für den Einkauf einer brasilianischen Großfamilie, das Angebot an frischen Lebensmitteln entsprach nicht den Erwartungen der Kunden (JOHNSON 2001b).

1997 wurden drei weitere Geschäfte eröffnet, im gleichen Jahr erwarb *Wal-Mart* 40 Prozent Anteil am Joint Venture-Partner *Lojas Americanas*. 1998 wurden zu den bestehenden acht Geschäften sechs neue hinzugefügt (Chain Store Age Executive 2001d). Das neue Format *Todo Dia* vereint das *Bodega*-Konzept aus Mexiko (preiswerter Supermarkt) mit den *Neighborhood Market* Konzept in den USA. Es zielt auf die niedrigen Einkommensschichten ab. Das erste Geschäft wurde im Oktober 2001 in Sao Paulo eröffnet. Weitere Filialen sollen in Rio de Janeiro und Minas Gerais folgen. Am 31.1.2002 betreibt *Wal-Mart* in Brasilien 12 *Supercenter*, acht *Sam's Clubs* und zwei *Todo Dia*-Filialen. Mit

22 Geschäften ist der Marktanteil nach 6 Jahren Präsenz noch sehr gering (JOHNSON 2000a, S. 54, *Wal-Mart Annual Report* 2002). *Wal-Mart* liegt in Brasilien zur Zeit an sechster Stelle der Einzelhändler (Shopping Center World 2001). Aufgrund der starken Konkurrenz und fehlender weiterer Akquisitionen konnte *Wal-Mart* seine Position in Brasilien nicht wie gewohnt festigen. Die schlecht ausgebaute Infrastruktur, insbesondere der Mangel an guten Straßen erschwert die Belieferung. Die Logistik ist sonst ein Bereich, in dem *Wal-Mart* besondere Wettbewerbsvorteile besitzt. Die Zusammenarbeit mit den lokalen Lieferanten ist in Brasilien bei weitem nicht so ausgereift und effizient wie in den USA. In der brasilianischen Wirtschaft wechseln sich Geldabwertungen, Rezessionen und Wachstum ab. Durch das bisherige reine organische Wachstum erfolgt die Expansion in Brasilien nur sehr langsam, ein Aufschließen zur Konkurrenz ist auf diesem Weg, ohne Akquisitionen, nicht absehbar (Chain Store Age Executive 2001d). Europäische Einzelhändler wie *Carrefour* und *Ahold* sind bereits stark auf dem brasilianischen Markt präsent und haben sich durch Akquisitionen ihren Marktanteil gesichert. *Carrefour* ist seit Mitte der 1970er Jahre auf dem brasilianischen Einzelhandelsmarkt anwesend und dominiert inzwischen den Wettbewerb. 1999 erzielte *Carrefour* im Vergleich mit *Wal-Mart* fast den achtfachen Umsatz. Auf den Markteintritt von *Wal-Mart* reagierte *Carrefour* mit der Eröffnung neuer Geschäfte sowie durch Akquisitionen kleinerer Ketten. Das französische Unternehmen betreibt im Jahr 2000 74 Hypermärkte und 115 Supermärkte. An zweiter Stelle steht ein einheimisches Unternehmen, *Companhia Brasileira de Distribuicao (CBD)* mit mehr als 400 Geschäften. *Ahold* betrat den brasilianischen Markt über ein Joint Venture mit *Bompreço*, später kaufte *Ahold* den Partner auf und verfügt nun über 108 Hypermärkte und Supermärkte (Chain Store Age Executive 2001d).

In Argentinien leben 38 Millionen Menschen, das GDP lag 2000 bei \$ 269 Mrd. (17. Platz). Argentinien laboriert neben den generellen Strukturproblemen des Landes vor allem an der hohen Staatsverschuldung sowie der Abhängigkeit von ausländischen Kapital. Nach der Abkoppelung vom US-Dollar ist die Wirtschaft nahezu zum Erliegen gekommen (MEWES 2001: 101; Die Allgemeine Kredit 2001). Argentinien wurde 1995 durch den Aufbau vier eigener Geschäfte betreten, basierend auf den Erfahrungen mit dem südamerikanischen Markt in Brasilien. Bei der Sortimentsauswahl achtet *Wal-Mart* nach den anfänglichen Schwierigkeiten in Brasilien sehr darauf, einen möglichst großen Anteil einheimischer Produkte anzubieten (JOHNSON 2001b). 1998 besaß *Wal-Mart* zehn *Supercenter* und drei *Sam's Clubs*. Im Jahr 2000 verkaufte *Wal-Mart* seine drei *Sam's Clubs* an *Home Depot* und eröffnete ein weiteres *Supercenter*. Das Format des *Sam's Club* wurde in Argentinien nicht angenommen, die Preisersparnis war im Vergleich mit anderen Geschäften zu gering (JOHNSON 2001b; Chain Store Age Executive 2001d). Die seit 1998 andauernde Wirtschaftskrise in Argentinien stoppte die Expansion von *Wal-Mart* bis auf weiteres. Ein Rückzug ist aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation nicht ausgeschlossen, der Verkauf der *Sam's Clubs* im Jahr 2000 war eventuell der erste Schritt in diese Richtung. Nach sechs Jahren Marktpräsenz betreibt *Wal-Mart* nur elf Geschäfte im *Supercenter*-Format. Diese erwirtschafteten im Jahr 2000 \$ 420 Mio. Umsatz (Chain Store Age Executive 2001d). Die Konkurrenz setzt sich vor allem aus den europäischen Einzelhandelskonzernen *Carrefour*, *Casino* und *Ahold* zusammen. *Carrefour* ist ähnlich wie in Brasilien auch in Argentinien sehr stark vertreten, ist dort die Nr. 1 im Einzelhandel und kann auf knapp zwei Jahrzehnte Erfahrungen im Land zurückgreifen. Im Jahr 2000 besaß

*Carrefour* 22 Hypermärkte, 139 Supermärkte und 203 kleinformale Discount-Stores. *Casino* betrat den Markt im Jahr 1998 mit der Akquisition von *Liberdal* und erhält hierdurch eine Präsenz von acht Hypermärkten. *Ahold* ist über ein Joint Venture an 235 *Disco* Supermärkten beteiligt (Chain Store Age Executive 2001d).

I. KALISH von PriceWaterhouseCoopers sieht als weiteren potenziellen Markt für *Wal-Mart* in Südamerika an erster Stelle Chile. Die wirtschaftlichen Verhältnisse und eine vergleichsweise wohlhabende Bevölkerung bieten gute Einstiegsbedingungen. An zweiter Stelle nennt er Uruguay, bevorzugt durch seine Lage zwischen Argentinien und Brasilien sowie durch die Mitgliedschaft im Mercosur, einer Freihandelszone in Südamerika. Venezuela sieht er aufgrund der hohen Inflation und der wirtschaftlichen und politischen Probleme nicht als potenziellen Markt (JOHNSON 2001b; vgl. auch CLEI / GREISMAN 2001: 103-107).

Mit dem Einstieg in **Asien** wurde ein geographisch und kulturell entfernt liegender Kontinent betreten. Asien gilt als der Kontinent der Zukunft, die beträchtliche Bevölkerungszahl der asiatischen Länder wie auch das Entwicklungsaussichten einzelner Länder bergen ein hohes Marktpotenzial. In den 1990er Jahren erlitt Asien einen starken wirtschaftlichen Einbruch. Die wirtschaftliche Lage hat sich inzwischen wieder weitgehend stabilisiert, für ausländische Investoren funktionieren Wirtschaft und staatliche Verwaltung jedoch noch häufig nach undurchsichtigen Mustern, starke rechtliche Regulierungen erschweren die Geschäftstätigkeit. 60 Prozent der Wirtschaftsleistung in Asien wird von Japan erbracht (SCHILLING 2001: 144). Der Einzelhandel in Asien ist noch sehr stark traditionell ausgerichtet, selbst in Großstädten werden 90 Prozent der frischen Lebensmittel über den traditionellen Handel, über Straßenverkäufer, auf Märkten sowie in kleinen Geschäften verkauft. Die geographische und kulturelle Distanz birgt für *Wal-Mart* aufgrund der noch geringen internationalen Erfahrungen ein größeres Risiko und so erfolgte der Einstieg in den asiatischen Markt im Vergleich mit anderen internationalen Einzelhändlern (z.B. *Carrefour*, *Ahold*) spät. *Carrefour* ist bereits seit Ende der 1980er Jahre in Asien tätig und heute mit mehr als 60 SB-Warenhäusern in Japan, China, Singapur, Indonesien, Thailand, Taiwan, Korea, Malaysia und Hongkong der größte Lebensmittelhändler in Asien (SCHILD 1999: 16; www.carrefour.com, Jan. 2003). *Wal-Mart* startete im Jahr 1996 mit Joint Ventures in China und Indonesien. Süd-Korea kam 1998 dazu, in Japan wurde Anfang 2002 eine Beteiligung erworben. Um den Markteintritt in diesen Ländern erfolgreich bewältigen zu können, hat sich das Unternehmen stark auf strategische Allianzen gestützt.

Für den Markteintritt in China nutzte *Wal-Mart* Hongkong vorab als Testmarkt und Brückenkopf. 1996 schloss *Wal-Mart* ein Joint Venture mit *Shenzhen International Investment and Trust Co.* ab, der Markteintritt erfolgte im August 1996. Die ersten zwei Geschäfte waren ein *Supercenter* und ein *Sam's Club*. 1997 wurde ein weiteres *Supercenter* hinzugefügt, 1998 zwei und 1999 eines. Dieses vergleichsweise langsame Expansionsstempo hängt mit den strengen rechtlichen Vorgaben in China zusammen. Die Investition ausländischen Kapitals sowie der Bau der Geschäfte benötigt eine Vielzahl von langwierigen Genehmigungsverfahren. Im Jahr 2000 nahm das Expansionsstempo mit fünf neuen *Supercentern* zu. Ende 2000 verfügte *Wal-Mart* in China über 10 *Supercenter* und einen *Sam's Club*. Am 31.1.2002 war die Anzahl auf 15 *Supercenter*, 5 *Sam's Clubs* und einen *Neighborhood Market* angewachsen. Die Beschleunigung des Wachstums resultiert aus der zu-

nehmenden Öffnung des Landes für ausländische Investoren, die mit dem Eintritt Chinas in die World Trade Organisation (WTO) in Zusammenhang gesetzt wird (Chain Store Age Executive 2001e). Bis in China ein bedeutender Teil des internationalen Umsatzes erbracht werden kann, wird es vermutlich noch ein Jahrzehnt dauern. *Wal-Mart* konzentriert sich zur Zeit auf die progressiven Großstädte wie Shenzhen, Guangzhou, Shanghai, Dalian, Fuzhou und Shantou, die eine moderne Infrastruktur und ein wirtschaftsfreundliches Klima aufweisen. Zukünftige Standorte von *Wal-Mart* sollen kleine und mittelgroße Städte mit hohem Einkommensniveau sein (www.chainstoreage.com, 6.7.2001; www.lz-net.de, 29.11.2002).

China stellt mit einer Bevölkerung von 1,3 Milliarden ein enormes Nachfragepotenzial dar. Mit einem GDP von \$ 1,1 Billionen lag China im Jahr 2000 auf Rang sechs weltweit. Nachteilig für *Wal-Mart* ist das niedrige Durchschnittseinkommen sowie der geringe Motorisierungsgrad der Konsumenten. Der in den USA übliche Großeinkauf mit dem Pkw erfolgt hier kaum, der überwiegende Teil der Kunden kommt mit dem Fahrrad und kauft nur in kleineren Mengen ein. Dafür wird das Geschäft vom Kunden wesentlich häufiger aufgesucht. Der gleiche Umsatz wie in einem Geschäft in den USA benötigt ungefähr die fünffache Kundenmenge. 50 Prozent des Umsatzes wird mit Lebensmitteln erwirtschaftet. Die Präsentation frischer Lebensmittel besitzt in chinesischen Geschäften einen hohen Stellenwert. So präsentiert *Wal-Mart* in seinen Geschäften Tanks mit lebenden Fischen, Schlangen und Fröschen. Dieses Beispiel verdeutlicht die Erfordernis der Sortimentsanpassung an die lokalen Kundenansprüche (Chain Store Age Executive 2001e). Die *Wal-Mart*-Kultur wird von den Kunden und vom lokalen Personal nach Aussagen von J. MENZER sehr gut angenommen. Der Erfolg in China wird unter anderem auch auf das Führungspersonal zurückgeführt, insbesondere auf J. HATFIELD, der seit dem Markteintritt 1996 die Geschäfte leitet und auch als „Sam Walton of Asia“ bezeichnet wird. Im Jahr 2000 erzielten die elf *Supercenter* \$ 390 Millionen Umsatz, ein Anteil von gerade 1,2 Prozent am Gesamtumsatz der internationalen Abteilung. *Wal-Mart* plant in China einen massiven Ausbau der Geschäfte. Nach Aussagen von *Wal-Mart* könnte die Anzahl der Geschäfte in China aufgrund der größeren Bevölkerung langfristig sogar über den USA liegen – eine sehr ambitionierte Vision (Chain Store Age Executive 2001e). Starke Konkurrenz hat *Wal-Mart* laut Branchenkennern insbesondere von der einheimischen Supermarktketten *Hua Lian* und *Lian Hua* sowie der kleinteiligen Einzelhandelsstruktur in China zu erwarten (DAWSON 1999a: 12). Von den großen internationalen Ketten sind insbesondere *Carrefour* und *Metro* von Bedeutung. *Carrefour* betreibt 27 Geschäfte und plant weitreichende Expansionen. Für ein halbes Jahr wurde *Carrefour* 2001 in seiner Expansion gestoppt, da sie Joint Ventures nicht von der Zentralregierung, sondern nur von regionalen oder lokalen Behörden genehmigen ließen. Hierauf wurden ihnen zeitweilig weitere Genehmigungen verweigert. In den nächsten Jahren plant *Carrefour* zehn neue Geschäfte pro Jahr. *Metro* besitzt 11 Geschäfte in China (Chain Store Age Executive 2001e; STANKEVICH 1996).

In Indonesien wurde 1996 ein Joint Venture mit *PT Multipolar Perkasa*, zur *Lippo Group* gehörig, gebildet. Betriebsformat war hierbei das *Supercenter*. Eine falsche Preisgestaltung brachte *Wal-Mart* das Image eines hochpreisigen Einzelhändlers bei, das selbst nach Preiskorrekturen kaum mehr zu beseitigen war. Aufgrund mangelnder Erfahrung mit dem asiatischen Markt (China wurde im gleichen Jahr betreten) wurde das US-amerikani-

sche Konzept ohne großen Anpassungen übertragen, „they shipped in an entire warehouse on a barge“ (The Economist, 8.12.2001: o. S.). Die kurzfristigen Währungsabwertungen in den Jahren 1997 und 1998 haben die Bemühungen von *Wal-Mart* weiter beeinträchtigt, so dass sich der Konzern 1998 mit Verlusten in Höhe von geschätzten \$ 100 Millionen aus Indonesien zurückzog (SCHILLING 2001: 144; DAWSON 1999a: 14). *Wal-Mart* gelang es in Indonesien nicht, sich an die Erfordernisse des indonesischen Marktes hinsichtlich der Preisgestaltung wie auch des Sortimentes anzupassen. Die kulturellen Unterschiede und die unterschiedlichen Standards im Einzelhandel konnten nicht überwunden werden. Der niederländische Einzelhändler *Ahold* hat mit seinen Niederlassungen in Indonesien ebenfalls große Probleme, insbesondere in der Kooperation mit den einheimischen Geschäftspartnern (DAWSON 1999a: 12,16). Indonesien weist eine Bevölkerungszahl von 225 Millionen und ein GDP von \$ 153 Milliarden auf (Stores 2002: G28).

Südkorea hat eine Bevölkerung von 47 Millionen Einwohnern und steht mit seinem GDP von \$ 457 Milliarden weltweit an 13. Stelle (Stores 2002: G28). Der Markteintritt von *Wal-Mart* erfolgte 1998 über die Akquisition von vier *Korea Makro* Geschäften, einer Art Warehouse Club, sowie von sechs noch nicht erschlossenen Grundstücken. Die vier Geschäfte liegen in Incheon, Ulsan, Pundang und Taejon. Die durchschnittliche Verkaufsfläche liegt bei 12.000 m<sup>2</sup>. Bis Juli 1999 wurden die vier Geschäfte in *Supercenter* umgewandelt sowie ein neues Geschäft in der Hauptstadt Seoul eröffnet. Die hohen Grundstückspreise, insbesondere in Seoul, haben zum Bau von mehrstöckigen Geschäften geführt. In Seoul wird ein *Supercenter* mit neun Stockwerken betrieben. Für Südkorea wird ein Wachstum auf 50 bis 60 Geschäfte bis 2006 vorhergesagt (Chain Store Age Executive 2001e). *Carrefour* stieg 1997, ein Jahr vor *Wal-Mart*, in den südkoreanischen Markt ein und betreibt inzwischen 20 Geschäfte in Seoul und weiteren großen Städten. *Tesco* besitzt sieben und *Costco* fünf Geschäfte. Die sechs koreanischen Geschäfte von *Wal-Mart* erbrachten mit \$ 265 Millionen Umsatz im Jahr 2000 einen Anteil von 0,8 Prozent am Gesamtumsatz der internationalen Division. Am 31.1.2002 ist die Zahl der Geschäfte auf neun *Supercenter* angestiegen (Chain Store Age Executive 2001e; *Wal-Mart Annual Report* 2002). Aufgrund der hohen Bevölkerungszahl und dem noch unterentwickelten Einzelhandelsangebot werden große Expansionspotenziale gesehen. Eine mögliche Wiedervereinigung von Korea könnte die Wirtschaft weiter ankurbeln. Im Vergleich mit China sind die Wachstumsmöglichkeiten und Profite in Südkorea höher. Der Lebensstandard der knapp 48 Millionen Südkoreaner ist besser als in China, das BIP pro Kopf ist ungefähr neunmal so hoch wie in China. Der Motorisierungsgrad ist wesentlich höher als in China, daher können größere Einkäufe getätigt werden, wodurch die durchschnittliche Transaktionsgröße ansteigt (Chain Store Age Executive, 2001e; Die Allgemeine Kredit 2001).

Japan erbringt 60 Prozent der Wirtschaftsleistung in Asien und liegt mit einem GDP von \$ 4,2 Billionen weltweit an zweiter Stelle. Die Bevölkerungszahl liegt bei 127 Millionen. Durch den hohen Entwicklungsstand und die wirtschaftliche und politische Stabilität ist eine Markteintritt mit vergleichsweise geringen Risiken behaftet. Gerüchte über eine mögliche Akquisition von *Mycal Corp.* wurden 2001 gestreut (z.B. Financial Times Deutschland, 1.1.2001, Internet-Edition; www.lz-net.de, 17. 9. 2001). Im März 2002 wurde bekannt gegeben, dass *Wal-Mart* Anteile an *Seiyu Ltd.* erworben hat. Der Einstieg erfolgte vorerst nur mit 6,1 Prozent Aktienanteilen, es besteht jedoch die Option auf 66,7 Prozent Mehrheitsanteil. Im Dezember 2002 wurde die erste Aufstockung des Aktienpa-

ketes auf 34 Prozent durchgeführt, *Wal-Mart* ist damit der größte Aktionär des japanischen Einzelhandelskonzerns. *Seiyu* ist der fünftgrößte Einzelhändler in Japan, der Jahresumsatz liegt bei € 7,4 Milliarden (SCHILLING 2001: 144; www.lz-net.de, 12.12.2002). J. KALISH von PriceWaterhouseCoopers erklärt auf der Grundlage des Triade-Modells von OIHMAE, dass *Wal-Mart* in Japan tätig sein muss, um ein „true global powerhouse“ zu werden. Die Einzelhandelspreise in Japan sind relativ hoch und viele Geschäfte sind schlecht geführt. *Wal-Mart* besitzt in Japan mit seiner Niedrigpreisstrategie klare Wettbewerbsvorteile. Der in Asien größte Konkurrent *Carrefour* ist seit Ende 2000 in Japan tätig und plant weitere Expansionen (www.chainstorage.com, 14.3.2002).

Im Vergleich mit anderen internationalen Einzelhändlern ist *Wal-Mart* in Asien noch sehr gering vertreten. In Tab. 26 ist die Präsenz der großen internationalen Einzelhändler in einzelnen Ländern Asiens im Jahr 1999 zusammengestellt. *Ahold*, *Carrefour* und *Makro* stehen in punkto Breite und Tiefe der Marktdurchdringung deutlich an der Spitze.

Tab. 26: Präsenz internationaler Einzelhandelskonzerne in Asien (Stand 1999)

	Hong-kong	China	Süd-korea	Thailand	Indonesien	Singapur	Malaysia	Taiwan	Philippinen
<i>Wal-Mart</i>		5	4						
<i>Delhaize</i>				5	13	22			
<i>Ahold</i>		40		40	9	14	45		
<i>Carrefour</i>	4	14	6	7	1	1	5	21	
<i>Tesco</i>				13					
<i>Casino</i>				20				1	
<i>Makro (SHV)</i>		2		17	9		7	7	6

Quelle: KSA Research, zitiert in SCHILD 1999: 16; KÖNIG 2000: 74

*Wal-Mart* sieht in den Entwicklungsländern Lateinamerikas und Asiens mit ihren zunehmend mobilen Arbeiterschichten Parallelen zu den ersten *Wal-Mart*-Kunden in den ländlichen Gebieten des Südens und mittleren Westens der USA. Diese Länder liegen in ihrer Einzelhandelsentwicklung im Vergleich mit den USA 20-30 Jahre zurück und bieten daher eine gute Chance für *Wal-Mart* oder andere ausländische Einzelhändler, frühzeitig auf den Markt reagieren zu können und Marktanteile zu sichern. Die hohe Nachfrage nach Konsumgütern in den Entwicklungsländern, insbesondere zur „Erstausrüstung“, wird noch nicht gedeckt. Mit wachsendem Einkommen wird die Nachfrage weiter ansteigen. Heimwerkerbedarf, Haushaltswaren und -geräte stellen einen wichtigen Anteil im Sortiment in den Entwicklungsländern dar, sie nehmen einen größeren Anteil ein als in den USA (STANKEVICI 1996).

Die Kultur und der wirtschaftliche Entwicklungsstand in **Europa** sind vergleichbar mit den USA (vgl. Kap. 3.2). In der Europäische Union vereinfachen sich mit der gemeinsamen Währung und den fallenden Handelsschranken die Möglichkeiten für den inner-europäischen Handel. Es gibt keinen vergleichsweise dominanten Einzelhändler wie *Wal-Mart* in Nordamerika. Dennoch ist der europäische Einzelhandelsmarkt fest in der Hand weniger großer Einzelhandelskonzerne wie *Carrefour*, *Metro*, *Ahold* oder *Tesco*. Mit diesen Konzernen stößt *Wal-Mart* in Europa zum ersten Mal auf ebenbürtige Konkurrenz (ARNOLD 1999: 50, ARNOLD / FERNIE 2000: 416-417). *Wal-Mart* begann seine Aktivitäten in Europa im Jahr 1997 mit dem Markteintritt in Deutschland (s. Kap. 5.3). Im Juni 1999

erwarb *Wal-Mart* für ca. \$ 12 Mrd. die Einzelhandelskette *ASDA* in Großbritannien. Die 229 Geschäfte erzielten zu diesem Zeitpunkt \$ 13,2 Mrd. Umsatz. Ende 2000 hat sich die Anzahl der Geschäfte auf 241 erhöht, der Umsatz stieg auf \$ 14,5 Milliarden. 2001 wurden neun weitere Geschäfte eröffnet, darunter drei neue *Supercenter* unter dem Namen *ASDA Wal-Mart*. Diese sind mit ca. 9.000 m<sup>2</sup> kleiner als die in den USA üblichen *Supercenter*. Zum 31.1.2002 bestanden 244 *ASDA* Geschäfte und sechs *Supercenter*, der Umsatz lag bei knapp \$ 16 Milliarden. Ende 2003 sollte ein erstes Geschäft in Edinburgh, Schottland eröffnen. Durch den Kauf von *ASDA* hat *Wal-Mart* eine bedeutende Stellung im Europäischen Einzelhandel erreicht. Die Umsätze in Großbritannien stellen 45 Prozent der gesamten internationalen Umsätze (\$ 32 Mrd. im Jahr 2000) und sind somit der wichtigste Bestandteil in der internationalen Abteilung (www.chainstoreage.com, 27.7.2001; *Wal-Mart Annual Report 2002*; Business and Industry 2001d; ARNOLD / FERNIE 2000). „We've got a company that we were smart enough not to try and change“, so D. FERGUSON, Präsident und CEO *Wal-Mart* Europe über die Akquisition der britischen Einzelhandelskette (Chain Store Age Executive 2001b: 62). *Wal-Mart* hat das Konzept von *ASDA* nur unwesentlich geändert, da das Unternehmen sehr ähnlich wie *Wal-Mart* strukturiert war und bereits vor der Akquisition sehr profitabel tätig war. Im Bereich Lebensmittel weist *ASDA* mit höheren Warenumsätzen und schnellerer Belieferung sogar eine höhere Effektivität auf. 70 Prozent der Umsätze werden mit Lebensmitteln erwirtschaftet. *ASDA* diente im Lebensmittelbereich für *Wal-Mart* als Vorbild (Chain Store Age Executive 2001b).

Der erste Schritt nach Russland (147 Mio. Einwohner) erfolgte im Juni 2002 mit dem Kauf einer Mehrheitsbeteiligung an dem russischen Einzelhandelsunternehmen *ZAO Promyshlennno-Finansovaya Kompaniya BIN*. Das Unternehmen betreibt 31 Supermärkte im Großraum Moskau (www.chainstoreage.com, 19.6.2002; www.lz-net.de, 17.+19.6.2002). In dem flächengrößten Land der Welt dürften vor allem die im Westen des Landes gelegenen Großstädte wie Moskau, St. Petersburg, Kiew oder Minsk für *Wal-Mart* interessant sein.

J. MENZER bestätigt, dass die Expansion in **weitere Länder** in Planung ist. Auf der Jahrestagung des ICSC im Mai 2000 erwähnt MENZER neben weiterem Wachstum in Südamerika und China sogar Afrika und die Türkei als langfristige Zielmärkte. In Asien bestehen Gerüchte über einen Eintritt auf den Philippinen. Es finden mutmaßlich bereits Gespräche und Verhandlungen vor Ort statt. Seitens *Wal-Mart* gibt es keine Äußerungen hierzu. Hintergrund für den möglichen Markteintritt ist das im Jahr 2000 verabschiedete Liberalisierungsgesetz für den Einzelhandel auf den Philippinen. Dieses ermöglicht den Eintritt ausländischer Investoren, nachdem der Markt 46 Jahre abgeschottet war. Ein frühzeitiger Markteintritt könnte Marktanteile sichern, insbesondere vor der internationalen Konkurrenz. Problematisch sind jedoch die schlechten politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die nur langsame Umsetzung der Liberalisierung (THAU 2001; www.lz-net.de, 20.2.2001; www.chainstoreage.com, 25. 5 2000).

Auch in Europa stehen einige Länder im Fokus der internationalen Abteilung von *Wal-Mart* (vgl. Kap. 3.2). Frankreich ist mit 16 Prozent der europäischen Handelsumsätze und \$ 285 Mrd. Einzelhandelsumsatz der drittgrößte Einzelhandelsmarkt Europas nach Deutschland und Großbritannien und somit ein strategisch wichtiges Ziel für die weitere Diffusion in Europa. Gerüchte über Verhandlungen mit *Auchan*, *Casino* oder *Cora* in den Jahren 1999 und 2001 verstärken diese Vermutung (www.lz-net.de, Mai 2001; FACENDA 2001;

*Süddeutsche Zeitung*, 25.9.1999: 28). Italien stellt in Europa einen weiteren interessanten Markt neben den großen Drei dar (CIBERCHIA 2001). In Deutschland und Großbritannien ist der Markteintritt von *Wal-Mart* bereits erfolgt. Frankreich und Italien befinden sich noch in Verhandlungs-/ Planungsstadium. Auch die iberische Halbinsel scheint für *Wal-Mart* von Interesse zu sein. Im Herbst 2000 wurde in einer portugiesischen Wirtschaftszeitung das Gerücht veröffentlicht, dass *Wal-Mart* in Portugal *Jeronimo Martins* aufkaufen könnte (www.chainstoreage.com, 6.11.2000). Interesse an Spanien wird Anfang 2001 kolportiert, eine mögliche Akquisition der spanischen *Carrefour*-Läden wird noch sehr offen betrachtet (www.lz-net.de, 23.2.2001). Polen stellt mit seinen 39 Millionen Einwohnern und der sich entwickelnden Wirtschaft ebenfalls eine Option im Portfolio von *Wal-Mart* dar. Neben Asien und Südamerika hat sich Europa zum dritten Standbein der Internationalisierungsstrategie entwickelt (FERNIE / MORGANOSKY 2002: 1; GOVINDARAJAN / GUPTA 1998: 10 ff; KOHNEN 2000: 11-13).

Die Abteilung *Wal-Mart* International gewinnt aufgrund der hohen Umsatzzuwächse eine immer größere Bedeutung im Unternehmen. Im fiskalischen Jahr 2000 erwirtschaftete *Wal-Mart* International \$ 23 Milliarden Umsatz, dies entsprach 14 Prozent des Gesamtumsatzes des Konzerns, 2001 betrug der internationale Umsatz bereits \$ 32 Milliarden (17 %) und 2002 \$ 35 Milliarden (16 %). In den nächsten Jahren soll die internationale Abteilung ein Viertel des gesamten Unternehmensumsatzes erwirtschaften (*Wal-Mart* Annual Report 2002).

## 5.2.2 Internationale Strategien

B. MARTIN, Leiter der Internationalen Abteilung von 1993 bis 1999 definiert die Internationalisierungsstrategie von *Wal-Mart* wie folgt: „In jedem Markt, den wir betreten, wollen wir auf Dauer führend sein. (...) Wir sind eine globale Marke. Auf der ganzen Welt stehen wir für Niedrigpreise, größte Auswahl an Qualitätsprodukten sowie höchste Kundenservice-Leistungen.“ (zit. in Lebensmittelzeitung 1999: 34). Ein Ziel von *Wal-Mart* ist nach B. MARTIN somit die Marktführerschaft in jedem Land, in dem der Konzern tätig ist. In Mexiko und in Kanada hat *Wal-Mart* dieses Ziel erreicht und ist jeweils zum Marktführer geworden. In Großbritannien liegt *Wal-Mart* durch die Übernahme von *ASDA* auf Platz 3 (ELFERS 2001). Die Strategie der Preisführerschaft, in den USA der große Wettbewerbsvorteil von *Wal-Mart*, ist im Ausland mit großen Hindernissen verbunden. Die Lieferantenstrukturen müssen meist von Grund auf neu aufgebaut werden. Die langfristig erarbeitete, enge Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und dem Konzern, der in den USA zu den extrem günstigen Beschaffungskosten führt, ist im Ausland in der Kürze der Zeit sowie aufgrund des unterschiedlichen Entwicklungsstandes der Lieferanten nicht möglich.

Bei der Auswahl der Länder geht *Wal-Mart* klassisch vor. Zu Beginn der Internationalisierung wurden benachbarte Länder betreten. Die weitere Diffusion erfolgte auf dem gleichen Kontinent, nach Südamerika. Nach diesen ersten Internationalisierungserfahrungen wandte sich der Konzern mit Asien einem zweiten Kontinent zu. Der vergleichsweise schnelle Schritt in eine kulturell sehr unterschiedliche Region mag auf den ersten Blick verwundern. In den 1990er Jahren war Asien jedoch der Boom-Kontinent, mit enormen Wirtschaftswachstum in einzelnen Ländern und einem unvergleichbaren Nachfragepo-

tenzial aufgrund der hohen Bevölkerungszahlen. Eine frühzeitige Marktsicherung in prosperierenden Märkten schien zwingend notwendig. Bis heute liegen jedoch die Umsatzzanteile der asiatischen Abteilung am internationalen Umsatz bei gerade zwei Prozent. Der dritte Kontinent Europa ist durch reife Märkte wie Deutschland, Großbritannien und Frankreich geprägt. Die ansässigen Einzelhandelskonzerne *Metro*, *Carrefour* und *Tesco* haben den europäischen Markt fest untereinander aufgeteilt, *Wal-Mart* stößt erstmalig auf ernsthafte und standfeste Konkurrenz. Die Auswahl der Länder zeigt, dass *Wal-Mart* seit Ende der 1990er Jahre eine zweigleisige Strategie führt. Zum einen werden hochentwickelte und reife Märkte, wie Kanada und Teile Europas betreten. Zum anderen werden sich entwickelnde Märkte ausgesucht, wie in Lateinamerika und Asien. Kritiker bewerten diese Strategie als unausgewogen. Der Aufbau mehrerer Standbeine in unterschiedlichen Regionen reduziert jedoch das Risiko der internationalen Aktivitäten. Kommt es zu Krisen in einer Region, wie Südamerika oder Asien, kann die internationale Abteilung durch die Gewinne in den anderen Regionen abgepuffert werden.

Ende 1999 wurde BOB MARTIN als Präsident und CEO von der Internationalen Abteilung abgezogen und JOHN MENZER, der vormalige CFO (Chief Financial Officer), trat an die Spitze. Der Wechsel erfolgte zeitgleich mit der Übernahme von *ASDA* in Großbritannien. Die unterschiedlichen Führungsstrukturen der beiden Präsidenten und CEOs stellen die Bedeutung des oberen Managements bei der Internationalisierung heraus. B. MARTIN wirkte eher von der Zentrale in Bentonville aus, die einzelnen Länderchefs vor Ort besaßen nur geringe Entscheidungskompetenzen. Mit dem Führungswechsel zu MENZER entwickelte sich die internationale Abteilung zu einer selbstständigeren Einheit, die Entscheidungskompetenzen der einzelnen Länderchefs wurden vergrößert, das im Hauptquartier für internationale Geschäfte zuständige Personal um die Hälfte reduziert. Das Hauptquartier soll als Berater fungieren und kann bei Bedarf von den Länderzentralen angefordert werden (THAU 2001). Kritiker führen dagegen an, dass *Wal-Mart* immer noch sehr „headquarterzentriert“ strukturiert ist. Nur vereinzelt arbeiten nicht-amerikanische Führungskräfte für *Wal-Mart* und es gäbe nur wenige Manager, die fremdsprachenkundig sind und bereits an mehreren Auslandsstellen tätig waren. Infolge dieser geringen Auslandserfahrungen könne die Anpassung an die lokalen Bedürfnisse nur schwer bewerkstelligt werden (ZELLNER ET AL. 2001; THAU 2001).

Die Markteintrittsstrategien von *Wal-Mart* sind unterschiedlich und an die jeweiligen Märkte angepasst. Der Markteintritt von *Wal-Mart* erfolgte bislang über Beteiligungen, Joint Ventures, Akquisitionen und den Aufbau eigener Geschäfte. Die Wahl der Markteintrittsstrategie wird zum einen extern durch das Land beeinflusst, den Entwicklungsstand der Wirtschaft und des Einzelhandels sowie die rechtlichen Vorgaben hinsichtlich ausländischer Investitionen. Zum anderen ist die Form des Markteintrittes von internen Prozessen abhängig, mit zunehmenden Internationalisierungserfahrungen von *Wal-Mart* haben sich die Markteintrittsstrategien verändert. Auf dem wettbewerbsstarken europäischen Markt und auch in Kanada erfolgte der Markteintritt über Akquisitionen. In entwickelten Märkten sind Akquisitionen die richtige Strategie für den Markteintritt. „*acquisitions are a more appropriate first step (...) in a sophisticated, well-developed retail industry*“ (B. MARTIN, zit. in ARNOLD 1999: 50). In Lateinamerika und Asien dagegen überwiegen Joint Ventures bzw. die Eröffnung neuer Geschäfte „auf der grünen Wiese“ („green field stores“). In den kulturell entfernten Gebieten wie Südamerika oder Südostasien wird die lokale

Kompetenz gesucht und über ein Joint Venture erste Markterfahrungen gesammelt. Stellt sich die Marktposition als zukunftsstrichtig dar, wird das Joint Venture in eine Mehrheitsbeteiligung umgewandelt, wie es in Brasilien und Mexiko der Fall war. Die Strategien des Markteintritts in einem Land können sich mit der Zeit also auch verändern (JOHNSON 2000a: 24; JOHNSON 1999c: 41).

Die Schwierigkeiten mit den Joint Ventures in Südamerika und Asien mögen den weiteren Internationalisierungskurs zugunsten von Akquisitionen verändert haben (ARNOLD 1999: 50). 1999 korrigierte *Wal-Mart* seine Internationalisierungsstrategie in Bezug auf die Markteintritte. Diese Veränderung erfolgte mit der Akquisition von *ASDA* und dem zeitgleichen Wechsel in der Führungsebene der internationalen Abteilung von B. MARTIN zu J. MENZER. *Wal-Mart* verbindet nun organisches Wachstum mit Akquisitionen. Akquisitionen erleichtern den Markteintritt in neue Märkte und verbessern die Marktdurchdringung bei den vorhandenen. Bei Akquisitionen besteht jedoch das Problem, dass vorhandenes Personal übernommen und erst in der *Wal-Mart*-Philosophie geschult werden muss. Die Standorte der Geschäfte sind vorerst festgelegt und das Image des akquirierten Partners spielt ebenfalls eine Rolle (ARNOLD / FERNIE 2000). Joint Ventures sind indessen insbesondere bei sehr fremden Märkten, geringen Internationalisierungserfahrungen und rechtlichen Vorgaben das Mittel der Wahl.

„*We are not just cookie-cutting our U.S. formats and plopping them down all over the world. We have to balance the cultures, being open-minded and pro-active. Just because it works in the U.S. doesn't mean it works around the world.*“  
(M. BARRON, Senior VP/COO von *Wal-Mart* International, zit. in STANKEVICH 1996: 53 ff.)

Betriebsformen: International werden überwiegend die in den USA bestehenden Formate exportiert. Neue Formate ergeben sich häufig aus der Zusammenarbeit mit lokalen Anbietern wie auch durch Akquisitionen (JACOBSON 2001). J. MENZER, Präsident und CEO der Internationalen Abteilung, sieht die Stärke *Wal-Marts* in der Vielfalt der Formate. Diese sprechen verschiedene Einkommensschichten weltweit an und bieten viele Wachstumsmöglichkeiten. Die Bandbreite geht von den kleinen *Todo Dia*-Märkten in Brasilien hin zu mehrstöckigen *Supercenters* in Südkorea (Business and Industry 2001a). In Tab. 23 wird eine Aufgliederung nach den Betriebsformen vorgenommen. Die klassischen *Discount Stores* sind nur in Kanada (hier als alleinige Betriebsform) und Puerto Rico vertreten. In Mexiko werden unter dieser Kategorie die ehemaligen *CIFRA*-Formate wie *Bodega* oder *Superama* zusammengefasst. *Supercenter* sind abgesehen von Kanada in allen Ländern im Einsatz. In Deutschland, Argentinien und Südkorea sind sie die einzige *Wal-Mart*-Betriebsform. In Großbritannien firmieren unter dieser Kategorie auch die *ASDA*-Stores. *Sam's Clubs* sind vor allem in Mexiko anzutreffen. Die Wahl der Betriebsform wird extern durch den Entwicklungsstand des Einzelhandels, die Kundenstruktur sowie die rechtlichen Vorgaben im Land beeinflusst. Bei Akquisitionen ist sie durch das Format der vorhandenen Geschäfte meist vorgegeben. In reifen Einzelhandelsmärkten konzentriert sich *Wal-Mart* auf eine einzelne Betriebsform, wie in Kanada auf die *Discount Stores* und in Deutschland sowie Großbritannien auf die *Supercenter*. Mit dieser Strategie kann der Markt zielgenau angesprochen werden, die Kräfte werden auf einen Bereich gebün-

delt. In sich entwickelnden Märkten werden verschiedene Formate nebeneinander zum Einsatz gebracht, insbesondere die *Supercenter* und die *Sam's Clubs*. Durch mehrere Standbeine wird das Risiko verteilt und es kann getestet werden, welche der Formate am besten für die sich entwickelnden Marktstrukturen geeignet sind.

Bei der Anpassung an den Markt steht jeder sich internationalisierende Einzelhändler vor dem Dilemma, sich an die lokalen Bedürfnisse anzupassen ohne aber das herausragende Image, das Typische aufzugeben. Die Entwicklung eines globalen Markennamens ist notwendig. Der Markenname *Wal-Mart* steht lt. MARTIN für: „*To customers everywhere it means low cost, best value, greatest selection of quality merchandise and highest standards of customer service.*“ (zit. in ARNOLD 1999: 51). Zu Beginn des Internationalisierungsprozesses wurde das am Heimatmarkt erfolgreiche Konzept eins zu eins übertragen. Dies traf insbesondere auf den Markteintritt in das kulturell nahestehende Kanada zu. Zu Beginn gab es aus dem Hauptquartier sehr exakte Vorgaben, wie und was verkauft werden sollte – eine typische Verhaltensweise eines Unternehmens am Beginn des Internationalisierungsprozesses. Flüssigwaschmittel und Kleidung der Marke Kathie Lee<sup>23</sup> fielen jedoch bei den kanadischen Kunden durch und *Wal-Mart* musste lernen, dass selbst geringe Unterschiede über den Erfolg entscheiden können (ZELLNER ET AL. 2001). Die Anpassung des Sortiments an die lokale Nachfrage stellt einen der zentralen Faktoren für eine erfolgreiche Marktpräsenz dar. Die Erfassung der kulturellen Feinheiten erfordert ein besonderes Maß an Marktkenntnis und ist bei einem Angebot von mehreren 10.000 verschiedenen Artikeln in einem *Supercenter* eine große Herausforderung<sup>24</sup>. Die bisherigen internationalen Erfahrungen von *Wal-Mart* zeigen, dass es mehrere Jahre dauert, bis das Sortiment optimal abgestimmt ist. Zusätzlich zur Sortimentsanpassung ist das Einstellen auf die Unterschiede im Einkaufsverhalten bedeutend. In vielen Ländern, z.B. in Südamerika und in Asien werden Lebensmittel eher täglich eingekauft als bei einem großen Wocheneinkauf. Daher hat *Wal-Mart* in Südamerika seinen Lebensmittelanteil vergrößert, um die Kunden auch für den täglichen Einkauf gewinnen zu können. In Südamerika wird Einkaufen auch häufig als Aktivität für die ganze Großfamilie betrachtet. *Wal-Mart* passte sich mit breiteren Gängen und größeren Geschäften an (STANKEVICH 1996).

Dem Unternehmen nach beruht der Erfolg der internationalen Abteilung auf den Strategien „Sharing of best practices“ und „Cross Pollination“. Sie bedeuten das Zusammenführen der besten Ideen und Arbeitsweisen weltweit. Erfolgreiche Konzepte werden gesammelt und auf andere Länder übertragen. Die verschiedenen Märkte sollen sich gegenseitig befruchten. Erfahrungen aus dem Ausland werden auch in den USA umgesetzt. So sollen die *Superama* Geschäfte in Mexiko als Vorlage/Inspiration für die *Neighborhood Markets* in den USA gedient haben (TROY 2001b). Ein zweites Beispiel stellt die Bekleidungsmarke George dar; diese stammt von *ASDA* und wird inzwischen auch in Deutschland und in den USA vertrieben (Business and Industry 2001a).

<sup>23</sup> Kathie Lee wird von der US-amerikanischen Fernsehmoderatorin Kathie Lee Gifford entworfen.

<sup>24</sup> Fehler in der Sortimentsgestaltung kommen daher häufig vor: In Puerto Rico nahmen *Wal-Mart*-Manager an, dass Fischen und Angeln eine bedeutende Freizeitbeschäftigung wäre, da das Land von Meer umgeben ist. Dies traf allerdings nicht zu, das Sortiment musste dementsprechend umgestellt werden. In Indonesien wurde Hundefutter aus dem Sortiment genommen, da das Halten von Hunden als Haustiere im Islam tabu ist. In China entwickelten sich die Großpackungen als Lädenhüter, da sie für den Transport mit dem Fahrrad ungeeignet waren (STANKEVICH 1996).

*Wal-Mart* ist vor allem in den angrenzenden Märkten Mexiko und Kanada erfolgreich, dort konnten die Warenwirtschaftssysteme und Logistikstrukturen optimal umgesetzt werden. Auf den geographisch entfernteren liegenden Märkten hat *Wal-Mart* sein Konzept bislang nicht erfolgreich implementieren können. In einer Analyse der West LB Panmure investment bank wird dies wie folgt plakativ beschrieben: „*Wal-Mart has not yet succeeded in markets that it cannot drive a truck to.*“ (zit. in GROSE 2001: 49). Die Rendite liegt bei *Wal-Mart* in den USA regelmäßig bei ca. 23 Prozent, in der internationalen Abteilung wurden im Jahr 2000, bedingt durch die hohen Auslandsinvestitionen von ca. \$ 17 Milliarden, nur sechs Prozent erreicht (GROSE 2001; EVANS 2000).

Laut I. KALISH stellt für *Wal-Mart* die große Herausforderung auf dem internationalen Feld die Verfügbarkeit von geeigneten Akquisitionsobjekten dar. Diese beschränkt die Internationalisierungsgeschwindigkeit sehr stark. „... *the challenge for Wal-Mart is „to make good acquisitions around the world. (...) It's easy to buy sales dollars. It's more difficult to buy profit dollars.*“ (J. RONNING, zit. in JOHNSON 2000b: 54)

Im Jahr 2000 definiert CEO SCOTT die internationale Strategie von *Wal-Mart* wie folgt: „*Our strategy today is to be opportunistic, to grow organically where we can and then look for acquisitions where they make sense. We don't feel compelled to go out and buy a company or enter a country just because it's considered hot. We'll keep our options open... Our best growth opportunities continue to be in Canada, Mexico and the United Kingdom. We think we can grow in all three of those markets*“ (zit. in Business and Industry 2000a: 30 ff.)

### 5.2.3 Internationale Klassifizierung von Wal-Mart

Für die Klassifizierung der Internationalisierungsstrategie von *Wal-Mart* wird auf das Modell von HELFFERICH / HINFELAAR / KASPAR (1997) zurückgegriffen (vgl. Kap.2.2.2, Tab. 4). Die geographische Ausbreitung von *Wal-Mart* erstreckt sich über drei Kontinente, das Unternehmen hat dabei mindestens zwei kulturelle Zonen betreten. Die kulturelle Orientierung lässt sich überwiegend als geozentrisch bezeichnen, da *Wal-Mart* weltweit eine Kultur, nämlich die *Wal-Mart*-Kultur vertritt. Im Bereich Marketing betritt *Wal-Mart* heterogene Märkte und passt sich mittel bis stark an. Die verwendeten Betriebsformate entsprechen überwiegend denen des Heimatmarktes, es werden aber auch andere Betriebsformen übernommen bzw. neue entwickelt. In diesem Sektor entspricht *Wal-Mart* daher am ehesten der multinationalen Kategorie und evtl. der transnationalen Kategorie. Bei dem Parameter Management lässt sich *Wal-Mart* nach dem Wechsel des Leiters der Internationalen Abteilung mit einem integrierten Netzwerk in die transnationale Kategorie einordnen, da die einzelnen Länderabteilungen relativ eigenständig arbeiten, aber noch fest mit dem Hauptquartier in den USA verbunden sind. Es handelt sich nicht um unabhängige Einheiten, aber auch nicht um eine zentralisierte Kontrolle. Aus der Summe dieser Bewertungen lässt sich *Wal-Mart* daher am ehesten der Kategorie des transnationalen Einzelhändlers zuordnen (s. Tab. 27).

Die globale Kategorie kommt nach HELFFERICH / HINFELAAR / KASPAR (1997) für *Wal-Mart* nicht in Betracht. Es stellt sich generell die Frage, ob ein Einzelhändler mit dem umfangreichen Sortiment eines SB-Warenhauses überhaupt global sein kann? Aufgrund

Tab. 27: Klassifizierung von Wal-Mart nach HELFFERICH ET AL. (1997)

		Kategorie			
		International (im engeren Sinne)	Global	Transnational	Multinational
Parameter	geograph. Reichweite	ein Kontinent	zwei oder mehr Kontinente	ein oder mehr Kontinent(e)	ein oder mehr Kontinent(e)
	kulturelle Ausbreitung	eine Kulturzone	zwei oder mehr Kulturzonen	zwei oder mehr Kulturzonen	zwei oder mehr Kulturzonen
	kulturelle Orientierung	ethnozentrisch	unterschiedlich	geozentrisch	polyzentrisch
	Marketing	Expansion des Heimatformates bzw. internat. Allianzen	minimale Anpassungen, homogene Märkte	mittlere Anpassungen, heterogene Märkte	starke Anpassungen bzw. verschiedene Betriebsformate, heterogene Märkte
	Management	Zentrale im Heimatland	zentralisierte Kontrolle	integriertes Netzwerk	unabhängige Einheiten
Erklärung: Die dunkelgrau gefärbten Bereiche symbolisieren die Übereinstimmung mit Wal-Mart. Die Kategorie mit der höchsten Übereinstimmung wurde mit einem schwarzen Rahmen gekennzeichnet.					

Quelle: HELFFERICH / HINELMANN / KASPER (1997): 303; verändert

der starken Anpassungen an die lokale Nachfrage, insbesondere im Lebensmittelbereich, kommt nur ein transnationaler oder multinationaler Ansatz in Frage. Greift man auf die Klassifizierung internationaler Einzelhändler nach SALMON / TORDJMAN (1989) zurück, kann Wal-Mart in diesem System ebenfalls nicht der globalen Kategorie zugeordnet werden. Wal-Mart entspricht hier der multinationalen Kategorie (vgl. Tab. 3). Als globale Einzelhändler können Markengeschäfte, die weltweit ein schmales und überwiegend einheitliches Sortiment und Ladendesign anbieten und somit das „Cookie-Cutting“ mit minimalen Anpassungen praktizieren können, eingeordnet werden (vgl. Kap. 4.4).

In der Alltagssprache wird eine derartige Unterscheidung nach international, multinational, transnational oder global nicht vorgenommen. „International“ ist die übergreifende Bezeichnung für alle Unternehmen, die in irgendeiner Form im Ausland tätig sind. Große weltweit tätige Unternehmen werden meist vereinfacht als globale Unternehmen bezeichnet. Aus solchen Aussagen darf jedoch kein Rückschluss auf oben angesprochene Klassifizierungskonzepte gezogen werden. Dies gilt auch für das zu Beginn dieses Kapitels 5.2 angeführte Zitat von J. MENZER.

### 5.3 Wal-Mart in Deutschland

*Frank-Sinatra-Prinzip: „If you can make it there, you can make it anywhere“*  
(T. ROEB, zit. in O’CONNOR 1998: 56)

Wal-Mart startete seinen Markteintritt in Deutschland und damit auch in Europa im Dezember 1997 mit der Übernahme der Wertkauf-Kette. Ein Jahr später folgte der Kauf der

Interspar-Geschäfte. Wal-Mart erwarb mit diesen zwei Akquisitionen 95 SB-Warenhäuser in Deutschland und erreichte einen Marktanteil am deutschen Lebensmitteleinzelhandel von knapp zwei Prozent.

„Wer ein globaler Einzelhändler sein will, muss nach Deutschland schauen, und man muss nach Europa schauen.“ (Konzernsprecher D. INGRAM, zit. in O’CONNOR 1998: 60). R. TARKS, erster Geschäftsführer von Wal-Mart Deutschland begründete die Auswahl des deutschen Marktes wie folgt: „Deutschland haben wir gewählt wegen seiner zentralen Lage in Europa, weil es zudem über einen großen, stabilen Markt verfügt und ein hohes Durchschnittseinkommen hat.“ (zit. in DAWSON 2001d: 2). Der deutsche Markt scheint genau für die Stärken von Wal-Mart gemacht zu sein: niedrige Preise und ein Mangel an Kundenservice. Die deutschen Kunden gehören zu den kostenbewusstesten in Europa und der Service ist als vergleichsweise schlecht zu bewerten (ALTHAUS 2000). Deutschlands zentrale Lage in Europa ist für weitere Expansionen, u.a. auch nach Osteuropa von besonderer Bedeutung. Deutschland wird als einer der härtesten Einzelhandelsmärkte bezeichnet. Der Einzelhandel ist einerseits sehr wettbewerbsstark, besitzt jedoch im Vergleich mit Großbritannien oder Frankreich insbesondere im Lebensmittel-Bereich noch Entwicklungspotenzial. Deutschland stellte daher einen guten Einstieg in Europa da, so K. WILLIAMS von Goldman Sachs: „Germany is a backward, nearly old-fashioned market in terms of retail development. If I were a US retailer interested in Europe, I would absolutely go to Germany. It is way behind others in Europe (...)“ (zit. in LEE / ROHWEDDER 1997: o. S.). Deutschland ist nach Aussagen von B. MARTIN, dem damaligen Chef der Internationalen Abteilung von Wal-Mart, langfristig ein aussichtsreicher Markt (Handelsblatt 19.12.1997; TOMRINS 1997).

Bis zum tatsächlichen Markteintritt Ende 1997 wurden seitens Wal-Mart entsprechende Planungen stets dementiert. „Germany, the U.K. and so on are very sophisticated. We have no immediate plans to enter them, although we eventually might. We would probably do so via acquisition. We have studied the majority of opportunistic markets, and right now, our focus is on developing countries“ (M. BARRON, Executive VP und COO von Wal-Mart International, zit. in STANKEVICH 1996: 53ff). Auf einer Einzelhandelskonferenz in Bad Homburg im Mai 1997 wies der damalige Präsident und CEO der Internationalen Abteilung von Wal-Mart BOB MARTIN unmittelbare Pläne für einen Markteintritt in Europa oder Japan zurück (CHAIN STORE AGE, Mai 1997: 41). Ein halbes Jahr später, im Dezember 1997, betrat Wal-Mart Deutschland. Mit dem Markteintritt in Europa „... will Wal-Mart ein Gleichgewicht herstellen zwischen den Standorten in den Entwicklungsländern Asiens und Lateinamerikas und den ausgereiften Märkten Europas.“ (J. FEINER, Lehman Brothers, zit. in PFAEFFLE 1997: o. S.). Durch mehrere Standbeine in entwickelten und sich entwickelnden Märkten streut Wal-Mart das Risiko.

#### 5.3.1 Markteintritt

Der Markteintritt in Europa stand bereits seit einigen Jahren bei Wal-Mart auf der Prioritätenliste. Der Konzern beobachtete Ende der 1990er Jahre eine Vielzahl potenzieller Märkte und Akquisitionsobjekte gleichzeitig. Gespräche wurden mit Auchan (Frankreich), Car-

*refour* – vor dem Zusammenschluss mit *Promodes* (Frankreich), *Metro* (Deutschland), *Globus* (Schweiz), *GIB* (Belgien) und *Safeway* (Großbritannien) geführt – „they talked to just about everybody on the continent“ (I. KALISH, zit. in JOHNSON 2000a: 54). Für *Wal-Mart* stand der Markteintritt in Europa im Vordergrund, dem Land des ersten Markteintritts kam nur eine sekundäre Bedeutung zu. Zwar besitzt Deutschland geographisch eine zentrale Position in Europa, die für eine weitere pan-europäische Expansion nicht unbedeutend ist. Jedoch zeigt die obige Bandbreite an möglichen Eintrittsländern in Europa, dass die Entscheidung für *Wertkauf* in Deutschland eher auf den richtigen Zeitpunkt als auf die unbedingte Präferenz Deutschlands als Eintrittsmarkt in Europa zurückzuführen ist (HDE-Sprecher H. PELLENGAHR, Hamburger Abendblatt vom 20.10.1998; KAHN 1999).

### 5.3.1.1 Akquisition Wertkauf

Bei der Übernahme im Dezember 1997 bestand die *Wertkauf*-Kette aus 21 SB-Warenhäusern, beschäftigte ca. 6.000 Mitarbeiter und erzielte einen Jahresumsatz von 2,5 Mrd. DM (\$ 1,4 Mrd.). Für *Wal-Mart*-Größenverhältnisse war dies ein verhältnismäßig kleiner Schritt. Aufgrund der für deutsche Verhältnisse hohen Umsatzrendite von drei Prozent stellte *Wertkauf* ein begehrtes Akquisitionsobjekt dar. Mitinteressenten waren *Metro*, *Tengelmann*, *Globus* und *Allkauf*. *Wal-Mart* gewann den Bieterwettbewerb mit einem geschätzten Kaufpreis von ca. 1,5 Mrd. DM (\$ 880 Mio.). Die Immobilien blieben im Besitz der Familie Mann, die weiterhin noch die Mann Mobilia Möbelgeschäfte betreibt (KEUN 2002; ZELLNER ET AL. 2001; KÖHNEN 2000: 53; O'CONNOR 1998: 55; TOMKINS 1997: Textilwirtschaft vom 25.12.1997; Handelsblatt vom 19.12.1997).

*Wertkauf* wurde 1958 von HUGO MANN in Karlsruhe gegründet. H. MANN hatte davor einige Zeit in den USA gearbeitet und die amerikanischen Einzelhandelsmethoden studiert. Das Karlsruher Geschäft war einer der ersten Selbstbedienungsläden mit Nonfood-Sortiment in Deutschland und mit 3.500 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche für damalige Verhältnisse außerordentlich groß. 1963 eröffnete die zweite *Wertkauf*-Filiale in Freiburg, die Verkaufsfläche betrug bereits 7.500 m<sup>2</sup>. 1968 wurde im Euro-Industriepark in München die dritte Filiale errichtet, die mit 20.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche damals das größte SB-Warenhaus Europas war. Anfang der 1970er Jahre entstanden Filialen in Wiesbaden und Mannheim, in den folgenden Jahren expandierte das Unternehmen weiter und erreichte eine Filialzahl von 21. Die Kette war vor allem im südwestdeutschen Raum (Rheinland-Pfalz und Hessen) angesiedelt und konzentrierte sich im Rhein-Main-Gebiet zwischen Mannheim, Mainz, Wiesbaden und Würzburg (s. Abb. 48). Die Zentrale und das Stammgeschäft von *Wertkauf* lagen in Karlsruhe (O'CONNOR 1998: 56-60; KEUN 2002).

*Wal-Mart* bezeichnet *Wertkauf* als ein „attraktives, familiengeführtes Unternehmen (...), das schon seit über 40 Jahren mit sehr viel Erfahrung und Profitabilität auf dem deutschen Markt operierte“ (Presseinformation *Wal-Mart* Deutschland, August 1999). *Wertkauf* ähnelte in der Sortimentsstruktur und Geschäftsphilosophie *Wal-Mart* und stellte mit einer der höchsten Renditen der Branche ein interessantes Übernahmeobjekt dar. Die Größe von durchschnittlich 10.000 m<sup>2</sup> liegt zwar an der Untergrenze der Verkaufsfläche der Supercenter in den USA (vgl. 5.1.3.3), aber gleichwohl höher als die durchschnittliche Größe der übrigen deutschen SB-Warenhäuser. US-amerikanische Supercenter sind 10.000 bis 21.000 m<sup>2</sup> groß, deutsche SB-Warenhäuser liegen in einem Bereich

zwischen 4.000 und 8.000 m<sup>2</sup>, Größen über 10.000 m<sup>2</sup> sind seltener (EVANS 2002: 2; O'CONNOR 1998: 56).

### 5.3.1.2 Akquisition Interspar

Für ein weiteres rasches Wachstum bemühte sich *Wal-Mart* 1998 um eine zweite Akquisition. *Edeka*, *Allkauf*, *Globus*, *Famila* sowie *Lidl & Schwarz* wurden in diesem Zusammenhang genannt. Ende 1998 übernahm das Unternehmen die 74 *Interspar*-Geschäfte der *Spar Handels AG* mit 7.700 Mitarbeitern. Der geschätzte Kaufpreis lag bei 1,1 Mrd. DM, von Fachleuten wurde dieser Preis als übersteuert bewertet (ZELLNER ET AL. 2001; GÖRGS 2000).

Im Vergleich mit *Wertkauf* waren die *Interspar*-Geschäfte nicht profitabel und wiesen einen hohen Investitionsbedarf auf. Die einzelnen Filialen waren sehr verschieden strukturiert, die Verkaufsflächengrößen und Zuschnitte unterschieden sich deutlich. Erst 1996 hatte *Spar* 36 *Continent*-Märkte von *Promodes*<sup>25</sup> gekauft und in *Interspar*-Geschäfte (*Conti* SB-Warenhaus) umgewandelt (COLLA 1998: 78). J. ELFFERS, Einzelhandelsanalyst bei der Commerzbank, titulierte den Kauf von *Interspar* als „Verzweiflungstat“, da sich keine angemessene Alternative bot, um rasch weitere Standorte zu akquirieren (zit. in GEHRMANN, Die Zeit vom 29.11.01). Die *Spar Handels AG* zog sich mit dem Verkauf von *Interspar* aus dem Großflächenformat der SB-Warenhäuser zurück. Das Einzelhandelsunternehmen konzentrierte sich seitdem auf den Großhandel mit selbstständigen Einzelhändlern (*Spar* und *Superspar*) sowie den Einzelhandel mit den *Eurospar*-Märkten und dem Lebensmittel-Discounter *Netto*. Weitere 42 kleinere *Interspar*-Geschäfte mit Verkaufsflächen bis 5.000 m<sup>2</sup> wurden vor dem Verkauf in das Verbrauchermarkt-Format *Eurospar* umgewandelt (z.B. Lüneburg). Der Rückzug aus dem SB-Warenhaus-Format erfolgte im Zuge der Angleichung an den französischen Hauptaktionär ITM Internarché, der ebenfalls nicht in der Großfläche tätig ist (Der Tagesspiegel, 10.12.1998; Hamburger Abendblatt, 18.10.2002; Pressemitteilung *Spar* vom 9.12.1998).

### 5.3.1.3 Zusammenführung der zwei Ketten zu Wal-Mart

*Wal-Mart* musste in den ersten Jahren nicht nur den eigenen Markteintritt handhaben, sondern auch die Zusammenführung der ehemaligen *Wertkauf*- und *Interspar*-Strukturen bewerkstelligen. Die beiden Unternehmen waren sehr unterschiedlich aufgebaut und mussten mit hohem Aufwand angepasst werden. *Wertkauf* war ein familiengeführtes Unternehmen, das zentral organisiert und einheitlich gewachsen war. *Interspar* dagegen war ein Konglomerat aus verschiedenen Zusammenschlüssen, wie den ehemaligen Ketten *Conti*, *parkkauf* und *Kolossa*. Die Filialstruktur war dementsprechend heterogen. Die Geschäftsgrößen der zwei Ketten unterschieden sich. *Wertkauf*-Geschäfte waren im Durchschnitt größer als *Interspar*. Die Mitarbeiterzahl lag bei *Wertkauf* bei 6.000 für 21 Filialen ( $\Delta$  286 pro Filiale), während *Interspar* 7.700 Mitarbeiter in 74 Filialen ( $\Delta$  104 pro Filiale) beschäftigte. Erhebliche Unterschiede bestanden auch bei der Reichweite einer Filiale. Eine *Wertkauf*-Filiale wurde durchschnittlich von 110.600 Haushalten genutzt, während eine *Interspar*-Filiale nur 34.800 Haushalte erreichte (GfK 1998).

<sup>25</sup> Der französische Einzelhändler *Promodes* beendete mit dem Verkauf seine Geschäftstätigkeit in Deutschland.

Im Zuge der Zusammenführung wurde die *Wertkauf*-Zentrale in Karlsruhe zugunsten der Zentrale von *Interspar* in Wuppertal geschlossen. Die Verlagerung der Unternehmenszentrale brachte den Verlust vieler Führungskräfte mit sich. J. MENZER gesteht ein, dass die Fusion der zwei Ketten schwieriger und kostenaufwändiger war als von *Wal-Mart* gedacht. Im Jahr 2000 wurden bei knapp \$ 3 Mrd. (5,5 Mrd. DM) Umsatz mindestens \$ 200 Mill. (400 – 600 Mill. DM) Verlust gemacht. Vor 2003 werden keine positiven Bilanzen erwartet. *Wal-Mart* selbst veröffentlicht keine Prognosen mehr, wann der Break-Even erreicht sein wird (ZELLNER ET AL. 2001; FACENDA 2001; www.lz-net.de vom 22.1.2001; Chain Store Age Executive 2001a).

Die Übernahme durch *Wal-Mart* wurde in den Geschäften nur Schritt für Schritt sichtbar. Zu Beginn wurde der alte Name beibehalten, nur die Werbung im Geschäftsinnen wies auf *Wal-Mart* hin. Bis Ende September 1999 erfolgte die Umbenennung aller übernommen Häuser in *Wal-Mart-Supercenter*, der Umbau der Märkte findet nach und nach statt. Im Nachhinein betrachtet erwies sich dieses Vorgehen als problematisch: Der Name *Wal-Mart* wurde ins Spiel gebracht, ohne dass in den Geschäften selber bereits nennenswerte Verbesserungen bzw. Änderungen erreicht worden waren. Die Kunden sahen keine Verbesserungen im Sortiment, der Ladengestaltung oder den Preisen, der Name *Wal-Mart* wurde dadurch „verdorben“. Zudem erwiesen sich die Umbaumaßnahmen als sehr kostenintensiv und zeitaufwendig. Die anfänglich sehr umfassenden Renovierungen wurden daher durch vereinfachte Modernisierungen ersetzt, so dass rasch neu gestaltete Märkte eröffnen konnten (Chain Store Age Executive 2001a).

#### 5.3.1.4 Weitere Entwicklung

Nach dem Eintritt *Wal-Marts* auf dem deutschen Markt wurde in Fachkreisen ein rasches weiteres Wachstum erwartet, um eine bedeutende Position im deutschen Einzelhandel erreichen zu können. Das weitere europäische Wachstum fand allerdings vorerst in Großbritannien statt. Im Sommer 1999 erwarb *Wal-Mart* die Supermarktkette *ASDA* mit 229 Filialen für geschätzte \$ 12 Milliarden. Die Kette, die bereits vor der Übernahme sehr profitabel tätig war, behält den Namen *ASDA* bei und erhält den Zusatz „part of the *Wal-Mart* family“. Mit der Akquisition von *ASDA* erreichte *Wal-Mart* Platz 13 im europäischen Lebensmitteleinzelhandel (s. Kap. 5.2.1).

Im März 2000 teilte der damalige Deutschlandchef R. TIARKS mit, dass in absehbarer Zeit keine weiteren Akquisitionen geplant seien. Im Vordergrund stehe die qualitative Verbesserung der bestehenden Standorte. „*Wir wollen die Besten sein, nicht die Größten*“ (R. TIARKS, zit. in GORGS 2000: o.S.). Weiteres Wachstum solle durch Umsatzsteigerungen in den bestehenden Geschäften sowie durch neue Standorte und das Internetgeschäft erreicht werden. Konzernchef L. SCOTT sagte im Juni 2000: „*Wir bereuen (...) nicht, auf den deutschen Markt gegangen zu sein. Im Gegenteil, das deutsche Geschäft ist sehr spannend und auch langfristig gesehen vielversprechend*“ (zit. in STURM, SZ vom 3.6.2000: 28). Ende 2001 sollte erstmals Gewinn erwirtschaftet werden. Sein Ziel war, den Marktanteil am SB-Warenhaus-Geschäft von zehn Prozent im Jahr 2000 innerhalb der nächsten fünf Jahre zu verdoppeln. Die Steigerung sollte durch organisches Wachstum erreicht werden (SZ, 20.7.2000). Im Juli 2000 verkündete der neue Deutschland-Chef A. LEIGHTON, dass *Wal-Mart* zu diesem Zweck in den nächsten drei Jahren 50 neue Filialen eröffnen werde. Als Standorte waren unter anderem Berlin, Pforzheim, Hannover, Bielefeld, Del-

menhorst und Kerpen (Köln) im Gespräch. Im September 2000 wurde deutlich, dass die bestehenden 95 Geschäfte die Erwartungen im Jahr 2000 nicht erfüllen würden können. Die Expansionsankündigung von Juli wurde im Herbst 2000 wieder zurückgenommen.

Einer der geplanten neuen Standorte lag in Bielefeld. Dort sollte *Wal-Mart* als Anker in einem neu zu errichtenden Einkaufszentrum auf dem ehemaligen Postgelände in der Nähe des Hauptbahnhofs eine Filiale mit 13.000 m<sup>2</sup> Fläche eröffnen. Nach ersten Verhandlungen mit dem Investor im Jahr 1999 wurde Anfang 2000 der Mietvertrag abgeschlossen, vorbehaltlich der Zustimmung aus Bentonville. Diese wurde seitens *Wal-Mart* das Jahr über mehrfach verschoben. Der Investor kündigte aufgrund dieser Verzögerungen Ende 2000 den Vertrag (Neue Westfälische, div. Berichte zwischen Ende 1999 bis Anfang 2001). *Wal-Mart* plante im Jahr 2000 des weiteren einen Flagshipstore am Alexanderplatz in Berlin. Das projektierte 20.000 m<sup>2</sup> große SB-Warenhaus war mit 100 Mill. DM veranschlagt, Baubeginn sollte Sommer 2001, die Eröffnung Anfang 2002 sein (Wirtschaftswoche online vom 25.10.2000). Nach einer *Wal-Mart*-Pressemitteilung vom 9. Juli 2002 sollte die neue Berliner Filiale nun im Jahr 2003 eröffnet werden, über den Grund der mehr als einjährigen Verzögerung wurde nichts bekannt gegeben. Im Mai 2001 kündigte *Wal-Mart* an, dass es 2001 nur zwei neue Filialen geben wird: Günthersdorf (bei Leipzig) und Pattensen (bei Hannover). Am 13. November 2001 öffnete nach zwei Jahren Bauzeit das erste von Grund auf neue Supercenter in Pattensen. Die Verkaufsfläche beträgt 11.000 m<sup>2</sup>. Das zweite neu gebaute Supercenter liegt im Saale Park in Günthersdorf. Nach neunmonatiger Bauzeit startete es am 20. November 2001 den Verkauf auf 10.000 m<sup>2</sup> (*Wal-Mart* Pressemitteilung vom 5.11.2001).

K. HAFNER, seit Mai 2001 Deutschlandchef, gab im März 2002 bekannt, dass *Wal-Mart* weiteres Wachstum in Deutschland plane, um regionale Lücken zu schließen. Dies solle entweder durch Neubau oder durch die Übernahme bereits bestehender Standorte geschehen. HAFNER spricht in beiden Fällen, auch bei Akquisitionen, von organischem Wachstum. Er gibt an, dass sich nach der Eröffnung in Günthersdorf mehrere Städte bei *Wal-Mart* gemeldet hätten, die ein derartiges Supercenter in ihrer Stadt haben wollten (K. HAFNER, zit. in www.lz-net.de, März 2002).

J. ELPERS, Einzelhandelsexperte der Commerzbank, stellt heraus, dass *Wal-Mart* bei der weiteren Expansion nicht nur auf das Supercenter-Format setzen könne, da es an geeigneten Standorten dafür fehle. Als realisierbarer schätzt er kleinere Flächen ein, auf denen das *Neighborhood*-Format eingesetzt werden könnte. Diese Standorte könnten zur Verdichtung und Ergänzung dienen. Alternativ dazu sieht er eine weitere Akquisition, allerdings seien geeignete Objekte rar (www.lz-net.de, März 2002).

Aus der Fachwelt kommen vermehrt Stimmen, dass *Wal-Mart* in Deutschland seinen Marktanteil noch deutlich erhöhen müsse, um im Wettbewerb mithalten zu können. Die zu geringe Filialzahl sowie das zu geringe Umsatzvolumen werden als Gründe genannt, warum *Wal-Mart* nicht effizient wirtschaften kann. Umsatzzahlen zwischen 7,7 und 12,8 Mrd. Euro seien notwendig, damit *Wal-Mart* seine Stärken ausspielen könne. Dieser Zuwachs an Marktanteil kann entweder über organisches Wachstum oder durch weitere Akquisitionen erfolgen. Organisches Wachstum ist aufgrund der strengen Regulierungen in Deutschland nur langsam und in geringem Umfang möglich. Als potenzielle Akquisiti-

onsobjekte werden häufig *Real* (*Metro*) und *Globus* genannt; diese streiten die Spekulationen jedoch vehement ab (Die Welt, 21.1.2000: 11). Weiter mögliche Kandidaten sind *AVA* und *Tengelmann* sowie kleinere, familiengeführte Einzelhandelsunternehmen mit weniger als fünf Milliarden Euro Umsatz (AHLERT / SCHRÖDER 1999; HIRN 2002). FACENDA (2001) stellt das Expansionsdilemma von *Wal-Mart* überspitzt dar: *Wal-Mart* könne entweder neue SB-Warenhäuser in einem Land mit den meisten Baubeschränkungen Europas bauen, oder bestehende Standorte von Unternehmen kaufen, die nicht verkaufen wollen.

Das weitere Wachstum muss allerdings nicht auf Deutschland beschränkt bleiben. Mit der Übernahme von *ASDA* in Großbritannien wurde bereits der nächste Schritt für eine pan-europäische Expansion geleistet. Weitere Akquisitionen in Mittel- und Südeuropa, insbesondere in Frankreich oder Italien sind denkbar (s. Kap. 5.2.1). Als möglicher Kandidat ist hierbei das französische Einzelhandelsunternehmen *Auchan* im Gespräch. Eine weitere Expansion innerhalb der EU ist aufgrund der gefallen Handelsschranken wie auch der gemeinsamen Währung vergleichsweise einfach zu bewerkstelligen. Auch der Eintritt in den osteuropäischen Markt stellt eine Option für die weitere Ausbreitung von *Wal-Mart* dar. Im Juni 2002 erfolgte die Übernahme von 31 Supermärkten der russischen BIN-Gruppe für geschätzte 80 Mio. € (www.lz-net.de vom 19.6.2002; Handelsblatt, 18.7.2002; HIRN 2002; GEHRMANN, Die ZEIT vom 29.11.2001; DAWSON 2001c; FACENDA 2001; EDGECLIFFE-JOHNSON 2000).

Aufgrund der schlechten Performance in den ersten Jahren wurde in der Fachpresse vereinzelt auch von einem möglichen Rückzug aus Deutschland gesprochen. Allerdings stellt Deutschland aufgrund seiner Spitzenposition im europäischen Einzelhandelsmarkt sowie der zentralen geographischen Lage den Schlüssel zu weiteren Expansionen in Europa dar. Ein Rückzug kommt aus Imagegründen kaum in Frage (FACENDA 2001). Die bisherigen Verluste in Deutschland kann der ansonsten sehr profitable *Wal-Mart*-Konzern ohne weiteres tragen. Sollte sich mittelfristig keine positive Entwicklung ergeben, kann ein Rückzug jedoch nicht vollständig ausgeschlossen werden. Als Anzeichen für die tatsächliche Planung weiteren Wachstums in Deutschland kann die Veröffentlichung von zwei Stellenausschreibungen im Bereich Expansion und Standortentwicklung auf der *Wal-Mart*-Homepage im September 2002 gewertet werden (www.walmart.de, 23.9.2002; DAWSON 2001d).

### 5.3.2 Marktanpassung

„All retail is local“ – Nach diesem Grundsatz des Einzelhandels muss sich jedes neue Einzelhandelsunternehmen an die bestehende Nachfrage vor Ort anpassen. Insbesondere Lebensmittel werden lokal und regional sehr unterschiedlich nachgefragt. Bei *Wal-Mart* in Deutschland erfolgte zum einen die Angleichung der akquirierten Filialen an das *Wal-Mart*-Prinzip, zum anderen die Anpassung von *Wal-Mart* an den deutschen Einzelhandelsmarkt. Die Umgestaltung erfolgte nach außen sichtbar im Sortiment, in der Preispolitik, in der Ladengestaltung und in der Kommunikationspolitik. Intern musste ein neues Logistiksystem aufgebaut werden sowie das Management und das Personal in die *Wal-Mart*-Philosophie eingeführt werden.

#### 5.3.2.1 Sortiment

Das Sortiment wurde im Zuge der Zusammenführung der Sortimente von *Wertkauf* und *Interspar* überarbeitet und in ein einheitliches *Wal-Mart*-Sortiment umstrukturiert. Zu Beginn dieses Prozesses gab es viele Umstellungsprobleme, häufig waren einzelne Produkte ausverkauft (out-of-stock), andere in zu großen Mengen vorhanden. Diese anfänglichen Schwierigkeiten konnten mit der wachsenden Erfahrung, der sukzessiven Verbesserung der Logistik sowie der Einrichtung eines eigenen Distributionszentrums beseitigt werden.

*Wal-Marts* Kernkompetenz liegt, hervorgehend aus den *Discount Stores*, im Non-Food-Sortiment. Die deutschen SB-Warenhäuser haben sich dagegen aus dem Lebensmittelbereich entwickelt. Daher ist der Lebensmittelanteil in den übernommenen Geschäften mit 50 bis 65 Prozent deutlich höher als in einem *Supercenter* in den USA (40 Prozent). Die Schwerpunkte im Non-Food liegen in den Bereichen Bekleidung, Sportartikel, Spielwaren, Haushaltswaren und Elektronik (www.lz-net.de, März 2002). Der höhere Lebensmittel-Anteil wurde beibehalten und mit Luxusprodukten (z.B. Kaviar) erweitert. Angesichts anderer Ernährungsgewohnheiten in Deutschland erfolgte eine Modifizierung des Lebensmittelsortimentes. Beispielsweise ist in der Fleischabteilung der Anteil an Schweinefleisch wesentlich höher als in den USA. Das ökologische und gesundheitliche Bewusstsein der deutschen Konsumenten wird mit einem Bio-Sortiment bedient, das ca. 100 Artikel überwiegend aus dem Frische-Bereich umfasst. Des Weiteren verwendet *Wal-Mart* ein Qualitätssiegel für Fleisch (QS-Fleisch), das als Reaktion auf die BSE-Krise in Zusammenarbeit mit Produzenten und Lieferanten entwickelt wurde. In einzelnen Filialen erfolgten zusätzlich Anpassungen des Sortimentes an die lokalen Bevölkerungsstrukturen. Dies entspricht dem in den USA eingeführten Store-of-the-Community-Konzept (s. Kap. 5.1). Beispielsweise bietet die Filiale in Berlin-Neukölln aufgrund des hohen Anteils türkischer Bevölkerung auch türkische Lebensmittel an. Ein verstärkter Anteil US-amerikanischer Produkte ist nur im Non-Food-Segment (z.B. bei den Heimtextilien) vorhanden. Im Lebensmittel-Bereich liegt er jedoch aufgrund der lokalen Belieferung nur sehr niedrig, beziehungsweise ist er nicht auffallend höher als in anderen deutschen Geschäften (STOULBERG 2000). *Wal-Mart* hat die Eigenmarken Smart Price (günstige Produkte in einfacher Qualität) sowie Great Value (hochwertige Markenersatzprodukte) eingeführt. Das Eigenmarkengeschäft soll weiter ausgebaut werden. Zur Zeit liegt der Eigenmarkenanteil mit 700 Artikeln bei knapp einem Prozent des Sortimentes. Sechs Prozent des Umsatzes werden momentan mit Eigenmarken erzielt, der Anteil soll auf zehn bis elf Prozent gesteigert werden (www.lz-net.de, März 2002).

#### 5.3.2.2 Preise

„Jeden Tag Tiefpreise“: *Wal-Mart* ist in den USA für seine Dauer-Niedrigpreise (Every Day Low Prices) bekannt und besitzt mit dieser Strategie dort einen klaren Wettbewerbsvorteil. In Deutschland wollte *Wal-Mart* ebenfalls über Niedrigpreise den Markt dominieren. Im Bereich der Lebensmittelpreise konnten jedoch aufgrund der bereits sehr dünnen Margen von teilweise unter einem Prozent kaum relevante Preissenkungen im Vergleich mit den Konkurrenten erzielt werden. Ein größerer Spielraum besteht bei anderen Warengruppen wie Textilien und Haushaltswaren (NELSON 2000).

Im Gegensatz zu der bisherigen Sonderangebotspolitik mit zeitlich begrenzten Preissenkungen im deutschen Einzelhandel führte *Wal-Mart* die Dauer-Niedrigpreise ein. Die bisherigen Preise wurden in mehreren Preissenkungswellen werbewirksam reduziert. Beispielweise erfolgten im Januar und August 2000 Preissenkungen zwischen 13 bis 23 Prozent auf mehrere hundert Artikel (BOUDETTE 2000; SHOULBERG 2000). In der Reaktion darauf senkte die Konkurrenz ebenfalls die Preise, so dass sich im Großen und Ganzen alle auf einem niedrigeren Niveau wiedertrafen. *Wal-Mart* konnte so mit den Preisen keinen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erringen. Als eine Auswirkung dieser Preissenkungsspirale strafte im September 2000 die Bundeskartellbehörde *Wal-Mart* und weitere Einzelhändler (*Aldi*, *Lidl*) ab, da sie einzelne Molkereiprodukte unter Einstandspreis verkauft hätten. In einem 2002 durchgeführten Preisvergleich der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) wurden bei *Wal-Mart* zum Teil deutlich höhere Preise als bei den Discountern *Aldi*, *Norma* oder *Lidl* ermittelt. *Wal-Mart* wehrte sich gegen diese Untersuchung mit dem Argument, dass das eingeschränkte Sortiment der Discounters nicht mit dem umfangreichen Sortiment von *Wal-Mart*, das eine große Bandbreite von preisgünstigen Eigenmarken bis hin zu teuren Markenprodukten enthält, zu vergleichen ist. „Dadurch konkurriert beim Vergleich der Schokoladenpreise unsere Lindt-Schokolade mit der Eigenmarke von Aldi“, so Deutschlandchef K. HAFNER. Bei einem Vergleich mit den Eigenmarken schneidet *Wal-Mart* nach eigenen Aussagen im Preisvergleich besser ab (Pressemitteilung *Wal-Mart* vom 28.6.2002, www.faz-net.de vom 18.6.2002). *Wal-Mart* garantiert seinen Kunden den günstigsten Preis in einem Umkreis von 50 km und erstattet ansonsten den Kaufpreis. 2003 wurde diese Preisgarantie auf ganz Deutschland ausgedehnt. In der Praxis wird kaum ein Kunde die zugesicherte Rückerstattung in Anspruch nehmen, da der damit verbundene Aufwand die Ersparnisse in der Regel übersteigt. Bei diversen Begehungen und Preisvergleichen der Verfasserin in unterschiedlichen Filialen wurde festgestellt, dass die Preise teils deutlich unter anderen Anbietern liegen, zum Teil aber auch klar darüber. Ein generell niedrigeres Preisniveau konnte nicht festgestellt werden. Aufgrund der bereits sehr günstigen Lebensmittelpreise in Deutschland, insbesondere bei den Discountern, kann *Wal-Mart* in Deutschland über den Preis allein keine entscheidenden Wettbewerbsvorteile erringen.

### 5.3.2.3 Ladengestaltung / Ladenöffnungszeiten

Die Ausstattung und das Ladendesign entsprechen weitgehend dem *Supercenter* in den USA. In der Anfangsphase wurden breitere Gänge, eine bessere Beleuchtung und mehr Kassen eingesetzt. Die deckenhohen Lagerregale aus *Wertkauf*-Zeiten wurden durch normal hohe Verkaufsregale ersetzt. Die Werbebeschilderung ist originalgetreu aus den USA übernommen, Farben und Schriftarten sind identisch. Die Werbeslogans sind wörtlich übersetzt (SHOULBERG 2000). Inzwischen wird das klare amerikanische Ladenkonzept nicht mehr so streng verfolgt. Warendisplays verengen die breiten Gänge wieder, viele Kassen bleiben geschlossen.

In den USA ist eine Vielzahl der Märkte 24 Stunden geöffnet. In Deutschland muss sich *Wal-Mart* an die gesetzlich festgelegten Ladenöffnungszeiten halten. *Wal-Mart* dehnte seine Öffnungszeiten innerhalb des gesetzlich möglichen Rahmens aus und öffnet in den meisten Geschäften bereits um 7.00 Uhr morgens. Berufstätige und Familien nehmen diese Regelung gut an (WILLIAMS 1999).

### 5.3.2.4 Logistik und Lieferantenbeziehungen

Eine ausgereifte Logistik mit einem herausragenden Warenwirtschaftssystem ist eine der Hauptstärken *Wal-Marts* in den USA. *Wal-Mart* arbeitet in den USA bei der Sortimentszusammenstellung eng mit den Lieferanten zusammen (vgl. 5.1). In Deutschland hingegen bereitete die Logistik *Wal-Mart* anfangs große Probleme. Die Marktmacht *Wal-Marts* ist in Deutschland noch zu gering, um die Lieferanten unter Druck setzen zu können. Diese ließen sich auf die harten Verhandlungen von *Wal-Mart* nicht ein und boykottierten teilweise die Belieferung bzw. lieferten nach eigenem Ermessen ohne Berücksichtigung des tatsächlichen Bedarfs der Geschäfte. In der ersten Zeit traten daher häufig Probleme mit der Lagerhaltung auf, es gab hohe Warenüberhänge bei einigen Artikeln, während andere ausverkauft waren (ZELLNER ET AL. 2001; Chain Store Age Executive 2001a).

US-Produkte werden direkt aus den USA beschafft. Ein Lieferant von *Wal-Mart* in den USA, das Unternehmen Hollander, ist mit *Wal-Mart* nach Deutschland gekommen und hat speziell für den Absatz bei *Wal-Mart* Deutschland eine Fabrik für Kissen angesiedelt (SHOULBERG 2000). Weitere Beispiele über solche Folgeaktivitäten sind leider nicht bekannt.

Das im Jahr 2000 eröffnete Distributionszentrum in Kempen (30.000 m<sup>2</sup> Lagerfläche) sowie der Einsatz von Warenwirtschaftssystemen dient dazu, die Belieferung der einzelnen Geschäfte zu verbessern und die Lagerhaltung in den Geschäften zu reduzieren. Ein zweites Distributionszentrum sollte 2003 in Bingen entstehen. Die Belieferung erfolgt über das britische Logistikunternehmen *Tibbett & Britten Group*. Mit beiden Distributionszentren kann die Belieferung in einen Nord- und einen Südbereich aufgeteilt werden (Chain Store Age Executive 2001a; www.lz-net.de, 22.8.2002). Das Lebensmittel-Sortiment gliederte *Wal-Mart* im Sommer 2001 an *Alli-Logistik* aus. *Alli* betreibt mehrere Frischelager im Norden Deutschlands und belieferte *Wal-Mart* aus den Lagern in Hannover und Heilbronn. Das Unternehmen meldete jedoch kurz darauf Insolvenz an. 2002 gründete *Wal-Mart* mit der *SLS Supercenter Logistic Systems GmbH* eine eigene Logistikgesellschaft. Seitdem besitzt *Wal-Mart* nach Aussagen von CEO K. HAFNER in der Logistik einen eindeutigen Vorsprung vor der europäischen Konkurrenz (zit. in www.lz-net.de, März 2002; www.lz-net.de, 22.8.2002). Durch das umfassende Data Warehouse-System wird die Lagerhaltung weiter optimiert und eine schnelle Anpassung an Veränderungen in der Kundennachfrage ermöglicht (JOHNSON 2000a; 54).

In den USA stimmt *Wal-Mart* die Standorte von Filialen und Distributionszentren ab. Für eine effiziente Versorgung liegen bis zu 100 *Supercenter* verdichtet in einem maximalen Radius von 300 Meilen (ca. 480 km) um ein Distributionszentrum (GRAFF 1998). In Deutschland können die bestehenden Filialen somit überwiegend durch die zwei Distributionszentren Kempen und Bingen abgedeckt werden. Allerdings liegen die Filialen zum Teil sehr dispers, so dass die Belieferung nicht effizient erfolgen kann. Es fehlt die logistische Verdichtung wie in den USA (HIRN 2002). Bei den bisher neu eröffneten Filialen wurde nicht die Nähe zu den bestehenden Distributionszentren gesucht. Im Gegenteil sollen dem Distributionszentrum Kempen nahegelegene Filialen vermutlich geschlossen werden (s. Kap. 5.3.5). Der Standort des Distributionszentrums Kempen liegt in relativer Nähe zur Konzernzentrale in Wuppertal. Die Lage an der niederländischen Grenze könnte auch als ein Indiz für eine weitere europäische Ausbreitung *Wal-Marts* gewertet werden. Der Standort Bingen deckt die Cluster im Rhein-Main-Gebiet sowie Süddeutschland ab.

### 5.3.2.5 Kundenservice

„Wer ist die Nummer eins? – Der Kunde“ (Teil des *Wal-Mart-Cheers*)

*Wal-Mart* stellt den Dienst am Kunden in den Mittelpunkt seiner Unternehmensphilosophie. Die Erwartungen des Kunden sollen nicht nur erfüllt, sondern stets übertroffen werden. S. WALTON bezeichnete dies als „*aggressive hospitality*“ (s. Kap. 5.1). Das Personal ist geschult und wird angehalten, die Kunden stets freundlich und höflich zu bedienen. Die „*Ten-Foot Rule*“ schreibt den Mitarbeitern vor, jeden Kunden, der zehn Fuß (ca. drei Meter) entfernt ist, anzusehen, zu grüßen und ihm Hilfe anzubieten. Die Erwartungen an Kundenservice unterscheiden sich in Deutschland und den USA: Erwarten die Kunden in den USA vor allem eine persönliche und extrem freundliche Bedienung, steht in Deutschland eine kompetente Fachberatung im Vordergrund. US-typische Kundenservice-Angebote wie ein „Greeter“ am Eingang oder das Einpacken der Waren wurden in einzelnen Märkten getestet, von den deutschen Kunden jedoch eher als negativ empfunden und daher wieder eingestellt. In Deutschland ist das auffälligste am Kundenservice von *Wal-Mart* bislang das Angebot kostenloser Plastiktüten. In den USA ist dies eine Selbstverständlichkeit, in Deutschland dagegen meist kostenpflichtig. Eine Studie des Food Marketing Institute zeigt, dass die deutschen Kunden ihren Einzelhandel als den am wenigsten kundenfreundlichen im Vergleich mit den anderen europäischen Ländern bewerten (TROY 1999).

### 5.3.2.6 Management

Beim Markteintritt wurde die gesamte obere Führungsebene mit US-amerikanischen Managern besetzt. Es traten bald Kompetenzprobleme mit den aus den Akquisitionen übernommenen deutschen Führungskräften und deren amerikanischen „Mentoren“ auf. Die deutschen Manager hatten Schwierigkeiten, sich von den Amerikanern, die häufig nicht der deutschen Sprache mächtig waren, die Geschäftspraktiken und Methoden vorschreiben zu lassen. Die Folge war, dass viele Führungskräfte von *Wertkauf* das Unternehmen nach der Übernahme verlassen haben (ZELLNER ET AL. 2001). Durch die Verlegung der Zentrale von Karlsruhe nach Wuppertal kam es zu einem weiteren Verlust vieler hochrangiger Mitarbeiter. In den USA ist eine hohe Personalfluktuationsrate nicht ungewöhnlich. Allerdings ist der häufige Führungsmannschaftswechsel bei *Wal-Mart* Deutschland, vor allem des CEO, eher eine Folge der Probleme in Deutschland als ein Zeichen US-amerikanischer Personalpolitik. Der erste Deutschland-Chef war R. TIARKS. Er führte die Geschäfte vom Markteintritt Ende 1997 bis Anfang 2000, als er abrupt in die USA zurückbeordert wurde. Im April 2000 folgte A. LEIGHTON, Geschäftsführer von *ASDA* in Großbritannien. Als Chef der neu gegründeten Abteilung *Wal-Mart* Europe übernahm er nun zusätzlich die Verantwortung für Deutschland. Im September 2000 verließ er überraschend den Konzern. DAVE FERGUSON, zuvor knapp fünf Jahre in Kanada tätig, trat im Oktober 2000 die Position als Präsident und CEO von *Wal-Mart* Europe (Sitz bei *ASDA* in Leeds) an. VOLKER BARTH, ehemaliger *Interspar*-Chef wurde zum Interim-Deutschland-Chef. Seit Mai 2001 ist K. HAFNER CEO von *Wal-Mart* Deutschland. Nach R. TIARKS, A. LEIGHTON und D. FERGUSON/V. BARTH ist er der vierte CEO innerhalb von knapp vier Jahren Präsenz in Deutschland; mit ihm steht erstmals ein Deutscher an der Spitze von *Wal-Mart* Deutschland. Ebenfalls erstmals führt eine extern gewonnene Führungskraft ohne vorherige *Wal-Mart*-Erfahrung

die Geschäfte. HAFNER war zuvor bei *Lekkerland-TobaccoLand* tätig und besitzt nur Erfahrung mit kleinflächigen Betriebsformen (z.B. Kioske, Tankstellenshops).

Im Oktober 2002 veröffentlichte die Lebensmittelzeitung, dass *Wal-Mart* Probleme habe, eine stabile und motivierte Führungsmannschaft zu halten. Es herrsche ein beständiger Abfluss fähiger Führungskräfte. Als Hauptursachen werden neben unklaren Führungsrichtlinien die unstete Geschäftspolitik sowie die fehlende Zielgebung genannt. Amerikanische Managementstrategien, wie z.B. die häufige Standortrotation, sowie vergleichsweise niedrige Gehälter fördern die Kündigungsbereitschaft (www.lz-net.de, 3.10.2002). *Wal-Mart* hat die Unterschiede, insbesondere die Feinheiten der Managementkultur unterschätzt (SZ vom 7.9.2000: 31). Anstatt mit den deutschen Führungskräften gemeinsam einen optimalen Weg zu erarbeiten, setzte man die in den USA erfolgreichen Managementstrategien ohne nennenswerte Anpassungen ein. Damit wurden die vorhandenen Führungskräfte vor den Kopf gestoßen und ihr langjähriges wertvolles Know-how nicht genutzt.

### 5.3.2.7 Personal / Mitarbeiterführung

„Unsere Leute machen den Unterschied“ (*Wal-Mart-Philosophie*)

Bei *Wal-Mart* USA kommt dem Personal eine besondere Stellung zu. Mitarbeiter werden als Partner (*associates*) bezeichnet, die Hierarchiestrukturen sind durchlässig. Durch Auszeichnungen für besondere Leistungen, wie zur „Kassiererin des Monats“, und gemeinschaftsfördernde Aktionen, wie Familien-Grillfeste, wird die Identifizierung der Mitarbeiter mit *Wal-Mart* gefördert. Der „*Wal-Mart-Cheer*“, ähnlich einem Schlachtruf vor einem Sportwettbewerb, dient ebenfalls zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls. Die Politik der Offenen Türen ermöglicht jedem Mitarbeiter, Vorschläge und Beschwerden direkt an die Führungsebene zu richten. Gewerkschaften sind bei *Wal-Mart* dagegen unerwünscht. Die bestehende gewerkschaftliche Organisation in Deutschland ist für *Wal-Mart* eine neue Erfahrung. In den USA gibt es in den *Wal-Mart*-Geschäften fast keine Gewerkschaftsvertreter. Der Gründer S. WALTON legte großen Wert darauf, seine Geschäfte gewerkschaftsfrei zu halten (KÖHNEN 2000).

In Schulungen wurden dem deutschen Personal die Unternehmensleitlinien nahegebracht. Kundenfreundlichkeit, das aktive Zugehen auf Kunden sowie der *Wal-Mart-Cheer* stellen wichtige Bestandteile der *Wal-Mart-Philosophie* dar. Für das deutsche Personal bedeutete die Einführung der amerikanischen Servicekultur eine große Umstellung, die Umsetzung scheiterte häufig an den unterschiedlichen Arbeitsauffassungen. Gemeinschaftsfördernde Aktionen wie der *Wal-Mart-Cheer* sowie die Einbindung der Familien sind für die deutschen Mitarbeiter sehr ungewohnt (FACENDA 2001). Im Gegensatz zu den USA besitzen die Arbeitnehmer in Deutschland eine starke Position gegenüber den Arbeitgebern: Ein arbeitnehmerfreundlicher Kündigungsschutz verhindert die in den USA übliche flexible Personalpolitik („*Hire and Fire*“). *Wal-Mart* musste sich bei den übernommenen Unternehmen verpflichten, keine Stellen zu streichen und die Tariflöhne und Zulagen weiter zu bezahlen (WILLIAMS 1999). Die Löhne sind in Deutschland vergleichsweise hoch, die umfassende soziale Absicherung bringt zusätzlich hohe Lohnnebenkosten mit sich. *Wal-Mart* hatte anfangs das Personal stark aufgestockt, um den Kunden einen besseren Service und kürzere Wartezeiten an den Kassen und Bedientheken zu ermöglichen. Allerdings fand rasch wieder eine Personalverschlingung statt, als die hohen Personalkosten

deutlich wurden. Die Filiale Mannheim stockte erst von 140 auf 150 Mitarbeiter auf, um dann auf 120 zu reduzieren. In Würzburg (Filiale Nürnberger Str.) wurde das Personal sogar auf die Hälfte reduziert (mündliche Auskunft der Geschäftsführung 2003). Bei beiden Filialen handelt es sich um ehemalige *Wertkauf*-Filialen, die im Vergleich mit den *Interspar*-Filialen bereits über einen wesentlich höheren Mitarbeiterbestand verfügten (vgl. Kap. 5.3.1.3). Die Personalkosten liegen mit ca. 15 Prozent Anteil weit über amerikanischen Verhältnissen und wurden vermutlich seitens *Wal-Mart* unterschätzt (www.lz-net.de, 19.10.2000; www.lz-net.de, März 2002).

#### 5.3.2.8 Kommunikationspolitik

*Wal-Mart* verteilt in Deutschland regelmäßig Werbeprospekte in der Umgebung der Filialen. Die Häufigkeit und der Umfang der Prospekte übersteigt deutlich die Werbeaktivitäten in den USA. Hier hat sich *Wal-Mart* vermutlich den deutschen Verhältnissen angepasst. Insbesondere während der ersten Jahre der Markteinführung war ein erhöhter Werbeaufwand für die Bekanntmachung des Unternehmens von großer Bedeutung. Zusätzlich wird deutschlandweit Fernsehwerbung geschaltet. Die Spots entsprechen in den Inhalten und der Aufmachung der US-amerikanischen Variante. Es wird vor allem Imagewerbung betrieben, die konkrete Produktwerbung steht im Hintergrund. In den sehr einfach gehaltenen Spots erzählen Kunden ihre Begeisterung über *Wal-Mart* und Mitarbeiter preisen die niedrigen Preise und die gute Arbeitsatmosphäre. Aufgrund der niedrigen Filialdichte verursacht die Fernsehwerbung in Deutschland noch sehr hohe Streuverluste; nach HIRN (2002) haben 80 Prozent der Zuschauer keinen *Wal-Mart* in ihrer Nähe (60% laut GENI-Studie). *Wal-Mart* war das erste Lebensmittel-Einzelhandelsunternehmen in Deutschland, das sich des Werbemediums Fernsehen bedient hat. Die Konkurrenz folgte bald, beispielweise wirbt die Discountkette *Plus* nun mit den „Purzelpreisen“.

In den USA kommt dem sozialen Engagement für die Gemeinde, in der die Filiale liegt, eine große Bedeutung zu. Spenden für lokale Sozial- und Umweltprojekte sowie Schulstipendien stärken die Einbindung der Filiale in die Gemeinde. Die Mitarbeiter werden zur Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten ermutigt. Soziales Engagement dient dem Image und damit auch dem Umsatz eines Unternehmens, es kann somit als indirekte Werbung betrachtet werden (auch wenn die Unternehmen dies vermutlich vehement zurückweisen werden). In Deutschland bietet *Wal-Mart* seit August 2002 eine Kooperation mit Organisationen zur Suche vermisster Kinder an. Auf Aushängen in allen Filialen sind die vermissten Kinder abgebildet und beschrieben. Ein Beispiel für spontane Hilfe im Katastrophenfall bot die Filiale in Heidenau bei Dresden. Während des Elbhochwassers im August 2002 konnten mehrere hundert obdachlos gewordene Einwohner in der Filiale übernachten und wurden gepflegt. Ein klassisches Beispiel für amerikanisches „community commitment“ (Engagement für die Gemeinde), das über die in Deutschland üblichen Sachspenden weit hinaus geht (FAZ, 19.8.2002).

### 5.3.3 Standortwahl und Diffusion

Der Markteintritt sowie die Ankündigung von 50 neuen Filialen bis 2003 ließen bei Projektbeginn einen reichen Fundus für die Untersuchung der Standortwahl und Diffusion erwar-

ten. Während des Erhebungszeitraums (1999-2002) wurden jedoch nur vier neue Standorte eröffnet und fünf bestehende geschlossen. Die Standortanalyse der bestehenden Filialen wird auf der Grundlage des Modells der Standortfaktoren von KULKE (1998: 163) durchgeführt (s. Abb. 11). Die Gruppe der Agglomerations- und Konkurrenzfaktoren wird anhand der Anzahl der Konkurrenten sowie des Arealitäts-Index untersucht. Die absatz- und nachfrageorientierten Faktoren werden durch die Bevölkerungsdichte und die Kaufkraft im Einzugsgebiet sowie durch die Nachfragepräferenzen (Befragungen) ermittelt. Individuelle und planerische Faktoren können bei den bereits länger bestehenden Standorten nicht mehr nachvollzogen werden. Die Standorte der neu errichteten sowie der in Planung befindlichen Filialen ermöglichen eine Vorschau auf die angestrebte Standortwahl und Diffusionsstrategie in Deutschland; die Aussagekraft ist bei vier neuen Filialen allerdings noch sehr gering.

#### 5.3.3.1 Standorte der akquirierten Unternehmen

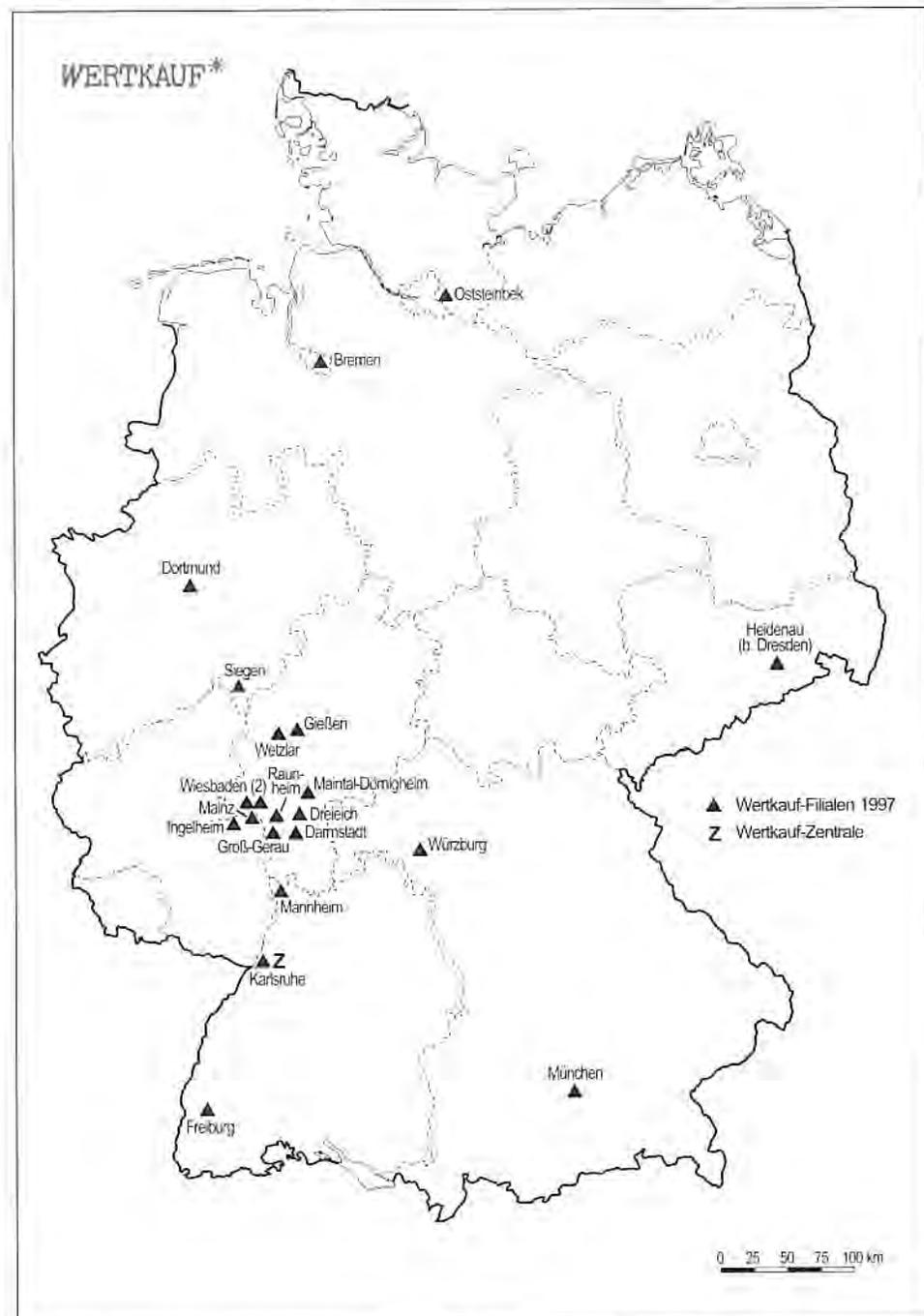
Die Standorte der 95 Geschäfte der zwei akquirierten Einzelhandelsunternehmen liegen überwiegend in den alten Bundesländern; nur sechs Filialen befinden sich in den neuen Bundesländern. Die Schwerpunkte der Filialen liegt eindeutig im südwestdeutschen Raum (Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz) sowie in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Bayern. In den Neuen Bundesländern ist *Wal-Mart* mit je einer Filiale in Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Brandenburg sowie mit zwei Filialen in Mecklenburg-Vorpommern vertreten.

Die ehemaligen *Wertkauf*-Filialen konzentrieren sich im Rhein-Main-Gebiet zwischen Mainz, Wiesbaden, Würzburg und Mannheim. Einzel-Standorte in Dortmund, Bremen, Oststeinbek (bei Hamburg), Heidenau (bei Dresden), Freiburg und München ergänzen die Standortkarte von *Wertkauf* (s. Abb. 48).

Aufgrund fehlender Informationen können nur Mutmaßungen über die Standortpolitik von *Wertkauf* angestellt werden. Eine Ballung der Standorte in einer Region ist aus logistischen Gründen sinnvoll, isoliert gelegene Standorte sind dagegen nur aufwendig zu beliefern. Für die Lage der Einzel-Standorte muss es besondere Gründe geben: Die Filialen können erste Vorstöße in neue Regionen darstellen, in denen weitere Standorte folgen sollen, persönlichen Präferenzen der Unternehmensleitung entspringen oder durch Lieferverträge mit anderen Einzelhandelsunternehmen bzw. Lieferanten vor Ort bedient werden. Dies würde auch entfernter liegende Standorte logistisch sinnvoll machen. Der abseits gelegene Standort München wurde bereits 1968 errichtet. Seitdem ist keine weitere Ausbreitung in der vergleichsweise kaufkräftigen Region München erfolgt. Im Vergleich zu *Wertkauf* befinden sich acht *Interspar*-Standorte im Einzugsgebiet von München.

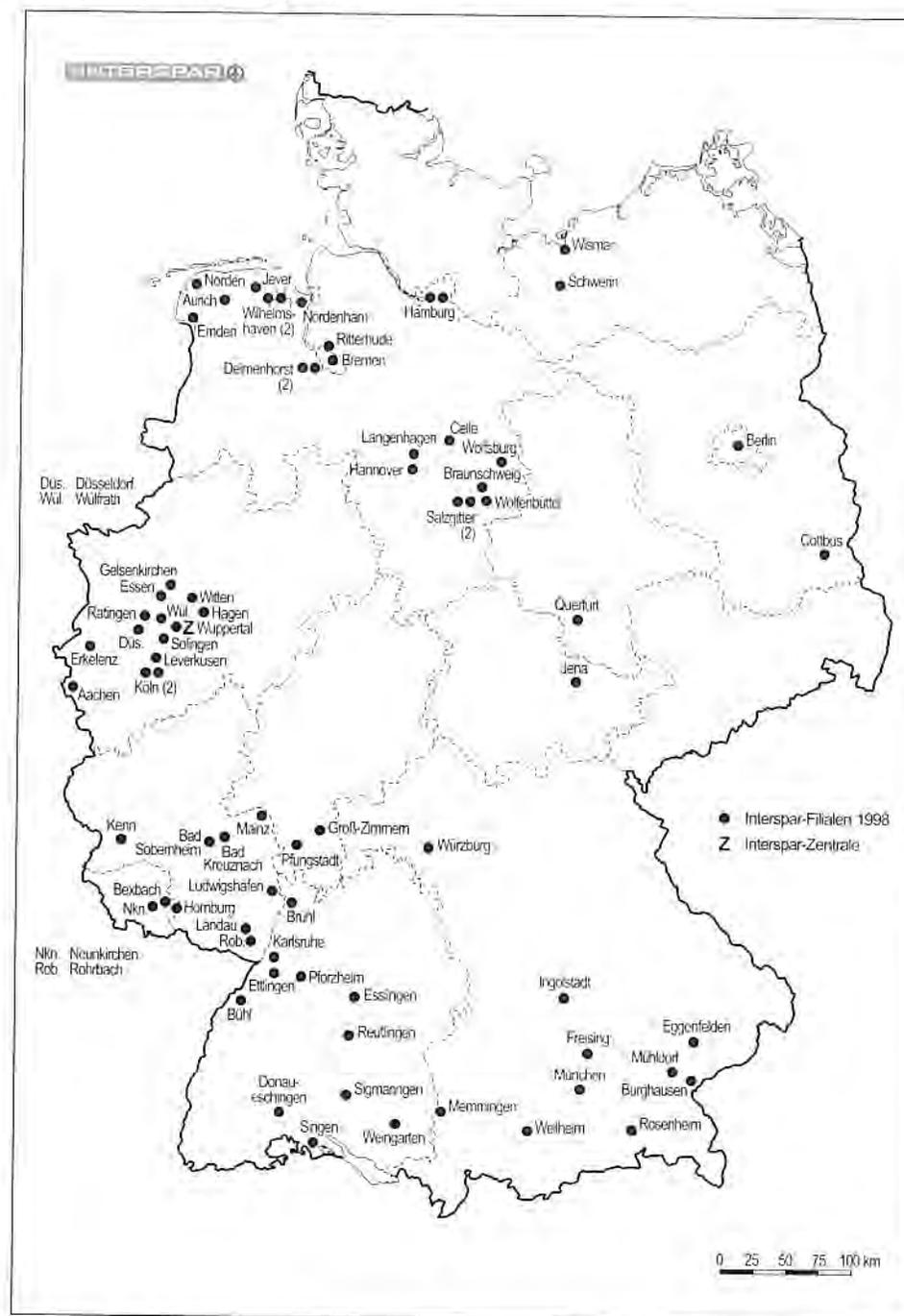
Die *Interspar*-Filialen sind über das ganze Bundesgebiet verteilt. Außer in Sachsen und Schleswig-Holstein ist in jedem Bundesland mindestens eine Filiale angesiedelt. Die 74 Standorte lassen sich in mehrere Cluster bündeln (s. Abb. 49). Das erste Ballungsgebiet umfasst 13 Standorte und liegt in Nordwest-Niedersachsen, Hamburg und Bremen. Der zweite Cluster mit acht Standorten liegt im Großraum Hannover / südliches Niedersachsen. Der dritte in Nordrhein-Westfalen (13), die weiteren in Rheinland-Pfalz und Saarland mit zusammen sechs Filialen, im Rhein-Main-Gebiet mit zehn, im südlichen Baden-Württemberg mit sieben und im Einzugsgebiet München mit acht. Isoliert gelegene Standorte sind Wismar, Schwerin, Berlin, Cottbus, Querfurt und Jena. Diese stellten vermutlich die

Abb. 48: Standorte von Wertkauf 1997



Quelle: GENI 1999, Wal-Mart Standortliste (www.walmart.de), ergänzt; eigener Entwurf u. Kartographie

Abb. 49: Standorte von Interspar 1998



Quelle: GENI 1999, Wal-Mart Standortliste (www.walmart.de), ergänzt; eigener Entwurf u. Kartographie

ersten Vorstöße einer geplanten weiteren Ausbreitung in den Neuen Bundesländern und Berlin dar.

G. NIPPGEN (GENI-Studie 1999) bewertet die *Interspar*-Standorte als schwierig. Die niedrigen Umsatzzahlen und eine Flächenproduktivität, die bei ca. 6.000 DM/m<sup>2</sup>, und somit an der absoluten Untergrenze für SB-Warenhäuser liegt, seien jedoch optimierbar (vgl. Tab. 28). G. NIPPGEN sieht ein Steigerungspotenzial um mindestens 50 Prozent (vgl. Lebensmittelzeitung 2002).

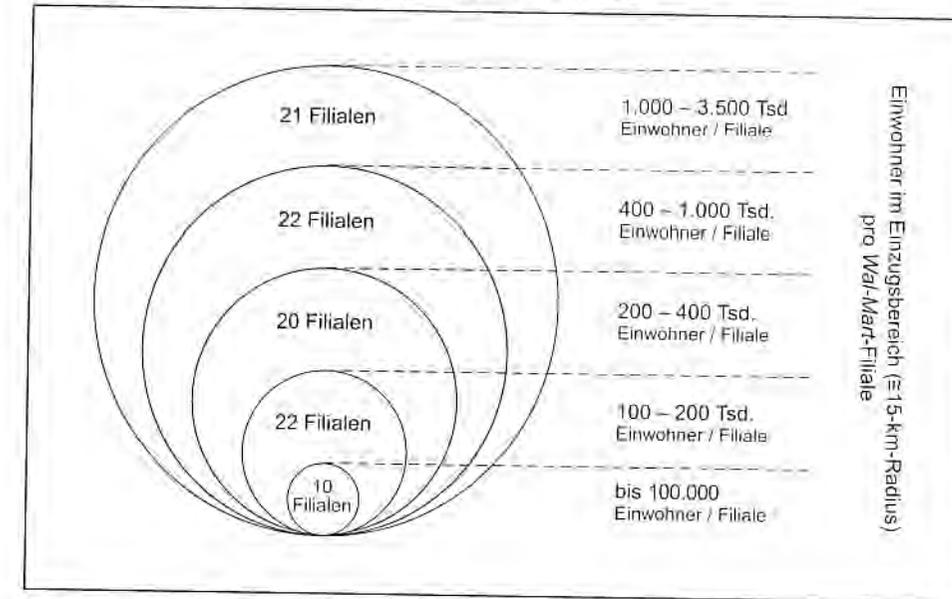
Die nationale Durchdringung von *Wal-Mart* in Deutschland kann anhand der erreichten Haushalte und Einwohner ermittelt werden. Setzt man einen Einzugsradius von 15 km pro Standort fest<sup>26</sup>, so erreichen die 95 übernommenen Filialen 14,7 Millionen Haushalte und 30 Millionen Einwohner. Das entspricht einem guten Drittel (36 Prozent) der deutschen Bevölkerung und knapp 43 Prozent der Haushalte<sup>27</sup>. Diese vergleichsweise hohen Werte entstehen durch die Konzentration der Standorte in bevölkerungsreichen Gebieten mit mehr als 500 Einwohnern pro km<sup>2</sup>, wie dem Rhein-Main-Gebiet und dem Ruhrgebiet. In dünn besiedelten Regionen mit weniger als 100 Einwohnern pro km<sup>2</sup> sind dagegen fast keine Filialen zu finden. Die Bevölkerungsdichte in dem gesetzten 15-Kilometer-Radius weist eine hohe Bandbreite zwischen den verschiedenen Filialen auf. Das Minimum liegt bei ca. 60.000 Einwohnern am Standort Eggenfelden, das Maximum liegt in Berlin bei rund 3,5 Millionen Einwohnern. Mehr als die Hälfte der Filialen liegt in einem Einzugsgebiet mit weniger als 400.000 Einwohnern, ein Drittel sogar unter 200.000 Einwohnern. In den Ballungsräumen haben 20 Filialen ein Einzugsgebiet, das mehr als eine Millionen Einwohner umfasst. Spitzenwerte erreichen hier die Filialen in Essen und Gelsenkirchen mit gut 2 Millionen und Berlin mit knapp 3,5 Millionen Einwohnern im Einzugsgebiet (s. Tab. im Anhang und Abb. 50). Geringe Bevölkerungsdichten verringern die Anzahl potenzieller Kunden und lassen eine geringere Rentabilität als bei Standorten mit hoher Bevölkerungsdichte vermuten. Die bisher geschlossenen Standorte liegen in Gebieten mit Einwohnerdichten zwischen knapp 135.000 in Wilhelmshaven bis über 1,5 Millionen in Köln-Niehl. Ein monokausaler Rückschluss von der Bevölkerungsdichte im Einzugsgebiet auf die Rentabilität eines Standortes ist daher nicht statthaft. Eine Analyse der Kaufkraft und der Wettbewerbssituation soll für weitere Erkenntnisse sorgen.

Auf der Nachfrageseite stellt neben der Bevölkerungsdichte die Kaufkraft ein weiteres Indiz für die Güte eines Einzelhandelsstandortes dar. Die Analyse der Kaufkraft an den Filialstandorten ergibt, dass sich der überwiegende Teil der Standorte im Bereich zwischen 96 und 120 Prozent der durchschnittlichen Kaufkraft befindet. Die Landkreise München, Baden-Baden, Main-Taunus-Kreis, Rhein-Berg-Kreis, Düsseldorf und Stormarn liegen über 120 Prozent. Die westlichen Grenzgebiete Saarland und Ostfriesland, Eggenfelden (Lk. Rottach-Inn) sowie Jena und Dresden liegen knapp unterdurchschnittlich im Bereich von 88 bis 96 Prozent. Die Filialen in Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Brandenburg liegen mit 72 bis 88 Prozent deutlich unter der durchschnittlichen Kaufkraft Deutschlands (GfK 2002). Die Höhe der Kaufkraft in einer Region kann

<sup>26</sup> Die Einzugsradien können zwischen den Filialen sehr unterschiedlich groß sein. Zur Vereinfachung wurde ein durchschnittlicher Radius von 15 km verwendet, dieser Wert deckt sich mit den Erwartungen des Handels (M. Heymann, GENI, 6.9.02).

<sup>27</sup> 82,2 Mio. Einwohner und 34,6 Mio. Haushalte (Statistisches Bundesamt, Bezugsjahr 1998)

Abb. 50: Bevölkerungszahl im Einzugsgebiet der Wal-Mart-Filialen



Quelle: GENI 1999, eigene Darstellung

mit der Nachfrage nach preisgünstigen Gütern des täglichen Bedarfs auch negativ korrelieren. Mit sinkendem Realeinkommen steigt der Umsatz von günstigen Anbietern, während der Umsatz von Luxusartikeln sinkt. Preisgünstige Einzelhändler können daher in Gebieten mit niedriger Kaufkraft eine besonders hohe Nachfrage erwarten, da Lebensmittel und preiswerte Non-food-Artikel auch in einkommensschwachen Gebieten benötigt werden. Als mögliche Folgerung aus der Analyse der Nachfrageseite wären für *Wal-Mart* Standorte mit hoher Bevölkerungsdichte und niedriger Kaufkraft erfolgsversprechend.

Die Stärke des Wettbewerbs kann anhand der absoluten Anzahl der Konkurrenten im Einzugsgebiet sowie durch den Arealitäts-Index (A-Index) ermittelt werden. Der Arealitäts-Index vergleicht die Verkaufsfläche großflächiger Einzelhandelsgeschäfte (>800 m<sup>2</sup>) pro 10.000 Einwohner am Standort mit dem Bundesdurchschnitt (=100). Werte über 100 bedeuten überdurchschnittlich viel Verkaufsfläche und weisen auf einen starken Wettbewerb hin. Werte unter 100 stehen für unterdurchschnittlich viel Verkaufsfläche und folglich einen eher schwachen Wettbewerb. Der Arealitäts-Index setzt die absolute Wettbewerbsdichte mit der Bevölkerungsdichte in Relation und ermöglicht somit komplexere Aussagen über die Güte eines Einzelhandelsstandortes. Der stärkste Wettbewerb aller Filialen herrscht am Standort Ritterhude bei Bremen mit einem A-Index von 233, der schwächste mit einem Wert von 48 in Querfurt. Ein Einzugsgebiet mit schwachem Wettbewerb (48 bis 89) weisen 22 Filialen auf, 30 Standorte sind einem durchschnittlichen Wettbewerb (90 bis 110) ausgesetzt und 43 Geschäfte befinden sich in einem sehr wettbewerbsstarken Umfeld (>110). Die bisher geschlossenen Standorte weisen sehr unterschiedliche Arealitäts-Indizes auf. Esslingen war mit 73,8 nur einem deutlich unterdurchschnittlichen Wettbewerb ausgesetzt, während Ingolstadt mit 159,3 und Wilhelmshaven mit 186,1 weit über-

durchschnittliche Werte aufweisen (s. Tab. im Anhang). Für die Schließung des Standortes Ingolstadt spricht das weitere die isolierte Lage, bei Wilhelmshaven der zweite Standort in der Stadt

### 5.3.3.2 Diffusion

Der Markteintritt von *Wal-Mart* in Deutschland ließ, vor dem Hintergrund der raumzeitlichen Diffusion in den USA, eine rasche Ausbreitung erwarten (s. Kap. 5.1). Als Strategien sind sowohl das organische Wachstum als auch weitere Akquisitionen denkbar. Allerdings ist das organische Wachstum in Deutschland durch eine Vielzahl rechtlicher Vorgaben stark eingeschränkt (siehe Kap. 3.1.5). In den ersten zwei Jahren nach dem Markteintritt gab es eine Fülle von Gerüchten über mögliche Akquisitionsobjekte; es fand jedoch keine weitere Expansion statt. Im Juni 2000 kündigte *Wal-Mart* an, dass in den nächsten drei Jahren 50 neue Standorte über organisches Wachstum entstehen sollen ([www.chainstoreage.com](http://www.chainstoreage.com), 24.7.2000). Diese Zielvorgabe wurde im Herbst 2000 wieder zurückgenommen (vgl. Kap. 5.3.1.4).

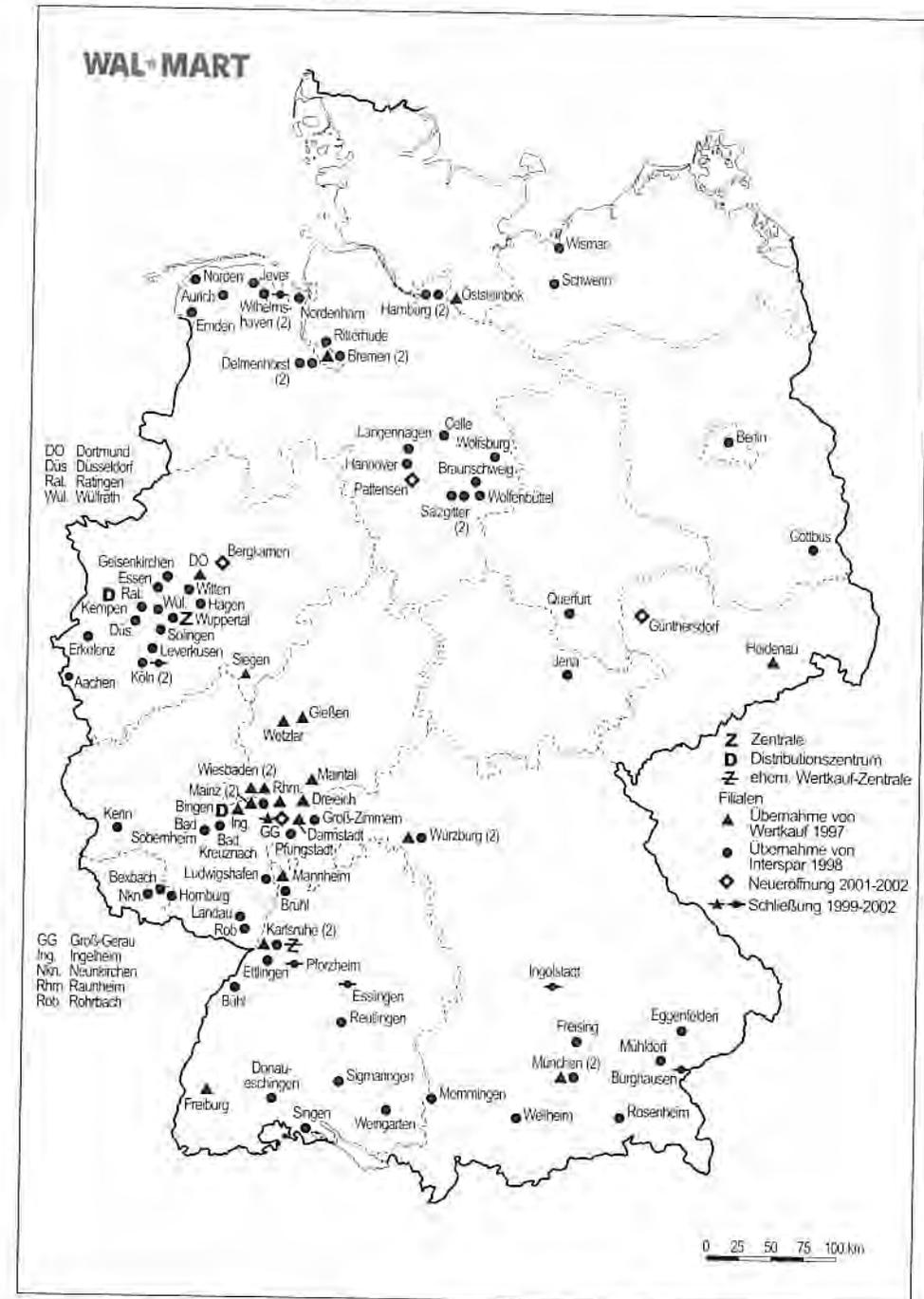
*Wal-Mart* benennt als Ansprüche an neue Standorte eine gute Verkehrsanbindung sowie Einzugsgebiete mit Kaufkraft, ohne dies genauer zu definieren. Der Standort müsse für Vollsortimenter passend sein. Es kommen sowohl Innenstadtlagen wie auch die Grüne Wiese in Betracht (K. HAFNER, zit. in [www.lz-net.de](http://www.lz-net.de), März 2002). In den USA wählte *Wal-Mart* zu Beginn unterversorgte kleinere und mittelgroße Städte im ländlichen Raum, die durchschnittliche Einwohnerzahl an den ersten 50 *Wal-Mart*-Standorten lag bei knapp 9.000. Im Laufe der Zeit verlagerte sich der Schwerpunkt zu den städtischen Ballungsgebieten mit höheren Bevölkerungszahlen (vgl. Kap. 5.1.4.1).

Neue Standorte entstanden 2001 in Pattensen bei Hannover und im Saale-Park in Günthersdorf nahe Leipzig, verkehrsgünstig an der Autobahn A9 gelegen. 2002 eröffneten die Filialen Bergkamen und Groß-Gerau (s. Abb. 51). 2003 sollte eine Filiale in Berlin folgen. Mit Pattensen und Bergkamen wurden bestehende Konzentrationsgebiete weiter verdichtet. Groß-Gerau ersetzt eine bereits bestehende Filiale und bewirkte daher keine Veränderung im Standortgefüge. Günthersdorf ergänzt die bisher eher sehr dünn besetzte Region Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Diese Standortwahl kann als Beginn einer weiteren Diffusion in diesem Gebiet gewertet werden (Aufbau eines neuen Clusters). Mit bislang nur vier neuen Standorten lässt sich noch keine eindeutige Diffusionsform bestimmen. Am ehesten kommt Nachbarschaftsdiffusion zur Verdichtung bestehender Cluster in Frage.

Kritiker bewerten die Standortwahl bei den neuen Filialen als verfehlt. Dem Standort Pattensen bescheinigen sie ein zu kleines Einzugsgebiet, schlechte Verkehrsanbindung sowie starke Konkurrenz in der Nähe. Mehrere große SB-Warenhausbetreiber hätten den Standort abgelehnt, da Einzugsgebiet, Mietkonditionen und Anbindung nicht stimmten. Die Umsatzerwartungen wurden bislang nicht erreicht, das Personal bereits reduziert. In Günthersdorf bei Leipzig liegt die Kaufkraft deutlich unter dem Bundesdurchschnitt, unter anderem aufgrund eines Arbeitslosenanteils von 28 Prozent (H. WENZEL (HDE), [www.lz-net.de](http://www.lz-net.de), 7.2.2002; [www.lz-net.de](http://www.lz-net.de), März 2002).

*Wal-Mart* ist in den USA mit einer nichtkonformen Standortpolitik erfolgreich gewesen, nämlich an die Standorte im ländlichen Raum zu gehen, die von der Konkurrenz aufgrund zu geringer Bevölkerungsdichte als nicht ertragreich gemieden wurden. Aller-

Abb. 51: Standorte von Wal-Mart 2002



Quelle: *Wal-Mart* Standortliste u. div. Pressemeldungen ([www.walmart.de](http://www.walmart.de)); eigener Entwurf und Kartographie

dings ist die Siedlungsstruktur in Deutschland nicht mit den USA vergleichbar. Aufgrund der dichten Besiedelung gibt es nicht die ländlichen Standorte wie in den USA. Der Konkurrenzdruck ist in Deutschland sehr hoch. Selbst an den am dünnsten besiedelten Standorten befinden sich meist weitere konkurrierende Einzelhandelsbetriebe in unmittelbarer Nachbarschaft. Des Weiteren fehlt *Wal-Mart* in Deutschland die Detailkenntnis der räumlichen Strukturen.

Fünf Filialen wurden bislang geschlossen: Köln-Niehl, Groß-Gerau, Wilhelmshaven, Ingolstadt, Esslingen (s. Abb. 51). Sigmaringen ist als nächster Schließungskandidat im Gespräch. Bei diesen Standorten handelt es sich, bis auf das Geschäft in Groß-Gerau, das durch einen Neubau ersetzt wurde, um ehemalige *Interspar*-Standorte. Das *Wal-Mart*-Geschäft in Köln-Niehl wurde nach einem Brand im Jahr 2001 nicht wieder eröffnet. Die Investitionskosten seien für den nicht besonders rentablen Standort zu hoch, zumal der Mietvertrag 2004 auslaufe, verlautete aus der Konzernzentrale. Der Brand habe die Schließung nur beschleunigt (www.lz-net.de, 8.3.2001). Das Einzugsgebiet der Kölner Filiale weist eine Bevölkerungsdichte von mehr als 1,5 Millionen Einwohner auf, der Arealitäts-Index liegt unterdurchschnittlich bei 85 Prozent, beide Werte weisen auf ein gutes Standortpotenzial hin. Allerdings spielen die verkehrliche Anbindung sowie das Gebäudeobjekt selbst eine weitere bedeutende Rolle für die Rentabilität eines Standortes. Die zwei Filialen in Wilhelmshaven wurden zu einer Filiale zusammengefasst. Die Schließung in Groß-Gerau geht mit einer nahegelegenen Neuerrichtung einher. Die Standorte Esslingen und Ingolstadt wurden ohne Ersatz geschlossen. Am Standort im Neckar-Center in Esslingen ist nach der Schließung ein *Marktkauf* (AVA) nachgefolgt, die Neueröffnung fand im Oktober 2002 statt (Pressemitteilung www.marktkauf.de, 16.10.2002). Über die weitere Verwendung des Standortes Ingolstadt liegen keine Informationen vor. Nach Aussagen des Unternehmens hat die bisherige Geschäftsentwicklung sowie das Wachstumspotenzial nicht den Erwartungen entsprochen (*Wal-Mart* Pressemitteilung 9.7.2002). Die Kaufkraft in Ingolstadt liegt über dem Bundesdurchschnitt, die Bevölkerungsdichte im Einzugsgebiet ist mit gut 200.000 Einwohnern vergleichsweise gering (s. Tab. im Anhang). Der Arealitäts-Index weist mit 159 auf einen starken Wettbewerb hin und kann somit die Rentabilität des Standortes zusammen mit der isolierten Lage beeinträchtigt haben. Drei weitere Standorte – Erkelenz, Düsseldorf-Reisholz und Solingen – stehen nach unbestätigten Informationen aus der Fachpresse zur Disposition (www.lz-net.de vom 27.6.2002). Diese Standorte liegen in relativer Nähe zum Distributionszentrum in Kempen, eine ungünstige Belieferungssituation ist daher auszuschließen. Die Analyse der Kaufkraft, Bevölkerungsdichte und des Arealitäts-Index ergeben keine signifikanten Werte, die eine Schließung erklären würden. Die Gründe liegen hier vermutlich am ungünstigen Standort selbst (schlechte Objektsubstanz, auslaufende Mietverträge, mangelhafte Verkehrsanbindung). Nach Aussagen der Pressestelle von *Wal-Mart* im Juli 2002 sind allerdings keine weiteren Schließungen geplant.

Einzelne Schließungen dienen der Standortbereinigung und sind im Rahmen von Akquisitionen ein übliches Vorgehen. Die bisher erfolgten Schließungen dürfen daher nicht voreilig und vereinfachend als beginnender Rückzug gewertet werden. Die Gründe hierfür sind zahlreich und letztendlich nur der *Wal-Mart*-Zentrale bekannt. Im Folgenden können daher nur Mutmaßungen über die Schließungen angestellt werden: Die Standortan-

sprüche von *Wal-Mart* hinsichtlich Ausstattung, Infrastruktur und Rentabilität werden nicht von allen Standorten erfüllt. Bestehende Filialen können aufgrund starker Konkurrenz in der direkten Umgebung unrentabel sein. Ein isoliert gelegener Standort im Filialnetz weist hohe Kosten bei der Belieferung auf und ist daher unrentabel. Eine ungünstige Lage, vor allem durch eine schlechte Verkehrsanbindung, erschwert die Erreichbarkeit für die Kunden und schmälert somit den Umsatz. Eine zu geringe Parkplatzkapazität wirkt zusätzlich nachteilig auf den Kundenzulauf ein. Das Gebäude selber spielt ebenfalls eine Rolle: in ungünstig geschnittenen Objekten kann die Ladengestaltung nicht optimal erfolgen und zu Umsatzeinbußen führen. Bei starker Renovierungsbedürftigkeit können die erforderlichen Ausgaben die zu erwartenden Einnahmen übersteigen. Mietverträge mit ungünstigen Konditionen bzw. auslaufende Verträge ohne Verlängerungsoption können ebenfalls die Schließung eines Standortes zur Folge haben.

Eine weitere Ausbreitung von *Wal-Mart* in Deutschland ist nach den obigen Ausführungen sehr wahrscheinlich. Die Diffusion kann auf zwei Wegen erfolgen. Zum einen kann in Form einer Nachbarschaftsdiffusion eine Verdichtung bestehender Standortcluster in bevölkerungs- und kaufkraftstarken Gebieten stattfinden. Hierfür sprechen die Eröffnungen in Pattensen, Bergkamen und in Groß-Gerau. Zum anderen können mit der Erschließung neuer Gebiete weitere Cluster aufgebaut werden. Der Standort Günthersdorf könnte den Beginn einer weiteren Diffusion in den Neuen Bundesländern darstellen.

### 5.3.4 Die Konkurrenten

Der Markteintritt neuer Konkurrenz aus dem Ausland wird im Allgemeinen mit einer Mischung aus Angst, Neugier, Protektionismus und Nachahmung betrachtet (RAPOPORT 1994: 73 ff.). Folglich hatte der Eintritt von *Wal-Mart* in Deutschland trotz des vergleichsweise geringen Marktanteils eine starke Resonanz seitens der ansässigen Konkurrenz hervorgerufen, handelt es sich doch um den größten Einzelhändler der Welt.

1999 lag der Jahresumsatz im deutschen Einzelhandel bei 720 Mrd. DM (368 Mrd. €). *Wal-Mart* erreichte mit ca. 5,5 Mrd. DM (2,8 Mrd. €) Umsatz in Deutschland nur einen Marktanteil von weniger als einem Prozent am gesamten deutschen Einzelhandel. Im Lebensmitteleinzelhandel erzielt *Wal-Mart* einen Anteil von ca. 1,8 Prozent und liegt somit auf Platz 13 (G. HÄRIG vom HDE, stern vom 28.8.2000; KÖHNEN 2000). Die Einordnung von *Wal-Mart* in die Branchengliederung im deutschen Einzelhandel ist schwierig. Mit dem Format SB-Warenhaus ist *Wal-Mart* branchenübergreifend tätig, neben Lebensmitteln werden unter anderem auch Haushaltswaren, Textilien, Spielwaren und Elektrogeräte verkauft. Ein direkter Vergleich mit anderen SB-Warenhaus-Betreibern in Deutschland bringt daher eindeutigere Ergebnisse. Hier liegt *Wal-Mart* nach Umsatzstärke auf dem vierten Platz hinter *real*, *Marktkauf* und *Kaufland* (s. Tab. 28). Bei der durchschnittlichen Verkaufsfläche pro Filiale steht *Wal-Mart* mit knapp 8.000 m<sup>2</sup> nach *Globus* an zweiter Stelle. Betrachtet man den Umsatz pro m<sup>2</sup> Verkaufsfläche fällt *Wal-Mart* stark ab und liegt mit 7.365 DM nur an achter Stelle. Bei *Globus* liegt der Umsatz mit 10.769 DM um knapp die Hälfte höher; dies zeigt das Potenzial, das noch in den *Wal-Mart*-Filialen steckt. Es muss berücksichtigt werden, dass sich im Jahr 2000 viele Filialen noch im Umbau befanden und daher noch nicht die volle Umsatzleistung bringen konnten.

Tab. 28: Top 10 SB-Warenhaus-Betreiber in Deutschland 2000

	Name des Geschäftes	Betreiber	Filialanzahl	Brutto-Umsatz	Umsatz pro m <sup>2</sup>	☑ Verkaufsfläche pro Filiale
1	Real	Metro	248	15,8 Mio. DM	9.063 DM	7.115 m <sup>2</sup>
2	Kaufland	Lidl & Schwarz	280	10,0 Mio. DM	8.005 DM	4.657 m <sup>2</sup>
3	Marktkauf (inkl. Dixi)	AVA-Gruppe	165	7,0 Mio. DM	9.924 DM	5.353 m <sup>2</sup>
4	Wal-Mart Supercenter	Wal-Mart	93	5,5 Mio. DM	7.365 DM	7.949 m <sup>2</sup>
5	Globus	Globus	35	5,2 Mio. DM	10.769 DM	13.960 m <sup>2</sup>
6	E-Center	Edeka-Großhandlungen	169	3,3 Mio. DM	6.506 DM	3.146 m <sup>2</sup>
7	Toom	Rewe AG	60	3,1 Mio. DM	8.258 DM	6.161 m <sup>2</sup>
8	Hil	Dohle-Gruppe	73	1,9 Mio. DM	8.499 DM	3.091 m <sup>2</sup>
9	Famila	Bartels-Langnes	72	1,5 Mio. DM	6.871 DM	3.162 m <sup>2</sup>
10	Famila	Bremke & Hoerster	34	1,3 Mio. DM	9.270 DM	4.079 m <sup>2</sup>

Quelle: M+M Eurodata, zit. in Lebensmittelzeitung 2002, verändert

Die Spannweite der Prognosen für den deutschen Einzelhandel nach dem Eintritt *Wal-Marts* reichte von der raschen Übernahme der Marktführerschaft in ganz Europa („*Wal-Mart überrollt Europa*“) bis hin zum kompletten Scheitern in Deutschland und Europa aufgrund der gesättigten Märkte und der starken staatlichen Restriktionen (Chain Store Age Executive 2001a). Der deutsche bzw. europäische Einzelhandel reagierte auf verschiedene Weisen. Von den Einzelhandelsverbänden wurden Konferenzen durchgeführt, wie die ansässigen Einzelhändler *Wal-Mart* entgegenreten können. Die Einzelhandelsunternehmen führten Umstrukturierungen durch, stießen unwirtschaftliche Unternehmensbestandteile ab und konzentrieren sich nun auf die gewinnträchtigen Kernbereiche, wie z.B. *Tengelmann* mit dem Verkauf von 100 unrentablen Geschäften (Business and Industry 2000b). Vielfach wurde das Sortiment bereinigt, die Preisstrukturen verändert sowie die Öffnungszeiten (im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten) verlängert. Der bereits vor dem Eintritt von *Wal-Mart* bestehende Preiskampf hat sich weiter verschärft. Der *Rewe*-Konzern bietet nun, nach „*Wal-Mart-Manier*“, auch Dauertiefpreise statt Sonderangeboten und -aktionen an. Die *real*-Märkte des *Metro*-Konzerns überarbeiteten ihr Nonfood-Sortiment und gestalten die Märkte kundenfreundlicher, beispielsweise durch Sitzmöglichkeiten und Wasserspender in Ruhezeiten (DREHER 2000: 31). Auch die *Tengelmann*-Gruppe und *Spar* („Die Tollen Tausend“) führten Preissenkungsaktionen einhergehend mit gesteigerten Werbeaktivitäten durch. Der Marktführer *Metro* stärkte mit einer tiefgreifenden Umstrukturierung sowie den Akquisitionen von *allkauf* und *Kriegbaum* Anfang 1998 seine Spitzenposition. Das Umsatzvolumen erhöhte sich hierdurch um 5 Mrd. DM auf 65 Mrd. DM (FAZ vom 28.2.1998). K. WIEGAND, Vorstandssprecher von *Metro*, nennt als Ursache für die Umstrukturierungen bei *Metro* explizit den Markteintritt von *Wal-Mart*

(Der Tagesspiegel vom 10.12.1998). Auf europäischer Ebene wird die Fusion von *Carrefour* und *Promodes* im Sommer 1999 auf den Markteintritt von *Wal-Mart* zurückgeführt. *Carrefour/Promodes* hat sich damit mit Abstand auf den ersten Platz im europäischen Lebensmittel-Einzelhandel setzen können.

Nach außen gaben sich die großen Einzelhandelsketten meist ruhig und betonten, dass mit ihren ausgereiften Konzepten für sie keine Gefahr von *Wal-Mart* ausgehe, so H. REISCHL von *Rewe* und K. LINDEMANN von *AVA*. Für LINDEMANN ist *Wal-Mart* „weniger ein Marktereignis, denn ein Medienereignis“ (zit. in Neue Westfälische vom 7.4.2001). Im Textileinzelhandel stelle *Wal-Mart* keine ernsthafte Konkurrenz dar, da die Sortimente und Angebotsformen nicht vergleichbar seien, so J. DAX, Geschäftsführer des Bundesverbandes Deutscher Textileinzelhandel. Der Elektronik-Einzelhandel sieht ebenfalls keine Auswirkungen, da *Wal-Mart* nur eine sehr geringe Auswahl aufweise und nur bei einzelnen Produkten günstigere Preise anböte. Der Kunde suche letztendlich die Beratung und die große Auswahl des Fachhandels, so G. GRASS, Zentralverband Elektrotechnik und Elektronikindustrie. Auch H. WENZEL vom HDE sieht keine konkrete Gefahr für den Einzelhandel (KRÄMER, taz vom 17.2.2000).

ROHLEDER (1999) sieht den Markteintritt von *Wal-Mart* in Deutschland dagegen als große Herausforderung für den ansässigen Einzelhandel. Seiner Ansicht nach kann *Wal-Mart* jedoch nur deswegen eine so große Gefahr darstellen, weil der deutsche Handel sich in den letzten Jahren zu wenig erneuert und den heutigen Anforderungen angepasst habe. Er sieht daher *Wal-Mart* auch als Chance für den innovativen Handel in Deutschland und Europa. Die Verlierer werden die Einzelhändler sein, die sich nicht den veränderten Handelsstrukturen anpassen werden.

„Diejenigen Händler, die sich gedanklich von der Preis- über die Service- hin zur Marketingorientierung bewegen, dabei entsprechendes Investment in Informations- und Knowledge Management vornehmen und über professionelles Brand Management und entsprechende kundengerechte Marketing Intelligenz ihre Kunden genügend emotionalisieren können, brauchen vor *Wal-Mart* keine Angst zu haben.“ (ROHLEDER 1999: 345)

ROHLEDER entwirft zwei Szenarien zur Entwicklung von *Wal-Mart* und möglichen Reaktionen des deutschen bzw. europäischen Einzelhandels. Im ersten Szenario wird *Wal-Mart* durch weitere Akquisitionen und Ausbau der bestehenden Standorte der führende Einzelhändler in Europa. Im zweiten Szenario wächst *Wal-Mart* unterdurchschnittlich in Europa. Es erfolgt der weitere Ausbau der Geschäfte in Großbritannien und Deutschland, eventuell kommt Frankreich als dritter Markt hinzu. Als Reaktionsmöglichkeiten für die ansässigen Einzelhändler sieht ROHLEDER (1999) den Angriff oder das Ausweichen. Als Angriff sind Fusionen und Zusammenschlüsse großer europäischer Einzelhändler möglich, um sich *Wal-Mart* entgegenstellen zu können. Eine erste Fusion, die als Reaktion auf den Markteintritt *Wal-Marts* gewertet wird, war der Zusammenschluss der französischen Ketten *Carrefour* und *Promodes* im Sommer 1999. *Metro* wurde damit als Nr. 1 des europäischen Lebensmitteleinzelhandels abgelöst. Weltweit ist *Carrefour/Promodes* nun die Nr. 2 im Lebensmitteleinzelhandel nach *Wal-Mart* (Top 20 Europa und Top 30 Welt, www.lz-net.de). Eine weitere offensive Vorgehensweise besteht im Preiskampf: Als

Reaktion auf die Preissenkungen und die Dauerniedrigpreisstrategie von *Wal-Mart* haben die großen Einzelhändler in Deutschland mit Preissenkungen reagiert. Allerdings war *Wal-Mart* nicht der alleinige Auslöser, sondern hat nur den letzten Anstoß gegeben. Ausweichen kann durch Sicherung des eigenen Status Quo, den Ausbau der eigenen Stärken sowie der Suche nach Marktnischen erfolgen. So stellen Kundenbindung und Kundenintegration Strategien dar, um sich im Wettbewerb mit globalen Konzernen wie *Wal-Mart* eine Nische zu schaffen. Über persönlichen Kontakt, individuelle Bedienung und das Angebot besonderer Leistungen kann eine Kundenbindung aufgebaut werden, die einen Wettbewerbsvorteil hervorbringt. Dies erfordert eine hohe Innovationsbereitschaft und Flexibilität. Weitere Chancen für den ansässigen Einzelhandel ergeben sich durch neue Betriebsformen und Vertriebskonzepte (RUEEDI 2000; PÜMPIN 1999: 141; ROHLEDER 1999).

### 5.3.5 Die Konsumenten

Letztendlich wird der Erfolg oder Misserfolg von *Wal-Mart* in Deutschland im Wesentlichen durch die Akzeptanz der Kunden bestimmt. J. EDELMAN, Analyst bei Paine Webber (zit. in TROY 1999) nennt daher als größte Herausforderung für *Wal-Mart* in Deutschland nicht die Konkurrenz, sondern die Kunden. Über die Akzeptanz und Einschätzung von *Wal-Mart* durch die Kunden stand nur wenig verwertbares Datenmaterial zur Verfügung. Daher wurden an dieser Stelle Primärerhebungen in Form einer Passanten- und einer Kundenbefragung durchgeführt.

#### 5.3.5.1 Konsumverhalten

Der deutsche Einzelhandel wird häufig als „Service-Wüste“ titulierte. *Wal-Mart* stellt den Kundenservice an erste Stelle der Unternehmensphilosophie. Bei seinem Markteintritt in Deutschland hatte das Unternehmen deutliche Verbesserungen für die Kunden versprochen. Insbesondere durch niedrigere Preise und einen besseren Kundenservice wollte sich *Wal-Mart* von der Konkurrenz abheben. Die Ansprüche an Kundenservice unterscheiden sich zwischen den USA und Deutschland. Deutsche Kunden legen großen Wert auf kompetente Fachberatung, während in den USA ein sehr persönlicher, freundlicher und hilfsbereiter Umgang erwartet wird. Beispielweise ist es für deutsche Kunden normal, die Einkäufe in die mitgebrachten Taschen selbst einzupacken, in den USA wäre dies sehr ungewöhnlich. Serviceangebote, wie das Einpacken oder Tragen der Einkäufe, werden von den deutschen Kunden nicht besonders geschätzt. *Wal-Mart* in Neukölln hat nach einer kurzen Versuchsphase den Einpackservice wieder abgeschafft, denn „(...) der Kunde will nichts eingepackt bekommen und keinen Träger für seine Einkäufe. Da reagiert er unwirsch.“ (R. SPANNAGEL, Geschäftsführer des Instituts für Markt- und Wirtschaftsforschung, zit. in ZIEGERT 2000).

In punkto Service zeigen sich deutsche Kunden von *Wal-Mart* enttäuscht. In der Süddeutschen Zeitung (JASPERT 2000: 23) wird eine nicht näher benannte Untersuchung der Konkurrenz genannt, in der beinahe zwei Drittel der Befragten keinen Unterschied in der Kundenfreundlichkeit von *Wal-Mart* im Vergleich mit anderen Einzelhändlern sahen. Die wohl anfänglich vorhandene Begeisterung der Kunden für das Unternehmen sei, dieser Befragung nach, schon wieder zum Erliegen gekommen. *Wal-Mart* sei vom deutschen

Einzelhandel und seinen Mitarbeitern eingeholt worden. VON STREIT führte 1999 ausführliche Interviews mit neun *Wal-Mart*-Kundinnen im Rhein-Main-Gebiet durch. Alle neun kauften bereits vor der Übernahme bei *Wertkauf* ein und kannten größtenteils mehrere Filialen. In die Bewertung gingen die Filialen in Wiesbaden (Äppelallee und Mainzer Str.), Raunheim, Maintal-Dörnigheim sowie Dreieich / Sprendlingen ein, die alle früher zu *Wertkauf* gehörten. Die einzelnen Filialen wurden zum Teil sehr unterschiedlich beurteilt. Generell positiv bewertet wurden die früheren Öffnungszeiten sowie die kostenlose Abgabe von Plastiktragetaschen. Negativ bewertet wurde das Durcheinander bei der Umstellung des Sortimentes sowie die hohe Ausverkaufsrate. Der Kundenservice entsprach bei weitem nicht den Erwartungen, die *Wal-Mart* geweckt hatte. Die früheren Öffnungszeiten bei *Wal-Mart* um 7.00 Uhr werden dagegen gut angenommen, insbesondere Berufstätige mit Kindern nutzen den frühen Morgen zum Einkauf (WILLIAMS 1999).

#### 5.3.5.2 Passantenbefragung

In der bereits in Kap. 4.3 beschriebenen Passantenbefragung in Hamburg wurde auch die Einschätzung zu *Wal-Mart* untersucht. Die Ergebnisse werden im Folgenden noch einmal zusammengefasst: Insgesamt kannten 58 Prozent der Befragten (N=455) *Wal-Mart*. Diese unterteilten sich in zwei Gruppen: 25 Prozent kannten *Wal-Mart* zwar, kauften dort aber nicht ein, 33 Prozent kannten und nutzten *Wal-Mart*. Als Hauptgrund der Nutzung (N=113) steht mit 33 Prozent an erster Stelle das gute Sortiment. 21 Prozent nannten Neugier durch das Medienecho sowie die Werbung. 14 Prozent schätzten die günstige Lage und die gute Erreichbarkeit und nur 12 Prozent bewerteten die günstigen Preise als Hauptgrund der Nutzung. Der Hauptgrund der Nichtnutzung (N=146) war mit 31 Prozent die schlechte Erreichbarkeit bzw. die ungünstige Lage. An zweiter Stelle wurde von 26 Prozent die fehlende Kenntnis über die Standorte genannt, 15 Prozent gaben keinen besonderen Grund der Nichtnutzung an und 11 Prozent sahen für sich keinen Bedarf an einem Einkauf bei *Wal-Mart*.

Diejenigen Befragten, die bei *Wal-Mart* einkaufen, wurden nach den Unterschieden zu vergleichbaren Geschäften gefragt. 48 Prozent sahen die große Auswahl als bedeutendsten positiven Unterschied (N=120) zu vergleichbaren Einzelhändlern. 21 Prozent lobten die günstigen Preise hervor und 11 Prozent den Service. Als vergleichsweise negativ (N=82) bewerteten 26 Prozent die unübersichtliche Ladengestaltung, 17 Prozent eine schlechte Atmosphäre, 12 Prozent lange Wartezeiten an den Bedienungstheken und Kassen und 11 Prozent den schlechten Service. Bei der Gesamtbewertung wurde *Wal-Mart* von 11 Prozent der Kunden (N=111) als sehr gut bezeichnet, 66 Prozent vergaben eher gut, 22 Prozent bewerteten *Wal-Mart* als eher schlecht und ein Prozent als sehr schlecht.

Es wird deutlich, dass die von *Wal-Mart* propagierten günstigen Preise sowie der Kundenservice bei den Kunden nicht als besonders herausragend gesehen werden. Dem Sortiment sowie der Lage des Geschäftes kommen eine wesentlich größere Bedeutung zu. Drei Viertel der befragten Kunden geben *Wal-Mart* eine gute bis sehr gute Wertung. Die kompletten Untersuchungsergebnisse finden sich in Kap. 4.3.2.

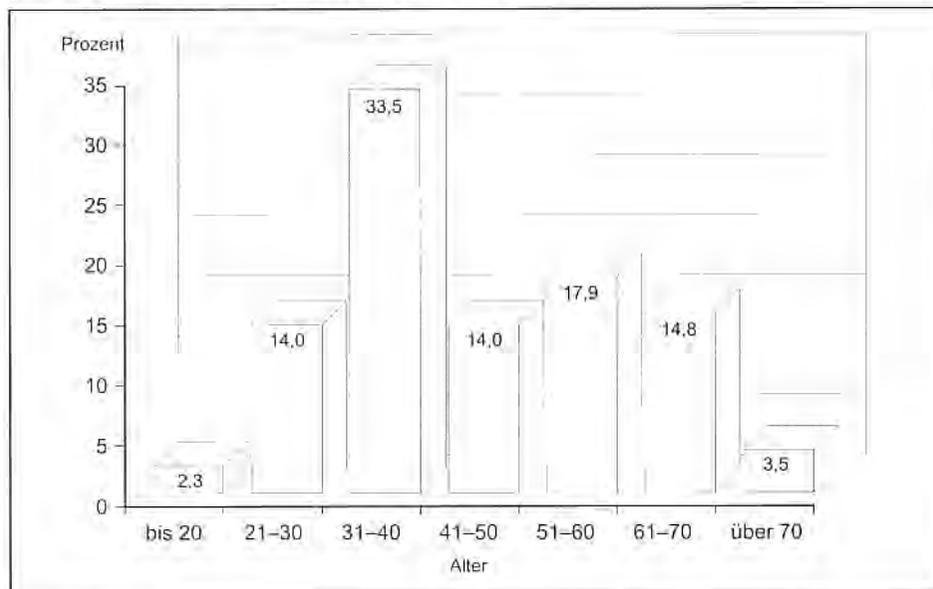
#### 5.3.5.3 Befragung Wal-Mart-Kunden

Für vertiefte Informationen über *Wal-Mart* wurde parallel zu der o.g. Passantenbefragung eine Befragung von *Wal-Mart*-Kunden durchgeführt. Als Standort wurde die Filiale in

Oststeinbek an der östlichen Stadtgrenze von Hamburg gewählt. In Hamburg gibt es drei *Wal-Mart*-Filialen. Die Filiale in Oststeinbek gehörte früher zur *Wertkauf*-Kette, die anderen beiden Hamburger Geschäfte zu *Interspar*. Da *Wertkauf* ein Jahr früher als *Interspar* von *Wal-Mart* übernommen worden war, war dieser Standort für die Befragung sinnvoller. Es war davon auszugehen, dass zwei Jahre nach der Übernahme eventuelle Unterschiede deutlicher zutage treten als dies nach einem Jahr der Fall gewesen wäre. Die in dieser Befragung gezogenen Vergleiche beziehen sich daher auf die Relation zwischen *Wertkauf* und *Wal-Mart*. Ziel dieser Befragung war, die Meinung der Kunden zu *Wal-Mart* zu erfassen, ihren Eindruck von *Wal-Mart* wiederzugeben und die wahrgenommenen Unterschiede zum vormaligen Geschäft (*Wertkauf*) sowie zu vergleichbaren Einzelhandelsunternehmen aufzuzeigen.

Die Käufer wurden nach erfolgtem Einkauf während des Bepackens ihrer Fahrzeuge befragt. Die Auswahl der Befragten erfolgte wie bei der Passantenbefragung nach der systematischen Zufallsauswahl. Die Interviewer hatten die Anweisung, in einer vorher festgelegten Parkreihe den ersten Kunden, der sich dort seinem Pkw nähert, anzusprechen. Nach erfolgtem Interview suchte der Befragte die nächste Parkreihe auf und wählte wiederum den ersten Kunden, der dort sein Fahrzeug aufsuchte. Bei Verweigerung wurde der nächste Kunde in der gleichen Parkreihe angesprochen. Die Antwortbereitschaft war relativ hoch, da die Kunden mit der Befragung die „tote Zeit“ des Einpackens füllen konnten. Diese Form der Probandenauswahl reduzierte das Spektrum auf Kunden, die mit dem Pkw angereist waren. Die Lage des Geschäftes in einem Gewerbegebiet direkt an einer Autobahnausfahrt lassen den Anteil nicht motorisierter Kunden, der bei einem auf den

Abb. 52: Altersstruktur Kundenbefragung Wal-Mart (N = 257)



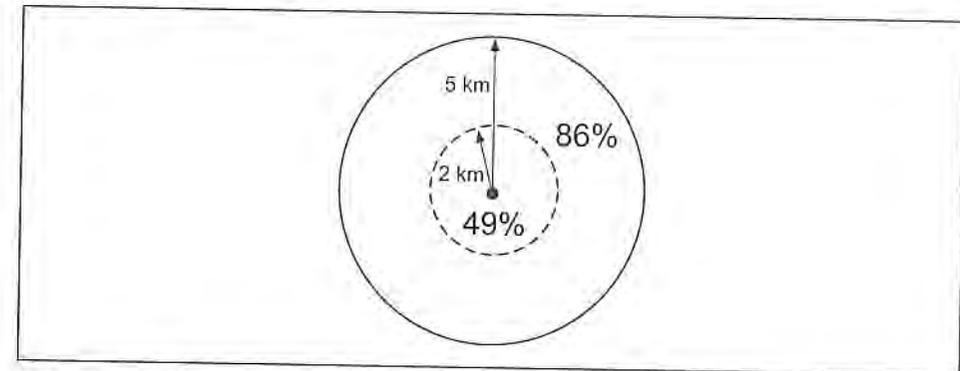
Quelle: eigene Erhebung.

Großeinkauf ausgelegten SB-Warenhaus ohnedies sehr gering ist, jedoch als zu vernachlässigende Größe einordnen.

Von den befragten 257 Personen waren 59 Prozent weiblich und 41 Prozent männlich. Am Dienstag betrug die Fallzahl 130, am Samstag 127. Bei der Altersverteilung der Befragten überwogen die 31-40-jährigen mit 33,5 Prozent, gefolgt von den 51-60-jährigen mit 17,9 Prozent und den 61-70-jährigen mit 14,8 Prozent. Mit jeweils 14 Prozent vertreten waren die 21-30-jährigen und die 41-50-jährigen (s. Abb. 52).

Der überwiegende Teil der befragten Kunden (86 Prozent) kam aus einem Einzugsgebiet von max. 5 km Radius. Bei 49 Prozent der Befragten waren es sogar nur maximal 2 km Entfernung zum Wohnort (s. Abb. 53). 20 Prozent stammten aus der angrenzenden Gemeinde Oststeinbek. 19 Prozent aus dem benachbarten Glinde. 47 Prozent der Befragten kamen aus dem direkt angrenzenden Stadtgebiet Hamburg. Bei näherer Betrachtung der Hamburger Stadtteile wird deutlich, dass mit 98 Prozent hier fast ausschließlich Stadtteile östlich der Alster vertreten sind. Schwerpunkte liegen in Billstedt (24 Prozent), Bergedorf (15 Prozent), Horn (14 Prozent) und Mümmelmannsberg (11 Prozent). Diese Stadtteile befinden sich in unmittelbarer Nähe zu *Wal-Mart* in Oststeinbek.

Abb. 53: Einzugsgebiet der Filiale Oststeinbek



Quelle: eigene Erhebungen.

Wie aus der folgenden Tab. 29 ersichtlich ist, überwiegen in der Käuferschicht eines SB-Warenhauses wie *Wal-Mart* deutlich die Mehrpersonenhaushalte. Haushalte mit drei oder mehr Personen machen sogar noch über die Hälfte der Befragten aus. Der geringe Anteil an Ein-Personen-Haushalten ist bei Kunden eines SB-Warenhauses hingegen nicht ungewöhnlich, da Singles nur in kleineren Mengen einkaufen und zumeist nicht so sehr auf den Preis achten müssen.

Über das Haushaltsnettoeinkommen, ein meist sensibler Punkt in einer Befragung, gaben 98 Prozent der Befragten Auskunft (s. Tab. 30). 24 Prozent lagen zwischen 2000 und 3000 DM, 29 Prozent zwischen 3000 und 4000 DM und 26 Prozent zwischen 4000 und 5000 DM. Im Vergleich zum Haushalts-Nettoeinkommen der Hamburger Bevölkerung sind die Einkommensgruppen zwischen 3000 und 5000 DM überproportional vertreten. Haushalte mit weniger als 3000 DM Nettoeinkommen sind unterproportional ab-

Tab. 29: Vergleich Haushaltsgröße Hamburg und befragte Kunden

Haushaltsgröße (Anzahl Personen)	Hamburg (1998)	Befragung (1999) (nur in Hamburg wohnhafte)
1	48%	10%
2	30%	39%
3	11%	23%
4	8%	22%
5 und mehr	3%	6%

Quelle: Statistisches Landesamt Hamburg 1999a: 49, eigene Erhebungen

Tab. 30: Vergleich Haushalts-Nettoeinkommen Hamburg und befragte Kunden

Haushalts- Nettoeinkommen (pro Monat)	Befragung (1999) (N = 257)	Mikrozensus Hamburg 1999 (N = 915)
unter 1800/2000 DM <sup>1</sup>	5 %	18 %
1800/2000-3000 DM	24 %	30 %
3000-4000 DM	29 %	17 %
4000-5000 DM	26 %	12 %
über 5000 DM	14 %	18 %
keine Angabe	2 %	5 %

<sup>1</sup> Beim Mikrozensus erfolgte die Abgrenzung bei 1800 DM, in der Befragung in 1000er Schritten.

Quelle: Statistisches Landesamt Hamburg 1999b; eigene Erhebungen

gebildet. In Hamburg setzen sich diese Einkommensgruppen vermutlich aus einer höheren Zahl von Ein-Personenhaushalten sowie aus immobilien Haushalten mit geringerem Einkommen wie Rentnerhaushalten zusammen.

Bei der Häufigkeit des Einkaufs (s. Abb. 54) überwog mit 41,3 Prozent der wöchentliche Einkauf, gefolgt von 22,2 Prozent der Befragten, die mehrmals pro Woche in dieser Filiale einkaufen. 16,7 Prozent suchten *Wal-Mart* einmal im Monat auf und 15,2 Prozent seltener als einmal im Monat. 4,3 Prozent der Befragten waren zum ersten Mal hier und hatten somit noch keine Einkaufsverhalten entwickelt. Prägnant ist der große Anteil der wöchentlichen oder monatlichen Einkäufer; der Großeinkauf ist ein für ein SB-Warenhaus typisches Phänomen. Die Häufigkeit des Einkaufs nimmt erwartungsgemäß mit der Entfernung ab.

Bei der Befragung wurde zwischen der Hauptwarengruppe des Einkaufs sowie weiteren Warengruppen der zweiten und dritten Wahl differenziert. 86 Prozent der Befragten kauften erstrangig Lebensmittel bei *Wal-Mart* ein. Nach Lebensmitteln stehen Drogerieartikel an zweiter Stelle, gefolgt von Haushaltswaren. Dieses Ergebnis bestätigt, dass SB-Warenhäuser in Deutschland überwiegend zum Lebensmitteleinkauf genutzt werden und zeigt, dass *Wal-Mart* mit dem Supercenter-Format in Deutschland richtig liegt. Der im Vergleich mit den USA höhere Food-Anteil kommt den Ansprüchen der deutschen Kunden entgegen. Die Non-Food-Einkäufe werden zu einem großen Teil in den Innenstädten oder in Fachmärkten auf der Grünen Wiese durchgeführt (www.lz-net.de, März 2002; Axel Springer Verlag 2000 : 51).

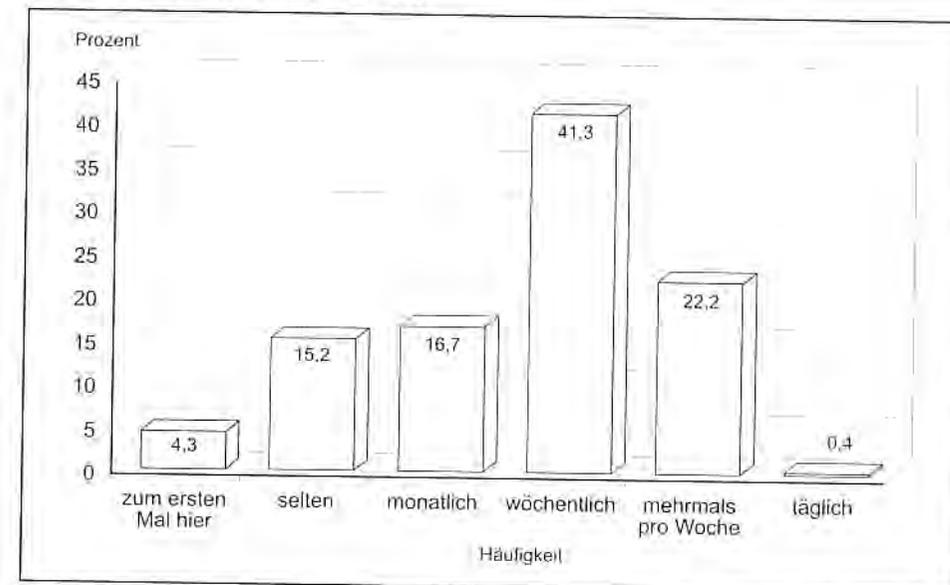
Bei 86 Prozent der Befragten handelte es sich um *Wertkauf*-Altkunden. Die 14 Prozent Neukunden wurden gefragt, warum sie nun bei *Wal-Mart* einkaufen. 31 Prozent nannten

die Nähe zu *Wal-Mart*. Allerdings bestand dieser Standort bereits vor der Übernahme. Der Wert dieser Aussage ist daher fraglich. 25 Prozent nannten Sonderangebote und Werbung. 14 Prozent waren eher zufällig vorbeigekommen und 11 Prozent nannten Preisgünstigkeit insgesamt und 11 Prozent explizites Interesse und Neugier bzgl. *Wal-Mart*. Die große Auswahl nannten acht Prozent als Grund des Neueinkaufes. Weitere Gründe der Neukunden für die Wahl von *Wal-Mart* waren mit 42 Prozent die Preisgünstigkeit, Sonderangebote und Werbung wurden von 25 Prozent genannt. Gute Parkmöglichkeiten, gute Verkehrsanbindung und Verbindung mehrerer Wege wurden als weitere wichtige Kriterien genannt.

Bei dem Vergleich von *Wal-Mart* mit anderen Geschäften des gleichen Formates sollten positive und negative Unterschiede angegeben werden. Positive Unterschiede haben 86 Prozent der Neukunden festgestellt. Positiver im Vergleich fiel bei *Wal-Mart* mit 47 Prozent insbesondere das umfangreiche Sortiment und die große Auswahl auf. Sonderangebote und der günstige Preis, die Hauptstrategie von *Wal-Mart* liegt mit 27 Prozent auf dem zweiten Platz. Der Kundenservice, eine der zentralen Wettbewerbsstrategien von *Wal-Mart*, wird nur von drei der 36 Neukunden genannt. Negative Aspekte haben drei Viertel der Neukunden genannt: Am häufigsten bemängelten sie eine nicht ansprechende Einkaufsatmosphäre sowie Unübersichtlichkeit mit 44 bzw. 38 Prozent. Die als negative empfundene Unübersichtlichkeit korreliert jedoch mit dem als positiv empfundenen großen Sortiment und der großen Auswahl.

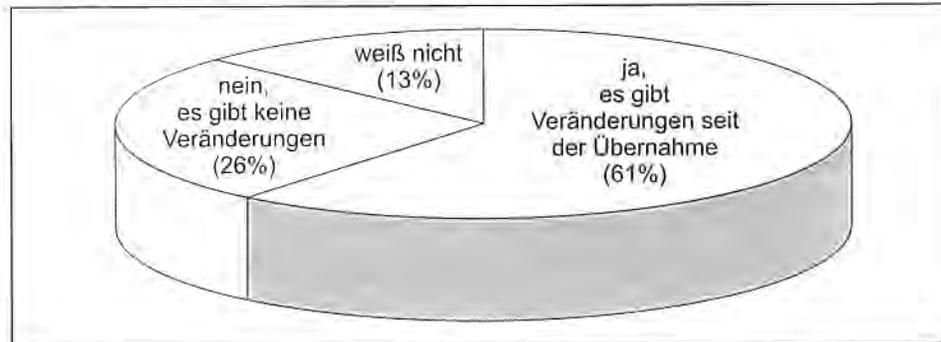
Die 222 Befragten, die bereits vor der Übernahme durch *Wal-Mart* an diesem Standort eingekauft haben, wurden nach den ihnen aufgefallenen Veränderungen seit der Übernahme gefragt. 61 Prozent der Befragten stellten eine Veränderung fest, während

Abb. 54: Häufigkeit des Einkaufs (N = 257)



Quelle: eigene Erhebungen

Abb. 55: Veränderungen seit der Übernahme – Urteil der Altkunden (N = 222)



Quelle: eigene Erhebung

26 Prozent der Befragten kein Unterschied aufgefallen ist. 13 Prozent der Befragten waren darüber unentschieden (s. Abb. 55).

Verbesserungen seit der Übernahme haben 55 Prozent der Altkunden festgestellt. Hier treten insbesondere zwei Aspekte hervor: günstigere Preise (33 Prozent) und erhöhte Kundenfreundlichkeit (25 Prozent). Eine Verschlechterung sehen 20 Prozent der Altkunden, hier wird hauptsächlich die Neuplatzierung der Waren und die damit einhergehende größere Unübersichtlichkeit bemängelt (24 Prozent). Die weiteren Mängel liegen ebenfalls im Sortimentsmanagement: häufig ausverkaufte Waren, die Veränderung des Sortiments sowie weniger Sonderangebote.

Die wesentlichen Ergebnisse der Kundenbefragung am Standort der Filiale Oststeinbek bei Hamburg können wie folgt zusammengefasst und bewertet werden: 14 Prozent der Befragten kaufen erst seit der Übernahme in diesem Geschäft ein. Gut ein Drittel dieser Neukunden nennt die Sonderangebote sowie die Werbung mit den günstigen Preisen als Grund des Einkaufs. Die Altkunden sehen positive Veränderungen vor allem im Preis und in der Kundenfreundlichkeit, negativ bewerten sie die mit der Sortimentsumstellung einhergehenden Veränderungen. Das Haupteinzugsgebiet dieser Filiale lässt sich auf einen Radius von fünf Kilometern beschränken, aus dem 86 Prozent der Befragten stammen. Die Zielgruppe sind überwiegend Mehrpersonenhaushalte, 51 Prozent stammen aus Haushalten mit drei oder mehr Personen. Die befragten Kunden kaufen überwiegend Lebensmittel (86 Prozent), das übrige Sortiment dient als Ergänzung. Diese Priorisierung des Lebensmittelsortimentes durch die Kunden zeigt die Bedeutung eines hohen Anteils an Lebensmitteln. Die Entscheidung von *Wal-Mart*, einen höheren Lebensmittel-Anteil als in den Supercentern in den USA einzusetzen, scheint daher der richtige Weg für die deutschen Filialen zu sein.

### 5.3.6 Herausforderung Deutschland

Der Markteintritt des weltweit größten Einzelhändlers in Deutschland löste zunächst starke Reaktionen bei den deutschen Einzelhändlern aus. Die Erwartungen lagen sehr hoch

und wurden vom selbstsicheren Auftreten *Wal-Marts* weiter gesteigert. „Wenn der Kunde unseren Service einmal kennengelernt hat, folgt das Wachstum von alleine“, so B. MARTIN, damaliger Präsident der internationalen Abteilung von *Wal-Mart* (zit. in PFAFFLE 1997, o. S.). Es bestand die Befürchtung, dass der Einzelhandelsgigant aus den USA den ansässigen Einzelhandel regelrecht überrollen würde. Nach mehr als vier Jahren Präsenz auf dem deutschen Markt haben sich die anfänglichen Prognosen jedoch nicht bestätigt. *Wal-Mart* verzeichnete in den ersten Jahren hohe Verluste. Nach den beiden Akquisitionen von *Wertkauf* und *Interspar* hat es de facto kein weiteres Wachstum gegeben: Der Eröffnung von vier Filialen stehen fünf Schließungen gegenüber. *Wal-Mart* stagniert auf dem deutschen Markt. Die Besonderheiten des deutschen Einzelhandelsmarktes und die Probleme von *Wal-Mart* beim Markteintritt und bei der Positionierung am Markt werden im Folgenden zusammengefasst.

Es war zu erwarten, dass *Wal-Mart* nicht sofort mit voller Kraft in Deutschland tätig werden kann. Für die Marktanpassung sowie die Restrukturierung der übernommenen Ketten werden einige Jahre benötigt. Europachef LAGARRON deutete im Februar 2000 an, dass es ungefähr drei Jahre dauern würde, bis ein neuer Markt profitabel wird. Dies sei auch in Kanada, das gerne mit Deutschland verglichen wird, der Fall gewesen. Erst nach dieser Zeit konnte *Wal-Mart* in Kanada Gewinne erzielen und ist inzwischen sogar zum Marktführer aufgestiegen. Demnach hätte *Wal-Mart* im Jahr 2002 – drei Jahre nach der zweiten Akquisition (*Interspar*) Ende 1998 – in Deutschland schwarze Zahlen schreiben müssen. *Wal-Mart* besitzt die wirtschaftliche Kapazität, um in den ersten Jahren in Deutschland mit hohen Verlusten operieren zu können. Eine längere verlustreiche Zeit werden die Unternehmensführung und die Aktionäre voraussichtlich nicht tolerieren können, ein Rückzug kann nicht ausgeschlossen werden. Der Imageverlust bei einem Rückzug aus Deutschland, dem zentralen Markt in Europa und dem drittgrößten Einzelhandelsmarkt der Welt, wäre jedoch erheblich (DAWSON 2001d; EDGECLIFFE-JOHNSON / KILLGREN 2000).

#### 5.3.6.1 Besonderheiten des deutschen Marktes

*Wal-Mart* ist in Deutschland das erste Mal in einen reifen Markt eingestiegen, in dem organisches Wachstum kaum noch möglich ist<sup>28</sup>. In Deutschland herrscht europaweit mit der härteste Wettbewerb im Einzelhandel. Die Preise befinden sich, insbesondere im Lebensmittelbereich, auf einem sehr niedrigen Niveau. Die Gewinnspannen sind sehr gering, sie liegen bei Lebensmitteln unter einem Prozent, im Non-Food-Bereich unter zwei Prozent. Der deutsche Einzelhandel weist innerhalb Europas die höchste Verkaufsfläche pro Einwohner auf und wird nur von den USA übertroffen. Hohe Abgaben und Steuern sowie viele gesetzliche Regulierungen erschweren die Unternehmenstätigkeit (DAWSON 2001a; DAWSON 1999a: 12-14; GLEINER 1999; SCHMID 1998; Die Welt, 10.8.99: 26).

Die besonderen Herausforderungen für *Wal-Mart* in Deutschland liegen in der umfangreichen einzelhandelsrelevanten Gesetzgebung, in der Wettbewerbsstruktur, in den Unterschieden der Unternehmensführung, u.a. hinsichtlich der Lieferantenbeziehungen und der Mitarbeiterführung und in der unterschiedlichen Nachfragestruktur (vgl. Kap.

<sup>28</sup> Kanada ist zwar ebenfalls ein vergleichsweise reifer Markt, hier gibt es jedoch kaum Beschränkungen im organischen Wachstum.

2.1.3 und Kap. 5.3.2). *Wal-Mart* hatte bereits mehrfach Probleme mit der deutschen Rechtsprechung: die Werbung mit dem niedrigsten Preis im Umkreis von 50 km sowie der Verkauf von Grundnahrungsmitteln unter Einstandspreis verstieß gegen das Wettbewerbs- und Kartellrecht. Das Registergericht in Wuppertal hatte das Unternehmen unter Androhung von Ordnungsgeld aufgefordert, seiner Veröffentlichungspflicht der Bilanzen nachzukommen (www.lz-net.de vom 23.5.2002).

Die Planung und Errichtung neuer Standorte kann in Deutschland aufgrund aufwändiger Planungsverfahren mehrere Jahre in Anspruch nehmen, die Auswahl geeigneter Flächen ist relativ gering (vgl. Kap. 3.1.5). In den USA ist organisches Wachstum vergleichsweise einfach möglich und *Wal-Mart* ist ein schnelles Expansionstempo gewöhnt: In den letzten zwei Jahren wurden allein im Großraum Houston in Texas mehr als 20 neue Filialen eröffnet (vgl. Abb. 45). Ein rasches Wachstum ist in Deutschland nur über Akquisitionen möglich und geeignete Objekte stehen nur in geringem Umfang zur Verfügung. Eine weitere bedeutende Einschränkung der Geschäftstätigkeit von *Wal-Mart* in Deutschland stellt das Ladenschlussgesetz dar (vgl. Kap. 3.2.2). In den USA ist ein großer Teil der *Wal-Mart*-Filialen 24 Stunden geöffnet. In Deutschland sind die Öffnungszeiten von staatlicher Seite begrenzt. *Wal-Mart* hat im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten reagiert und nutzt die erlaubten Öffnungszeiten maximal aus. Die Kosten für den Betrieb eines Einzelhandelsunternehmens sind in Deutschland wesentlich höher als in den USA. Höhere Lohn- und Lohnnebenkosten, höhere Bau- und Umbaukosten<sup>79</sup> und höhere Unternehmenssteuern sowie die starke Position der Gewerkschaften in Deutschland verteuern die Geschäftstätigkeit. *Wal-Mart* hat in den USA jegliche gewerkschaftliche Organisation in ihren Geschäften bislang erfolgreich unterbunden (s. Kap. 5.1). In Deutschland besteht eine starke gewerkschaftliche Organisation im Einzelhandel. Die Gewerkschaft ver.di rief am 26. und 27. Juli 2002 zum Streik in allen deutschen *Wal-Mart*-Filialen auf, da sich das Unternehmen weigerte, den Tarifvertrag anzuerkennen. *Wal-Mart* begründet diese Haltung mit dem Argument, dass sie ihren Mitarbeitern bereits bessere Leistungen als im Tarifvertrag böten (www.lz.net.de, 17.10.2002; ver.di Flugblatt Juli 2002).

Die starke Konkurrenz, insbesondere die preisaggressiven Harddiscounter *Aldi* und *Lidl*, erschweren es *Wal-Mart*, seine Stärken über den Preis auszuspielen zu können (s. Kap. 5.3.6.2). In den USA arbeitet *Wal-Mart* sehr eng mit den Lieferanten zusammen, bezeichnet diese als verlängerten Arm des Unternehmens und kann sie dementsprechend stark beeinflussen. In Deutschland besitzen die Lieferanten eine eigenständigere Position und lassen sich die Preise und die Produktion nicht von einem Einzelhandelsunternehmen, das nur einen geringen Marktanteil hat, diktieren. Die *Wal-Mart*-Mitarbeiter in Deutschland verfügen aufgrund der umfassenden Arbeitnehmerschutzgesetze über eine starke Stellung gegenüber dem Arbeitgeber. Die aus den USA gewohnte flexible Steuerung des Personalbestandes ist in Deutschland nicht möglich. Das Unternehmen hat keine Druckmittel, um die Mitarbeiter zu einem kundenorientierten Arbeiten anzuhalten. Auch in der oberen Führungsebene ist *Wal-Mart* auf große Anpassungsprobleme gestoßen: die amerikanischen Führungsmethoden wurden von dem übernommenen Management nicht akzeptiert.

<sup>79</sup> D. ROWE von *Wal-Mart* schätzt bei den Baukosten einen Faktor von fünf im Vergleich mit den USA (SWARDSON 2000).

### 5.3.6.2 Positionierung am Markt

*Wal-Mart* muss sich seinen Platz auf dem deutschen Einzelhandelsmarkt erst erkämpfen, sich von der Konkurrenz absetzen und sich positionieren, sprich ein eigenes Image aufbauen. In den USA positioniert sich *Wal-Mart* durch günstige Preise, besonderen Kundenservice und ein umfangreiches Sortiment, das an die lokale Nachfrage angepasst wird. *Wal-Mart* hat sich in den USA zu einer Marke entwickelt und besitzt ein klares Image.

In Deutschland kann *Wal-Mart* durch den bereits bestehenden harten Preiskampf und die sehr niedrigen Gewinnspannen keinen Wettbewerbsvorteil über niedrige Preise erreichen. *Wal-Mart* führte mehrere Preissenkungswellen durch, dennoch besitzen weiterhin Discountgeschäfte wie *Aldi* oder *Lidl* die Preisführerschaft in Deutschland. In einem Preisvergleich der GfK sowie bei Begehungen der Verfasserin konnte kein generell niedrigeres Preisniveau festgestellt werden (vgl. Kap. 5.3.2.2).

Eine Positionierung über besonderen Kundenservice konnte *Wal-Mart* bislang ebenfalls nicht erreichen. Kundenservice setzt einen hohen Bestand an geschultem Personal voraus. In den USA sind die Personalkosten vergleichsweise niedrig, so dass eine hohe Mitarbeiterdichte möglich ist. *Wal-Mart* wollte in Deutschland zu Beginn das Personal deutlich aufstocken, um kundenorientiert arbeiten zu können. Dieses Vorhaben wurde jedoch sehr rasch wieder zurückgezogen, nachdem die hohen Personalkosten deutlich wurden. In mehreren Filialen wurde das Personal sogar reduziert. In den durchgeführten Befragungen wurde von den *Wal-Mart*-Kunden ein verbesserter Kundenservice im Vergleich zum vormaligen *Wertkauf* wahrgenommen, im Vergleich mit der Konkurrenz jedoch nicht als Wettbewerbsvorteil bewertet (s. Kap. 5.3.4.3). Die Anpassung an die lokale Nachfrage erfolgte in gewissem Maße durch Angleichungen des Sortimentes an die ethnische und einkommensspezifische Struktur des Einzugsgebietes. Allerdings kommt diesem Aspekt eine eher geringe Bedeutung zu. Diese Anpassungen können nicht als Wettbewerbsvorteil gewertet werden, da die ansässige Konkurrenz ebenfalls entsprechende Sortimentsabstimmungen durchgeführt hat.

Als Ergebnis lässt sich zusammenfassen, dass *Wal-Mart* in Deutschland weder über den Preis noch über das Sortiment noch über den Kundenservice eine herausragende Position entwickeln konnte. *Wal-Mart* hat sich im Gefüge der Einzelhandelsunternehmen noch kein klares Image zulegen können.

### 5.3.6.3 Einordnung in das Handelsgefüge

Gegenwärtig liegt *Wal-Mart* in Deutschland auf Platz 13 des Lebensmitteleinzelhandels und ist somit von der Marktführerschaft noch weit entfernt. Fraglich ist, ob *Wal-Mart* diese in Deutschland bzw. in Europa überhaupt offensiv verfolgt. Die Marktführerschaft, erklärtes Ziel von *Wal-Mart* für jedes Land (vgl. Kap. 5.2.2), wäre in Deutschland nur durch den Aufkauf großer Marktanteile zu erreichen, durch organisches Wachstum ist dies auch langfristig nicht möglich.

R. HYMAN, Vorsitzender der britischen Beratungsfirma Verdiet Research Ltd., spricht davon, dass *Wal-Mart* den europäischen Einzelhandel ebenso dominieren möchte wie den US-amerikanischen (SWARDSON 2000). I. KALISH, Einzelhandelfachmann bei PriceWaterhouseCoopers, formuliert dies vorsichtiger: seiner Ansicht nach ist es das Ziel von *Wal-Mart* in Europa, in allen größeren Ländern vertreten zu sein und zu den Top drei

bis vier des Europäischen Einzelhandels zu zählen. *Wal-Mart* strebe laut I. KALISH (zit. in JOHNSON 2000a: 54) eine pan-europäische Struktur mit europaweit zentralisierter Organisation, Einkauf und Distribution an – vergleichbar mit der Struktur in den USA. Hierdurch könne die Stärke von *Wal-Mart*, seine Effizienz in den oben genannten Geschäftsbereichen, auch in Europa ausgespielt werden. Diese Position in der europäischen Spitzengruppe ist aufgrund der starken Wettbewerbssituation und der Marktmacht der großen Einzelhändler in Europa (wie *Carrefour* oder *Metro*) allerdings noch in weiter Ferne. Aktuell belegt *Wal-Mart* in Europa den dreizehnten Platz. Allerdings kann der Europäische Einzelhandelsmarkt nicht mit dem US-amerikanischen gleichgesetzt werden. Die länderspezifischen Unterschiede in Europa, wie z.B. die unterschiedlichen Sprachen und Konsummuster oder die unterschiedlichen gesetzlichen Vorschriften (z.B. Auszeichnungsvorschriften) erfordern länderspezifische Anpassungen der Waren sowie der Präsentation und des Services. Dennoch kann auf ein europaweit einheitliches Kernsortiment zurückgegriffen werden. Einen eindeutigen Vorsprung vor der europäischen Konkurrenz besitzt *Wal-Mart* in seinem Warenwirtschaftssystem, dessen Stärken in Europa aufgrund der fehlenden Größe und den noch schwachen Lieferantenbeziehungen noch nicht zur Wirkung kommen könnten. Einzelhandelsexperten sehen in den bundesweit verteilten 95 Filialen eine zu geringe Dichte, um ein effizientes Distributionsnetz aufbauen zu können: 2,7 Mrd. Euro Umsatz seien zu gering, erst ab geschätzten 7,7 Mrd. Euro könne wirtschaftlich gearbeitet werden. Bei einem Marktanteil von weniger als zwei Prozent im Lebensmittelbereich ist die Marktmacht zu gering, um eine günstige Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten einnehmen zu können. J. MENZER (Präsident und CEO *Wal-Mart* international) vertritt dagegen die Ansicht, dass *Wal-Mart* genug Geschäftseinheiten in Deutschland besitze, um profitabel zu sein. Er sieht es als „billige“ Entschuldigung, die Verluste auf die geringe Anzahl der Geschäfte zurückzuführen. Erst müsse das Geschäftskonzept optimiert werden, dann könne an weiteres Wachstum gedacht werden. *Wal-Mart* möchte seine Position in Deutschland durch Straffung der Organisation und Optimierung der Logistik verbessern. Handlungsexperten sehen den weiteren Ausbau der Marktmacht *Wal-Mart*s ohne deutliches Wachstum als nicht machbar. Erst ab ungefähr 200 Filialen könne man Logistik und Organisation überhaupt effizient in Deutschland gestalten (HORN 2002; Chain Store Age Executive 2001a; ZELLNER ET AL. 2001; GROSE 2001: 49).

#### 5.3.6.4 Kritische Selbstbewertung

Begründete Europachef A. LEIGHTON die Ursachen der Probleme von *Wal-Mart* in Deutschland Mitte 2000 noch mit den Eigenheiten des deutschen Marktes, bezeichnet er die Probleme nach seiner Rücktrittserklärung im September 2000 als unternehmensintern verursacht. Die Probleme lägen vor allem im Logistikbereich. „Wir haben eine Menge Fehler gemacht“ (zit. in www.lz-net.de vom 19.10.2000). Viele Probleme seien selbst verschuldet: die deutsche Einzelhandelskultur wurde nicht durchschaut, die strengen gesetzlichen Regulierungen unterschätzt, die einen Neubau eines Geschäftes mehrere Jahre verzögern können und der harte Wettbewerb zwischen den 14 großen Hypermarkt-Ketten in einem stagnierenden Markt verkannt (ZELLNER ET AL. 2001). Auch J. MENZER, CEO der Abteilung *Wal-Mart* International, gestand Ende 2001 Fehler beim Markteintritt in Deutschland ein. *Wal-Mart* habe sich nicht genügend auf die starke Konkurrenzsituation mit niedrigen Preisen, die Inflexibilität der Lieferanten, die Stärke der Gewerkschaften, die Bedürfnisse der

Kunden sowie die Mitarbeiter eingestellt. Als größten Fehler bezeichnet MENZER die vorzeitige Umbenennung der Geschäfte in *Wal-Mart*, bevor Umstrukturierungen hinsichtlich des Services oder des Preises, die zwei Stärken von *Wal-Mart*, durchgeführt worden waren (The Economist, 8.12.2001).

LEE SCOTT, oberster Chef bei *Wal-Mart*, gibt sich ebenfalls kritisch hinsichtlich des Markteintritts in Deutschland:

„We just walked in and said, 'We're going to lower prices, we're going to add people to the stores, we're going to remodel the stores because inherently that's correct,' and it wasn't. (...) We didn't have the infrastructure to support the kind of things we were doing.“  
(zit. in ZELLNER ET AL. 2001: o. S.)

#### 5.3.7 Bedeutung des Standortes Deutschland im europäischen Kontext

Der Standort Deutschland wird als „Brückenkopf“ für weitere Expansionen von *Wal-Mart* innerhalb Europas bezeichnet. Nach dem Markteintritt in Deutschland Ende 1997 waren sich Einzelhandelsexperten einig, dass dies erst der Anfang einer europaweiten Expansion sein könne (O'CONNOR 1998: 55). Im Jahr 1999 folgte die Akquisition von *ASDA* in Großbritannien. *Wal-Mart* erreichte damit Platz 13 im europäischen Einzelhandel. Seitdem sind Gerüchte über verschiedene europäische Länder, die *Wal-Mart* als nächstes zu betreten plane, in der Fachpresse im Umlauf: Frankreich, Italien sowie verschiedene Länder in Osteuropa werden primär genannt. Im September 2002 wurde in Russland ein Joint Venture abgeschlossen.

Mit der Übernahme der Einzelhandelskette *ASDA* in Großbritannien schaffte sich *Wal-Mart* ein zweites Standbein in Europa. *ASDA* ist mit 9,6 Prozent Marktanteil der drittgrößte Einzelhändler in Großbritannien. Mit dieser Akquisition konnte *Wal-Mart* auf einen Schlag das Umsatzvolumen der internationalen Abteilung verdoppeln. Der Name *ASDA* steht in Großbritannien für Qualität, im Gegensatz zu Deutschland wurde daher der Name *ASDA* beibehalten und nur mit einem Hinweis auf die Zugehörigkeit zu *Wal-Mart* versehen (*ASDA – part of the Wal-Mart family*). Das Unternehmen ist im Vergleich mit den deutschen Akquisitionen als erfolgreich und gewinnträchtig zu bewerten, es besitzt ein gutes Management und gut geführte Läden. *Wal-Mart* hatte nur geringe Umstellungsschwierigkeiten, da *ASDA* ähnliche Strukturen wie *Wal-Mart* aufwies (Chain Store Age Executive 2001b; GROSE 2001; ARNOLDY / FERNIE 2000).

Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Italien sind die größten Einzelhandelsmärkte innerhalb der EU. Alle vier Länder stehen bei *Wal-Mart* auf der Standortliste ganz oben. In Deutschland und Großbritannien ist der Markteintritt bereits erfolgt, Frankreich und Italien befinden sich noch im Sondierungsstadium. Gerüchte über Verhandlungen mit *Cora* und *Casino* in Frankreich sowie über Marktrecherchen in Italien wurden im Juni 2001 gestreut (www.lz-net.de, 1.6.2001 u. 28.6.2001). Frankreich ist nach Deutschland und Großbritannien der dritte interessante Markt in der EU. Der französische Einzelhandel ist im Sektor der SB-Warenhäuser / Hypermärkte sehr weit fortgeschritten. Wettbewerbsstarke Einzelhandelsunternehmen wie *Carrefour*, *Auchan* und *Casino* dominieren den Markt. Die Fusion von *Carrefour* und *Promodes* im Jahr 1999 wurde in Fachkreisen

als Reaktion auf den Markteintritt *Wal-Mart's* in Europa gewertet. Italien ist der viertgrößte Einzelhandelsmarkt innerhalb der EU. Die Betriebsform des SB-Warenhauses / Hypermarktes befindet sich in Italien noch am Beginn seines Lebenszyklus, das noch kleine Marktsegment ist mit den starken französischen Einzelhandelsunternehmen *Carrefour* und *Auchan* jedoch bereits gut besetzt. Das starke Nord-Süd-Gefälle, sowie die kulturelle Eigenständigkeit dieses südeuropäischen Landes wirken hemmend auf die Internationalisierungsbestrebungen nordeuropäischer und außereuropäischer Einzelhandelsunternehmen (www.lz-net.de vom 28.6.2001; SCHRODER 1999: 102-103).

Europa wird von *Wal-Mart* im Vergleich zu den krisenanfälligeren Ländern in Asien und Lateinamerika als stabiler und sicherer, wenn auch als schwieriger Markt angesehen. Die bisherige Länderauswahl sowie die potenziellen Eintrittsländer zeigen, dass *Wal-Mart* in Europa eine pan-europäische Strategie verfolgt. Aus diesem Grund muss *Wal-Mart* in Deutschland nicht zwingend seinen Marktanteil erhöhen, um effizient wirtschaften zu können. Mit einer Präsenz in mehreren europäischen Ländern, insbesondere innerhalb der Euro-Zone, kann dies auf EU-Ebene erreicht werden. Die zentrale Lage von Deutschland im europäischen Wirtschaftsraum besitzt für den Aufbau pan-europäischer Logistikstrukturen eine besondere Bedeutung. Von hier könnte die Belieferung sternförmig ausgerichtet werden. Neben der Etablierung innerhalb der EU ist eine Ausbreitung nach Osteuropa sehr wahrscheinlich. Für ausländische Investoren besitzen die Beitrittsländer der bevorstehenden EU-Osterweiterung eine besonders hohe Attraktivität. Dort sind die Marktanteile allerdings erst in den letzten Jahren neu verteilt worden, vor allem westeuropäische Anbieter wie *Metro* und *Rewe* haben sich gute Marktpositionen gesichert. In Handelskreisen wird *Wal-Mart* deswegen in nächster Zeit – außer über Akquisitionen – keine große Chance für einen erfolgreichen Eintritt und eine bedeutende Präsenz in osteuropäischen Ländern gegeben (Lebensmittelzeitung 2001). Im Juni 2002 wurde über den Kauf von 31 Supermärkten der russischen BIN-Gruppe berichtet (www.lz-net.de vom 19.6.2002).

Die europäische Konkurrenz ist sehr stark. Die großen Einzelhandelsunternehmen weisen bereits einen hohen Internationalisierungsgrad auf, ein beträchtlicher Umsatzanteil wird im Ausland erwirtschaftet. Insbesondere deutschen, französischen und niederländischen Einzelhandelsunternehmen werden innerhalb Europas gute Expansionsaussichten bescheinigt und sie sind auch faktisch in einer Vielzahl europäischer Länder präsent (vgl. Tab. 7). Die umfassenden internationalen Erfahrungen verhelfen ihnen, auch innerhalb der EU flexibel auf neue ausländische Einzelhändler wie *Wal-Mart* reagieren zu können.

Ein langsames organisches Wachstum sowie mögliche weitere Akquisitionen werden mittelfristig in Europa die Marktposition von *Wal-Mart* stabilisieren bzw. verbessern. In Großbritannien könnte eine weitere Akquisition in Kürze erfolgen: im September 2002 bekundete die *Wal-Mart*-Tochter *ASDA* Interesse an einer Übernahme von *Safeway* (www.lz-net.de vom 24.9.2002 u. 9.1.2003). Der Markteintritt in Frankreich, dem drittgrößten Markt in Europa, ist sehr wahrscheinlich. In Osteuropa bestehen ebenfalls Optionen, wie die kürzlich erfolgte Akquisition zeigt.

## 6 Synthese und Ausblick

Die Internationalisierung des Einzelhandels hat in den letzten Jahrzehnten signifikant zugenommen. US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen sind jedoch erst vergleichsweise spät – in den 1990er Jahren – in größerem Umfang international tätig geworden. Die Größe des Binnenmarktes USA hat die Notwendigkeit der Internationalisierung lange verzögert. Der starke Wettbewerb, die zunehmende Saturierung und Veränderungen in der Nachfragestruktur schränken die Wachstumsraten am Heimatmarkt jedoch zunehmend ein. Ein weiteres Wachstum in gewohntem Maße kann langfristig nur über Internationalisierung erfolgen.

Deutschland ist als Zielmarkt für ausländische Einzelhändler von besonderem Interesse, da es als größter Einzelhandelsmarkt in Europa eine herausragende Position im europäischen Einzelhandel einnimmt. Gemessen an den Einzelhandelsumsätzen steht der deutsche Einzelhandelsmarkt im weltweiten Vergleich hinter den USA und Japan an dritter Stelle (Stores 2002). Ein hohes Brutto-Inlandsprodukt und eine hohe Kaufkraft sowie ein stabiles politisches und wirtschaftliches System fördern die Attraktivität als Zielmarkt für ausländische Einzelhändler. Harte Wettbewerbsstrukturen sowie zahlreiche rechtliche Einschränkungen erschweren dagegen den Markteintritt für ausländische Investoren. US-amerikanische Einzelhändler besitzen in Deutschland gute Eintrittschancen, da die Entwicklung des Einzelhandels leicht hinter den USA zurück liegt, so dass Formate und Konzepte neu am Markt implementiert werden können.

Für diese Arbeit wurde die Hypothese aufgestellt, dass sich die Präsenz von US-amerikanischen Einzelhändlern auf dem deutschen Markt in den letzten Jahren verstärkt hat und auch weiterhin zunehmen wird. Strukturänderungen im deutschen Einzelhandel werden aufgrund des erheblichen Eindringens US-amerikanischer Einzelhändler beschleunigt. Diese Hypothese kann – bis zum jetzigen Zeitpunkt – verifiziert werden: Die Präsenz US-amerikanischer Einzelhändler in Deutschland hat sich in den letzten Jahren deutlich verstärkt: 14 der 22 untersuchten Firmen sind erst seit Mitte der 1990er Jahre auf dem deutschen Markt im stationären Einzelhandel tätig. Speziell die Präsenz von Markenherstellern hat deutlich zugenommen: deren Auswirkungen auf den ansässigen Einzelhandel sind gleichwohl zu vernachlässigen. Der Markteintritt eines einzelnen Einzelhändlers mit knapp 100 Filialen wie *Wal-Mart* besitzt dagegen eine wesentlich weitreichendere Bedeutung für den deutschen Einzelhandelsmarkt. Der Strukturwandel im Einzelhandel wird durch den Markteintritt ausländischer Einzelhandelsunternehmen, die aus einem höher entwickelten Markt wie den USA stammen und innovative Betriebsformen und Einzelhandelskonzepte in den Markt einführen, beschleunigt. Der Markteintritt von *Wal-Mart* hat den bestehenden Preiskampf weiter verstärkt und zu Umstrukturierungen von Einzelhandelsunternehmen in Deutschland und Europa geführt. Durch den Markteintritt von *Toys R Us* haben sich Standortveränderungen ergeben: mit dem neuartigen Fachmarktkonzept zog das Unternehmen Mitte der 1980er Jahre die Kaufkraft im Spielwarenhandel von den

Innenstädten in die Gewerbegebiete ab. Aussagen über die zukünftige Ausbreitung US-amerikanischer Einzelhändler in Deutschland können nur als Annahme formuliert werden: Der Großteil der in Deutschland tätigen US-amerikanischen Einzelhändler wird vermutlich weiter expandieren und neue Unternehmen werden den Markt betreten; neben weiteren Markenherstellern ist auch ein Markteintritt von *Home Depot* denkbar.

Die Problemstellung wurde in drei Untersuchungsfelder untergliedert. Anhand dieser Gliederung werden im Folgenden die Untersuchungsergebnisse zusammengefasst.

• Untersuchungsfeld I: Die „Vorbedingungen für die Präsenz US-amerikanischer Einzelhändler in Deutschland“ wurden anhand der Einzelhandelssituation am Heimatmarkt und damit einhergehend der Ursachen der Internationalisierung analysiert. Die bevorzugten Zielmärkte US-amerikanischer Einzelhandelsunternehmen wurden betrachtet und die besondere Bedeutung von Deutschland herausgearbeitet. Der Internationalisierungsgrad US-amerikanischer Einzelhändler ist im Vergleich mit Einzelhändlern aus der EU noch schwach ausgeprägt. Unter den Top 200 Einzelhändlern weltweit befinden sich 78 Unternehmen aus den USA und 72 aus der EU. Die aus der EU stammenden Einzelhändler sind zu 71 Prozent international tätig, außerhalb der EU sind sie noch zu 60 Prozent vertreten. Von den US-amerikanischen Einzelhändlern sind dagegen – je nach Bewertung<sup>90</sup> – nur 37 bzw. 44 Prozent auch im Ausland tätig. Der überwiegende Teil der großen US-amerikanischen Einzelhändler beschränkt sich auf den Heimatmarkt (56 Prozent). Fünf Unternehmen begrenzen ihr Auslandsengagement auf Länder, die an die Vereinigten Staaten angegliedert sind, wie Guam, die Virgin Islands und Puerto Rico. Acht der 29 international tätigen US-amerikanischen Einzelhandelsunternehmen sind nur in den Nachbarländern Kanada oder Mexiko tätig (Stores 2002). Der Hauptgrund für den eher schwachen Internationalisierungsgrad ist der ausgedehnte Binnenmarkt. Viele US-Einzelhändler sehen keine Notwendigkeit für Internationalisierung, da der eigene Markt mit 280 Millionen Konsumenten sehr groß ist. Nur wenige US-amerikanische Einzelhändler sind in allen Bundesstaaten präsent und besitzen daher noch ausreichend Expansionsmöglichkeiten auf dem heimischen Markt. Allerdings besteht in den USA bereits ein deutliches Überangebot an Verkaufsfläche, der Wettbewerb ist sehr stark ausgeprägt, die Marktsättigung nimmt zu und die Nachfragestruktur verändert sich. Internationalisierung stellt eine erfolversprechende, wenn auch sehr risikoreiche Möglichkeit dar, um weiter im gewohnten Maßstab wachsen zu können. In den letzten Jahren ist bereits eine deutliche Zunahme des Internationalisierungsgrades festzustellen: 1996 waren nur 29 Prozent der US-amerikanischen Einzelhändler aus den Global 200 international tätig, im Jahr 2000 ist dieser Anteil bereits auf 44 Prozent angestiegen (Stores 1998; Stores 2002). Dennoch sind selbst unter den Top Ten der USA drei Unternehmen weiterhin nur national tätig, darunter die Nr. 2 *Kroger* sowie *Target* (6) und *Albertson's* (7) (Bezugsjahr 2001). Trotz der Beschränkung auf den Heimatmarkt steht *Kroger* weltweit auf Platz 3, *Albertson's* belegt Platz 8 und *Target* Platz 10 (Bezugsjahr 2000). Dies zeigt, dass diese drei Unternehmen auch ohne internationale Tätigkeit zur Weltspitze im Einzelhandel gehören. Die Gründe für die Beschränkung auf den

<sup>90</sup> Eine Präsenz in den US-Gebieten Guam, Virgin Islands oder in Puerto Rico kann nicht direkt als Internationalisierung gewertet werden. Die 37 Prozent Auslandstätigkeit ergeben sich ohne die Berücksichtigung dieser Regionen, die 44 Prozent beinhalten diese als Auslandstätigkeit. Der höhere Prozentsatz dient im Weiteren als Berechnungsgrundlage.

heimischen Einzelhandelsmarkt können vielfältig sein. Neben den noch vorhandenen Expansionsmöglichkeiten auf dem Heimatmarkt ist auch die Einstellung der Führungsebene eines Einzelhandelskonzerns hinsichtlich einer Internationalisierung von grundlegender Bedeutung. US-amerikanische Einzelhändler bzw. deren Führungskräfte sind aufgrund des starken US-amerikanischen „Selbstbewusstseins“ sowie der Größe und Bedeutung des US-amerikanischen Marktes häufig eher ethnozentrisch orientiert und begrenzen ihre Einzelhandelstätigkeit auf den Heimatmarkt (vgl. Kap. 2.2). Wird die Internationalisierung realisiert, beschränkt sich diese oft auf die benachbarten Länder Mexiko oder Kanada bzw. die US-Gebiete Guam, Virgin Islands sowie Puerto Rico. L. Scott, Präsident und CEO von *Wal-Mart*, beantwortete die Frage des geringen Internationalisierungsgrades US-amerikanischer Einzelhandelsunternehmen: „Der amerikanische Markt bietet in sich schon so viel Wachstumspotenzial, Finanzmittel und Humankapital, dass viele Unternehmen ein Auslandsengagement nicht riskieren müssen.“ (zit. in: SZ, 3.6.2000: 28). In Europa dagegen sind die einzelnen Ländermärkte vergleichsweise klein, so dass ein Unternehmen rasch an die Grenzen des eigenen Marktes stößt und für weitere Expansion international tätig werden muss.

Der Aufbau internationaler Geschäfte erfordert einen hohen Kapitaleinsatz und birgt ein hohes Risiko. Einzelhandelsunternehmen benötigen eine starke Kapitaldecke, um die Verluste in den ersten Jahren verkraften zu können. Nur Unternehmen, die am Heimatmarkt einen guten Stand haben, können erfolgreich international tätig werden. Bei Problemen am Heimatmarkt wird manchmal eine Internationalisierung als Ausweg gesehen, um ein neues Standbein aufbauen zu können. Diese Strategie ist jedoch nur in den seltensten Fällen erfolgreich (vgl. RAPOPORT 1995). Aufgrund der harten Wettbewerbsbedingungen, dem massiven Overstoring und dem ständigen Zwang zur Modernisierung sind die Rücklagen bei vielen US-amerikanischen Einzelhandelsunternehmen trotz der hohen Umsätze sehr gering. Eine risikoreiche und kostenaufwändige Internationalisierung ist daher häufig nicht machbar. Die Internationalisierung ist jedoch nicht allein von der Umsatzgröße oder dem Gewinn eines Unternehmens abhängig. *Kroger*, *Albertson's* und *Target* – alle drei zählen zu den zehn umsatzstärksten Einzelhändlern der Welt und erwirtschaften Gewinne von mehreren hundert Millionen US-Dollar – sind nicht im Ausland tätig. Einzelhändler mit wesentlich geringeren Umsätzen wie *The Gap* (Platz 42 der Weltrangliste), *Toys R Us* (50) oder *Staples* (55) sind dagegen bereits in mehreren Ländern und auch Kontinenten vertreten (Stand 2000, Stores 2002). Das Internationalisierungspotenzial kann bei den untersuchten US-amerikanischen Einzelhändlern, die in Deutschland tätig sind, durchgängig als hoch eingestuft werden. Sie handeln – in Abhängigkeit von der Saturierung in ihrem Marktsegment – expansiv oder proaktiv (vgl. Kap. 2.2.1).

Als Zielmärkte wählen US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen zu Beginn bevorzugt die benachbarten Länder Mexiko und Kanada. Die geographische Nähe, die Freihandelszone NAFTA sowie die enge wirtschaftliche Beziehung der beiden Länder zu dem großen Nachbarn USA erleichtern den Markteintritt und reduzieren das Risiko. Diese zwei Länder repräsentieren die zwei Haupt-Stoßrichtungen bei der Internationalisierung US-amerikanischer Einzelhändler. Auf der einen Seite stehen mit Kanada die hochentwickelten Industrieländer mit reifen Einzelhandelsmärkten, auf der anderen mit Mexiko die sich entwickelnden Länder mit hohem Wachstumspotenzial. Bei der weiteren Internationalisierung werden auch geographisch oder kulturell entferntere Märkte in Südamerika, in

Ostasien und in Europa aufgesucht. Südamerika und Ostasien bieten aufgrund der hohen Bevölkerungszahlen und des erheblichen wirtschaftlichen Wachstumspotenzials umfangreiche Expansionsmöglichkeiten für US-amerikanische Einzelhändler, allerdings sind die wirtschaftlichen und politischen Verhältnisse instabil. In Ostasien muss der Markteintritt rasch erfolgen, bevor heimische oder andere ausländische Einzelhändler wie *Carrefour* oder *Metro* zu stark werden. Japan belegt mit dem weltweit höchsten BIP und Einzelhandelsumsatz eine herausragende Position als Zielland. Europa wird im Vergleich zu den krisenanfälligeren Ländern in Ostasien und Südamerika als stabiler und sicherer, wenn auch schwieriger Markt angesehen. Die Wirtschafts- und Währungsunion erleichtert die Ausbreitung innerhalb des EU-Binnenmarktes. Deutschland ist als Zielmarkt für US-amerikanische Einzelhändler, die in den hochentwickelten Ländern Fuß fassen möchten, von besonderer Bedeutung: Nach den USA und Japan weist Deutschland das dritthöchste Bruttoinlandsprodukt respektive die dritthöchsten Einzelhandelsumsätze weltweit auf. In Kombination mit einer Bevölkerungszahl von 82 Millionen stellt Deutschland einen großen und kaufkraftstarken Markt dar. Die kulturelle Nähe sowie die politische und wirtschaftliche Stabilität des Landes reduzieren das Risiko eines Markteintritts. Die zentrale Lage in Europa ist als Ausgangspunkt für weitere Internationalisierungsschritte ebenfalls ein bedeutender Pull-Faktor. Nachteilig wirken die harten Wettbewerbsstrukturen und die vielfältigen staatlichen Regulierungen.

• Untersuchungsfeld 2: Das Internationalisierungspotenzial verschiedener Betriebsformen, die Markteintrittsstrategie sowie die Standortwahl und weitere Diffusion bei der Marktdurchdringung standen bei der Untersuchung der Präsenz US-amerikanischer Einzelhändler in Deutschland im Mittelpunkt. Die Auswahl des Zielmarktes Deutschland wird entscheidend durch die Betriebsformen und Sortimente des Einzelhändlers beeinflusst. Betriebsformen, die sich in Deutschland bereits in der Reifephase befinden, wie Warenhäuser und Supermärkte, sind für den Markteintritt ausländischer Einzelhändler nicht empfehlenswert. Erfolgversprechende Formate in Deutschland sind nach GOLDMAN SACHS Hypermärkte, Textilfachgeschäfte sowie Fachmärkte für Autbedarf (vgl. Tab. 9; REDA 1998). Für Einzelhändler mit mehreren und umfangreichen Sortimenten ist die Internationalisierung wesentlich schwieriger und risikoreicher als für Einzelhändler mit einem schmalen und spezialisierten Sortiment. Betriebsformen mit mehreren Sortimenten wie Warenhäuser oder SB-Warenhäuser sind daher in deutlich geringerem Ausmaß international tätig. Besonders große Sortimente weisen der Lebensmitteleinzelhandel und die Bau- und Heimwerkermärkte auf. Der Lebensmitteleinzelhandel ist als außerordentlich problematisch anzusehen, da das umfangreiche Sortiment von mehreren 10.000 Artikeln ein besonders hohes Maß der Anpassung an die lokale Nachfrage erfordert. Die Belieferung von verderblichen Lebensmitteln muss vor Ort erfolgen, der Aufbau eines effizienten Logistiksystems ist grundlegend. Die Kosten und das Risiko beim Markteintritt sind daher sehr hoch. In Deutschland hat sich bislang noch kein ausländischer Lebensmitteleinzelhändler erfolgreich niederlassen können. Die französischen Lebensmittelhändler *Carrefour*, *Auchan* und *Promodes* haben sich nach kurzem Intermezzo wieder vom deutschen Markt zurückgezogen. *Intermarché* hat 1997 die Mehrheit an der SPAR AG übernommen; nach hohen Verlusten will sich das Unternehmen mit dem Verkauf der *Eurospar*- und *Intermarché*-Märkte aus dem Einzelhandel zurückziehen (STORMLINGER 2002). *Wal-Mart* ist der erste ausländische Einzelhändler, der mit dem SB-Warenhausformat nach Deutsch-

land kommt und hat seit seinem Markteintritt Ende 1997 mit starken Anpassungsproblemen zu kämpfen. Ein ähnlich schwieriges Sortiment besitzt der Baumarktsektor. Bisher hat sich kein ausländischer Baumarktbetreiber erfolgreich in Deutschland niederlassen können. Im Jahr 2002 zog sich der britische Baumarktbetreiber *Kingfisher* mit seinen sechs *Castorama*-Baumärkten wieder vom deutschen Markt zurück (www.lz-net.de vom 9.1.2003). Ein Markteintritt von *Home Depot* ist dagegen mittelfristig durchaus möglich<sup>11</sup>. *Toys R Us* und *Staples* konnten mit dem Fachmarkt-Format erfolgreich den deutschen Markt betreten und sich behaupten. Die Schwierigkeiten von *Toys R Us* in den letzten Jahren sind auf die sich ändernde Nachfrage im Spielwarenhandel zurückzuführen, das Unternehmen hat weltweit mit starken Einbußen zu kämpfen. *Staples* konnte seine Position in dem wachsenden PBS-Markt festigen und befindet sich noch weiter auf Expansionskurs. *Woolworth* ist seit über 75 Jahren erfolgreich mit dem Kaufhaus-Format in Deutschland tätig und ist nach so langer Marktpräsenz für die Konsumenten zu einem festen Bestandteil des deutschen Einzelhandels geworden. Vertikal integrierte Einzelhändler und Markenhersteller mit einer bekannten Marke und Identität sowie einem schmalen und klar definierten Sortiment (z.B. *The Gap* oder *Polo Ralph Lauren*) weisen ein eher niedriges Markteintrittsrisiko auf und haben auch nur vergleichsweise geringe Kosten. Aus diesem Grund ist eine verhältnismäßig höhere Anzahl an US-amerikanischen Einzelhandelsunternehmen aus diesem Segment international und auch in Deutschland tätig (vgl. COHEN 1999a). Die Kosten und das Risiko sind vergleichsweise gering, da kein aufwändiges Logistiknetz aufgebaut werden muss und bestehende Geschäftslokale in den Innenstädten oder in Einkaufszentren gemietet werden können. Dass der Markteintritt dennoch trotz guter Planung risikobehaftet ist, zeigt der erfolglose erste Markteintritt von *The Gap* in Deutschland (vgl. Kap. 4.4.1).

Die Wahl der Markteintrittsstrategie erfolgt in Abhängigkeit von der Art des Unternehmens<sup>12</sup>. Großflächige US-amerikanische Einzelhändler betreten Deutschland überwiegend über Akquisitionen oder organisches Wachstum. Aufgrund der strikten Baugesetzgebung ist die Neuerrichtung von Geschäften schwierig und langwierig. Über Akquisitionen kann ein rascher Markteintritt beziehungsweise eine weitere Durchdringung des Marktes erreicht werden. Einzelhändler der Kategorie A benötigen eine gewisse Anzahl an Filialen, um logistisch effizient arbeiten zu können. Organisches Wachstum bietet sich an, wenn eine wirtschaftlich sinnvolle Größe bereits erreicht wurde und ein weiteres langsames Wachstum an passenden Standorten gewünscht ist. Stehen keine passenden Akquisitionsobjekte zur Verfügung, wie beispielweise bei der Einführung von neuen Betriebsformaten, müssen Markteintritt und die weitere Expansion über organisches Wachstum erfolgen. Aus diesem Grund betraten *Toys R Us* und *Staples* den Markt trotz der strikten Bau-

<sup>11</sup> Goldman Sachs bewerten die Eintrittschancen mit einem Baumarkt in Deutschland allerdings als schwierig und nicht empfehlenswert (vgl. Tab. 9; REDA 1998)

<sup>12</sup> Kategorie A: klassische Einzelhändler mit mehr als 50 Filialen, überwiegend großflächige Betriebsformen, bedeutende Position im Einzelhandel

Kategorie B: vertikal integrierte Einzelhändler, Verkauf der Marke nur in eigenen Geschäften

Kategorie C: Markenhersteller; einzelne Eigenmarkengeschäfte, Vertrieb überwiegend über Multimarkengeschäfte

gesetzgebung über organisches Wachstum. Einzelhändler der Kategorien B und C können langsam wachsen, da sie ihre Waren international beschaffen und in Deutschland kein eigenes Logistiknetz aufbauen müssen. Sie betreten den Markt daher vor allem über organisches Wachstum oder über Franchising. Vereinzelt wird das Risiko durch ein Joint Venture reduziert (z.B. *Eddie Bauer*).

Bei der Standortwahl sind Einzelhändler der Kategorie A sowohl auf hohe Bevölkerungsdichten wie auf ein effizientes Logistiknetz angewiesen und wählen verkehrsgünstig gelegene Standorte mit großen Einzugsgebieten. Diese Standortnetze stellen daher meist eine Kombination aus hierarchischer und nachbarschaftlicher Diffusion dar (vgl. Abb. 12). *Toys R Us* eröffnete die ersten Filialen in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz und breitete sich in den folgenden Jahren nach Norden und Süden aus. Nach der Wende weitete sich die Diffusion rasch in die neuen Bundesländer aus. Das Diffusionsmuster von *Staples* weist mit seinen zwei deutlichen Schwerpunkten im Hamburger Raum sowie in Nordrhein-Westfalen fast idealtypisch auf Nachbarschaftsdiffusion hin. *Foot Locker* und *Woolworth* besitzen ebenfalls ausgeprägte Schwerpunkte bei ihrer Standortverteilung, die auf eine Nachbarschaftsdiffusion schließen lassen. Die Filialcluster von *Foot Locker* befinden sich in Berlin und Nordrhein-Westfalen, von *Woolworth* in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Bayern und Berlin. *Wal-Mart* weist mehrere Cluster auf; die alten *Wertkauf*-Standorte ballen sich im Rhein-Main-Gebiet. *Interspar* ist mit mehreren Clustern über das Bundesgebiet verteilt. Diese Standorte wurden mit den Akquisitionen übernommen, ein Rückschluss auf die Diffusionsstrategie von *Wal-Mart* kann daher nur über das weitere Wachstum gezogen werden. Die bisher vier neu entstanden sowie die fünf geschlossenen Standorte stellen eine dünne Basis für Diffusionsprognosen dar. Die zukünftige Expansion wird - neben weiteren Standortvereinigungen - aus logistischen Gründen vermutlich als Nachbarschaftsdiffusion erfolgen: bestehende Standortcluster werden verdichtet und möglicherweise werden neue Cluster aufgebaut. Das Ausbreitungsmuster vertikal integrierter Einzelhändler entspricht der hierarchischen Diffusion. Sie wählen Ia-Strassenlagen oder hochwertige Einkaufszentren in den Agglomerationsräumen Deutschlands (Berlin, Hamburg, München und das Rhein-Ruhr-Gebiet). In diesen Lagen sind geeignete Standorte nur sehr begrenzt verfügbar und wirken als limitierender Faktor bei der Expansion. Mit wachsender Filialzahl werden daher zunehmend auch hierarchisch niedrigere Standorte gewählt. *Eddie Bauer* besitzt sowohl in Berlin oder Hamburg wie auch in Münster oder Augsburg Filialen. Die Geschäfte der Markenhersteller sind nur an wenigen hochwertigen Standorten in Deutschland vertreten; sie breiten sich somit über hierarchische Diffusion aus, wobei die Geschäfte nur auf der obersten Ebene im Standortsystem zu finden sind. Sie siedeln ihre Geschäfte schwerpunktmäßig in den hochwertigsten Einkaufslagen der Großstädte Berlin, Hamburg und München sowie im Gebiet Köln-Düsseldorf-Oberhausen an. Häufig sind sie mit nur einem einzigen Geschäft, einem Flagship-Store, in Deutschland vertreten. Berlin wurde von fünf Einzelhändlern als alleiniger Standort ausgewählt, Hamburg zweimal und München einmal. Die geringe Bedeutung von Frankfurt am Main verwundert. Die Hauptstadt Berlin wird von US-amerikanischen Einzelhändlern der Kategorie C und von *Woolworth* verstärkt als Standort ausgesucht, bei den übrigen Kategorien findet keine Konzentration auf Berlin statt. Bei der Standortwahl der in Deutschland tätigen US-Einzelhändler ist keine besondere Ballung auf dem Gebiet der ehemaligen US-amerikanischen Besatzungszone festzustellen. Eine erste Vermutung ei-

ner Bevorzugung dieses Gebietes aufgrund des hohen Anteils US-amerikanischer Bürger sowie des näheren Bezugs der lokalen Bevölkerung zu den Vereinigten Staaten hat sich nicht bestätigt.

Probleme beim Markteintritt ergaben sich für die US-amerikanischen Einzelhändler vor allem durch die ungenügende Kenntnis der Einzelhandelsstrukturen Deutschlands. Die Fülle und Komplexität der Standortfaktoren wird meist unterschätzt. US-amerikanische Einzelhändler verlassen sich oft auf den Erfolg am Heimatmarkt und kopieren das Konzept mit geringen Anpassungen auf den Zielmarkt. Das mangelnde Verständnis der Wettbewerbsstrukturen und der gesetzlichen Regulierungen sowie die unzureichende Anpassung an die Ansprüche der Kunden bereiten insbesondere *Wal-Mart* große Schwierigkeiten in Deutschland.

- Untersuchungsfeld 3: Die Reaktionen auf den Markteintritt US-amerikanischer Einzelhändler in Deutschland stellten den dritten Aspekt dieser Untersuchung dar. Die Einschätzung der Konsumenten sowie die Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel wurden analysiert. Das Image US-amerikanischer Einzelhändler bei der Bevölkerung sowie die Bewertung von *Wal-Mart* durch seine Kunden wurde anhand von zwei Befragungen ermittelt. Bei der Passantenbefragung in Hamburg lag der Schwerpunkt auf dem Bekanntheits- und Nutzungsgrad sowie dem Image der in Deutschland tätigen US-amerikanischen Einzelhändler. Es wurde deutlich, dass der Bekanntheitsgrad von der Breite der Zielgruppe, von der Anzahl und Lage der Geschäfte sowie von der Medienpräsenz abhängt. *Woolworth*, mit deutschlandweit über 300 Filialen in Innenstadtlage, war 86 Prozent der Befragten bekannt. Das Unternehmen steht bei den Befragten für günstige Preise und trotz einer groß angelegten Imagekampagne nach wie vor für ein minderwertiges Angebot und unattraktive Läden. *Wal-Mart* wies mit 58 Prozent einen erstaunlich hohen Bekanntheitsgrad auf, der auf die starke Medienpräsenz während des Markteintritts zurückzuführen ist. Bei den großflächigen Betriebsformen (*Staples*, *Toys R Us*, *Wal-Mart*) wurden das gute Sortiment und die große Auswahl positiv hervorgehoben und gleichzeitig die unübersichtliche Ladengestaltung und die schlechte Erreichbarkeit bemängelt. *Staples* und *Toys R Us* sprechen nur eine sehr spezielle Zielgruppe an, daher kaufte ein Großteil der Befragten dort nur sehr selten ein. *Wal-Mart* und *Staples* wurden mit niedrigen Preisen in Verbindung gebracht. *Toys R Us* dagegen als vergleichsweise teuer bewertet. Die Befragung der *Wal-Mart*-Kunden sollte die wahrgenommenen Veränderungen seit der Übernahme sowie die positiven und negativen Unterschiede zur ansässigen Konkurrenz aufzeigen. Die befragten *Wal-Mart*-Kunden kauften überwiegend bereits vor der Übernahme an diesem Standort ein und konnten daher einen direkten Vergleich ziehen. Positive Veränderungen sahen sie bei den Preisen und bei der Kundenfreundlichkeit und benannten damit genau die zwei Aspekte, die *Wal-Mart* als seine größten Stärken bezeichnet. Negativ bewertet wurden die mit der Sortimentsumstellung einhergehenden Veränderungen. Im Vergleich mit Konkurrenzgeschäften des gleichen Formates wurden als positive Unterschiede an erster Stelle das umfangreichere Sortiment genannt, an zweiter Stelle folgten die günstigeren Preise. Bemängelt wurde insbesondere die unübersichtliche und nicht ansprechende Ladengestaltung.

Die Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel müssen differenziert betrachtet werden. Generell wird der ansässige Einzelhandel durch jeden neuen Konkurrenten aufgerüttelt und möchte seine Marktanteile verteidigen. In Deutschland genießt der US-ame-

## Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1	Untersuchte Einzelhandelsunternehmen .....	14
Tab. 2	Push- und Pull-Faktoren am Heimatmarkt .....	23
Tab. 3	Klassifizierung internationaler Einzelhändler nach SALMON / TORDIMAN .....	36
Tab. 4	Klassifizierung internationaler Einzelhändler nach HELFFERICH ET AL .....	37
Tab. 5	Entwicklung der Verkaufsfläche 1950 bis 2005 .....	46
Tab. 6	Altersstruktur in Deutschland 1950 bis 2050 .....	49
Tab. 7	Internationale Präsenz europäischer Einzelhändler 2000/2001 .....	56
Tab. 8	Einzelhandelsrelevante Länderdaten .....	58
Tab. 9	Länderspezifisches Internationalisierungspotenzial nach Betriebsformen ...	61
Tab. 10	Die zehn größten Einzelhandelsunternehmen in den USA 2000 .....	66
Tab. 11	Nationale und internationale Standorte der Top Ten US-Einzelhändler .....	70
Tab. 12	Spezifizierung der untersuchten Einzelhandelsunternehmen .....	74
Tab. 13	Anzahl der Woolworth-Filialen in Deutschland 2002 .....	79
Tab. 14	Foot Locker – Verbreitung in Europa 2002 .....	81
Tab. 15	Weltweite Verbreitung von Staples 2001 .....	82
Tab. 16	Anzahl der internationalen Filialen von Toys R Us 1998 und 2001 .....	87
Tab. 17	Raumzeitliche Ausbreitung von Toys R Us in Deutschland .....	88
Tab. 18	Anzahl Filialen The Gap 2001 .....	91
Tab. 19	Raumzeitliche Ausbreitung von Eddie Bauer in Deutschland .....	94
Tab. 20	Anzahl der befragten Personen nach Befragungstag und -standort .....	105
Tab. 21	Vergleich der Betriebsform Supercenter mit Konkurrenzformen .....	122
Tab. 22	Zahl der Wal-Mart-Geschäfte in Relation zu Fläche und Einwohnerzahl ...	130
Tab. 23	Anzahl der internationalen Einheiten von Wal-Mart (31.1.2002) .....	134
Tab. 24	Anteile der einzelnen Ländermärkte am Umsatz ... ..	135
Tab. 25	Internationale Aktivitäten von Wal-Mart .....	136
Tab. 26	Präsenz internationaler Einzelhandelskonzerne in Asien (Stand 1999) .....	145
Tab. 27	Klassifizierung von Wal-Mart nach HELFFERICH ET AL. (1997) .....	152
Tab. 28	Top 10 SB-Warenhaus-Betreiber in Deutschland 2000 .....	174
Tab. 29	Vergleich Haushaltsgröße Hamburg und befragte Kunden .....	180
Tab. 30	Vergleich Haushalts-Nettoeinkommen Hamburg und befragte Kunden .....	180

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1	Untersuchungsperspektiven der Internationalisierung des Einzelhandels ....	20
Abb. 2	Modellablauf des Internationalisierungsprozesses .....	21
Abb. 3	Vier Phasen des Internationalisierungsprozesses .....	22
Abb. 4	Modell der Standortfaktoren am Heimatmarkt .....	22
Abb. 5	Zeitpunkte der Internationalisierung .....	26
Abb. 6	Dreieck-Modell der Marktnähe .....	28
Abb. 7	Sechseck-Modell der Marktnähe .....	29
Abb. 8	Standortfaktoren am Zielmarkt .....	30
Abb. 9	Formen des Markteintritts .....	31
Abb. 10	Matrix der Internationalisierungsmotivation .....	35
Abb. 11	Standortfaktoren für kundenorientierte Dienstleistungsbetriebe .....	39
Abb. 12	Muster der Diffusion im zentralörtlichen System .....	40
Abb. 13	Diffusion auf verschiedenen Maßstabsebenen .....	41
Abb. 14	Diffusionsablauf in der Kombination von Raum und Zeit .....	42
Abb. 15	Umsatzentwicklung im Einzelhandel 1992 bis 2003 .....	44
Abb. 16	Marktanteil der Top 5 des LEH 1980 bis 2010 .....	45
Abb. 17	Umsatzanteile von Betriebsformen des LEH 1983 bis 1999 .....	47
Abb. 18	Betriebsgrößenstruktur im Lebensmitteleinzelhandel 1999 .....	48
Abb. 19	Konzentration im europäischen LEH 1999 nach Ländern .....	55
Abb. 20	Potenzial der Zielmärkte .....	60
Abb. 21	Umsatzentwicklung im US-Einzelhandel 1963 bis 2001 .....	65
Abb. 22	Top 10 Einzelhändler der USA 1994 bis 2000 .....	67
Abb. 23	Kategorisierung der untersuchten Einzelhändler .....	72
Abb. 24	Verflechtungen und Umbenennungen des Woolworth-Konzerns .....	77
Abb. 25	Standorte von Foot Locker in Deutschland 2002 .....	80
Abb. 26	Standorte von Staples in Deutschland 2002 .....	84
Abb. 27	Toys R Us Konzernstruktur .....	86
Abb. 28	Standorte von Toys R Us in Deutschland 1987 bis 1996 .....	89
Abb. 29	The Gap Konzernstruktur .....	90
Abb. 30	Standorte von The Gap in Deutschland 2002 .....	93
Abb. 31	Standorte von Eddie Bauer in Deutschland 2002 .....	95
Abb. 32	Standorte Einzelhändler der Kategorie C in Deutschland 2002 .....	100
Abb. 33	Zeitungsanzeige von Lands' End zum Werbeverbot .....	102
Abb. 34	Ungestützter Bekanntheitsgrad US-amerikanischer Einzelhändler .....	106
Abb. 35	Bekanntheitsgrad und Nutzung US-amerikanischer Einzelhändler .....	107
Abb. 36	Bewertung durch die Kunden .....	109
Abb. 37	Umsatzentwicklung Wal-Mart (fiskal. Jahre 1971 bis 2003) .....	114
Abb. 38	Umsatzentwicklung Wal-Mart nach Abteilungen .....	115
Abb. 39	Vergleich der Umsatzzahlen der Top 5 Einzelhändler der USA 2000 .....	116
Abb. 40	Wal-Mart Discount Store (Foto) .....	120
Abb. 41	Sam's Club (Foto) .....	121
Abb. 42	Supercenter (Foto) .....	122

Abb. 43	Neighborhood Market (Foto) .....	123
Abb. 44	Raumzeitliche Diffusion von Wal-Mart in den USA 1962 bis 1990 .....	126
Abb. 45	Wal-Mart Neueröffnungen 2001 bis 2002 nach Betriebsform .....	128
Abb. 46	Einwohnerdichte pro Wal-Mart-Geschäft .....	131
Abb. 47	Umsatzprognose Wal-Mart bis 2010 .....	133
Abb. 48	Standorte von Wertkauf 1997 .....	166
Abb. 49	Standorte von Interspar 1998 .....	167
Abb. 50	Bevölkerungszahl im Einzugsgebiet der Wal-Mart-Filialen .....	169
Abb. 51	Standorte von Wal-Mart 2002 .....	171
Abb. 52	Altersstruktur Kundenbefragung Wal-Mart .....	178
Abb. 53	Einzugsgebiet der Filiale Oststeinbek .....	179
Abb. 54	Häufigkeit des Einkaufs .....	181
Abb. 55	Veränderungen seit der Übernahme – Urteil der Altkunden .....	182

## Begriffserklärungen

### Betriebsformen im Einzelhandel

In der Literatur der verschiedenen Fachdisziplinen (Wirtschaft, Jura, Geographie) wie auch im allgemeinen Sprachgebrauch gibt es keine einheitliche Terminologie und Definition der Betriebsformen des Einzelhandels. Generell gibt es das Problem der Unterscheidung von Betriebstypen und Betriebsformen. Hat sich in der einzelhandelsgeographischen Literatur der Begriff Betriebsform als Bezeichnung für Supermarkt, Verbrauchermarkt, Fachgeschäft, etc. etabliert, werden diese in der betriebswirtschaftlichen Literatur Betriebstypen genannt. Als Betriebsformen werden hier der Großhandel und der Einzelhandel bezeichnet (vgl. BARTH 1996). Für diese Arbeit wurde die Terminologie des „Katalog E Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft“ verwendet, der vom Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft herausgegeben wird (Ausschuss für Begriffsdefinitionen ... 1995). Abweichungen bei der Größe der Verkaufsfläche bei den einzelnen Betriebsformen sind leider nicht vermeidbar, da in der Literatur mit verschiedenen Definitionen gearbeitet wird.

**SB-Warenhaus:** großflächiges Selbstbedienungswarenhaus mit mindestens 5.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche (in Deutschland liegt die Abgrenzung bei 3.000 m<sup>2</sup>, in Europa bei 4.000 m<sup>2</sup> und international bei 5.000 m<sup>2</sup>; vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen ... 1995: 47) und einem breiten, warenhausähnlichem Sortiment des Lebensmittel- und Nichtlebensmittelbereichs. Überwiegend Selbstbedienung sowie ein mittleres bis niedriges Preisniveau, autokundenorientiert.

**Verbrauchermarkt:** großflächiger Einzelhandelsbetrieb mit einer Verkaufsfläche zwischen 800 m<sup>2</sup> und 5.000 m<sup>2</sup> (kleine Verbrauchermärkte 800 – 1.500 m<sup>2</sup>, große Verbrauchermärkte 1.500 – 5.000 m<sup>2</sup>). Der Schwerpunkt liegt auf einem Lebensmittel-Vollsortiment, daneben werden weitere Sortimente komplett oder teilweise angeboten (Drogerie, Haushaltswaren, Bekleidung). Überwiegend Selbstbedienung sowie ein mittleres bis niedriges Preisniveau, autokundenorientiert. Die Abgrenzung zum SB-Warenhaus ist oft fließend.

**Hypermarkt:** Sammelbegriff für großflächige Betriebsformen wie das SB-Warenhaus und den Verbrauchermarkt. In der internationalen Literatur gibt es keine Unterscheidung zwischen SB-Warenhaus und Verbrauchermarkt.

**Supermarkt:** Lebensmittel-Einzelhandelsgeschäft mit einer Verkaufsfläche von 400 – 800 m<sup>2</sup> und überwiegender Selbstbedienung. Neben einem Lebensmittel-Vollsortiment werden Randsortimente (Drogerie, Haushaltswaren, Presseerzeugnisse) angeboten.

**Fachgeschäft:** Geschäft mit einem Sortiment in großer Auswahl, in unterschiedlichen Qualitäten und Preislagen. Fachberatung wird vorausgesetzt, ergänzende Dienstleistungen sind optional.

**Spezialgeschäft:** Geschäft mit sehr schmalen, spezialisierten Sortiment und großer Sortimentstiefe. Fachberatung und ergänzenden Dienstleistungsangeboten kommt eine besondere Bedeutung zu.

**Discountgeschäft:** Das Discount-Prinzip beinhaltet ein eingeschränktes Sortiment, das auf einen raschen Warenumsatz (schnelldrehende Artikel) ausgerichtet ist und zu äußerst niedrigen Preisen angeboten wird. Die Ladenausstattung ist minimal und es wird keinerlei Service oder Beratung angeboten. Das Discount-Prinzip kann auf verschiedene Betriebsformen angewendet werden, unabhängig von der Größe der Verkaufsfläche.

**Fachmarkt:** großflächiger Einzelhandelsbetrieb mit einem breiten und häufig auch tiefen Sortiment, überwiegend Selbstbedienung. Fachberatung auf Anfrage. Eine weitere Untergliederung in einen Spezialfachmarkt ist möglich. Dieser beinhaltet einen Ausschnitt aus dem Sortiment eines Fachmarktes in größerer Sortimentstiefe.

**Kaufhaus:** größerer Einzelhandelsbetrieb mit zwei oder mehreren Sortimenten, wovon mindestens eines eine tiefere Gliederung aufweist.

**Warenhaus:** großflächiger Einzelhandelsbetrieb mit mehreren Sortimenten, die in großer Breite und Tiefe angeboten werden. Ein Warenhaus wird häufig mit einer Lebensmittelabteilung und einem Gastronomiebereich ergänzt. Überwiegend in Innenstadtlagen und auf mehreren Etagen. Die Abgrenzung der Begriffe Warenhaus und Kaufhaus ist fließend. Die Bezeichnungen werden in der Alltagssprache häufig synonym verwendet.

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AEZ</b>	Alstertal-Einkaufszentrum (ECE-Einkaufszentrum in Hamburg)
<b>BIP</b>	Brutto-Inlands-Produkt (entspricht dem GDP)
<b>BVL</b>	Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels e. V.
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer (Hauptgeschäftsführer, Vorstandsvorsitzender)
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer (Leiter der Finanzabteilung)
<b>CIO</b>	Chief Information Officer (Leiter der Technologieabteilung)
<b>COO</b>	Chief Operating Officer (leitender Geschäftsführer)
<b>DSW</b>	Deutsche Stiftung Weltbevölkerung
<b>ECE</b>	größte deutsche Entwickler- und Betreibergesellschaft von Einkaufszentren (Hamburg)
<b>EFTA</b>	European Free Trade Association (Europäische Freihandelsassoziation)
<b>EKZ</b>	Einkaufszentrum
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>GBC</b>	Gesundbrunnencenter (ECE-Einkaufszentrum in Berlin)
<b>GDP</b>	Gross Domestic Product (entspricht dem BIP)
<b>HDE</b>	Hauptverband des Einzelhandels (Deutschland)
<b>ICSC</b>	International Council of Shopping Centers (USA)
<b>IHK</b>	Industrie- und Handelskammer
<b>IMRA</b>	International Mass Retailer Association (USA)
<b>LBE</b>	Landesverband des Bayerischen Einzelhandels
<b>LEH</b>	Lebensmitteleinzelhandel
<b>NAFTA</b>	North American Free Trade Agreement (Nordamerikanisches Freihandelsabkommen)
<b>NRF</b>	National Retail Federation (USA)
<b>OEZ</b>	Olympia-Einkaufszentrum (ECE-Einkaufszentrum in München)
<b>P</b>	President (Präsident)
<b>PBS</b>	Papier-, Büro- und Schreibwaren
<b>PEP</b>	Perlacher Einkaufsparadies (ECE-Einkaufszentrum in München)
<b>PPA</b>	Potsdamer Platz Arkaden (ECE-Einkaufszentrum in Berlin)
<b>ROB</b>	Raumordnungsbericht
<b>VP</b>	Vice President (Vizepräsident)

## Literaturverzeichnis

- ADLER, Jeffery / Andrew MASLAN (1998): The Americanization of Global Retailing. In: Chain Store Age (Feb.), S. 102.
- AHLERT, Dieter / Hendrik SCHRÖDER (1999): Binnenhandelspolitische Meilensteine der Handelsentwicklung. In: DICHTL, Erwin / Michael LINGENFELDER (Hrsg.): Meilensteine im deutschen Handel. Erfolgsstrategien - gestern, heute und morgen. Frankfurt am Main, S. 241-292.
- AKEHURST, Gary / Nicholas ALEXANDER (1996): The Internationalisation Process in Retailing. In: AKEHURST, Gary / Nicholas ALEXANDER (Hrsg.) (1996): The Internationalisation of Retailing. London, S. 1-15.
- AKEHURST, Gary / Nicholas ALEXANDER (1995): Developing a framework for the study of the internationalization of retailing. In: Service Industries Journal 15 (4), S. 205-209.
- ALEXANDER, Nicholas (1997): International Retailing. Oxford, Malden.
- ALEXANDER, Nicholas (1996): International Retail Expansion within the EU and NAFTA. In: European Business Review, Vol. 95 (3), S. 23-35.
- ALEXANDER, Nicholas (1995): Internationalisation: interpreting the motives. In: MCGOLDRICK, Peter J. / Gary DAVIES (Hrsg.): International Retailing. Trends and Strategies. Glasgow, S. 77-98.
- ALEXANDER, Nicholas (1990): Retailers and International Markets: Motives for Expansion. In: International Marketing Review, Vol. 7 (4), S. 75-85.
- ALEXANDER, Nicholas / Andrew LOCKWOOD (1996): Internationalisation: A comparison of the hotel and retail sectors. In: The Service Industries Journal (Okt.), S. 458 ff (Proquest).
- ALON, Ilan (1999): The Internationalization of U.S. Franchising Systems. New York, London.
- ALTHAUS, Sarah (2000): Wal-Mart turns up the heat. In: Financial Times (London), 22. Mai
- ANDERER, Michael (1997): Internationalisierung im Einzelhandel. Strategien und Steuerungsmodelle (= Zukunft im Handel: Band 7). Frankfurt am Main.
- ANDERSEN, Otto (1993): On the internationalization process of firms: A critical analysis. In: Journal of International Business Studies, Vol. 24 (2), S. 209-231.
- ARNOLD, Klaus (1992): Wirtschaftsgeographie in Stichworten. Berlin, Stuttgart.
- ARNOLD, Stephen J. (1999): Research note: Wal-Mart in Europe. In: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 27 (1), S. 48-51.
- ARNOLD, Stephen J. / Robert V. KOZINETS / Jay M. HANDELMAN (2001): Hometown ideology and retailer legitimation: The institutional semiotics of Wal-Mart flyers. In: Journal of Retailing, Vol. 77 (1), S. 243-271.
- ARNOLD, Stephen J. / John FERNIE (2000): Wal-Mart in Europe: Prospects for the UK. In: International Marketing Review, Vol 17 (4/5), S. 416-432.
- ATTESLANDER, Peter (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8., bearb. Auflage. Berlin, New York.
- Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln (1995): Katalog E - Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 4. Ausgabe. Köln (im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft).
- Axel Springer Verlag (Hrsg.) (2000): Trends im Handel, Märkte - Informationen für die Werbeplanung. Hamburg.
- AYDIN, Nizamettin / KACKER, Madhav (1989): International Outlook of US-based Franchisers. In: International Marketing Review, Vol. 7 (2), S. 43-53.
- BAG - Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V. (1995): Standortfragen des Handels. Köln.
- Bankgesellschaft Berlin (2000): Einzelhandel in Deutschland. Immobilien-Research. Marktbericht 6. Berlin.
- BARTH, Klaus (1996): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 3. Auflage. Wiesbaden.
- BAUMANN, Michael / Claus GORGS (2001): Wal-Mart: „Mehr falsch als richtig gemacht“. In: Wirtschaftswoche online (www.wiwo.de), 5. September.
- BEGG, David (1995): What does it take to be a Global Retailer? In: The Discount Merchandiser, Vol. 35 (9), S. 48-52.
- BEISHEIM, Otto (Hrsg.) (1999): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München.
- BERDI, Christoph (1998): Langer Atem: Wal-Mart. In: handelsjournal, H. 10, S. 8-11.
- BEREKOVEN, Ludwig (1995): Erfolgreiches Einzelhandelmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen. München.
- BFS - Bundesverband der Filialbetriebe und Selbstbedienungs-Warenhäuser e.V. (Hrsg.) (2000): Die Entwicklung der Filialbetriebe und Selbstbedienungs-Warenhäuser im Jahre 1999. Tendenzen 2000. Bonn.
- BLOTEVOGEL, Hans H. (2002): Städtesystem und Metropolregionen. In: Institut für Länderkunde (Hrsg.) (2002): Nationalatlas der Bundesrepublik Deutschland, Band 5: Dörfer und Städte. Leipzig, S. 40-43.
- BOUDEITE, Neal E. (2000): Wal-Mart Cuts Prices in Germany To Gain European Market Share. In: The Wall Street Journal (New York), 4. Januar, S. B14A.
- BRAUER, Molly (1998): Wal-Mart. Global quest for Hungry Shoppers. In: Elsevier Food International Special, Nr. 3 (Oktober), S. 16-22.
- BROWN, Stephen / Steve BURT (1992): Conclusion - Retail Internationalization: Past Imperfect, Future Imperative. In: European Journal of Marketing, Vol. 26 (8/9), S. 80-84.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hg.) (2001): Raumordnungsbericht 2000. Bonn [ROB 2000].
- BURT, Steve (1995): Retail internationalisation: evolution of theory and practice. In: MCGOLDRICK, Peter J. / Gary DAVIES (Hrsg.): International Retailing. Trends and Strategies. Glasgow, S. 51-73.
- BURT, Steve (Hrsg.) (1989): Trends and Management Issues in European Retailing. In: International Journal of Retailing, Vol. 4 (4).
- Business and Industry (2001a): Wal-Mart Concept Travels Well. In: Business and Industry, Vol. 18 (14), S. 30 ff. (15. Oktober)
- Business and Industry (2001b): Wal-Mart Gears Up in Mexico. In: Business and Industry, Vol. 18 (13), S. 13 ff. (17. September)
- Business and Industry (2001c): Wal-Mart a Growth Company. In: Business and Industry, Vol. 18 (7), S. 54 ff. (14. Mai)

- Business and Industry (2001d): A Retail Power Emerges in Europe. In: Business and Industry. Vol. 18 (14), S. 30 ff. (15. Oktober)
- Business and Industry (2000a): Scott Grows Wal-Mart Abroad. In: Business and Industry. Vol. 17 (13), S. 30 ff. (24. Juli)
- Business and Industry (2000b): Europe's Retailers on Defense. In: Business and Industry. Vol. 17 (8), S. 52 ff. (20. März)
- Business and Industry (2000c): The Sun never sets on Wal-Mart's Retail Empire. In: Business and Industry Vol. 17, o. S., (18. Dezember)
- BVL – Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels e.V. (Hrsg.) (2000): Lebensmittelhandel im Spiegel der Statistik 2000. Bonn.
- Chain Store Age (2001a): A Port Rich in Potential. In: Chain Store Age (Juni), S. 55 ff.
- Chain Store Age (2001b): Wal-Mart: Mexico's Largest Retailer. In: Chain Store Age (Juni), S. 52 ff.
- Chain Store Age (2001c): Top 100 U.S. Retailers. In: Chain Store Age (August), S. 4A-9A.
- Chain Store Age (1999): Wal-Mart. Retailer of the Century. A Special Commemorative Issue in Association with Discount Store News. New York. Mid-December.
- Chain Store Age (1997a): Taking The Plunge. The Issues You Face. In: Chain Store Age (Dezember), Section 2, S. 14-23.
- Chain Store Age (1997b): Retailing's Great Global Gold Rush. In: Chain Store Age (Dezember), Section 2, S. 3-5.
- Chain Store Age (1997c): Wal-Mart to link Europe, Japan. In: Chain Store Age, Vol. 73 (Mai), S. 41.
- Chain Store Age (1997d): Are you Prepared? In: Chain Store Age (Dezember), Section 2, S. 6-7.
- Chain Store Age (1997e): What's the best way to set up shop? In: Chain Store Age (Dezember), Section 2, S. 17.
- Chain Store Age Executive (2001a): Doldrums in Germany. In: Chain Store Age Executive, Vol 77 (6), S. 62 ff.
- Chain Store Age Executive (2001b): ASDA, a Model Acquisition. In: Chain Store Age Executive, Vol 77 (6), S. 58 ff.
- Chain Store Age Executive (2001c): Wal-Mart: Mexico's Largest Retailer. In: Chain Store Age Executive, Vol. 77 (6), S. 52 ff.
- Chain Store Age Executive (2001d): Wal-Mart's Other America. In: Chain Store Age Executive, Vol. 77 (6), S. 64 ff.
- Chain Store Age Executive (2001e): Asian Aspirations. In: Chain Store Age Executive, Vol. 77 (6), S. 66 ff.
- CHIERCHIA, Vincenzo (2001): Il colosso americano, maggior operatore mondiale, alla ricerca di accordi e partnership per espandersi in Europa. Grande distribuzione, Wal-Mart sbarca in Italia. In: Il Sole 24 Ore (24. Juni), S. 6 ff.
- CHRISTALLER, Walter (1933): Die zentralen Orte in Süddeutschland, eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmäßigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen, Jena.
- CHRISTMAN, Bob (1998): Retailers urged to go global. In: Arizona Daily Star, 7. März, S. 3B ff. (Proquest).

- CIRULLI, Carol (1993): U.S. retailers develop aggressive expansion plans. In: The Journal of European Business, Vol. 4 (3), S. 55-59.
- CLARKE, Graham P. (1999): Methoden der Standortplanung im Wandel. In: HEINRITZ, Günter (Hrsg.): Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen, Methodische Grundlagen der geographischen Einzelhandelsforschung (= Geographische Handelsforschung 2). Passau, S. 9-32.
- COHEN, Irwin (1999a): The Global Challenge of Retailing. In: 1999 Dealmakers Guide, For Real Estate Developers, Owners, Investors. Urban Land Special Edition, Vol. 1, S. 32-33, 40, 62.
- COHEN, Irwin (1999b): U.S. Retailing: As Good As It Gets. In: 1999 Dealmakers Guide, For Real Estate Developers, Owners, Investors. Urban Land Special Edition, Vol. 1, S. 22, 24, 34.
- COLLA, Enrico (1998): Retailing in the EEA: aspects of internationalisation. Seminar on the development of commerce in Europe, Brüssel.
- CONRADT, Erwin (1999): Internationalisierung und Globalisierung - was sonst? Erwägungen zu Strategie und Umsetzung in einem Handelsunternehmen. In: BEISHEIM, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München, S. 39-60.
- CLEI, Jenny / Sylvia GREISMAN (2001): Die@rating-Länderbewertung: Amerika. In: Die Allgemeine Kredit (Hrsg.) (2001): Handbuch Länderprofile und Marktanalysen. Perspektiven und Risiken im internationalen Geschäftsverkehr 2001. Stuttgart, S. 103-107
- CRAWFORD, Fred (2001): Business without Borders. In: Chain Store Age (Dezember), S. 86ff.
- DAWSON, John A. (1994): The internationalization of retailing operations In: Journal of Marketing Management, Vol. 10, S. 267-282.
- DAWSON, Mike (2002): Wal-Mart verliert in der Alten Welt an Boden. In: www.lz-net.de vom 4. April 2002.
- DAWSON, Mike (2001a): „Mit Wal-Mart ist weiter zu rechnen“. Background. In: Lebensmittel-Zeitung (Internetausgabe), 21. Februar, o. S.
- DAWSON, Mike (2001b): Status Quo: Die Alte Welt nach dem Erscheinen von Wal-Mart. Der amerikanische Störenfried hat die europäische Handelslandschaft aufgemischt. Suche nach neuen Allianzen. In: Lebensmittelzeitung, Special Report „Handel in Europa“, 12. Oktober 2001, o. S.
- DAWSON, Mike (2001c): Zukunftsprognose: Wer wird überleben? Der Kampf der Handels Giganten um die Marktführerschaft in Europa. In: Lebensmittelzeitung, Special Report „Handel in Europa“, 12. Oktober 2001, o. S.
- DAWSON, Mike (2001d): Wal-Mart: Rückzug aus Deutschland? Was in den Augen der Deutschen eine Schlappe wäre, könnte an der Wall Street sogar als Stärke gewertet werden. In: Lebensmittelzeitung, Special Report „Handel in Europa“, 12. Oktober 2001, o. S.
- DAWSON, Mike (1999a): Was bitte sind... Supercenter etc.? Ein kleiner Leitfaden durch Wal-Marts Vertriebstypenportfolio. In: Lebensmittelzeitung, Sondernummer vom 5.10.1999, S. 4-9.
- DAWSON, Mike (1999b): Alles denn O.K. in Übersee, Wal-Mart? In: Lebensmittelzeitung, Sondernummer vom 5.10.1999, S. 12-14.

- DAWSON, Mike (1997): „Wir denken auch an Europa“. Bob Martin, Geschäftsführer Wal-Mart International, zur globalen Strategie der weltgrößten Handelsgruppe. In: Lebensmittelzeitung, Sondernummer vom 7.10.1997, o. S.
- DICHTL, Erwin / Michael LINGENFELDER (Hrsg.) (1999): Meilensteine im deutschen Handel, Erfolgsstrategien - gestern, heute und morgen. Frankfurt am Main.
- DICKEN, Peter / Peter LLOYD (1999): Standort und Raum. Theoretische Perspektiven in der Wirtschaftsgeographie (= UTB 8179). Stuttgart.
- Die Allgemeine Kredit (Hrsg.) (2001): Handbuch Länderprofile und Marktanalysen. Perspektiven und Risiken im internationalen Geschäftsverkehr 2001. Stuttgart.
- DIHT - Deutscher Industrie- und Handelstag (1999): Schwerpunkte einer Politik für den Handel. Positionspapier des Deutschen Industrie- und Handelstages. Bonn.
- DSW - Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (2000): Europa und seine Nachbarn. Soziale, Demographische und wirtschaftliche Daten. Hannover.
- DOHERTY, Anne Marie (1999): Explaining international retailers' market entry mode strategy: internationalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry. In: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 9 (4), S. 379-402.
- DOHERTY, Anne Marie / Barry QUINN (1999): International retail franchising: an agency theory perspective. In: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 27 (6), S. 224-236.
- DOHRN, Roland / Elisabeth HERWIG (1998): Die Außenwirtschaft. In: ADAMS, Willi P. / Peter LOSCHIE (Hrsg.): Länderbericht USA. Geschichte - Politik - Geographie - Wirtschaft - Gesellschaft - Kultur, 3. aktualisierte und neu bearbeitete Auflage (=Schriftenreihe Band 357). Bonn, S. 591-612.
- DOWLING, Mary Ann (1999): The Effect on Consumers. Facing The Front Line of Consumer Reaction. In: Ernst&Young Llp, The Euro, Retail News, Trends and Developments in the Retail Industry, S.3.
- DREHER, Albert M. (2000): Wal-Mart: Aldi in groß. In: handelsjournal, H. 4, S. 30-31.
- Duetz Fashion (1999): Firmenprofil Gant U.S.A. Unveröff. Unternehmensinformationen
- DUNNE, Patrick / Robert F. LUSCH (1999): Retailing, 3. Auflage, Fort Worth, Philadelphia, San Diego et al..
- ECE Projektmanagement, Otto Versand (Hrsg.) (1999): Faktor Einzelhandel in Deutschland. Festschrift für Werner Otto zum 90. Geburtstag. Frankfurt am Main.
- EDGECLIFFE-JOHNSON, Andrew (2000a): Does Wal-Mart have a surprise in Store? In: Financial Times (London), 29. Januar.
- EDGECLIFFE-JOHNSON, Andrew (2000b): Wal-Mart upbeat after strong Quarter. Retailing US Group shrugs off concerns of slowdown. In: Financial Times (London), 10. Mai.
- EDGECLIFFE-JOHNSON, Andrew / Lucy KILLGREN (2000): Wal-Mart on guard after 20% increase. In: Financial Times (London), 16. Februar 2000, London Edition 3, S. 32.
- EFFERTZ, Annie (2001): Keine Chance für Wal-Mart in Köln. In: Lebensmittelzeitung (Internetausgabe), 8. März.
- EFFERTZ, Annie (2000): Franzosen gegen Wal-Mart. Achillesferse der Händler ist das Non-food-Geschäft. In: Lebensmittelzeitung (Internetausgabe), 28. September.
- EGGERL, Ulrich (1998): Der Handel im 21. Jahrhundert. Düsseldorf, Regensburg.
- EHI - EuroHandelsinstitut e.V. (Hrsg.) (1995): Handel aktuell '95. Köln.

- EHI - EuroHandelsinstitut e.V. (Hrsg.) (1994): Trendsetter USA. Neue Marketingkonzepte - neue Betriebstypen. Köln.
- ELIERS, Jürgen (2001): Akquisitionen. Eigenständigkeit ist nicht alles. Eine Analyse des Handels aus Sicht der Finanzwelt. In: Lebensmittelzeitung Special Report „Handel in Europa“, 12.Okt. 2001
- ELLEGAST, Peter (1995): Erfolgsstorys und: Das Ende ist schnell erzählt. Innovative Ladenkonzepte in den USA In: BAG Handelsmagazin, H. 6, S. 44-47.
- ERNST & YOUNG SURVEY (1997): Global Retailing .97 In: Chain Store Age (Dezember), Section 2, S. 1-38.
- Euromonitor (Hrsg.) (1999): World Retail Directory and Sourcebook 1999/2000 London-Chicago.
- EVANS, Doris (2002): SB-Warenhäuser: Zwischen Erlebnis und Discount. In: Lebensmittelzeitung, Special Report SB-Warenhäuser, 28. März 2002, o.S.
- EVANS, Doris (2000): Führungswechsel: Logistiker an der Wal-Mart-Spitze. In: Lebensmittelzeitung, 21. Januar, S. 34.
- FACENDA, Vanessa L. (2001): In Europe, Half a Smile is a Start. Wal-Mart's growth in Germany has been slower than expected. In: Retail Merchandiser, Vol. 41 (4), S. 22 ff.
- FACENDA, Vanessa L. (2000): The People's Retailer. In: The Discount Merchandiser, April, S. 50-52.
- FACENDA, Vanessa L. (1999): Staples Writes a New Plan. In: The Discount Merchandiser, November, S. 95-101.
- FELS, Gerhard (1999): Globalisierter Wettbewerb: Schicksal und Chance. In: BEISHEIM, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München, S. 61-75.
- FERNIE, John / Michelle A. MORGANOSKY (2002) The Impact of Wal-Mart in the UK Market. Vortrag auf der 98. Jahrestagung der Association of American Geographers in Los Angeles. Unveröffentlichtes Manuskript.
- FORSETER, Murray (1999): Retailer of the Century. Letter from the Editor. In: Chain Store Age (Dezember), S. 10.
- Foot Locker (2002). Annual Report 2001. New York.
- FUNES, Nathalie / Caroline TALBOT (1999): Wal-Mart attaque! Tempête sur les hypers. In: Le Nouvel Economiste, H. 1130, 18.Juni.
- GEHRMANN, Wolfgang (2001): Würstchen zur Belohnung. Kampf der Kulturen: Der weltgrößte Handelskonzern Wal-Mart versucht Deutschland aufzurollen. Erfolg hat er bisher nur im Osten. In: Die Zeit vom 29. November (Nr. 49), S. 32-33.
- GEITNER, Paul (1999): Wal-Mart stakes out territory in Germany: The U.S.-based big box retailer has made notable inroads since late-summer opening. In: The Vancouver Sun, 16. Dezember.
- GEORGE, Gert (1997): Internationalisierung im Einzelhandel. Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Berlin
- GENI Unternehmensberatung (2000): Wal-Mart in Deutschland - Die Studie (CD-ROM). Ettlingen.
- GfK - Gesellschaft für Konsumforschung (2002): Kaufkraftkarte 2002 (CD-ROM).

- GfK – Gesellschaft für Konsumforschung (1999): Ein Drittel der Kaufkraft für den Einzelhandel. Pressemeldung vom 27. September.
- GfK – Gesellschaft für Konsumforschung (1998): GfK Panel Services Consumer Research 1998.
- GORGS, Claus (2000): Zu viel versprochen. Wal-Marts Deutschland-Expansion stockt. In: Wirtschaftswoche, Nr. 10 vom 2. März.
- GOVINDARAJAN, Vijay / Anil GUPTA (1998): How to build a global presence. In: Financial Times (London), Surveys Edition vom 30. Januar.
- GRAFF, Thomas O. (1998): The Locations of Wal-Mart and Kmart Supercenters: Contrasting Corporate Strategies. In: Professional Geographer, Vol. 50 (1), S. 46-57.
- GRAFF, Thomas O. / Dub ASHTON (1994): Spatial Diffusion of Wal-Mart: Contagious and Reverse Hierarchical Elements. In: Professional Geographer, Vol. 46 (1), S. 19-29.
- GRANT, Lorrie (1998): Global reach rings up earnings boost for U.S. retailers In: USA Today, 23. März, S. 7B ff.
- GREIPL, Erich (2001): Positionierung und Profilierung des innerstädtischen Einzelhandels-Herausforderungen, Verwerfungen, Chancen. Vortrag am 53. Deutschen Geographentag in Leipzig, Oktober 2001. Unveröff. Vortragsmanuskript.
- GREIPL, Erich / Stefan MÜLLER / Katja GELBRICH (1999): Konsumgüterhandel global betrachtet; Mythen und Realität. In: BEISHEIM, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven. München, S. 77-108.
- GRÖPPEL-KLEIN, Andrea (1999): Internationalisierung im Einzelhandel. In: BEISHEIM, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven. München, S. 109-130.
- GROSE, Thomas K. (2001): Too Big for Its Riches. Trying to duplicate its U.S. retailing success in Europe, Wal-Mart finds itself lost in translation. In: Time, Vol. 157 (9), S. 49.
- HÄGERSTRAND, Torsten (1973): Innovation Diffusion as a Spatial Process. 2. Auflage. Chicago, London.
- HAGGETT, Peter (1983): Geographie. Eine moderne Synthese. New York.
- HAHN, Barbara (2002): US-amerikanische Shopping Center. Evolution und Marktanpassungsstrategien seit den 1930er Jahren (= Geographische Handelsforschung, Bd. 7). Passau.
- HALLIER, Bernd (Hrsg.) (2001): Praxisorientierte Handelsforschung - 50 Jahre EHI – Köln.
- HALLSWORTH, Alan G. (1992): Retail Internationalization: Contingency and Context? In: European Journal of Marketing, Vol. 26 (8/9), S. 25-34.
- HALVERSON, Richard (1994): Wal-Mart 'walks the walk' of a global retailer: eyes all corners of the world. In: Discount Store News, H. 5 (Dezember), S. 95-97.
- HANKE, Gerd (2000): Hohe Gebote für Praktiker fehlen. Verkauf der Metro-Tochter immer unwahrscheinlicher. In: Lebensmittelzeitung (Internetausgabe), 7. Dezember.
- HEINRITZ, Günter (Hrsg.) (1999): Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen. Methodische Grundlagen der geographischen Handelsforschung (= Geographische Handelsforschung 2). Passau.
- HELFFERICH, Evert / Marjolein HINJELAAR / Hans KASPER (1997): Towards a clear terminology on international retailing. In: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 7 (1), S. 287-307.

- HINZ, Jörg (1999): Wenn „George“ nach Deutschland kommt. George Davies und Wal-Mart prüfen die Chancen des Bekleidungsgeschäftes in Deutschland. In: Textil Wirtschaft, H. 23 (Dezember), S. 44 ff (Proquest).
- HIRN, Wolfgang (2002): Kein guter Einkauf. In: manager-magazin, Vol. 32 (1), S. 58-66.
- HIRN, Wolfgang (1998): Uncle Sams Erben. In: manager-magazin, Vol. 28 (8), S. 70-77.
- HOFMANN, Sabine (1996): Hotelketten in Deutschland. Innovation – Diffusion – Standortwahl. Wiesbaden.
- HOLLANDER, Stanley C. (1970): Multinational Retailing. East Lansing, MI.
- Hoover Company Profile Database (2000): Florsheim Inc.. Austin / Texas.
- Hoover Company Profile Database (2000): Foot Locker Inc.. Austin / Texas.
- Hoover Company Profile Database (2000): Lands' End Inc.. Austin / Texas.
- Hoover Company Profile Database (2000): Nike. Austin / Texas.
- Hoover Company Profile Database (2000): Staples Inc.. Austin / Texas.
- Hoover Company Profile Database (2000): The Gap Inc.. Austin / Texas.
- Hoover Company Profile Database (2000): Toys R Us Inc.. Austin / Texas.
- Hoover Company Profile Database (2000): Wal-Mart Stores Inc.. Austin / Texas.
- IMRA- International Mass Retail Association (Hrsg.) (1998): The Mass Retailer in Your Future. Arlington, VA.
- JACOBS, Karen (2001): Home Depot May Eye Europe for Expansion. In: Reuters Nachrichtendienst, 26. Oktober.
- JACOBSON, Greg (2001): It's Business as Usual at Wal-Mart, Ambitious expansion planned in corporate strategy. In: Business and Industry, Vol. 18 (14), S. 3 ff. (15. Oktober).
- JARDINE, Alexandra (2000): Retailers go on international shopping trip. In: Marketing, Vol. 15 (20. Januar), S. 15 ff.
- JASPERT, Werner (2000): Konzern-Chef Lee Scott geht in die Defensive. Wal-Mart hat in Deutschland große Probleme. Süddeutsche Zeitung vom 19. Dezember, S. 23.
- JOHNSON, Jay L. (2001a): Sam Walton. Wal-Mart founder was a retail genius. In: Retail Merchandiser, Vol. 41 (9), S. 25 ff.
- JOHNSON, Jay L. (2001b): Wal-Mart in Argentina & Brazil. In: Retail Merchandiser, Vol. 41 (4), S. 29 ff.
- JOHNSON, Jay L. (2000a): The Power Broker. Wal-Mart is placing great attention on its international operation, the Internet and its new store formats to power future growth. In: The Discount Merchandiser (April), S. 31-36.
- JOHNSON, Jay L. (2000b): Expecting the World From Wal-Mart. European expansion appears to be a primary strategy. In: The Discount Merchandiser (April), S. 54.
- JOHNSON, Jay L. (1999a): The Wal-Mart Express. In: The Discount Merchandiser (April), S. 25-32.
- JOHNSON, Jay L. (1999b): From the Top. The new president and chief executive officer of Wal-Mart Stores' discount store division speaks about the chains's future. In: The Discount Merchandiser (April), S. 38-40.
- JOHNSON, Jay L. (1999c): It's a Small World. The International Division's new top boss lays out the plans for Wal-Mart's global expansion. In: The Discount Merchandiser (April), S. 42-43.
- JOHNSON, Jay L. (1998a): Wal-Mart International: Martin Takes Aggressive Approach. In: The Discount Merchandiser, Vol. 38 (3), S. 35-37.

- JOHNSON, Jay L. (1998b): The Age of Wal-Mart. In: The Discount Merchandiser, Vol. 38 (4), S. 27-32.
- JOHNSON, Jay L. (1995a): Why American Retailers are Going Global. In: The Discount Merchandiser, Vol. 35 (9), S. 37-38.
- JOHNSON, Jay L. (1995b): How Toys „R“ Us views the Globe. In: The Discount Merchandiser, Vol. 35 (9), S. 43.
- JOHNSON, Jay / Jennifer PELLET (1995): The Globetrotters: Retail's Multinationals. In: The Discount Merchandiser, Vol. 35 (9), S. 40-46.
- JÜRGENS, Ulrich (1998): Einzelhandel in den Neuen Bundesländern – die Konkurrenzsituation zwischen Innenstadt und „Grüner Wiese“, dargestellt anhand der Entwicklungen in Leipzig, Rostock und Cottbus (= Kieler Geographische Schriften, Band 98). Kiel.
- JÜRGENS, Ulrich / Andri EGLITIS (1997): Einzelhandel im ländlichen Raum der neuen Bundesländer. In: Geographische Rundschau, H. 9, S. 484-491.
- KACKER, Madhav P. (1988): International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution. In: Journal of Retailing, Vol. 64 (1).
- KACKER, Madhav P. (1985): Transatlantic Trends in Retailing, Takeovers and Flow of Know-How. Westport, Connecticut.
- KAHN, Jeremy (1999): Wal-Mart Goes Shopping in Europe. In: FORTUNE Education Collection, 7. Juni.
- KALISIL, Ira (1999a): Insights on European Retailing 2010. PricewaterhouseCoopers (www.pwcglobal.com).
- KALISIL, Ira (1999b): Insights on Wal-Mart in Europe. PricewaterhouseCoopers (www.pwcglobal.com).
- KALTHOFF, Marliese / Horst WENZEL (2002): Wal-Mart schließt Häuser. Sechs Standorte vor dem Aus – Hafner muss gegen große Rentabilitätsverluste ankämpfen. www.lz-net.de vom 27.6.2002.
- KEEGAN, W. J. (1995): Global Marketing Management. 5. Aufl., Englewood Cliffs, NJ.
- KEUN, CHRISTIAN (2002): Platz 38: Hugo Mann. Die 100 reichsten Deutschen. www.manager-magazin.de vom 28.6.2002.
- KIRWAN, Tom (1999): Global village. U.S. retailers making forays abroad take a local approach... In: Shopping Centers Today (Juli), S. 7, 18.
- KLEIN, Kurt E. (1997): Wandel der Betriebsformen im Einzelhandel. In: Geographische Rundschau, H. 9, S. 499-504.
- KLIGER, Michael (2001): Internationalisierung: Nur eine Seifenblase? Europäische Händler sind zunehmend von einem „Zwang zum Wachstum“ bestimmt. In: Lebensmittelzeitung, Special Report Handel in Europa, 12. Oktober 2001, o. S.
- KLIGER, Michael (1999): 3 Fragen: „Phantasien oft nicht unbegründet“ In: Lebensmittel Zeitung, Jg. 1999, H. 30, Dezember, S. 3.
- KÖINEN, Heiner (2000): Das System Wal-Mart. Düsseldorf.
- KOOPMAN, John C. (2000): Successful global retailers: A rare breed. In: The Canadian Manager, Vol. 25 (1), S. 22-24.
- KOTLER, Philip / Friedhelm BLIEMEL (1999): Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart.

- KRUGER, Renee M. (2001): The Countries Next Door. In: Retail Merchandiser (April), S. 37ff.
- KRUGER, Renee M. (2000): The Food Factor. Is Wal-Mart on the brink of becoming the number one grocery retailer in the U.S.? In: The Discount Merchandiser (April), S. 46-49.
- KULKE, Elmar (1998): Einzelhandel und Versorgung. In: Ders. (Hrsg.): Wirtschaftsgeographie Deutschlands. Gotha, S. 162-182.
- KULKE, Elmar (1997): Einzelhandel in Europa. Merkmale und Entwicklungstrends des Standortsystems. In: Geographische Rundschau, H. 9, S. 478-483.
- KULKE, Elmar (1992): Veränderungen in der Standortstruktur des Einzelhandels. Untersuchung am Beispiel Niedersachsens. Münster, Hamburg.
- LAULAJAINEN, Risto (1987): Spatial Strategies in Retailing. Dordrecht, Boston, Lancaster et al.
- LAULAJAINEN, Risto / Kazutoshi ABE / Timo LAULAJAINEN (1993): The geographical dimension of global retailing In: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 3(4), S. 367-389.
- LBE – Landesverband des Bayerischen Einzelhandels e.V. (2001): Europäische Union und Einzelhandel. Positionspapier. München.
- Lebensmittelzeitung (2002): Special Report „SB-Warenhäuser“. 28. März 2002.
- Lebensmittelzeitung (2001): Special Report „Handel in Europa“. 12. Oktober 2001.
- Lebensmittelzeitung (1999): Wal-Mart. Sondernummer vom 5.10.1999.
- LEE, Louise / Cacilie ROHWEDDER (1997): Wal-Mart to Acquire German Retailer, Moving Into Europe for the First Time. In: The Wall Street Journal (New York), Nr. 121, 19. Dezember.
- LEVY, Michael / Barton A. WEITZ (1996): Essentials of Retailing. Chicago, Bogota, Boston et al.
- LEWISON, Dale M. (1997): Retailing. 6. Auflage. Upper Saddle River, New Jersey.
- LIU, Hong / Peter J. MCGOLDRICK (1995): International Sourcing. Patterns and Trends. In: MCGOLDRICK, Peter J. / Gary Davies (Hrsg.): International Retailing. Trends and Strategies. Glasgow, S. 99-115.
- LINGENFELDER, Michael (1998): Internationalisierungsstrategien von Handelsunternehmen. In: ZENTIS, Joachim / Bernhard Swoboda (Hrsg.): Globales Handelsmanagement: Voraussetzungen – Strategien – Beispiele (=Zukunft im Handel, Band 8). Frankfurt am Main, S. 145-178.
- LINGENFELDER, Michael (1996): Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel: Ursachen, Formen und Wirkungen im Lichte einer theoretischen Analyse und empirischen Bestandsaufnahme. Berlin.
- LINGENFELDER, Michael / Alexander LAUER (1999): Die Unternehmenspolitik im deutschen Einzelhandel zwischen Währungsreform und Währungsunion. In: DICHTL, Erwin / Michael LINGENFELDER (Hrsg.): Meilensteine im deutschen Handel. Erfolgsstrategien – gestern, heute und morgen. Frankfurt am Main, S. 11-56.
- LOEB, Walter F.: The globalization of American retail. In: The Discount Merchandiser, Jg. 1994, H. Vol. 34, No. 9 (Sept.), S. 60 ff (Proquest).
- LÖFFLER, Günter (1999): Marktgebiet und Einzugsbereich – mathematisch-statistische Modellansätze zu ihrer Abgrenzung. In: HEINRITZ, Günter (Hrsg.): Die Analyse von

- Standorten und Einzugsbereichen. Methodische Grundlagen der geographischen Handelsforschung (=Geographische Handelsforschung 2). Passau, S. 45-63.
- McGOLDRICK, Peter J. (1995): Introduction to international retailing. In: McGOLDRICK, Peter J. / Gary DAVIES (Hrsg.): International Retailing. Trends and Strategies. Glasgow, S. 1-14.
- McGOLDRICK, Peter J. / Gary DAVIES (Hrsg.) (1995): International Retailing. Trends and Strategies. Glasgow.
- MEISSNER, Hans Günter / Heike SIMMET (1990): Entwicklungen und Perspektiven des internationalen Einzelhandelsmarketing. In: TROMMSDORFF, Volker (Hrsg.): Internationalisierung im Handel. Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Berlin, S. 27 ff.
- MENDELSON, Seth (2000): The New Guy at the Helm. In: The Discount Merchandiser (April), S. 42-45.
- MEWES, Heinz (2001): Quo vadis Lateinamerika. In: Die Allgemeine Kredit (Hrsg.) (2001): Handbuch Länderprofile und Marktanalysen. Perspektiven und Risiken im internationalen Geschäftsverkehr 2001. Stuttgart, S. 102.
- MEYER, Günter / Robert PÜTZ (1997): Transformation der Einzelhandelsstandorte in ostdeutschen Großstädten. In: Geographische Rundschau, H. 9, S. 492-498.
- MÖLLER, Ilse (1999): Hamburg. 2. Auflage. Stuttgart.
- MORGENSON, Gretchen (1996): Too much of a good thing? In: Fortune, H. 157 (11), 3. Juni, S. 114-119.
- MÜLLER-HAGBORN, Lothar (1998): Der Handel. Stuttgart.
- NANNERY, Matt (1999): Braving New Worlds. Retailers should not downplay the technological barriers to international expansion. In: Chain Store Age (September), S. 69-78.
- NELSON, Fraser (2000): Leighton reorientated to solve Wal-Mart's woes in Germany. In: The Times (London), 10. Mai.
- O'CONNOR, Dan W. (1997): Retail concentration & multinational expansion: Two important retail trends. In: The Discount Merchandiser, Vol. 37 (5), S. 64-72.
- O'CONNOR, Robert (1998): Target Europe. Wal-Mart sets up Beachhead in Germany. In: Chain Store Age (März), S. 55-60.
- ORTEGA, Bob (1999): Wal-Mart - der Gigant der Supermärkte: die Erfolgsstory von Sam Walton und dem größten Handelskonzern der Welt. Mit Zusatzkapitel: wie Wal-Mart unseren Markt verändern wird. Wien.
- PERLITZ, Manfred (1997): Internationales Management. 3. Auflage. UTB 1560. Stuttgart.
- PEAUFFLE, Werner (1997): Voller Optimismus auf Einkaufstour. Der US-Einzelhandelskonzern Wal-Mart fürchtet die Schwierigkeiten des deutschen Marktes nicht. In: Süddeutsche Zeitung, 22. Dezember.
- PFETSCH, Frank R. (2001): Die Europäische Union. Eine Einführung. 2. Auflage. UTB 1987. Ort
- POPP, Monika (2002): Innenstadtnahe Einkaufszentren. Besucherverhalten zwischen neuen und traditionellen Einzelhandelsstandorten (= Geographische Handelsforschung, Bd. 6). Passau.
- Population Reference Bureau (2000): World Population Data Sheet 2000. Washington.
- PriceWaterhouseCoopers (2000): Consumer Nation: Retailing 2010. Global Retailing in a Consumer-Centric Universe. o.O..
- PÜMPIN, Cuno (1999): Der Handel im globalen Wettbewerb. In: BEISHEIM, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München, S. 131-141.
- PÜTZ, Robert (1998): Einzelhandel im Transformationsprozeß: das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen (= Geographische Handelsforschung, Bd.1). Passau.
- RACHMAN, David J. / Swee L. CHIA (1998): Handel in Nordamerika - Struktur und Entwicklungstendenzen. In: ZENTES, Joachim / Bernhard Swoboda (Hrsg.): Globales Handelsmanagement: Voraussetzungen - Strategien - Beispiele (=Zukunft im Handel, Band 8). Frankfurt am Main, S. 73-95.
- RAPOPORT, Carla (1994): The new U.S. push into Europe. In: Fortune, 10. Januar, S. 73 ff (Proquest).
- REDA, Susan (1998): Target: Global Opportunities. Picking the right countries and learning to think like the locals seen as keys to international success. In: Stores (September), S. 20-25.
- REDWITZ, GÜNTER (1999): Konsequenzen der sozio-demographischen Veränderungen für den Handel. In: BEISHEIM, Otto (Hrsg.) (1999): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München, S. 259-280.
- REICHART, Thomas (1999): Bausteine der Wirtschaftsgeographie. Eine Einführung (= UTB für Wissenschaft 2067). Bern, Stuttgart, Wien.
- REISSER, Siegfried (2001): 75 Jahre Woolworth Deutschland. Deutsche Woolworth GmbH & Co. OHG (Hrsg.). Frankfurt (konzerninterne Veröffentlichung).
- Retail Merchandiser (2001): Supercenter Key to Wal-Mart Future. In: Retail Merchandiser, Vol. 41 (7), S. 31.
- RITTER, Wiegand (1993): Allgemeine Wirtschaftsgeographie: eine systemtheoretisch orientierte Einführung. 2. Aufl. München, Wien.
- ROBINSON, Terry / Colin CLARKE-HILL (1995): International Alliances in European Retailing. In: McGOLDRICK, Peter J. / Gary DAVIES (Hrsg.): International Retailing. Trends and Strategies. Glasgow, S. 133-147.
- RÖHRIG, Sylvia (2001): Geopolitischer Überblick: Amerika. In: Die Allgemeine Kredit (Hrsg.) (2001): Handbuch Länderprofile und Marktanalysen. Perspektiven und Risiken im internationalen Geschäftsverkehr 2001. Stuttgart, S. 96.
- RODE, Jürgen (2003): Office Depot geht in die Offensive. Zweite Vertriebslinie soll Großkunden zum Weltmarktführer hinüber ziehen. In: www.lz-net.de vom 30. Januar 2003.
- ROGERS, Everett M. (1995): Diffusion of Innovations. 4. Auflage New York.
- ROHLER, Peter J. (1999): Wie Wal-Mart unseren Markt verändern wird. Herausforderungen und Antwortstrategien des deutschen Handels. In: ORTEGA, Bob: Wal-Mart - der Gigant der Supermärkte: die Erfolgsstory von Sam Walton und dem größten Handelskonzern der Welt. Mit Zusatzkapitel: wie Wal-Mart unseren Markt verändern wird. Wien, S. 321-345.
- RUEEDI, Werner (2000): Angst vor Onkel Sam. In: HandelsZeitung, 17. Mai.
- SALMON, Walter J. / P.G. WALTERS (1991): The internationalization of retailing In: International Journal of Retailing, Vol. 4 (2), S. 2-16.

- SALMON, Walter J. / Andre TORDJMAN (1989): The Internationalisation of Retailing. In: *International Journal of Retailing*, Vol. 4 (2), S. 3-16.
- SAPORITO, Bill (1994): And the winner is still... Wal-Mart. In: *Fortune*, Vol. 2 (Mai), S. 42-47.
- SCANSAROLI, Jay (1995): Emerging Global Markets. In: *The Discount Merchandiser*, Vol. 35 (9), S. 46-48.
- SCHÄTZL, Ludwig (1996): *Wirtschaftsgeographie 1, Theorie*. 6. überarb. und erw. Aufl. (= UTB 782). Paderborn, München, Wien et al.
- SCHÄTZL, Ludwig (1994): *Wirtschaftsgeographie 2, Empirie*. 2. überarb. und erw. Aufl. (= UTB 1052). Paderborn, München, Wien.
- SCHILD, Guido (1999): Langer Schleuderkurs in Südostasien. Ist die Achterbahnfahrt für Wal-Mart in der Region vorbei? In: *Lebensmittel Zeitung*, Sondernummer vom 5.10.1999, S. 16.
- SCHILLING, Gunter (2001): Geopolitischer Überblick: Asien. In: *Die Allgemeine Kredit* (Hrsg.): *Handbuch Länderprofile und Marktanalysen. Perspektiven und Risiken im internationalen Geschäftsverkehr 2001*. Stuttgart, S. 144.
- SCHOLZ, Christian / Joachim ZENTES (Hrsg.) (1998): *Strategisches Euro-Management*. Band 2. Stuttgart.
- SCHOLZ, Christian / Joachim ZENTES (Hrsg.) (1995): *Strategisches Euro-Management* Stuttgart.
- SCHRÖDER, Frank (1999): Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung. Birmingham, Mailand, München (= *Geographische Handelsforschung* 3). Passau 1999.
- SCHRÖDER, Frank (1997): Gemeinsamer Markt - einheitlicher Markt? Internationalisierungstendenzen im europäischen Einzelhandel. In: *Geographische Rundschau*, H. 9, S. 511-515.
- SEIWERT, Martin (2001): Von der Preisschlacht zum Qualitätskampf. Ist es noch peinlich bei Woolworth einzukaufen? In: *absatzwirtschaft*, H. 1, S. 17-23.
- SERWER, Andrew E. (1994): McDonald's conquers the world. In: *Fortune*, Vol. 130 (8), S. 59-69.
- SHERIDAN, Mike (2000): American Merchants Scout Global Shores. Despite obstacles to entry in international markets, U.S. retailers are forging ahead with overseas expansion. In: *Shopping Center World* (Februar), S. 84-85, 115.
- Shopping Center World* (2001): Expansion. In: *Shopping Center World* (November).
- SHOULBERG, Warren (2000): Wal-Mart: Wunderbar in Wiesbaden. In: *Home Textiles Today*, 7. Februar, S. 8-10.
- SPANNAGEL, Rolf / Helmut BUNGE (1999): Standortpolitik und Strukturwandel im Einzelhandel. In: BEISHEIM, Otto (Hrsg.): *Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München, S. 563-580.
- SPINDEL, Donald T. (1998): Supercenters: Wal-Mart's Massive But Quiet Evolution. In: *The Discount Merchandiser*, Vol. 38 (4/5), S. 34-35.
- STANKEVICH, Debby Garbato (1999): A Steady Course. The best can always be better at Wal-Mart, where changes of any size and magnitude can be keys to growth. In: *The Discount Merchandiser*, Vol. 39 (4), S. 34-36.
- STANKEVICH, Debby Garbato (1996): Wal-Mart Internacional: Vendemos por menos (we sell for less). In: *Discount Merchandiser*, Vol. 36 (8), S. 53 ff.

- Staples: Annual Reports 2000 u. 2001
- Statistisches Bundesamt (2002): *Bevölkerungsfortschreibung zum 31.12.2000* (Zeitreihen ab 1950). Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2001): *Netto-Einkommen und Zahl der Haushalte nach Haushaltsgruppen 1991 bis 2000*. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Arbeitsunterlagen. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2000a): *Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050*. Ergebnisse der 9. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2000b): *Fachserie 1, Reihe 3*. Wiesbaden.
- Statistisches Landesamt Hamburg (1999a): *Hamburger Statistisches Jahrbuch 1999/2000*. Hamburg.
- Statistisches Landesamt Hamburg (1999b): *Ergebnisse des Mikrozensus 1999*. Hamburg.
- STEDTMANN, Carl (1999): *The New Retail Economy: Retailing at the Dawn of a New Millenium*. New York.
- STERNQUIST, Brenda (1998): *International Retailing*. New York.
- STERNQUIST, Brenda (1997): International expansion of US retailers. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 25 (8), S. 262-268.
- STERNQUIST, Brenda / Madhav P. KACKER (1994): *European Retailing's Vanishing Borders*. Westport (Connecticut), London.
- Stores (Hrsg.) (2002): *Global Powers of Retailing - 2002*, Januar, Section 2 (Sonderbeilage), S. G1-G48.
- Stores (Hrsg.) (1998): *Global Powers of Retailing*, Januar, Section 3 (Sonderbeilage), S. S1-S47.
- STREIT, Alexandra von (1999a): Zu früh als Wal-Mart aufgetreten. Viel Lob und Tadel in einer Verbraucherumfrage für die Wertkauf-Mutter. In: *Lebensmittelzeitung*, Sondernummer vom 5. Oktober 1999, S. 22-24.
- STREIT, Alexandra von (1999b): Verspricht Wal-Mart mehr Schein als Sein? Verbraucher-Interviews entlarven einen Handelsmythos als Großflächen-Durchschnitt. In: *Lebensmittelzeitung*, Sondernummer vom 5. Oktober 1999, S. 26-30.
- STÜRMLINGER, Daniela (2002): Spar verkauft alle 150 Intermarché-Märkte. In: *Hamburger Abendblatt*, 18. Oktober 2002, o. S.
- STURM, Norbert (2000): Wal-Mart auf Erfolgskurs. In: *Süddeutsche Zeitung*, 3. Juni, S. 28.
- SUMMERS, Diane (1995): Boots for global trip. Diane Summers charts Timberland's journey from small cult brand to multinational company. In: *The Financial Times* (London), 12. Oktober.
- SWARDSON, Anne (2000a): Wal-Mart's European Beachheads. In: *International Herald Tribune* (Neuilly-sur-Seine, France), 13. März.
- SWARDSON, Anne (2000b): Translating Wal-Mart Into German. In: *The Washington Post*, 11. März.
- TÄGER, Uwe C. / Thomas NASSUA (1998): *Der Einzelhandel in Westeuropa - Struktur und Entwicklungstendenzen*. Aus: ZENTES, Joachim / Bernhard SWOBODA (Hrsg.): *Globales Handelsmanagement: Voraussetzungen - Strategien - Beispiele* (=Zukunft im Handel, Band 8). Frankfurt am Main, S. 25-52.

- TAYLOR, DON / Jeanne SMALLING ARCHER (1994): *Up Against the Wal-Marts. How Your Business Can Prosper in the Shadow of the Retail Giants*. New York, Atlanta, Boston et al.
- TAYLOR, Michael / Nigel THRIFF (Hrsg.) (1983): *The Geography of Multinationals. Studies in the Spatial Development and Economic Consequences of Multinational Corporations*. Beckenham.
- THAU, Barbara (2001): Wal-Mart Takes on the World. In: *Business and Industry*, Vol. 75 (36), S. 8 ff. (3. September)
- The Gap (2002): *Annual Report 2001*. San Francisco.
- THOM, Walter (1998): Zur Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland. Interne und externe Ursachen des Strukturwandels und dessen Rückwirkungen auf das Standortsystem des Einzelhandels In: GANS, Paul / Rainer LUKHAUP (Hrsg.): *Einzelhandelsentwicklung – Innenstadt versus periphere Standorte (=Mannheimer Geographische Arbeiten, H. 47)*. Mannheim, S. 5-26.
- THORNE, Susan (1999): Wal-Mart offers lessons, challenges to European retail. In: *Shopping Centers Today*, Vol. 20 (5), S. 1, 234-236.
- TIETZ, Bruno (1999): Systemdynamik und Konzentration im Handel. In: BEISHEIM, Otto (Hrsg.): *Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München, S. 581-603.
- TIETZ, Bruno (1995): Europäisierung des Einzelhandels In: SCHOLZ, Christian / Joachim ZENTES (Hrsg.): *Strategisches Euro-Management*. Stuttgart, S. 87-113.
- TIETZ, Bruno (1993a): *Zukunftsstrategien für Handelsunternehmen (= Dynamik im Handel, Bd. 3)*. Frankfurt am Main.
- TIETZ, Bruno (1993b): *Binnenhandelspolitik, 2. Auflage*. München.
- TIETZ, Bruno (1992): *Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010 (= Dynamik im Handel, Bd.1)*. Frankfurt am Main.
- TIETZ, Bruno (1989): Warum die City und die grüne Wiese nicht ohneinander existieren können. In: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 11. Jg., H. 2, S. 77-85.
- TIETZ, Bruno (1983): *Konsument und Einzelhandel. Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 bis 1995, 3., völlig neubearb. Aufl.*, Frankfurt am Main
- Timberland (2002): *Annual Report 2001*.
- TOMKINS, Richard (1997): Wal-Mart comes shopping in Europe. In: *The Financial Times* (London), 21. Dezember, S. 15.
- TORDJMAN, André (1995): European retailing: convergences, differences and perspectives. In: MCGOLDRICK, Peter J. / Gary DAVIES (Hrsg.): *International Retailing. Trends and Strategies*. Glasgow, S. 17-50.
- Toys R Us (2002). *Annual Report 2001*. Paramus / NJ.
- TREADGOLD, Alan D. (1991): The emerging internationalization of retailing: Present status and future challenges. In: *Irish Marketing Review*, Vol. 5 (2), S. 11-27.
- TREADGOLD, Alan D. (1990): The Developing Internationalisation of Retailing. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 18 (2), S. 4-11.
- TREADGOLD, Alan D. (1988): Retailing without frontiers In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 16 (6), S. S. 8-12.
- TROY, Mike (2001a): Neighborhood Market Rollout is Slow Going. In: *Drug Store News* (22. Oktober).
- Troy, Mike (2001b): The World's Largest Retailer. In: *Chain Store Age Executive*, Vol. 77 (6), S. 47 ff.
- TROY, Mike (1999): Wal-Mart upgrades Neighborhood Market. In: *Discount Store News*, Vol. 38 (22), S. 1, 36.
- U.S. Bureau of the Census (2002): *United States Census 2002*, U.S. Department of Commerce (www.census.gov).
- USDA – United States Department of Agriculture (2000): *Germany: Retail Food Sector 2000*. Hamburg.
- VANCE, Sandra S. / Roy V. SCOTT (1994): *Wal-Mart. A History of Sam Walton's Retail Phenomenon*. New York.
- VAUGHAN, Clive: A Perfect Couple? Wal-Mart and Asda are low-price leaders. Are they meant for each other? In: *Chain Store Age*, Jg. 1999, H. August, S. 41-43.
- VERDISCO, Robert J. / Morrison G. CAIN / Robin LANIER (1998): Real benefits in „going global“. In: *The Discount Merchandiser*, Vol. 38 (3), S. 8.
- VIDA, Irena / Anna FAIRHURST (1998): International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5 (3), S. 143-151.
- VINK, B.: *Retailing and Wholesaling in Germany: the Structure and the Leading Players after Unification*. London 1993.
- VOGELS, Paul-Heinz; HOLL, Stefan; BIRK, Hans-Jörg: *Auswirkungen großflächiger Einzelhandelsbetriebe*. Basel, Boston, Berlin 1998. (= Stadtforschung aktuell, Band 69)
- WAGNER, Horst-Günter (1998): *Wirtschaftsgeographie, 3. ergänzte Auflage*. Braunschweig.
- Wal-Mart: *Annual Reports 1990-2002*. Bentonville
- WALDMAN, Charles (1978): *Strategies of International Mass Retailers*. New York, London, Sydney, Toronto.
- WALTER, Erich (1997): Einzelhandel in Hamburg und im Umland In: *Hamburg in Zahlen*, H. 8, S. 220-224.
- WESSEL, Karin (1996): *Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie. Eine Einführung (= UTB für Wissenschaft, Uni-Taschenbücher 1956)*. Paderborn, München, Wien et al.
- WHITEHEAD, Maureen B. (1992): Internationalization of Retailing: Developing New Perspectives. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 26 (8/9), S. 74-79.
- WILLIAMS, David E. (1992): Retailer Internationalization: An Empirical Inquiry. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 26 (8/9), S. 8-24.
- WILLIAMS, Carol J. (1999): Not All Ways Wal-Mart as Chain Takes On Germany: Retail: In a country where store greeters would be jarring and baggers out of place, the discounter is moving cautiously. In: *The Los Angeles Times*, 15. August.
- WINDHORST, Hans-Wilhelm (1983): *Geographische Innovations- und Diffusionsforschung (= Erträge der Forschung, Band 189)*. Darmstadt.
- World Bank (2002): *World Development Indicators Database, August 2002* (www.worldbank.org)
- ZELLNER, Wendy et al. (2001): How Well Does Wal-Mart Travel? In: *Business Week* (3. September), S. 82 ff.
- ZELLNER, Wendy (2000): Up Against the Wal-Mart. In: *Business Week*, 13. März, S. 76-78.

- ZELLNER, Wendy (1997): Wal-Mart spoken here. International expansion. In: Business Week, 30. Juni, S. 42-45.
- ZENTES, Joachim; SWOBODA, Bernhard (1998): Globalisierung des Handels - Rahmenbedingungen - Antriebskräfte - Strategische Konzepte. In: ZENTES, Joachim / Bernhard SWOBODA (Hrsg.): Globales Handelsmanagement: Voraussetzungen - Strategien - Beispiele (= Zukunft im Handel, Band 8), Frankfurt am Main, S. 3-24.
- ZENTES, Joachim / Ludger OPGENHOFF (1995): Customer Satisfaction as a factor of success in retailing. In: GDI-Retail-Trendletter, GDI-Monitor, H. 1, S. 1-45.
- ZIEGERT, Susanne (2000): Preiskrieg in Supermärkten eskaliert. In: Die Welt, 25. Februar, o. S.

## Zeitungen und Zeitschriften

### US-amerikanische Fachzeitschriften

Chain Store Age  
 Chain Store Age Executive  
 Discount Store News  
 Retail Merchandiser  
 Shopping Center World  
 Stores

### Deutsche Fachzeitschriften

Lebensmittelzeitung  
 Handelsjournal  
 Textilwirtschaft

### Deutsche Tageszeitungen

Financial Times (Deutschland)  
 Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)  
 Hamburger Abendblatt  
 Handelsblatt  
 Neue Westfälische  
 Süddeutsche Zeitung (SZ)

### Zitierte Zeitungsartikel

FAZ (26.8.1996): Lands' End gründet Filiale in Deutschland.  
 FAZ (19.7.1998): Woolworth schließt in Amerika alle Billigwarenhäuser.  
 FAZ (24.9.1998): Deutsche Woolworth will unter neuen Eigentümern weiter wachsen.  
 Hamburger Abendblatt (4.12.1998): Gap kommt in Mode.  
 Handelsblatt (22./23.9.1990): Boot-Schuhe sind die Stütze des Geschäfts.  
 Handelsblatt (16.12.1997): Die Servicewüste Deutschland als Chance erkannt.  
 Handelsblatt (24.9.1998): Management sieht Spielraum für Expansion.  
 Handelsblatt (2.10.1998): Staples sieht großes Potential in Europa.  
 SZ (18.8.1999): Garantie darf keine unerlaubte Zugabe sein.  
 Textilwirtschaft (29.10.1998): Wir sind der Non-Food-Aldi.  
 Die Welt (26.3.1998): Staples entdeckt Europa.

## Internetadressen\*

### Untersuchte Einzelhandelsunternehmen

Coach	www.coach.com
Eddie Bauer	www.eddiebauer.de, www.eddiebauer.com
Esprit	www.esprit.com
Foot Locker	www.footlocker-inc.com, www.footlocker-europe.com
Gant	www.gant.com
Guess	www.guess.com
Lands' End	www.landsend.de, www.landsend.com
NikeTown	www.niketown.com
Polo Ralph Lauren	www.polo.com
Skechers	www.skechers.com
Staples	www.staples.de, www.staples.com
The Gap	www.gapinc.com
Timberland	www.timberland.com
Tommy Hilfiger	www.tommy-hilfiger.com
Toys R Us	www.toysrus.de, www.toysrusinc.com
Wal-Mart	www.walmart.de, www.walmart.com
Woolworth	www.woolworth.de

### Fachzeitschriften online

Chain Store Age	www.chainstoreage.com
Lebensmittelzeitung	www.lz-net.de
Stores	www.stores.com
Textilwirtschaft	www.twnetwork.de

### Sonstige

Hauptverband des Einzelhandels	www.einzelhandel.de
M+M Eurodata /Planet Retail	www.mmeurodata.de, www.planetretail.net
Statistisches Bundesamt	www.destatis.de
US Bureau of the Census	www.census.gov

nur Seiten mit Firmeninformationen, keine reinen Online-Shop-Seiten

## Anhang

### A. Fragebogen Passantenbefragung

Universität Lüneburg - Projektseminar Einzelhandel  
Wirtschafts- und Sozialgeographie  
21332 Lüneburg

---

**PASSANTENBEFRAGUNG IN HAMBURG (November 1999)**

Befragter: \_\_\_\_\_ Ort: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_ Uhrzeit: \_\_\_\_\_

1. Kaufen Sie regelmäßig in Hamburg ein (mind. 1x pro Monat)?  
JA (1) NEIN (2) → Ende der Befragung **VIELEN DANK!**

2. Wo wohnen Sie? Ort: \_\_\_\_\_  
für die HH Stadtteil: \_\_\_\_\_ Straße: \_\_\_\_\_

3. Nennen Sie bitte die 3 Lebensmittel-Geschäfte, in denen Sie vornehmlich einkaufen.  
1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

4. Nennen Sie nun bitte 3 Bekleidungs-geschäfte, in denen Sie vornehmlich einkaufen.  
1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

5. Seit einigen Jahren drängen auch US-amerikanische Geschäfte auf den deutschen Markt. Im Restaurantbereich kennen Sie sicherlich McDonalds und Pizza Hut. Welche US-amerikanischen Geschäfte (zum Einkaufen) fallen Ihnen ein?  
(Rangfolge der Nennung in Tabelle Frage 6 eintragen, max. 5, KEINE BEEINFLUSSUNG / HILFESTELLUNG!)

6. Welche der folgenden Geschäfte (nicht Marken!) kennen Sie? Von welchen Geschäften nutzen Sie Hamburger Filialen zum Einkaufen? Alle diese Geschäfte stammen aus den USA. (Liste mit Namen, an der befragte Person geben)

Rang	Geschäfte	Bekannt		Hauptgrund für Nutzung bzw. Nichtnutzung
		Bekannt	Genutzt	
	Woolworth (01)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Wal-Mart (02)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Staples (03)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Toys R Us (04)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Safeway (05)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Footlocker (06)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Esprit-Geschäft (07)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Timberland-Geschäft (08)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Polo-Ralph-Lauren-Geschäft (09)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Florsheim (10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Eddie Bauer (11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	The Gap (12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Levi's Store (13)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7. Was ist der Hauptgrund, daß Sie in den genannten Geschäften einkaufen bzw. warum kaufen Sie in den Ihnen bekannten Geschäften nicht ein?

Bekanntere Einkaufs-Nennung bei Wal-Mart, Staples, Woolworth und Toys R Us → weiter mit Frage 10

Sie haben angegeben, daß Sie bei (Wal-Mart, Staples, Woolworth und Toys R Us) einkaufen.

8. (Geschäfte einzeln abfragen und nur die „genutzt“ werden)  
Bitte vergleichen Sie gedanklich (Wal-Mart, Staples, Woolworth und Toys R Us) mit ähnlichen Geschäften, in denen Sie sonst einkaufen. Welche Unterschiede (positiv/negativ) sehen Sie? Was finden Sie besser, was finden Sie schlechter? (je max. 2 Nennungen)

	Positiv	Negativ	Gesamturteil: (1) Sehr gut (2) eher gut (3) eher schlecht (4) schlecht	P	N	G
Woolworth	1 2	1 2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wal-Mart	1 2	1 2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staples	1 2	1 2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toys R Us	1 2	1 2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Welches Gesamturteil geben Sie (Wal-Mart, Staples, Woolworth und Toys R Us)? (1-4; sehr gut/eher gut/eher schlecht/schlecht)?

10. Zum Schluß haben wir nun noch einige Fragen zu Ihrer Person:  
(Zulieffendes einkreisen bzw. Alter angeben)

Geschlecht: <input type="checkbox"/> m <input type="checkbox"/> w	<b>Haushaltsnetto-Einkommen</b>
Alter: <input type="text"/>	In welcher Kategorie liegt Ihr Haushalts-Netto-Einkommen (alle Verdienenden zusammen)? <input type="text"/>
Haushaltsgröße:	A: bis 1000 DM      D: 3000 - 4000 DM
Wieviele Personen leben in Ihrem Haushalt?	B: 1000 - 2000 DM      E: 4000 - 5000 DM
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 u. mehr	C: 2000 - 3000 DM      F: über 5000 DM

VIELEN DANK FÜR IHRE MITHILFE!

Quelle: eigene Entwicklung und Gestaltung

## B. Fragebogen Wal-Mart-Kundenbefragung

BEFRAGUNG WAL-MART-KUNDEN											
Befragter:	Ort: Datum: Uhrzeit:										
1. Wo wohnen Sie? Ort: _____ PLZ/Postf. Stadtteil: _____ Straße: _____											
2. Sie haben gerade bei Wal-Mart eingekauft. Wie häufig kaufen Sie hier ein?											
täglich (1) <input type="checkbox"/>	monatlich (3) <input type="checkbox"/>										
mehrmals pro Woche (2) <input type="checkbox"/>	seltener (5) <input type="checkbox"/>										
wöchentlich (3) <input type="checkbox"/>	zum ersten Mal hier (6) <input type="checkbox"/>										
3. Welche Waren kaufen Sie vornehmlich ein (max. 3 Nennungen, bitte nach Größenordnung 1, 2, 3 sortieren)?											
Lebensmittel (1)	Drogerieartikel (2)	Haushaltswaren (3)	Bürobedarf (4)	Heimwerkerbedarf (5)	Bekleidung (Erwachsene) (6)	Spielwaren / rund ums Kind (7)	Freizeitbedarf (Sport, Camping, ...) (8)	Möbel, Einrichtung (9)	Elektrogeräte (10)	Auto- und Fahrradzubehör (11)	Sonstige (12)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Haben Sie hier bereits eingekauft, als dieses Geschäft noch kein Wal-Mart war?											
Nein (1) <input type="checkbox"/> - weiter mit Frage 5	Ja (2) <input type="checkbox"/> - weiter mit Frage 6										
5. (wenn nein) Warum kaufen Sie nun hier ein? (max. 3 Nennungen) - weiter mit Frage 8 nächste Seite											
1. _____											
2. _____											
3. _____											
6. (wenn ja) Haben Sie Veränderungen in dem Geschäft seit der Übernahme durch Wal-Mart festgestellt?											
Nein (1) <input type="checkbox"/> - weiter mit Frage 9	Wiß nicht (3) <input type="checkbox"/> - weiter mit Frage 9										
Ja (2) <input type="checkbox"/> - weiter mit Frage 7											
7. (wenn ja) Würden Sie sagen, daß sich das Geschäft seit seiner Übernahme durch Wal-Mart verbessert oder verschlechtert hat? In welchen Bereichen? (max. 2 Verbesserungen) - weiter mit Frage 9.											
<input type="checkbox"/> Verbessert, und zwar:	1: _____ 2: _____										
<input type="checkbox"/> Verschlechtert, und zwar:	1: _____ 2: _____										



Standort	Anschrift	Einwohner	Haushalte	A-Index	DI-Index	Σ Konkurrenten Einzugs = 15 km	klein	mittel	groß
							800-1.499 m <sup>2</sup> VK-Fläche	1.500-4.999 m <sup>2</sup> VK-Fläche	> 5.000 m <sup>2</sup> VK-Fläche
Interspar Essen	Porscheplatz 2 45127 Essen	2.077.420	1.006.481	82,6	115,5	167	127	26	14
Interspar Ettlingen	Hurtenkreuzstr.15 76275 Ettlingen	489.699	246.888	87,0	100,7	37	26	7	4
Interspar Freising	Gutenbergstr.2 85354 Freising	116.333	49.780	64,6	74,5	6	4	1	1
Interspar Gelsenkirchen	Balken-/Ulrichstraße 45891 Gelsenkirchen	2.048.302	990.776	82,1	118,8	165	124	28	13
Interspar Groß-Zimmern	Waldstraße (an der B 26) 64846 Groß-Zimmern	350.072	161.624	72,0	97,1	25	18	4	3
Interspar Hagen	Freiligrathstr.64 58099 Hagen	1.102.255	542.447	111,5	95,6	120	76	37	7
Interspar Hamburg	Beim Strohhaue 8 20097 Hamburg	1.764.714	907.125	91,0	91,8	161	116	34	11
Interspar Hamburg-St. Pauli	Neuer Kamp 31 20359 Hamburg- St.Pauli	1.780.427	916.093	90,5	91,7	162	117	34	11
Interspar Hannover-Wülfel	Hildesheimer Straße 413 30519 Hannover-Wülfel	785.621	410.843	107,2	138,3	73	46	20	7
Interspar Homburg	Robert-Bosch-Straße 66424 Homburg	259.493	115.986	179,7	95,1	29	22	2	5
Interspar Ingolstadt									
Interspar Jena	Löbstedter Straße 1a 07749 Jena	180.697	77.266	151,2	99,6	18	9	6	3
Interspar Jever	an der B 210 26441 Jever	164.228	79.909	174,9	134,0	27	19	5	3
Interspar Karlsruhe	Offenburger Str. 76136 Karlsruhe	510.799	255.823	88,8	97,9	41	29	8	4
Interspar Kenn b. Trier	Mosel-Einkaufszentrum 54344 Kenn b.Trier	169.121	86.229	102,2	47,3	10	6	2	2
Interspar Köln-Porz	Rudolf-Diesel-Str.32-36 51149 Köln-Porz	1.432.657	706.387	85,8	100,0	112	68	33	11
Interspar Landau	Dammühlstr.11 76829 Landau	184.696	79.804	119,8	72,2	18	11	4	3
Interspar Langenhagen	Am Markt 7 30853 Langenhagen	752.484	395.190	98,9	131,1	64	39	18	7

Standort	Anschrift	Einwohner	Haushalte	A-Index	DI-Index	Σ Konkurrenten Einzugs = 15 km	klein	mittel	groß
							800-1.499 m <sup>2</sup> VK-Fläche	1.500-4.999 m <sup>2</sup> VK-Fläche	> 5.000 m <sup>2</sup> VK-Fläche
Interspar Leverkusen	Stixchesstr.123 51337 Leverkusen	1.454.480	720.975	83,9	96,7	115	71	34	10
Interspar Ludwigshafen	Prälat-Caire-Str.7 67071 Ludwigshafen	752.334	378.208	97,9	110,8	57	41	8	8
Interspar Mainz	Rheinallee 120 55120 Mainz	704.047	349.265	104,0	90,0	47	33	4	10
Interspar Memmingen	Fraunhoferstr.8 87700 Memmingen	111.281	47.462	105,8	89,9	9	4	5	0
Interspar Mühlendorf	Elbestr.32 84456 Mühlendorf	134.850	55.037	126,5	133,5	16	11	4	1
Interspar München	Machtelfinger Str.4 81379 München	1.483.668	853.869	68,6	91,7	84	57	21	6
Interspar Neunkirchen	Kirkeler Str.50 66538 Neunkirchen	326.214	155.512	168,1	108,3	36	27	3	6
Interspar Norden	Glückauf-/Osterstraße 26506 Norden	64.527	28.612	159,4	82,7	11	8	3	0
Interspar Nordenham	Atenser Allee 108 26954 Nordenham	218.606	101.797	113,1	143,3	26	18	6	2
Interspar Pforzheim	Breslauer Str. 78181 Pforzheim- Hadäch	311.315	142.994	78,3	79,2	24	15	6	3
Interspar Pfungstadt	Eberstädter Str.200 64319 Pfungstadt	397.451	184.921	91,5	88,9	34	23	5	6
Interspar Querfurt	Nebraer Tor 5 06268 Querfurt	64.910	27.570	48,0	123,2	3	2	1	0
Interspar Ratingen	Am Sandbäch 30 40878 Ratingen	1.004.472	502.659	86,9	92,9	70	48	12	10
Interspar Reutlingen	Justus-von-Liebig-Str.3 72770 Reutlingen	368.934	170.935	121,2	74,1	31	17	8	6
Interspar Ritterhude	Heidekamp 25 27721 Ritterhude	86.920	35.736	232,6	84,4	15	9	4	2
Interspar Rohrbach	Im Wasgau-Zentrum 76865 Rohrbach	193.847	83.556	118,7	65,3	22	15	4	3
Interspar Rosenheim	Kulsteiner Str.124 83026 Rosenheim	170.746	73.975	88,0	121,0	17	12	5	0
Interspar Salzgitter	Konrad-Adenauer- Str.111 38226 Salzgitter 1	248.299	113.860	141,8	145,0	27	15	10	2
Interspar Salzgitter-Bad	Porscheplatz 1-3 38259 Salzgitter-Bad	168.501	77.505	135,3	146,4	17	10	5	2
Interspar Schwerin	Hamburger Allee 141 d 19063 Schwerin	142.748	592.68	167,1	98,1	20	13	5	2

Standort	Anschrift	Einwohner	Haushalte	A-Index	DI-Index	Σ Konkurrenten Einzug = 15 km	klein	mittel	groß
							800-1.499 m <sup>2</sup> VK-Fläche	1.500-4.999 m <sup>2</sup> VK-Fläche	> 5.000 m <sup>2</sup> VK-Fläche
<i>Interspar Sigmaringen</i>	<i>Friedrich-List-Str.3 72488 Sigmaringen</i>	77.176	30.226	142,6	103,7	11	9	1	1
<i>Interspar Singen</i>	<i>Georg-Fischer-Str.15 78224 Singen</i>	159.294	77.626	111,9	121,4	19	13	5	1
<i>Interspar Solingen</i>	<i>Friedenstr.64 42699 Solingen</i>	889.340	397.516	84,6	83,2	68	38	23	7
<i>Interspar Weilheim</i>	<i>Kaltenmüserstr.28 82362 Weilheim</i>	84.550	35.589	145,8	94,6	10	6	3	1
<i>Interspar Weingarten</i>	<i>Franz-Beer-Str.108 88250 Weingarten</i>	158.318	65.389	94,9	84,2	10	8	0	2
<i>Interspar Wilhelmshaven</i>	<i>Friedrich-Palfrath-Str.2 26389 Wilhelmshaven</i>	168.790	81.624	167,6	134,3	26	18	5	3
<i>Interspar Wismar-Hornstorf</i>	<i>Karpentier 3 23974 Wismar- Hornstorf</i>	80.738	34.046	178,9	123,9	11	7	2	2
<i>Interspar Witten</i>	<i>Annensstr.119 58453 Witten</i>	1.741.604	860.920	109,5	95,7	174	114	46	14
<i>Interspar Wolfenbüttel</i>	<i>Am Wasserwerk 3 38304 Wolfenbüttel</i>	469.169	241.501	121,6	120,8	41	24	12	5
<i>Interspar Wolfsburg</i>	<i>Höhlinger Str.21 38446 Wolfsburg</i>	170.563	77.810	75,7	152,4	14	11	2	1
<i>Interspar Wülfrath</i>	<i>Zur Fielthe 8 42489 Wülfrath</i>	948.960	448.086	90,2	87,8	70	39	23	8
<i>Interspar Wuppertal</i>	<i>Eiberfelder Str.8 42285 Wuppertal</i>	1.091.476	516.542	73,1	96,5	77	46	24	7
<i>Interspar Würzburg</i>	<i>Industriest.7 97076 Würzburg</i>	254.810	122.047	81,4	54,9	15	11	1	3
<i>Wertkauf Bremen</i>	<i>Duckwitzstraße 55 28199 Bremen</i>	716.019	353.201	158,8	114,5	82	49	23	10
<i>Wertkauf Darmstadt</i>	<i>Escholbrücker Str.44 64295 Darmstadt</i>	390.572	182.918	106,7	100,7	34	21	6	7
<i>Wertkauf Dortmund</i>	<i>Indupark 44149 Dortmund</i>	1.494.230	737.717	109,6	95,5	161	111	40	10
<i>Wertkauf Dreieich</i>	<i>Robert-Bosch-Straße 15 63203 Dreieich</i>	1.116.003	586.861	75,4	86,6	63	46	8	9
<i>Wertkauf Freiburg</i>	<i>Gundelfinger Straße 4 79108 Freiburg</i>	376.537	198.249	91,1	85,0	31	18	11	2
<i>Wertkauf Gießen</i>	<i>Gottlieb-Damler-Str.27 35398 Gießen</i>	301.496	134.427	164,6	61,9	24	15	3	6

Standort	Anschrift	Einwohner	Haushalte	A-Index	DI-Index	Σ Konkurrenten Einzug = 15 km	klein	mittel	groß
							800-1.499 m <sup>2</sup> VK-Fläche	1.500-4.999 m <sup>2</sup> VK-Fläche	> 5.000 m <sup>2</sup> VK-Fläche
<i>Wertkauf Hamburg</i>	<i>Willinghusener Weg 1 22113 Hamburg</i>	1.788.846	918.663	89,8	90,9	162	117	34	11
<i>Wertkauf Heidenau</i>	<i>Hauptstr.3 01809 Heidenau</i>	162.341	70.396	169,1	106,8	13	4	5	4
<i>Wertkauf Ingelheim</i>	<i>Nahering 3 55218 Ingelheim</i>	210.017	90.056	114,4	85,7	15	11	2	2
<i>Wertkauf Karlsruhe</i>	<i>Durlacher Alle 111 76137 Karlsruhe</i>	516.608	258.747	81,6	101,9	40	29	8	3
<i>Wertkauf Maintal</i>	<i>Wingerstr.39-43 63477 Maintal</i>	1.264.987	646.867	72,9	88,5	76	54	10	12
<i>Wertkauf Mainz</i>	<i>Weberstr.15 55130 Mainz</i>	716.029	354.529	99,6	93,1	48	34	5	9
<i>Wertkauf Mannheim</i>	<i>Spreewaldallee 38-40 68309 Mannheim</i>	834.520	418.946	100,1	115,0	69	51	8	10
<i>Wertkauf München</i>	<i>Ingolstädter Straße 58b 80939 München</i>	1.488.383	853.060	70,5	92,7	91	63	22	8
<i>Wertkauf Raunheim</i>	<i>Flörsheimer Str.2 65479 Raunheim</i>	589.163	280.104	88,8	91,7	33	29	2	2
<i>Wertkauf Siegen</i>	<i>Eisenfelder Str.170 57072 Siegen</i>	294.338	123.130	114,3	92,9	25	11	11	3
<i>Wertkauf Wetzlar</i>	<i>Hörnheimer Eck 35578 Wetzlar</i>	306.960	133.016	154,7	60,8	22	13	4	5
<i>Wertkauf Wiesbaden</i>	<i>Appellallee 69 65203 Wiesbaden</i>	688.879	343.254	99,8	91,9	47	33	5	9
<i>Wertkauf Wiesbaden II</i>	<i>Mainzer Str.110 65189 Wiesbaden</i>	733.282	363.418	89,6	90,0	46	33	5	8
<i>Wertkauf Würzburg</i>	<i>Nürnberger Str.12 97076 Würzburg</i>	250.789	120.524	80,7	50,5	14	10	1	3

Anmerkungen:  
*kursiv*: Standorte mit weniger als 100.000 Einwohner im Einzugsgebiet  
*durchgestrichen*: geschlossene Standorte  
**A-Index**: (Arealitäts-Index): Wettbewerbsstärke auf der Großfläche (>800 m<sup>2</sup>)  
**DI-Index**: (Discounter-Index): Wettbewerbsstärke auf der Discounter-Ebene  
**A- und DI-Index**: Vergleich der Verkaufsfläche pro 10.000 Einwohner am Standort mit dem Bundesdurchschnitt. Werte über 100 bedeuten überdurchschnittlich viel Verkaufsfläche und weisen auf einen starken Wettbewerb hin. Werte unter 100 stehen für unterdurchschnittlich viel Verkaufsfläche und weisen auf einen eher schwachen Wettbewerb hin.  
**Konkurrenten**: Summe der Konkurrenten im Einzugsgebiet mit einem Radius von 15 km untergliedert nach kleinen (800-1.499 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche), mittleren (1.500-4.999 m<sup>2</sup>) und großen (ab 5.000 m<sup>2</sup>) Geschäften