

Elmar Kulke / Kathrin Pätzold (Hrsg.)

Internationalisierung des Einzelhandels

Unternehmensstrategien und Anpassungsmechanismen



Herausgeber: *Barbara Hahn, Elmar Kulke, Peter Pez,
Robert Pütz, Frank Schröder*

Schriftleiter: *Robert Pütz*

Elmar Kulke und Kathrin Pätzold (Hrsg.)

Internationalisierung des Einzelhandels

Unternehmensstrategien und Anpassungsmechanismen

**Schriftenreihe des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung
in der Deutschen Gesellschaft für Geographie in Zusammenarbeit
mit dem Institut für Humangeographie an der Johann Wolfgang
Goethe-Universität Frankfurt am Main**

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2009

Printed in Germany

ISBN 978-3-932820-34-2

Titelfoto: T. Taczmarek; Titelfotobearbeitung: Ö. Alpaslan

Gestaltung und Druckvorlage: Ö. Alpaslan, Goethe-Universität Frankfurt/Main

Druck: Elektra Reprografischer Betrieb GmbH, Niedernhausen

Verlag: L.I.S. Verlag, Passau

Inhalt

<i>Elmar Kulke und Kathrin Pätzold</i> Vorwort.....	7
<i>Tomasz Kaczmarek</i> Die globalen Marktführer des Einzelhandels – Wirkungsbereich und Standortstrategien	11
<i>Ulrike Gerhard und Elke Pioch</i> Unternehmen + Kultur = Unternehmenskultur? Empirische Analyse zur Bedeutung von Unternehmenskulturen im globalen Einzelhandel	31
<i>Martin Franz</i> Proteste gegen Supermärkte in Indien – Widerstand als Einflussfaktor in der Internationalisierung des Einzelhandels	53
<i>Torben Heinrich</i> Herausforderungen einer internationalen Expansion im Lebensmitteleinzelhandel – ein Praxisbericht	75
<i>Andrea Back-Ihrig</i> Internationalisierung im Einzelhandel – Expansion und Einzelhandelsentwicklung in Ost- /Zentraleuropa insbesondere in Polen, Tschechien und Ungarn	89
Autoren und Herausgeber	112

Vorwort

Dieser Artikel ist im Rahmen der online
Publikation nicht verfügbar.

Dieser Artikel ist im Rahmen der online
Publikation nicht verfügbar.

Die globalen Marktführer des Einzelhandels – Wirkungsbereich und Standortstrategien

1 Einführung

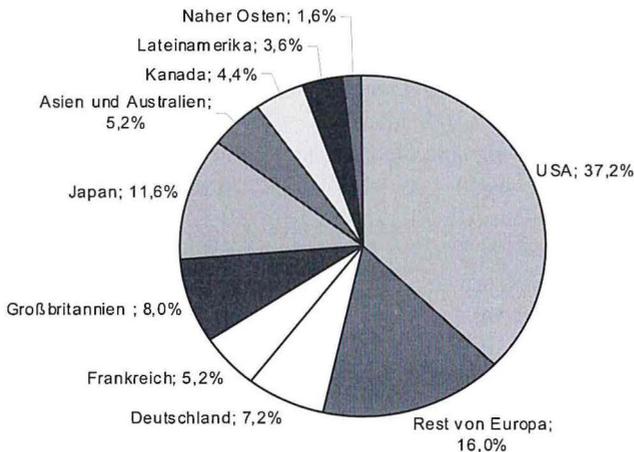
Dieser Beitrag untersucht die räumlichen Strukturen der Internationalisierung des Einzelhandels und beschäftigt sich somit mit einem der Schlüsselzweige der heutigen Wirtschaft. Analysiert werden die Größe und die räumliche Verteilung der weltweit führenden Einzelhandelsunternehmen. Die Globalisierung der Wirtschaft und damit verbunden die internationale Expansion von großen Einzelhandelsunternehmen bewirkt eine wachsende Dominanz der größten Filialisten in vielen Ländern. Diese internationale Expansion betrifft besonders die „Emerging Markets“ wie in Mittelosteuropa, Süd- und Südostasien, dem Nahen Osten und Lateinamerika.

Gegenstand der Untersuchung sind die führenden Handelsunternehmen der Welt; sie gehören – bezogen auf den Umsatz – zu den Top 250 Unternehmen der Welt. Eine wesentliche Informationsquelle über die Marktführer des Einzelhandels der Welt liefert das Schweizer Unternehmen Deloitte Touche Tohmatsu, das seit über 10 Jahren Statistiken für die 250 weltgrößten Handelsfirmen erstellt. Die Entwicklung der größten Handelsunternehmen Europas beobachten die niederländische Veraart Research und das deutsche EHI Retail Institute, welche in ihren Berichten Informationen zu den Marktführern unterschiedlicher Branchen und Segmente des Einzelhandels liefern. Daneben veröffentlichen Zeitschriften, wie Forbes und Fortune, Aufstellungen der globalen Unternehmen, was einen Vergleich der Handelsfirmen zu anderen Wirtschaftsbereichen ermöglicht (Annual Ranking of the World's largest Corporation, 2008). Die in dieser Abhandlung verwendeten Berichte enthalten Informationen für die Jahre 2006 und 2007; Berücksichtigung finden dabei u.a. Hauptsitze, Branchen und Wirkungsbereiche der Unternehmen sowie deren Umsätzen und Gewinne.

2 Konzentrationsniveau auf dem globalen Handelsmarkt

Die größten Einzelhandelsunternehmen erreichen jährliche Umsätze von 3,25 Billion US-Dollar; sie verzeichneten während der letzten drei Jahre eine Steigerung der Verkäufe von jährlich rund 8% (GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008). An dieser Steigerung war die absolute Mehrheit der Unternehmen beteiligt. So konnten beispielsweise im Jahre 2007 165 Unternehmen ihren Umsatz steigern, während nur 36 eine Stabilisierung und nur 49 Unternehmen eine Reduktion ihres Umsatzes verzeichneten. Unter den analysierten 187 globalen Marktführern, die Angaben zu ihren Einnahmen für 2006 zur Verfügung gestellt haben, erzielten 180 Unternehmen einen Gewinn und lediglich 7 Unternehmen verzeichneten keinen Gewinn oder erfuhren Verluste (bei 15 im Jahre 2005). Die Steigerung der Gewinne betrug 2006 3,6% und war damit höher als die Dynamik der Gewinne der Vorjahre (3,5% im Jahre 2005, 2,7% 2004). Diese kurze Darstellung zeigt die wirtschaftliche Bedeutung der größten Handelsunternehmen, ihre beträchtliche Rentabilität und ihre hohe Einkommensdynamik.

Abb. 1: Verteilung der Hauptsitze der größten Handelsunternehmen nach Regionen und Ländern

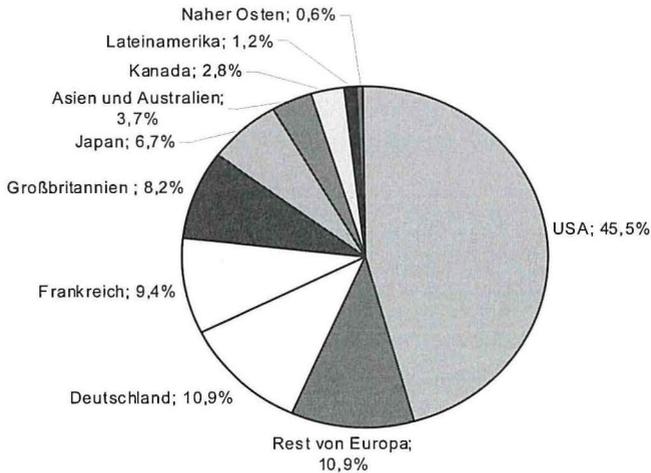


Quelle: Eigene Erarbeitung auf Basis von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008.

Die starke Konzentration des Umsatzes auf eine begrenzte Zahl großer Einzelhändler wird von einer räumlichen Konzentration begleitet; dies zeigt sich deutlich in der räumlichen Verteilung der Hauptsitze der Handelsunternehmen. Von den 250 Marktführern stammen 37,2% aus Nordamerika, 20,4% aus Westeuropa und 11,6% aus Japan (Abb. 1, Tab. 1). Innerhalb Europas stammen die Unternehmen vor allem aus einem der drei folgenden Länder: Großbritannien (8,0%), Deutschland (7,2%) oder Frankreich (5,2%). Noch deutlicher wird die räumliche Konzentration, wenn man die Umsätze der 250 größten Einzelhändler berücksichtigt (Abb. 2). Auf die amerikanischen Unternehmen

entfallen dann sogar 45,5% des gesamten Umsatzes, auf die westeuropäischen Unternehmen 28,5% (also viel mehr als ihr Anteil an der Gesamtanzahl der Firmen) und auf die japanischen Unternehmen 6,7% (d.h. um die Hälfte weniger als ihr Anteil an der Zahl der Unternehmen).

Abb. 2: Räumliche Struktur der größten Handelsunternehmen der Welt nach Umsätzen



Quelle: Eigene Erarbeitung auf Basis von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008

Tab. 1: Verteilung und Verkäufe der 250 größten Handelsunternehmen der Welt nach geographischen Regionen

Land/ Region	Anzahl der Firmen		Verkaufsanteil in %	Jährlicher Durchschnittsumsatz pro Unternehmen in Mrd. USD
	Absolute Zahl	in %		
Nordamerika darunter die USA	104 93	41,6 37,2	48,3 45,5	15.097 15.899
Europa, darunter Großbritannien Deutschland Frankreich	91 20 18 13	36,4 8,0 7,2 5,2	39,4 8,2 10,9 9,4	14.075 13.384 19.732 23.444
Asien und Pazifik darunter Japan	42 29	16,8 11,6	10,4 6,7	8.013 7.448
Lateinamerika	9	3,6	1,2	4.426
Afrika/ Naher Osten	4	1,6	0,6	4.738
Top 250	250	100,0	100,0	12.985

Quelle: Eigene Erarbeitung auf Basis von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008

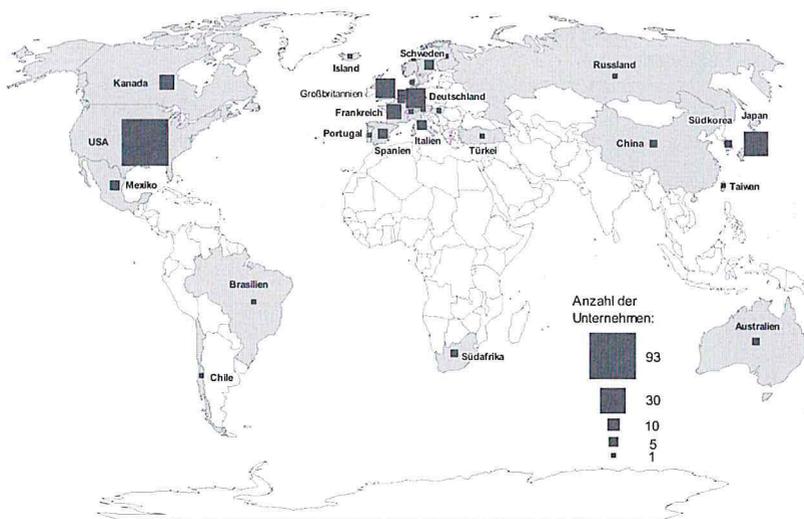
Die amerikanischen und europäischen Firmen erreichen durchschnittlich die höchsten Umsatzzahlen (Gesamtumsatz nach Regionen geteilt durch die Zahl der Unternehmen aus dieser Region), mit über 15 Mrd. USD jährlich pro Unternehmen (Tab. 1). In der Triade – Nordamerika (USA und Kanada), Europa (hauptsächlich die EU) und Japan – konzentrieren sich 89% der größten Handelsunternehmen der Welt. Ihr Anteil am globalen Umsatz der 250 Unternehmen ist noch höher und beträgt 94,5%. In den fünf führenden Ländern – USA, Japan, Großbritannien, Deutschland und Frankreich – haben 173 Potentaten des Einzelhandels ihren Hauptsitz; das macht 69% der 250 Unternehmen aus (ihr Umsatz beträgt sogar 80%). In der Gruppe der 100 größten Einzelhändler beträgt der Anteil der Firmen aus den genannten fünf Ländern 73% (Tab. 2).

Tab. 2: Räumliche Konzentration der Handelsunternehmen aus der Liste der 250-Marktführer der Welt

Rangliste der Unternehmen	Unternehmen nach Herkunftsland					Gesamt	
	USA	Japan	Großbritannien	Deutschland	Frankreich	absolute Zahl	%
	100	36	7	11	10		
101-250	57	22	9	8	4	100	66,7
Gesamt 250	93	29	20	18	13	173	69,2

Quelle: Eigene Erarbeitung auf Basis von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008

Abb. 3: Verteilung der 250 größten Handelsunternehmen der Welt nach Ländern



Quelle: Eigene Erarbeitung auf Basis von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008

Die größten Einzelhändler der Top 250-Liste kommen aus 30 Ländern, die meisten aus Europa (19 Länder). Wie bereits erläutert, stammen die meisten Firmen aus den USA

(93). In Europa dominieren die britischen, deutschen und französischen Firmen (insgesamt 51 von 91). In Skandinavien haben weitere 14 Unternehmen ihren Sitz (die meisten in Schweden – 6), auf Belgien und die Niederlande entfallen je 8, auf Italien 6 und auf Spanien 5 Hauptsitze. Einzelne Unternehmen kommen aus Island, Portugal, Österreich, Norwegen, Dänemark und Finnland. Unter den Top 250 gibt es inzwischen auch Firmen aus den ehemaligen sozialistischen Ländern, zwei aus Russland und eine aus Ungarn (sie nehmen jedoch nachrangige Positionen in der Rangliste ein – die Plätze 229, 191 und 180). In Asien haben die größten Handelsfirmen neben Japan (29 Unternehmen) auch in China (6, davon 2 in Hongkong), Südkorea (3), Taiwan und der Türkei (je 1) ihren Sitz. Darüber hinaus kommen große Einzelhandelsunternehmen auch aus Mexiko (5), Südafrika (4), Australien (3), Brasilien und Chile (je 2) (Abb. 3).

Die Bedeutung der Handelstätigkeit zeigt sich im Vergleich zu den anderen Wirtschaftsbereichen. Von den 10 Einzelhandels-Marktführer der Welt gehören die ersten sieben Firmen zu den 100 größten Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche weltweit. Ihre Charakteristik bezüglich Umsatz und Entwicklungsdynamik veranschaulicht Tab. 3.

Tab. 3: Die 10 größten Einzelhandelsunternehmen der Welt (Stand 2007)

Rang	Rang unter allen Unternehmen	Bezeichnung	Herkunftsland	Umsatz in Mrd. USD	Jährliche Umsatzsteigerung in %
1	1	Wal-Mart Stores, Inc.	USA	378,8	10,4
2	33	Carrefour S.A..	Frankreich	115,6	4,6
3	51	Tesco plc	Großbritannien	94,7	10,4
4	56	Metro AG	Deutschland	90,3	7,4
5	65	The Home Depot, Inc.	USA	84,7	11,4
6	87	The Kroger Co.	USA	70,2	9,2
7	99	Costco Wholesale Corp.	USA	64,4	13,7
8	102	Target Corp.	USA	63,4	13,1
9		Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Deutschland	52,4	13,2
10	138	Sears Holdings Corp.	USA	50,7	7,9
Gesamt	-	-	-	1.088.605	10,2

Quelle: Eigene Erarbeitung auf Basis von ANNUAL RANKING OF THE WORLD'S LARGEST CORPORATION und GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008.

Die Top 10 der Handelsunternehmen generierten im Jahr 2006 30,1% des Umsatzes der 250 größten Einzelhandelsfirmen. Dieser Anteil ist in den letzten zehn Jahren um 5% gestiegen, was eine wachsende Konzentration des Umsatzes auf die Gruppe der 10 größten Einzelhändler belegt. Ihr Gesamtumsatz betrug im Jahr 2006 978,5 Mrd. USD und war damit um 10,2% höher als im Vorjahr (GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008). Unter den Top 10 gibt es sechs amerikanische Unternehmen (Wal-Mart, Home Depot, Kroger, Target, Costco, Sears Holdings), zwei deutsche (Metro und Schwarz) und je eines aus Frankreich (Carrefour) und Großbritannien (Tesco). Die meisten der Firmen sind auf Märkten in zahlreichen Ländern aktiv: z.B. Tesco in 12 Ländern, Wal-Mart in 15 Ländern und Metro und Carrefour jeweils in 31 Ländern auf 4 Kontinenten.

3 Niveau der Internationalisierung und Wirkungsbereich der größten Handelsunternehmen

Die Globalisierung der Wirtschaft ist vor allem in der Internationalisierung der Handelsaktivitäten und in der Erweiterung der Wirkungsbereiche der Unternehmen auf andere Länder sichtbar. Die Handelsmarktführer müssen, um höhere Einkünfte zu erreichen, auf einem großen Markt, der zahlreiche Länder oder Ländergruppen: meist auf mehreren Kontinenten, umfasst, tätig sein. Den Wirkungsbereich der Unternehmen kann man unter Beachtung der räumlichen Struktur folgendermaßen aufteilen: national, regional (einige Länder, meistens Nachbarländer) subkontinental (ein beträchtlicher Teil eines Kontinents), kontinental (die meisten Länder eines Kontinents) und transkontinental (multikontinental – Aktivitäten auf mehr als einem Kontinent). Tab. 4 zeigt den Wirkungsbereich der Handelsunternehmen aufgeschlüsselt nach der Anzahl der Kontinente, auf denen sie tätig sind.

Tab. 4: Wirkungsbereich der 250 größten Handelsfirmen der Welt nach Kontinenten

Wirkungsbereich	Anzahl der Top 250 Unternehmen					Gesamt	
	1-50	51-100	101-150	151-200	201-250	Absolute Zahl	%
1 Kontinent	25	36	40	44	39	184	73,6
2 Kontinente	10	3	3	4	8	28	11,2
3 Kontinente	10	6	4	1	1	22	8,8
4 Kontinente	4	2	2	1	2	11	4,4
5-6 Kontinente	1	3	1	-	-	5	2,0
Gesamt	50	50	50	50	50	250	100,0

Quelle: Eigene Erarbeitung auf Basis von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008

Unternehmen, die global, d.h. auf allen Kontinenten (außer Antarktika) oder in den meisten Ländern der Welt handeln, sind in der Handelsbranche eine Seltenheit. Diese globale Präsenz zeigen nur wenige Einzelhändler, die vor allem im Bereich des Versandverkaufs aktiv sind (*non-store retail*), wie beispielsweise Dell Inc., Alticor Inc. (Amway Quixtar) oder Avon Products, Inc. Unter den Einzelhandelsunternehmen, die in Filialen stationären Einzelhandel betreiben, ist ein weltweiter Wirkungsbereich (auf allen Kontinenten) nur bei zwei Unternehmen zu beobachten: die französische PPR S.A., die in 48 Ländern aktiv ist und die amerikanische Toys „R“ US, Inc., die zurzeit auf den Märkten in 35 Ländern tätig ist.

Die größten Einzelhändler der Welt verkaufen sowohl in ihren Herkunftsländern als auch international. Den größten Absatzmarkt stellt Nordamerika dar, wo die Hälfte der Unternehmen der Top 250-Liste aktiv sind (Tab. 5); dies resultiert vor allem aus der Dominanz der in den USA beheimateten Firmen. Ein zweiter großer Wirkungsbereich ist Europa, wo vor allem Unternehmen aus den westeuropäischen Ländern Niederlassungen besitzen. Auf dem asiatischen Markt sind sowohl die heimischen Firmen (vor allem aus Japan), als auch europäische und amerikanische Konzerne präsent. Auf den

sonstigen Kontinenten (Australien, Südamerika und Afrika) handeln weniger als 20 der Einzelhandels-Marktführer der Welt.

Tab. 5: Verkaufsmärkte der 250 größten Handelsfirmen der Welt nach Kontinenten

Der Kontinent	Anzahl der Top 250 Unternehmen					Gesamt	
	1-50	51-100	101-150	151-200	201-250	absolute Zahl	%
Nord- und Mittelamerika	31	22	23	24	27	127	50,8
Europa	31	29	18	17	16	111	44,4
Asien	21	14	14	12	18	79	31,6
Südamerika	5	3	4	3	2	17	6,8
Australien	4	4	4	2	2	16	6,4
Afrika	4	4	4	-	1	13	5,2

Quelle: Eigene Erarbeitung auf Basis von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008

Tab. 6: Absatzmärkte der 250 größten Handelsfirmen der Welt nach Anzahl der Länder

Anzahl der Länder	Anzahl der Top 250 Unternehmen					Gesamt	
	1-50	51-100	101-150	151-200	201-250	absolute Zahl	%
1 Land	12	14	22	26	28	102	40,8
2-5 Länder	11	17	12	14	10	64	25,6
6-10 Länder	9	8	5	7	4	33	13,2
11-20 Länder	9	1	8	3	5	26	10,4
über 20 Länder	9	10	3	-	3	25	10,0
Gesamt	50	50	50	50	50	250	100,0

Quelle: Eigene Erarbeitung auf Basis von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008

40% der Firmen der Top 250-Liste beschränken ihren Absatzmarkt auf ein Land, die anderen 60% verkaufen ihre Waren auch im Ausland, und können somit als international oder transnational bezeichnet werden. Die Analyse der Tab. 6 zeigt die deutliche Regelmäßigkeit, mit der das Niveau der Internationalität mit der Größe der Firma steigt. Der Anteil der Unternehmen, die nur in einem Land aktiv sind, beträgt in der Gruppe der Plätze 200-250 (Umsatz unter 3 Mrd. USD) 56% und in der Gruppe der 50 größten Unternehmen (Umsatz über 15 Mrd. USD) nur 24%. Einen geringen territorialen Wirkungsbereich – 2-5 Länder – hat jedes vierte große Handelsunternehmen, einen subkontinentalen (6-10 Länder) jedes siebte und einen kontinentalen oder transkontinentalen Wirkungsbereich (11-20 Länder und über 20 Länder) jedes zehnte Unternehmen (Tab. 6).

Eine ausgeprägte internationale Orientierung haben die amerikanischen, französischen, britischen, deutschen und japanischen Konzerne. Ihre räumlichen Wirkungsbereiche stellen die Abb. 4-8 dar. Zu beobachten ist hier eine Differenzierung der geographischen Orientierung. Die amerikanischen Unternehmen (Bild der Wirkungsbereiche für insgesamt 51 Firmen) beherrschen eindeutig den Markt in Nord-, Mittel- und Südamerika (mit Ausnahme von Paraguay, Guyana und Surinam). Ihre Präsenz ist auch in Europa sichtbar (alle Länder außer Weißrussland), sowie in Australien und den Ländern

von Ozeanien und Südostasien (mit Ausnahme von Laos, Kambodscha und Myanmar). Dagegen investieren die größten amerikanischen Handelsunternehmen generell nicht in Mittel- und Südasien sowie in den afrikanischen Ländern (außer Ägypten, Marokko und Südafrika). Amerikanische Firmen fehlen auch in einigen Ländern des Nahen Osten, vor allem in jenen, die politisch instabil sind (u.a. in Syrien, Jordanien und Jemen). Die amerikanischen Firmen sind mit ihren Handelsaktivitäten in insgesamt 82 Ländern der Welt präsent (Abb. 4). Den zweiten Platz nehmen in Hinsicht auf die weltweite Expansion die französischen Firmen ein (Analyse für 13 Firmen), die auf Märkten in 62 Ländern aktiv sind. Ihr Wirkungsbereich (Abb. 5) ist in hohem Grade deckungsgleich mit dem der amerikanischen Unternehmen; allerdings zeigen sie keine so großflächige Orientierung und ihre Präsenz in Lateinamerika ist weniger stark ausgeprägt (die französischen Firmen sind in den Anden-Ländern und einigen Ländern Mittelamerikas nicht aktiv). Einen geringeren Wirkungsbereich haben die britischen Firmen (15 analysierte Unternehmen handeln in insgesamt 52 Ländern, Abb. 6) und die deutschen (Analyse für 18 Firmen, in insgesamt 44 Ländern aktiv sind; Abb. 7). Sie sind weder in Lateinamerika noch in Afrika präsent, sondern fokussieren ihre Aktivitäten auf die Länder Europas, Asiens und Nordamerikas. Die ausländischen Investitionen der größten Handelsunternehmen aus Japan (10 analysierte Firmen mit einem Wirkungsbereich in 23 Ländern; Abb. 8) beschränken sich nur auf hoch entwickelte Länder (USA, Kanada, Australien, Westeuropa, Südkorea) sowie auf einige Länder Südasiens (China, Taiwan, Singapur, Thailand).

Abb. 4: Wirkungsbereich amerikanischer Firmen

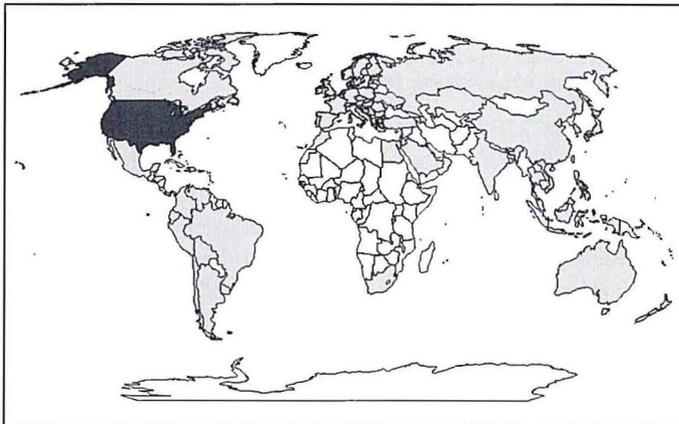


Abb. 5: Wirkungsbereich französischer Firmen

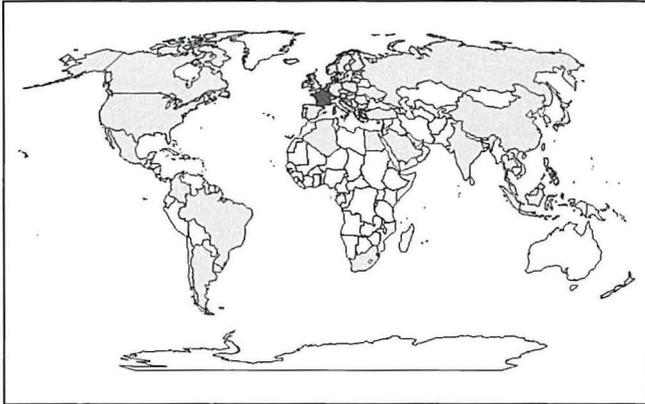


Abb. 6: Wirkungsbereich britischer Firmen

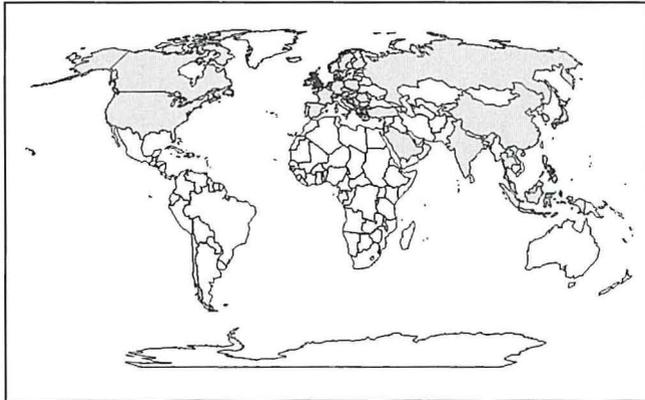


Abb. 7: Wirkungsbereich deutscher Firmen

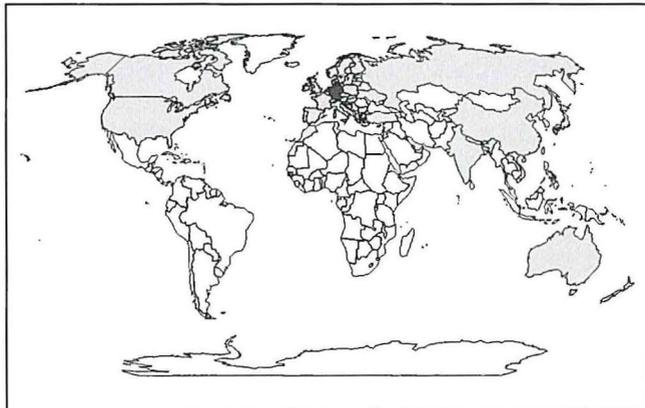
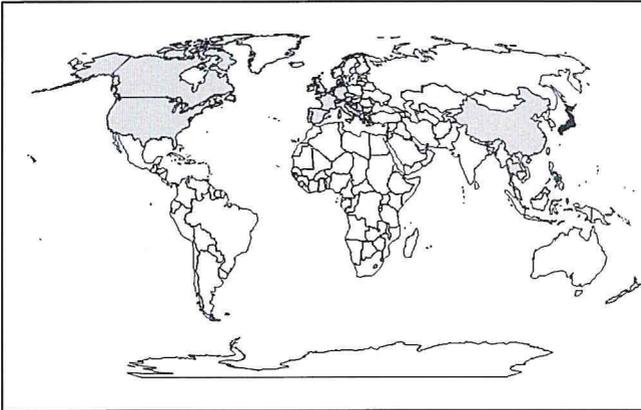


Abb. 8: Wirkungsbereich der japanischen Firmen



Quelle (Abb.4-8): eigene Erarbeitung aufgrund von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008

Das Niveau der Internationalisierung der Firmen, die aus bestimmten geographischen Regionen der Welt kommen, stellt Tab. 7 dar. Von den größten Handelsunternehmen der Welt (Top 250) haben die europäischen Unternehmen eindeutig den internationalsten Charakter. Fast 90% dieser Unternehmen sind im Ausland aktiv, meistens mit weitem räumlichem Wirkungsbereich; dies zeigt sich in der Anzahl der Länder, in denen verkauft wird. Die internationalsten Firmen kommen aus Deutschland und Frankreich. Jede Firma der Top 250-Liste mit Hauptsitz in diesen Ländern ist im Ausland aktiv, die meisten davon in mehreren Ländern (Tab. 7). Dagegen handelt nur die Hälfte der nordamerikanischen Firmen auch im Ausland (im Falle von Kanada nur 2 von 11 Firmen der Top 250-Liste). Unter den japanischen Unternehmen bilden Firmen, die nur im Inland aktiv sind, die größte Gruppe (19 von 29).

Von den analysierten 250 Unternehmen aus der ganzen Welt investieren 150 (60%) im Ausland. Eine starke Internationalisierung charakterisiert die größten Unternehmen aus Westeuropa, die durchschnittlich auf dem Markt von mindestens 10 Ländern handeln (französischen Firmen – 15, deutsche – 14). In diesem Fall bedeutet ein beträchtlicher Wirkungsbereich zugleich auch einen überdurchschnittlichen Verkaufswert (vgl. Tab. 1).

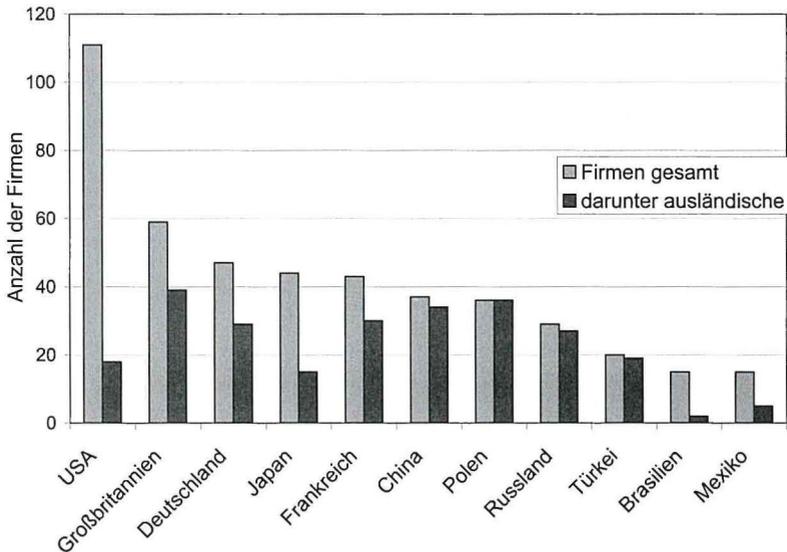
Den größten Markt für die Handelsgiganten stellt das Gebiet der USA dar. Er ist dominiert von den heimischen amerikanischen Firmen. Von den 111 größten Handelsunternehmen, die in den USA aktiv sind, sind 93 (84%) amerikanische Firmen und nur 18 (16%) stammen aus anderen Ländern (Abb. 9). Den zweiten Platz hinsichtlich der Anzahl der großen Unternehmen auf dem Markt nimmt Großbritannien ein, wo 59 Firmen der Top 250-Liste aktiv sind; dabei handelt es sich um 20 britische und 39 (66%) ausländische Firmen. Die nächsten Plätze belegen der deutsche Markt (mit 47 Firmen, davon 62% ausländisch), der japanische Markt (mit 44 Firmen, davon 34% ausländisch) und der französische Markt (mit 43 Firmen, davon 70% ausländisch).

Tab. 7: Niveau der Internationalisierung und Wirkungsbereich der 250 größten Handelsunternehmen der Welt

Region/ Land, aus dem das Unternehmen stammt	Anzahl der Firmen		Wirkungsbereich (Durchschnittszahl der Länder)
	absolute Zahl	% der im Ausland aktiven Unternehmen	
Nordamerika	104	51,0	4
darunter die USA	93	54,8	4
Europa, darunter	91	86,8	10
Großbritannien	20	75,0	10
Deutschland	18	100,0	14
Frankreich	13	100,0	15
Asien und Australien	42	45,2	4
darunter Japan	29	34,5	3
Lateinamerika	9	55,5	2
Afrika und Naher Osten	4	100,0	11
Gesamt (Top 250)	250	59,2	6

Quelle: Eigene Erarbeitung auf Basis von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008

Abb. 9: Anzahl der Firmen der Top 250-Liste, die auf Märkten ausgewählter Länder handeln



Quelle: eigene Erarbeitung auf Basis von GLOBAL POWERS OF RETAILING 2008.

Es zeigt sich deutlich, dass die Rangführer (bezogen auf den Umsatz) auch „Leader“ hinsichtlich der internationalen Expansion auf zusätzlichen Absatzmärkten sind. Die immer größere Anzahl von Firmen, die außerhalb der Märkte Nordamerikas, Japans und Westeuropas handeln, resultiert aus der wachsenden Rolle der „Emerging Markets“.

Diese Entwicklung ist am Beispiel Chinas erkennbar, wo bereits 37 große ausländische Unternehmen agieren, was 15% der 250 größten Einzelhändler der Welt entspricht. Ein weiterer, sich internationalisierender, Markt ist Russland, wo bereits 33 transnationale Unternehmen handeln. Daneben erfahren die Länder Mittelosteuropas eine Internationalisierung - besonders Polen und die Tschechische Republik, in denen 36 bzw. 35 ausländische Unternehmen der Top 250-Liste aktiv sind – sowie die Schwellenländer mit einem dynamischen Wirtschaftswachstum – wie die Türkei, Brasilien, Mexiko oder Malaysia (Abb. 9).

4 Die Expansion ins Ausland – Beispiel der Carrefour S.A.

Die wirtschaftliche Bedeutung und der räumliche Wirkungsbereich der größten Einzelhandelsunternehmen der Welt werden nachfolgend am Beispiel des französischen Unternehmens Carrefour dargestellt, welches hervorragend die Auslandsexpansion und die globale Standortstrategie verdeutlicht.

Das französische Einzelhandelsunternehmen Carrefour ist, bezogen auf den Umsatz, das größte in Europa und das zweitgrößte weltweit. Es wurde 1959 in Frankreich gegründet und ist vor allem als Filialist, der Hypermärkte und Supermärkte betreibt, oft in Begleitung von Tankstellen, bekannt. Der erste Laden der Familien von Marcel Fourier und Louis Defforey wurde in Annecy/ Frankreich eröffnet. Errichtet wurde er an einer Straßenkreuzung, deswegen auch der Name Carrefour (französisch für „die Kreuzung“). Carrefour gilt als Erfinder von großflächigen Selbstbedienungsmärkten, den Hypermärkten. Der erste große Komplex, der einen großen Supermarkt mit Kaufhaus unter einem Dach beherbergte, entstand im Jahre 1963 in Sainte-Geneviève-des-Bois bei Paris (WWW.EN.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/CARREFOUR). Die Idee der Hypermärkte mit riesigen Parkplätzen resultierte aus der Einstellung „No parking, no business“. Im Jahre 1976 führte Carrefour als erstes Unternehmen weltweit den Verkauf von unterschiedlichen Produkten, die jedoch sortimentsmäßig verwandt waren, in einer Verpackung (fr. produits libres) ein, was eine Reduktion des Einzelpreises der Produkte ermöglichte.

Carrefour ist heute in 31 Ländern auf 4 Kontinenten tätig und beschäftigt weltweit ca. 460.000 Mitarbeiter (WWW.CARREFOUR.COM). Die Carrefour-Gruppe bilden:

- Carrefour Hypermärkte,
- Carrefour Express Supermärkte,
- Champion Supermärkte,
- Globi Supermärkte,

Die Einkünfte von Carrefour beliefen sich 2006 auf 97,8 Mrd. USD (76,9 Mrd. Euro), was einer Steigerung von 6,6% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der Jahresüberschuss der Firma betrug 2,85 Mrd. USD (2,27 Mrd. Euro). Im Jahre 2007 betrugen die Einkünfte 82,1 Mrd. Euro, was eine jährliche Steigerung um 6,8% ergibt (Top 25 GLOBAL RETAILERS, 2008). Die Umsatzanteile des Konzerns gliedern sich folgendermaßen nach Regionen: 46% Frankreich, 38% sonstige Länder Europas, 10% Lateiname-

rika und 8% Asien (CARREFOUR GROUP FINANCIAL REPORT 2007, WWW.CARREFOUR.COM). Trotz der starken Konzentration auf den Verkauf im Heimatland (Frankreich) kann Carrefour als ein globales Unternehmen bezeichnet werden. Im Jahre 2007 verfügte der Konzern über mehr als 7000 Filialen, darunter 874 Hypermärkte, in 31 Ländern der Welt (Abb. 10). Das Unternehmen eröffnet Jahr für Jahr weltweit etwa 75 neue Filialen. Diese Zahlen bescheren Carrefour den zweiten Platz hinsichtlich der Gesamtzahl der Hypermärkte und den dritten Platz hinsichtlich der Anzahl der neu eröffneten Hypermärkte. Die meisten großflächigen Märkte (Hypermärkte) von Carrefour befinden sich in Frankreich (218 im Jahre 2007) und weitere sind in Spanien (161), Brasilien (150), China (112), Polen (72), Italien (59), Argentinien (59), Belgien (56), Taiwan (48), Kolumbien (46), Indonesien (37), Griechenland (28), Thailand (25), der Türkei (19), Malaysia (12), Japan (7), Portugal (7), Rumänien (15) und Ägypten (5) (WWW.CARREFOUR.COM).

Abb. 10: Wirkungsbereich von Carrefour



Quelle: Eigene Erarbeitung anhand der Angaben des Konzerns, WWW.CARREFOUR.COM

Die Expansion Carrefour's ins Ausland begann Ende der 60er und Anfang der 70er Jahren des 20. Jahrhunderts mit Investitionen in den Nachbarländern Belgien, Spanien und Großbritannien (Tab. 8). Carrefour tätigte bereits Ende der 1970er und Anfang der 1980er, als einer der ersten europäischen Handelskonzerne, Investitionen auf anderen Kontinenten. Zuerst erfolgten diese in Lateinamerika, mit Brasilien und Argentinien als führenden Ländern, dann in Chile, Mexiko, Kolumbien und der Dominikanischen Republik. Die Expansion in Asien begann mit der Eröffnung von Filialen in Taiwan und Hongkong Ende der 1980er Jahre. Sie wurden zu Hochburgen der Investitionen in China und Südostasien (Malaysia, Thailand, Indonesien, Singapur). Das Ende der 90er Jahre des 20. Jh. ist mit dem Markteintritt in Mitteleuropa verbunden und seit 2000 ist

das Unternehmen auch in den arabischen Ländern tätig (am Persischen Golf und in Nordafrika).

Tab. 8: Expansion von Carrefour ins Ausland (1969-2007)

Jahr	Land	Jahr	Land
1956	Frankreich	1996	Thailand
1969	Belgien	1997	Polen, Singapur
1973	Spanien, Großbritannien	1998	Tschechische Republik, Indonesien, Kolumbien
1975	Brasilien	2000	Slowakei, Japan, Katar, Oman, Dominikanische Republik
1982	Argentinien	2001	Rumänien, Tunesien
1988	USA	2002	Ägypten
1991	Griechenland	2004	Saudi-Arabien
1992	Portugal	2005	Algerien
1989	Taiwan, Hongkong	2006	Zypern
1993	Türkei, Italien	2007	Jordanien, Kuwait
1994	Malaysia	2008	Russland
1995	Mexiko, China, die Vereinigten Arabische Emirate	2009	Bulgarien (Plan)

Quelle: Eigene Erarbeitung anhand der Angaben von WWW.CARREFOUR.COM.

Die von Jahr zu Jahr wachsende territoriale Expansion von Carrefour wird begleitet von räumlichen und strukturellen Veränderungen; so erfolgen parallel der Verkauf von Filialen, die Konzentration auf ausgewählte Handelssegmente (Formate der Märkte) und sogar der Rückzug aus Ländern mit problematischen Märkten (siehe WWW.CARREFOUR.COM). Im Jahre 1988 versuchte Carrefour beispielsweise in den USA Fuß zu fassen. Der erste Hypermarkt wurde in Philadelphia eröffnet und der nächste 1992 in New Jersey; beide Niederlassungen wurden jedoch verhältnismäßig schnell wieder an amerikanische Firmen verkauft (den ersten übernahm Wal-Mart). Über mehrere Jahre funktionierten die Carrefour Hypermärkte in Großbritannien, dann aber wurden sie an die Dee Corporation verkauft und alsbald von der ASDA übernommen (die Filialbetriebe der Wal-Mart in Großbritannien). Ende der 1990er Jahre hat sich Carrefour aus Hongkong und anschließend auch aus Taiwan (zugunsten von Tesco) zurückgezogen. 2005 verzichtete das Unternehmen auf den tschechischen und slowakischen Markt und verkaufte entsprechend 11 bzw. 4 seiner Märkte an die britische Firma Tesco. Im gleichen Jahr übernahm das mexikanische Handelsunternehmen Chedraui 28 Hypermärkte in Mexiko. 2004 wurden 8 Hypermärkte von Carrefour in Chile von der heimischen Firma D&S übernommen. Ein großes Ereignis war der Verzicht der Firma auf Investitionen in Südkorea. Im Jahre 2006 wurden die Hypermärkte des Unternehmens an den koreanischen Einzelhändler E-Land verkauft. Ab 2005 begann der Verkauf der Hypermärkte in Japan. Erwerber ist das große japanische Unternehmen AEON Group. Im Jahre 2007 erwarb die Schweizer Firma COOP 12 Hypermärkte von Carrefour in der Schweiz, was bewirkte, dass das Unternehmen dieses Land nun vollständig

verlassen hat. Im Jahre 2007 verkaufte Carrefour 12 Hypermärkte in Portugal an Sonae, blieb dort aber im Segment der Discounter (471 Filialen im Jahre 2008).

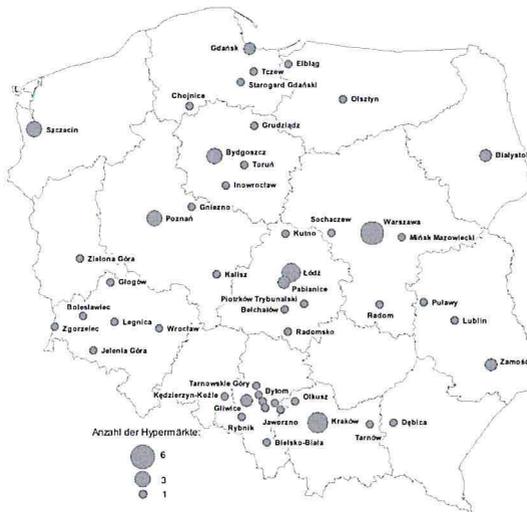
Der Rückzug von Carrefour aus einem ausländischen Markt erfolgt vor allem zugunsten wachsender heimischer Unternehmen (so wie es z.B. in Mexiko, Chile, Portugal, der Schweiz, Japan oder Südkorea der Fall war). In Ländern wie der Tschechischen Republik und der Slowakei, wo sich keine starken heimischen Wettbewerber herausgebildet haben, wurden die Märkte von ausländischen Filialisten (Tesco) übernommen, die den Markt so weit dominierten, dass die Aufrechterhaltung der starken Position von Carrefour unmöglich wurde.

Carrefour selbst strebt das Erreichen der Schlüssel- oder der Leaderposition auf dem Markt des entsprechenden Landes an und kauft dafür auch die Filialen anderer Filialisten, wie zum Beispiel 2007 in Brasilien (Erwerb von 34 Hypermärkte des heimischen Unternehmens Atacadão), in Polen (vollständige Übernahme 2007 der Hyper- und Supermärkte von Ahold) oder in Rumänien (Übernahme der Artima-Märkte). Im Jahre 2008 begann das Unternehmen seine Aktivitäten in Russland (der erste Hypermarkt in Moskau ist für 2009 geplant). Für 2009 ist auch der erste Markt in Bulgarien geplant.

Ein Beispiel der dynamischen Marktexpansion sind die Investitionen von Carrefour in Polen. Der erste Markt dieser Firma entstand in Łódź im Jahre 1997. 2008 gab es bereits im ganzen Lande 80 Hypermärkte (Abb. 11), 269 Supermärkte und Discounter (Abb. 12), 349 Franchiseläden sowie 40 Tankstellen. Der Umsatz von Carrefour in Polen belief sich 2005 auf 4,7 Mrd. PLN, 2006 auf 5,2 Mrd. PLN und 2007 auf 7,3 Mrd. PLN. Die beträchtliche Umsatzsteigerung im Jahre 2007 stand mit der Übernahme der Hypermärkte Hypernova und der Supermärkte Albert von der niederländischen Ahold Polska im Zusammenhang, sowie mit der Einführung eines neuen Franchise-Ladenformats unter der Marke „5 minut“ (5 Minuten). Carrefour Express und Carrefour „5 Minuten“ sind Läden mit einer Fläche von 500 bis 2000 m² bzw. 80 bis 500 m², die in Polen in den letzten 2 Jahren eröffnet wurden. Ihre Entwicklung als neue Handelssegmente stand mit der Verschärfung der planerischen Vorschriften bei der Errichtung von großen Handelseinrichtungen in Polen im Jahre 2007 in Verbindung. 2008 beschäftigte Carrefour in Polen 27.000 Mitarbeiter und kooperierte mit 2100 Lieferanten. 95% der verkauften Waren kamen von polnischen Lieferanten.

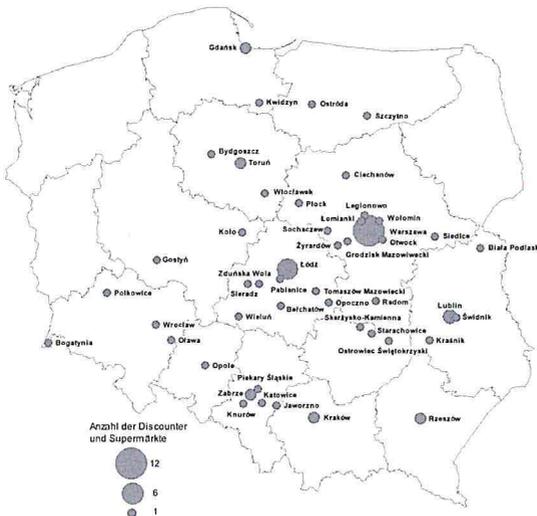
Carrefour legt gegenwärtig besonderes Gewicht auf die Entwicklung von Filialen auf dem chinesischen Markt. Die ersten Hypermärkte wurden im Jahre 1995 in den größten chinesischen Städten errichtet (Schanghai, Peking, Kanton und Shenzhen). Im Jahr 1999 gab es bereits 19 Hypermärkte und im Jahr 2004 verfügte Carrefour über 73 Hypermärkte in 30 Städten. (CARREFOUR CHINA: Lessons From A Global Retailer, FORBES WWW.FORBES.COM). Im Jahr 2008 führte das Unternehmen in China 120 Hypermärkte in 50 Städten, von Urumqi bis Harbin und Kunming. Carrefour betreibt darüber hinaus in China auch die Supermärkte der Kette Champion und die Lebensmittelläden der Kette Dia. Die Umsatzsteigerung in allen Filialen von Carrefour in China beträgt rund 25% jährlich, was China heute zum fünfgrößten Umsatzmarkt des Filialisten macht (WWW.CARREFOUR.COM.).

Abb. 11: Verteilung der Carrefour Hypermärkte in Polen. Standortstrategie: die größten Städte des Landes



Quelle: Eigene Erarbeitung anhand der Angaben von WWW.CARREFOUR.COM

Abb. 12: Verteilung der Discounter und Supermärkte Globi, Carrefour Express und Champion. Standortstrategie: Zentralpolen.



Quelle: Eigene Erarbeitung anhand der Angaben von WWW.CARREFOUR.COM

Für Carrefour ist seit Jahren der Mut bei der Erschließung neuer Märkte charakteristisch; so versucht das Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch einen frühen Marktein-

tritt zu erreichen. Der französische Konzern hat sich als einer der ersten Handelsgiganten die „Emerging Markets“ in Südamerika und Asien erschlossen. Und das Unternehmen nutzte auch frühzeitig den wirtschaftlichen Aufschwung und die Investitionsmöglichkeiten in den Ländern des ehemaligen Ostblocks und im Nahen Osten.

Abb. 13: Carrefour in Kanton (Guangzhou)– eine der ersten Filialen in China



Quelle: Eigene Aufnahme

Abb. 14: Carrefour Express in Dorf Suchy Las in der Umgebung der Stadt Poznań/Polen



Quelle: Eigene Aufnahme

5 Zusammenfassung

Der Einzelhandel gehört zu den Wirtschaftszweigen, dessen Entwicklung stark durch die Globalisierung geprägt wird. Die Möglichkeiten für internationale Direktinvestitionen tragen zu immer stärkeren räumlichen Expansionen der ausländischen Handels гигanten bei; die Quellgebiete sind allerdings ungleich verteilt und 90% der Unternehmen kommen aus den USA, Westeuropa und Japan. Fast 60% der TOP 250 Handelsunternehmen haben einen transnationalen Charakter, viele von ihnen sind auf mehreren Kontinenten, manche in ein paar Dutzend Ländern tätig. Die Entwicklung der Internationalisierung in den letzten 20 Jahren ist mit der Entstehung und Entwicklung der sogenannten „Emerging Markets“ verbunden, die angesichts des fehlenden heimischen Kapitals, der fehlenden lokalen Wettbewerbsunternehmen und der stark anwachsenden Absatzpotentiale zum Expansionsgebiet von ausländischen Unternehmen wurden (KACZMAREK 2007).

Der Einzelhandel zeigt seit Jahren eine kontinuierliche Steigerung der Einnahmen und eine deutliche Dynamik, besonders in den Entwicklungsländern. Die Finanzkrise Ende 2008 beeinflusste die Unternehmen des Einzelhandels relativ geringfügig (im Vergleich zu den Produktionszweigen oder anderen Dienstleistungen). Zwei Drittel der untersuchten Konzerne haben weitere Investitionen und Entwicklungen angekündigt, was von den beträchtlichen Potenzialen und Reserven zeugt, die in diesem Wirtschaftssektor verfügbar sind (WERBEN & VERKAUFEN 2008). Angekündigt werden weitere ausländische Investitionen der Konzerne, die mit neuen Märkten verbunden sind (z. B. Aldi und Wal-Mart in Polen, Carrefour in Russland) sowie Strategien zur Stärkung der Position in bereits erschlossenen Gebieten (z. B. Tesco oder Metro in China, Carrefour in Brasilien).

Global werden die großen Handelsmärkte und jene, in die bisher kaum investiert wurde, eine wachsende Bedeutung erlangen. Nach der Analyse von A.T. KEARNEY (Growth opportunities for global retailers, 2008) für 185 Länder stellen die attraktivsten Märkte für Einzelhandelsinvestitionen folgende Länder in der angegebenen Reihenfolge dar: Indien, Russland, China, Vietnam, Ukraine, Chile, Lettland, Malaysia, Mexiko und Saudi-Arabien. Dank der Entwicklung der Wirtschaft, der Steigerung der Kaufkraft der Bevölkerung und der wachsenden Nachfrage nach Konsumgütern bilden diese Länder riesige Märkte für eine Expansion der Handels гигanten. Andererseits entwickeln sich in diesen Ländern aber auch heimische Handelsunternehmen, die mit den globalen Marktführern im Wettbewerb stehen. Auf der Liste der 250 größten Einzelhandelsunternehmen der Welt stehen bereits vier Konzerne aus China (Bailian Group, Sunning Appliance Co., Gome Electrical Appliances, Dalian Dashang Group), zwei Unternehmen aus Russland (X5 Retail Group, Euroset Group) und zwei aus Brasilien (Casas Bahia SA, Companhia Brasileira de Distribuição).

In der Gruppe der 20 Konzerne mit dem am schnellsten wachsenden Umsatz in den Jahren 2001-2006 gibt es zwei Firmen aus China und zwei aus Chile, sowie je eine aus Russland, Brasilien, Mexiko und aus der Türkei (DELOITTE DEVELOPMENT LLC 2008). Dies bedeutet langsame regionale Änderungen in der räumlichen Struktur des Einzel-

handels und in der Zukunft sicherlich auch globale Änderungen. Nach der Festigung der heimischen Unternehmen auf den lokalen Märkten sollte man ihre Expansion ins Ausland erwarten, sowohl auf die Märkte, in denen bisher noch kaum investiert wurde (so wie es bereits im Falle der chinesischen Unternehmen in Afrika zu beobachten ist, siehe: China Africans Policy; FMPRC 2006), als auch auf Märkte mit starkem Wettbewerb. Ein gutes Beispiel dafür sind die Versuche der Erschließung der osteuropäischen Märkte (besonders Russland, Ukraine, Litauen, Lettland, Estland und Tschechien) durch die polnischen Handelsunternehmen (siehe: Ekspansja zagraniczna polskich sieci handlowych; GAZETA PRAWNA 2008).

Die Expansion der Handelsunternehmen ins Ausland, wie die Angaben für 2001-2007 zeigen, beeinflusste die Steigerung der Einnahmen der Unternehmen beträchtlich. Diejenigen, die nur auf 1-2 Märkten tätig waren, erreichten in dieser Zeit eine Umsatzsteigerung um durchschnittlich 8,7%, während jene Unternehmen, die in mehr als 10 Ländern agierten, eine Steigerung um 10,6% erreichten. Der Jahresüberschuss der Konzerne, die nur auf dem heimischen Markt handelten, betrug 3,1% während der von transnationalen Unternehmen bei 4,7% lag (DELOITTE DEVELOPMENT LLC 2008). Diese einfachen Vergleiche deuten auf eine immer dynamisierendere Kraft der Globalisierung im Einzelhandel hin.

6 Literatur

- A.T. KEARNEY (2008): Growth opportunities for global retailers. The A.T. Kearney Global Retail Development Index.
- CARREFOUR China: Lessons From A Global Retailer, Forbes (www.forbes.com, 10.06.2008)
- CARREFOUR GROUP Financial Report 2007. (www.Carrefour.com, 10.10.2008)
- DELOITTE DEVELOPMENT LLC (2008): Global Power of Retailing.
- FORTUNE 500: Annual Ranking of the World's largest Corporation 2008. (www.money.cnn.com/magazines.fortune, 11.11.2008)
- GAZETA PRAWNA (2008): Ekspansja zagraniczna polskich sieci handlowych (Die ausländische Expansion der polnischen Einzelhandelsketten). (www.biznes.gazetaprawna.pl, 11.11.2008)
- GLOBAL LICENSE (2008): Top 25 Global Retailers. A Quick Reference Guide to Sales, Brands, Licensing, and Merchandising. (www.licensemag.com, 10.12.2008).
- KACZMAREK T. 2007. Development of retail trade in Poland: the case of Poznań city. 2007. In: Urban Development, Planning and Governance in Globalization (Editors: YAN Xiaopei, XUE Desheng). Sun Yat-Sen University Press. Guangzhou, 210-219.

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA (FMPRC) (2006):
China's Africans Policy (www.fmprc.gov.cn, 1.10.2008).

PRICE WATERHOUSE COOPERS (2006/07): From Sao Paulo to Shanghai. New consumer
dynamics: the impact on modern retailing.

WERBEN & VERKAUFEN (2008): Einzelhandel wirbt weiter, Nr. 47/2008.

Unternehmen + Kultur = Unternehmenskultur? Empirische Analyse zur Bedeutung von Unternehmenskulturen im globalen Einzelhandel.

1 Unternehmenskulturen im Kontext interdisziplinärer Forschung

Internationalisierung im Einzelhandel ist inzwischen – wie auch der vorliegende Band deutlich macht – ein viel diskutiertes Phänomen, das die Einzelhandelslandschaften hierzulande und weltweit grundlegend verändert. Nicht nur Unternehmen haben mit globalen Herausforderungen, international agierenden Konkurrenten und einer zunehmenden Oligopolisierung auf dem Einzelhandelsmarkt zu kämpfen, auch Konsumenten werden mit der zurückgehenden Bedeutung lokaler Einzelhändler, einem Anstieg nationaler und internationaler Ketten und der damit einhergehenden Austauschbarkeit bzw. Homogenisierung der Städte und des Angebots konfrontiert. Im Mittelpunkt der Erforschung dieser Internationalisierungsprozesse stehen Fragen nach den Akteuren bzw. Unternehmen (z.B. MOORE ET AL. 2000, GOTTERBARM 2004, TORDJMAN 1994), ihren Motiven (z.B. ALEXANDER 1997; PELLEGRINI 1994), der geographischen Ausbreitung (z.B. DAWSON 2001, TREAGOLD 1990), ihren Expansionsstrategien (z.B. DOHERTY 2000, HELFFERICH ET AL. 1997) sowie dem damit einhergehenden Betriebsformenwandel (z.B. KULKE 1997) oder den Anpassungs- und Erfolgskonzepten der expandierenden Einzelhändler (z.B. FERNIE ET AL. 2006, ACKER 2007). Mit der Erfahrung von Misserfolgen werden zudem auch Rückzugs- und Desinvestitionsstrategien eingehender untersucht (z.B. ALEXANDER & QUINN 2002, BURT & SPARKS 2001, BIANCHI & ARNOLD 2004) sowie die Veränderung der Einzelhandelslandschaften diskutiert (z.B. SCHRÖDER 1999). Einen sehr umfassenden Überblicksartikel hierzu haben MOORE & FERNIE (2004) verfasst, in dem sie die wesentlichen Akteure, Motive und Strategien des Einzelhandels im internationalen Kontext benennen und systematisch analysieren.

Zudem stehen die Konsumenten in der Untersuchung des internationalen Einzelhandels im Fokus der Betrachtung (z.B. DUPUIS & PRIME 1996; ARNOLD 2002; SAMPSON & TIGERT 1994), sie werden dabei jedoch nur selten als entscheidende Einflussgröße für den Erfolg/Misserfolg der expandierenden Unternehmen thematisiert. Rar erscheinen insbesondere internationale Vergleichsstudien, da sie mit einer Reihe methodischer Schwierigkeiten hinsichtlich der Übertragbarkeit von Fragebögen und Wertvorstellun-

gen zu kämpfen haben. Dennoch liegen einige Untersuchungen dieser Art vor, die deutlich machen, dass Einzelhandelsunternehmen zwar zum Teil mit ähnlichen Erwartungen oder Wertvorstellungen der Konsumenten zu tun haben, diese aber teilweise in einen unterschiedlichen institutionellen Kontext eingebunden sind und somit sehr unterschiedlich angenommen bzw. umgesetzt werden (z.B. ARNOLD ET AL. 1998, DAVIS & FLEMMER 1995, PIOCH & FERNIE 2006; PIOCH, GERHARD ET AL. 2009). So sind zum Beispiel Bequemlichkeit (also die Erreichbarkeit der Geschäfte) und das Preis-Leistungsverhältnis wichtige Normen, die das Konsumentenverhalten in verschiedenen untersuchten Ländern beeinflussen, während die Qualität der Waren, Kundenservice oder soziales Engagement des Unternehmens sehr uneinheitlich bewertet werden (vgl. GERHARD & ARNOLD 2006).

Bei der Analyse von Einzelhandelsunternehmen im internationalen Kontext müssen demnach sehr unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden. Neben der eher betriebswirtschaftlichen Betrachtung der Expansions- und Erfolgsstrategien steht die Analyse des Konsumentenverhaltens, das in einen institutionellen Kontext eingebunden ist und über eine rein ökonomische Herangehensweise hinausgeht. Die Frage stellt sich, inwiefern das Handeln der Konsumenten kulturell bedingt ist und inwiefern sich diese Kultur abgrenzen lässt, z.B. auf bestimmte Orte, Regionen, Länder, Kontinente. Da es sich hierbei jedoch häufig um Zuschreibungen und Verortungen bestimmter Sitten oder Wertvorstellungen auf gewisse geographische Einheiten handelt, die zum Teil auch medial vermarktet werden, ist eine vergleichende Untersuchung mit daraus folgenden Verallgemeinerungen riskant. Zudem ist der Markterfolg nicht nur in die kulturelle Praxis konsumtiven Verhaltens eingebunden, sondern auch unternehmerisches Handeln folgt einer bestimmten Kultur, der so genannten Unternehmenskultur. Hierbei handelt es sich um Spielregeln innerhalb des Unternehmens, weitgehend „etablierte“ Verhaltensweisen und Wertvorstellungen, die in einem Betrieb gelten und in unterschiedlichem Maße umgesetzt werden. Dazu zählen neben der Vision eines Unternehmens (meist ausgedrückt in dem so genannten Mission Statement) die Umgangsweisen mit den Mitarbeitern (das Human Resource Management), das Auftreten gegenüber den Kunden sowie das soziale Engagement bzw. die lokale Verankerung der Firma. Wenn auch weitaus seltener untersucht entscheiden auch diese Größen über den Erfolg eines Unternehmens. Sie werden daher in einer internationalen Vergleichsperspektive näher analysiert.

Damit wird ein Forschungsfeld betreten, das sowohl interdisziplinär als auch international angelegt ist. Unternehmenskultur wird aus betriebswirtschaftlicher Perspektive vornehmlich im Kontext strategischer Unternehmensführung (DASTMALCHIAN ET AL. 2000, HINTERHUBER 2004, VAARA 2003) sowie der Corporate Identity (z.B. HERBST 2002, PETTIGREW 1979) diskutiert und ist hier weitgehend etabliert. In der Geographie zählt sie hingegen eher zu den so genannten „emerging fields“ der Kulturgeographie, die bis auf wenige Ausnahmen (z.B. PÜTZ 2004) nur selten thematisiert werden (GEBHARDT ET AL. 2007). Da Konsumentenforschung jedoch seit langem in der Geographie beheimatet ist (vgl. GERHARD 1998) und die Diskussion um kulturelle Praktiken ebenfalls in der Geographie zum Teil sehr heftig diskutiert wird, bietet es sich als interdisziplinäres Forschungsfeld in besonderem Maße an. Im folgenden Beitrag wird daher zuerst auf die Diskussion um den Kulturbegriff in der Einzelhandelsforschung und den

damit einhergehenden kulturellen Kontext unternehmerischen Handelns eingegangen, um anschließend das Konzept der Unternehmenskulturen systematisch aufzuschlüsseln. Daran anschließend folgt die empirische Analyse der Bedeutung von Unternehmenskulturen im globalen Einzelhandel am Beispiel von zehn internationalen Einzelhändlern. Dazu wird zuerst eine vergleichende Analyse internationaler Einzelhändler anhand einer eingehenden Webseitenrecherche vorgenommen, um dann einzelne Unternehmen genauer vorzustellen und hinsichtlich der Umsetzung der Unternehmenskultur zu hinterfragen. Der Beitrag schließt mit einem Fazit, das als Aufruf zu einer weiteren Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang von Unternehmen und Kultur zu verstehen ist.

2 Kultureller Kontext unternehmerischen Handelns

Die Beziehungen zwischen unternehmerischem Handeln und einer wie auch immer abzugrenzenden „nationalen“ Kultur ist besonders in den 1980er Jahren von HOFSTEDE (1980) und HALL (1976; 1983) untersucht worden. Die Analysen bewegten sich in einem relativ starren Verständnis von Kultur innerhalb eines zugrunde gelegten nationalen Kontext, das bis heute die Diskussion prägt (KIRKMAN ET AL., 2006; WAARTS & VAN EVERDINGEN 2006). Einzelnen Ländern werden demnach bestimmte Werte und Verhaltensmuster zugeschrieben, die als relativ homogen und wenig veränderbar bezeichnet werden und das Verhalten der jeweiligen Organisationen und ihrer Mitarbeiter prägen. HOFSTEDE definiert Kultur als „*the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another*“ (HOFSTEDE 2001, S. 9, Hervorhebung im Original). In seinem internationalen Kulturmodell unterscheidet er vier (später fünf) Dimensionen, die das Verhalten im Arbeitsbereich beeinflussen: Machtferne, Vermeidung von Unsicherheit, Individualismus versus Kollektivismus, Maskulinität versus Femininität sowie Langzeit- versus Kurzzeitorientierung. Die Positionen verschiedener Nationen innerhalb dieser Dimensionen werden als relativ stabil angesehen. Daher erscheint es für Unternehmen in einer zunehmend globalisierten Wirtschaft ratsam, sich dieser Unterschiede bewusst zu werden und sie gerade im internationalen Handel zu berücksichtigen. Diesen Gedanken führt HOFSTEDE für die Diskussion um Unternehmenskultur fort, welche zwar völlig separat von der nationalen Kultur definiert, gleichzeitig jedoch als komplementär angesehen wird. Folgende Definition spiegelt dies wider: „...organizational cultures are *the collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another.*“ (HOFSTEDE 2001, S.391, kursive Hervorhebung im Original, Unterstreichung von den Autorinnen). Im Gegensatz zur nationalen ist die organisatorische Kultur flexibler und eher verwurzelt in unternehmerischer Praxis als in landesweiten Werten. Da beide kulturellen Ebenen aber komplementär sind, spielen diese Konstrukte im internationalen Handel eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Insbesondere HOFSTEDES Verständnis von nationaler Kultur innerhalb meist arbiträr gezogener Grenzen wird zunehmend kritisiert. Die Kritik bezieht sich unter anderem auf

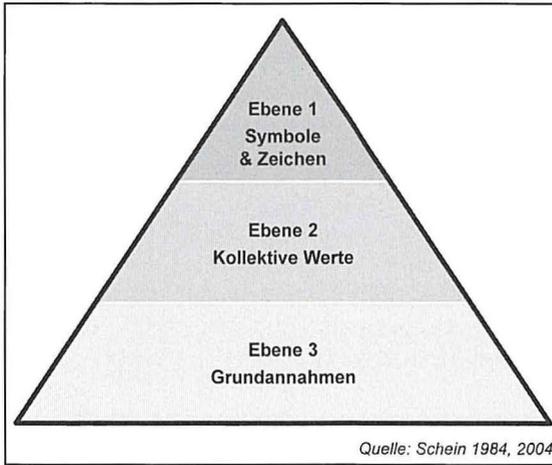
die Wahl eines funktionalistischen Forschungsparadigmas (WILLIAMSON 2002) und die Methodik (MCSWEENEY 2002). Abgesehen von Fragen zur statistischen Auswertung der Daten, wird vor allem auch die Tauglichkeit der Quelle angezweifelt. HOFSTEDE hat als Grundlage für seine Dimensionen Fragebogen von nur einem Unternehmen (IBM) benutzt, die zudem von diesem selbst erstellt wurden und für interne Zwecke bestimmt waren. Im Gegensatz zur komplementären Natur von National- und Organisationskultur argumentieren zum Beispiel GORDON (1991) und DASTMALCHIAN ET AL. (2000), dass in bestimmten Industriebereichen länderübergreifend kulturelle Ähnlichkeiten bestehen, die für die Unternehmenskultur einflussreicher sind als ein bestimmter nationaler Kontext. Diese Ähnlichkeiten sind geprägt von Annahmen über die Dynamik des Marktes in verschiedenen Branchen. Sie werden von Mitarbeitern auf allen Ebenen innerhalb eines Betriebes als auch zwischen Firmen geteilt. Die Autoren belegen in ihrem Vergleich von koreanischen und kanadischen Unternehmen, dass bedeutende Unterschiede in der Unternehmenskultur mehr auf die Branchendynamik als auf die nationale Kultur zurückzuführen sind (ebda.). Trotz dieser Kritik beeinflusst HOFSTEDES Werk nach wie vor viele Untersuchungen zur National- und Unternehmenskultur, wie KIRKMAN ET AL. (2006) mit einer Übersicht von 180 Studien belegen.

Im Rahmen des internationalen Einzelhandels stellt sich somit die Frage nach der Existenz von länderübergreifenden „Makrokulturen“, die sich entweder auf den Einzelhandel insgesamt oder auf seine einzelnen Segmente beziehen können. Um diesem Phänomen nachzugehen werden eingehende Studien verschiedener Branchen benötigt.

3 Konzeptionelle Betrachtung von Unternehmenskulturen

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen zum kulturellen Kontext unternehmerischen Handelns können im Bereich des Human Resource Managements zwei kontrastierende Ansätze herausgestellt werden, welche das Verständnis der Unternehmenskultur prägen (vgl. SMIRCICH 1983). Zum einen gibt es ein so genanntes *funktionales* Verständnis, nach dem die Kultur eine Variable im Besitz der Unternehmensleitung ist, die wenn nötig beeinflusst und im Sinne des Unternehmens gemanagt werden kann. Zum anderen wird ein *interaktives* Verständnis zugrunde gelegt, bei dem Kultur durch tägliche Interaktionen auf allen Ebenen des Unternehmens gebildet und nicht (oder nur begrenzt) vom Management verändert werden kann. Die Unternehmenskultur ist demnach als ein dynamischer Prozess bzw. als eine soziale Praxis zu verstehen, die von vielen verschiedenen Akteuren (unter anderem auch von den Konsumenten) gelebt wird. Dieses zweite Konzept entspricht dem inzwischen auch in der (neuen) Kulturgeographie verbreiteten Verständnis von Kultur als einen vieldeutigen Begriff, der gesellschaftliche Praktiken beschreibt und durchaus auch ambivalent zu deuten ist (vgl. ANDERSON ET AL. 2003).

Abb. 1: Das Modell der kulturellen Ebenen nach SCHEIN



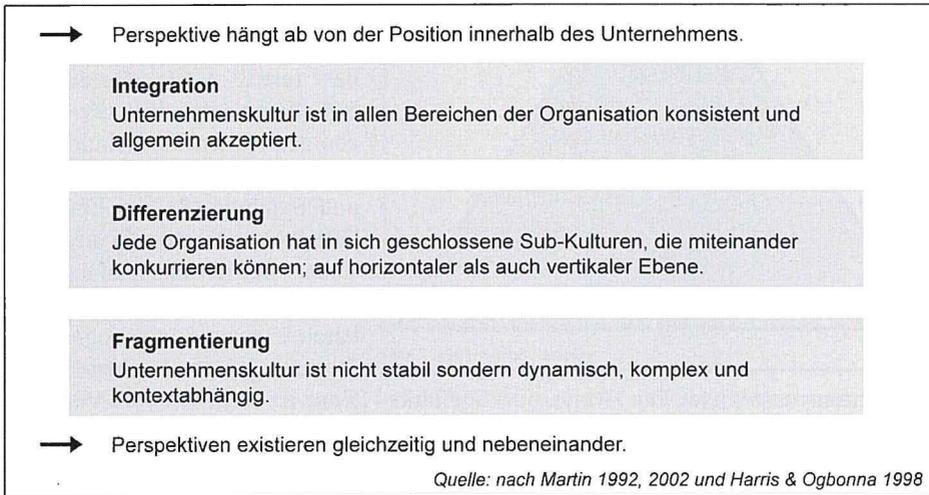
Der eher traditionellen Herangehensweise im Sinne eines funktionalen Verständnisses lässt sich das „Drei Ebenen-Modell“ von SCHEIN (1984, 2004) zuordnen, das relativ weit verbreitet ist. SCHEIN unterscheidet drei Bereiche der Unternehmenskultur (vgl. Abb. 1): die Ebene der Zeichen und Symbole (1), die Ebene der kollektiven Werte (2) sowie die Ebene der Grundannahmen (3). Die erste Ebene betrifft die sichtbaren Elemente wie Logos, Uniformen, vorgeschriebene Kom-

munikationsmuster usw. Die zweite, oder „gefühlte“ Ebene ist bestimmt vom Verhalten, das wiederum geprägt ist durch kollektive Werte, wie z.B. Respekt für den Einzelnen, Freundlichkeit, Kundenservice u.ä. Mit der Identifizierung der dritten Ebene verhält es sich etwas schwieriger, denn hier handelt es sich um das „innere“ Verständnis der Mitarbeiter und Manager, das nicht offen diskutiert wird, aber als selbstverständlicher Unterbau für die anderen Ebenen angesehen wird. Nach diesem eher funktionalen Verständnis kann die Unternehmensleitung relativ leicht Einfluss auf die erste Ebene nehmen, allerdings ist eine kongruente und starke Unternehmenskultur nur dann gegeben, wenn alle Mitarbeiter die gleichen Grundannahmen haben. Das heißt, ein Kulturmanagement im Sinne eines Wettbewerbsvorteils für den Internationalisten muss mindestens auf der zweiten Ebene ansetzen und die dritte anstreben.

Dem interaktiven Kulturverständnis liegt das „Drei Perspektiven-Modell“ von MARTIN (1992, 2002) sowie die Überlegungen von HARRIS & OGBONNA (1997) und OGBONNA & HARRIS (2002) zugrunde. Sie argumentieren, dass in jedem Unternehmen drei unterschiedliche Perspektiven der Unternehmenskultur nebeneinander existieren (Abb. 2): Die *Integrationsperspektive* – im Allgemeinen von der Unternehmensspitze vertreten – geht davon aus, dass die Unternehmenskultur in allen Bereichen der Organisation gleich und allgemein akzeptiert ist. Die *Differenzierungsperspektive* (vorwiegend von mittleren Angestellten wie Filialleitern oder auch Abteilungsleitern vertreten) akzeptiert, dass es in sich geschlossene Sub-Kulturen gibt, die miteinander konkurrieren können. Schließlich gibt es noch eine *Fragmentierungsperspektive*. Hier wird die Unternehmenskultur nicht als stabil, sondern dynamisch, komplex und kontextabhängig erlebt, auf die die Unternehmensleitung nur sehr geringen Einfluss nehmen kann. Je weiter die Mitarbeiter von der Firmenleitung entfernt sind (sowohl auf nationaler Ebene, wie auch besonders im internationalen Kontext), desto eher kommt diese letzte Perspektive zum Tragen. Neben SCHEINS Drei Ebenen-Modell werden diese drei Perspektiven in Bezug auf die Unternehmenskultur in der hier vorliegenden vergleichenden Analyse

ausgewählter internationaler Einzelhändler angewendet, um die Bedeutung der Unternehmenskultur im internationalen Einzelhandel einzuschätzen.

Abb. 2: Das Drei-Perspektiven Modell nach MARTIN und HARRIS/OGBONNA



PROCH (2007) fügt schließlich noch weitere Aspekte wie die Länge der Mitarbeit im Unternehmen sowie die Karriereaspirationen der jeweiligen Mitarbeiter hinzu, welche die Einstellungen und Wertvorstellungen innerhalb des Unternehmens und somit die Bedeutung der Unternehmenskultur prägen. Außerdem unterstreicht ihre Untersuchung, wie Mitarbeiter die Vorstellungen der Unternehmensleitung in Einklang mit ihrem eigenen Wertekodex re-interpretieren (ebda.). Dies wird besonders deutlich, je weiter die Angestellten vom Management entfernt sind. Hier kommt somit die Bedeutung der Fragmentierungsperspektive zum Tragen.

Vor dem Hintergrund dieser konzeptionellen Überlegungen stellt sich die Frage, inwiefern eine Unternehmenskultur Bestandteil unternehmerischen Erfolgs insbesondere im Kontext von Internationalisierungsprozessen sein kann. Welche Bedeutung spielt eine „starke“ Unternehmenskultur bei der Expansion und Etablierung auf anderen Märkten? Wie wird diese Unternehmenskultur umgesetzt und schließlich von den Konsumenten erlebt bzw. wahrgenommen? Zur Operationalisierbarkeit dieser Fragestellungen kann die Relevanz einer Unternehmenskultur auf vier grundlegende Prämissen reduziert werden:

1. Ein einheitlich organisatorisches Verständnis fördert die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter.
2. Dieses Verständnis kann nicht einfach von Konkurrenten nachgeahmt werden, sondern stellt eine Besonderheit des einzelnen Unternehmens dar.
3. Die Unternehmensphilosophie kreiert damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen.
4. Sie verkörpert oder repräsentiert letztendlich die speziellen Werte einer Marke.

Ist allerdings die Schaffung und das Management einer einheitlichen Unternehmenskultur auf dem einheimischen Markt bereits schwierig, so ist die Herausforderung im internationalen Bereich nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher kultureller Rahmenbedingungen noch um ein Wesentliches größer. Im Einzelhandel wird dieses Unterfangen noch zusätzlich erschwert, da aufgrund der zum Teil sehr großen Anzahl von Geschäften und Filialen in den verschiedenen Ländern und dem damit einhergehenden direkten Kontakt zu den Endverbrauchern vielfältige Berührungspunkte bestehen. Wie also Zeichen und Symbole (z.B. Farben, Einrichtung, Logos etc.), Kundenservice und das Ansprechen der Kunden (Stichwort Begrüßungspersonal) sowie der Umgang mit Mitarbeitern auf anderen Märkten umgesetzt und angenommen werden, kann oftmals nicht vorausgesagt werden. Ein bekanntes Beispiel ist hierfür das Einzelhandelsunternehmen Wal-Mart, das weltweit große Expansionserfolge feierte, in Deutschland jedoch mit seinen sozialen Normen (z.B. Gemeinschaftssinn) nur wenig Beliebtheit erreichen konnte. Gleichzeitig konnte Wal-Mart im Niedrigpreissegment angesichts einer sehr starken Konkurrenz kaum einen Fuß auf den deutschen Boden setzen (vgl. PIOCH, GERHARD ET AL. 2009). Ein gegensätzliches Beispiel ist wiederum Aldi Süd, ein Unternehmen, das – relativ unbeobachtet von öffentlicher Aufmerksamkeit – in den USA sehr erfolgreich agiert und hier eine ganz besondere Marktnische mit Hilfe eines speziellen Unternehmenskonzeptes bedient (vgl. ACKER 2008). Angesichts dieser Herausforderungen und der beachtlichen Lücken hinsichtlich einer wissenschaftlichen Bearbeitung dieses Themas erscheint es notwendig, die Bedeutung von Unternehmenskulturen insbesondere auf der Mikroebene, also der empirischen Analyse der Unternehmen selbst, aus vergleichender Perspektive zu untersuchen.

4 Vergleichende Analyse internationaler Einzelhändler

Für die systematische Analyse von Unternehmenskulturen im internationalen Einzelhandel wurden die Webseiten von insgesamt 30 internationalen Einzelhändlern verschiedenster Branchen mit Präsenz in mindestens drei Ländern ausgewertet. Dabei wurden bewusst sowohl die – wenn vorhandene – britische als auch deutsche Webseite recherchiert, um Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Besonderheiten aufzuspüren. Dieser umfangreiche Textkorpus wurde in einer Datenmatrix zusammengestellt. Er ermöglicht einen unkomplizierten, aber sehr detaillierten Zugriff auf die Aspirationen von Einzelhändlern hinsichtlich ihrer postulierten Unternehmenskultur und deren Handhabung in den verschiedenen Unternehmensbereichen. In einem zweiten Schritt wurden in einigen Unternehmen Mitarbeiterbefragungen sowohl auf der Ebene des Verkaufspersonals als auch auf der Ebene des Managements durchgeführt, um die Umsetzung der Unternehmenskultur im alltäglichen Umgang mit den Mitarbeitern zu hinterfragen. Die Analyse und Interpretation der so gewonnenen Daten wurde auf drei Vergleichsebenen durchgeführt:

1. Vergleich der Mission Statements der verschiedenen Unternehmen, wie sie vom Top Management vertreten werden. Auf diese Art und Weise kann aufgezeigt werden, inwiefern sich die Unternehmensleitung einer bestimmten Unternehmenskultur oder auch Vision verpflichtet, die sie nach außen hin darstellen will (→ *horizontale Analyse: Vergleich der Unternehmen*).
2. Vergleich der Unternehmenskulturen zwischen den beiden untersuchten Ländern Deutschland und Großbritannien, um Rückschlüsse auf länderspezifische Eigenheiten ziehen zu können (→ *horizontale Analyse: Vergleich zwischen den Ländern*).
3. Wie wird diese Unternehmenskultur innerhalb des Unternehmens in den einzelnen Bereichen des Human Resource Management bzw. der Kundenansprache umgesetzt? (→ *vertikale Analyse: Umsetzung innerhalb der Unternehmen*).

Tab. 1: Vorstellung der zehn untersuchten Unternehmen

Unternehmen	Branche	Herkunftsland	Marktgebiet
Aldi Süd	Lebensmittel	Deutschland	16 europ. Länder, USA, Australien
Tchibo	Lebensmittel und allgemeines Sortiment	Deutschland	DE, A, UK, NL, CH, CZ, PL
Deichmann	Schuhe	Deutschland	DE, A, B, CH, NL, PL, GB, TR, USA
Foot Locker	Schuhe und Bekleidung	USA	21 Länder weltweit
Esprit	Bekleidung	USA / Hongkong	weltweit
H & M	Bekleidung	Schweden	28 Länder weltweit
Ikea	Möbel/ Wohn-Accessoires	Schweden	24 Länder weltweit
Butlers	Wohn-Accessoires/ Möbel	Deutschland	DE, A, CH, B
Body Shop	Kosmetik	urspr. UK, jetzt Frankreich	55 Länder weltweit
O2 (Einzelhandel)	Telekommunikation	urspr. UK, jetzt Spanien	DE, UK, IE, CZ, SK

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die Resultate am Beispiel von zehn Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Herkunftsländern vorgestellt. Es handelt sich hierbei um die Unternehmen Aldi Süd und Tchibo (Lebensmittel), Deichmann und Foot Locker (Schuhe und Sportbekleidung), Esprit und H & M (Bekleidung), Ikea und Butlers (Möbel, Wohn-Accessoires) sowie The Body Shop (Kosmetik) und O2 (Telekommunikation/Einzelhandel). Für die Auswahl war bestimmend, dass die Einzelhändler sowohl im britischen als auch im deutschen Markt anzutreffen waren, da diese Gebiete als Grundlage der ersten ländervergleichenden Studie dienten. Zudem mussten die Filialen er-

reichbar sein, um Mitarbeiterbefragungen vor Ort zu ermöglichen. Die Herkunftsländer und Marktgebiete sind Tabelle 1 zu entnehmen.

4.1 Bedeutung der Unternehmenswerte im horizontalen Vergleich

Bei dem Vergleich der verschiedenen Mission Statements der Unternehmen (die weitgehend die Integrationsperspektive in Bezug auf Unternehmenskultur widerspiegeln) ergeben sich einige sehr grundlegende Unterschiede, die sich in einem späteren Schritt auch typologisch zuordnen lassen. Die grundlegenden Aussagen zur allgemeinen Ausrichtung der Unternehmen sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Auffällig ist beim Lebensmitteldiscounter Aldi die eindeutige Preisorientierung, die als zentrale Unternehmensvision postuliert wird und sich in jedem Handlungsschritt von der Warenbeschaffung bis zum Absatz in den Läden ausdrückt. Der Umgang mit den Mitarbeitern kann als funktional bezeichnet werden, wobei flache Hierarchien und partnerschaftliches Arbeitsklima groß geschrieben werden. „Den stromlinienförmigen Ehrgeizling, der ausschließlich an sein eigenes Fortkommen denkt, werden Sie bei uns nicht finden.“ (Zitat www.Aldi-sued.de). Interessanterweise wird die Unternehmenskultur auf den deutschen Seiten sehr viel stärker betont als auf den britischen Seiten.

Auch das Bekleidungshaus *H & M* verschreibt sich explizit dem Preis. Qualitätsware zu bezahlbaren Preisen sei oberstes Gebot, dabei wird das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens auf allen Stationen der Wertschöpfungskette groß geschrieben. Der Glaube an das Individuum kann als Grundprinzip der Unternehmensphilosophie bezeichnet werden. Es gibt nur wenig Hinweise auf eine explizite Unternehmenskultur, eher die Botschaft eines globalen Unternehmens, das sich an den Weltenbürger richtet (www.hm.com). Die Mitarbeiter werden als die wichtigsten Personen hervorgehoben, die eigenverantwortlich handeln und auch gewerkschaftlich organisiert sind.

Auch Deichmann ist auf niedrige Preise ausgerichtet, allerdings wird diese Botschaft nur sehr indirekt betont. So steht hier die christliche Verpflichtung im Vordergrund, die auf unterschiedlichste Art und Weise angesprochen wird. „Die Familie Deichmann fühlt sich dem christlichen Menschenbild verpflichtet und ist bestrebt, diesen Werten im betrieblichen Alltag zur Geltung zu verhelfen – wohl wissend, dass die Realität immer wieder hinter dem angestrebten Idealzustand zurückbleibt.“ (www.deichmann.com). Gewinn sei daher kein Selbstzweck sondern eine Verpflichtung. Zudem wird ein code of conduct, also ein Verhaltens- und Sozialkodex, groß geschrieben. Indem man „breiten Schichten der Bevölkerung“ modisch aktuelle und qualitativ gute Schuhe ermöglichen will, wird das niedrige Preisniveau angesprochen. Die christliche Verpflichtung drückt sich auch in dem postulierten Umgang mit den Mitarbeitern aus, die diese Werte teilen und einen persönlichen und freundlichen Managementstil erfahren würden. Auffällig ist bei dem Vergleich der Webseiten zwischen den Ländern, dass es diese deutliche Ausrichtung auf die Unternehmensphilosophie nur auf den deutschen Seiten gibt, während Hinweise auf die Unternehmenskultur auf den britischen Seiten fehlen (weitere Ausführungen zu Deichmann s. Kap. 4.2).

Tab. 2: Hauptaussagen zur Unternehmensphilosophie der Unternehmen

Unternehmen	Ausrichtung / Unternehmensphilosophie	Umgang mit Mitarbeitern	Hinweise auf Unternehmenskultur	Vergleich der Webseiten GB und D
Aldi Süd	Klare Discountorientierung	Zielgerichtet, funktional	Starker Bezug in D, kaum in UK	Separate Seiten für UK & D
Tchibo	Verantwortungsbewusstsein	Sozialstandards, Wohlfühlen, Verantwortung	Harmonische WORK-LIFE-BALANCE, viele unterschwellige Bezüge	Separate Seiten mit nahezu identischen Inhalten
Deichmann	Christliche Verpflichtung	Werte teilen, Betonung der Familie Deichmann	starker Bezug in D, kaum Hinweise auf UK-Seite	Separate Seiten
Foot Locker	Fun & Excitement, aktiver Lebensstil	Kaum Hinweise	Keine Hinweise	US amerikanische Seite plus europäische Seiten mit reduziertem Inhalt
Esprit	"Quality First": Bezahlbare Lebensstil mit Qualität	Teamgeist, Kommunikation	starke Betonung der Unternehmenskultur: LIVE Esprit,	Gemeinsame Seite in Englisch, separate Informationen zu Jobs
H & M	Preisorientierung mit klarem Verantwortungsbewusstsein für Wertschöpfungskette	Betonung des Individuum	Keine direkten Hinweise	Umfangreiche Webseiten in sämtlichen Sprachen
Ikea	Qualität zu niedrigen Preisen mit Schweden-Referenz	Ikea family, gemeinsame Werte	IKEA WAY, starke Unternehmenskultur	Ausführliche Seiten in allen Sprachen
Butlers	Deutliches Lebensstilkonzept	Kaum Hinweise	Hinweis auf Traditionsunternehmen	Separate Seiten mit Informationen aus einer bilingualen Imagebroschüre
Body Shop	Umweltbewusstsein, Menschenrechte, Ablehnung von Tierversuchen	Kaum Hinweise, keine explizite Strategie erkennbar	Indirekte Umschreibung über fünf Unternehmenswerten	Originäre englischsprachige Seite, nationale Seiten, die darauf Verweisen
O2	Innovationen, Kommunikation	Betonung von Ehrgeiz, Erfolg	„CAN DO“-Culture, Verweise auf die Umwelt	Umfangreiche, separate Seiten mit nahezu identischem Kontext

Quelle: Eigene Darstellung

Ebenfalls nur indirekt auf Preisorientierung hingewiesen wird bei dem Modeunternehmen Esprit. Hier steht Qualität im Vordergrund, die zu „bezahlbaren Preisen“ angeboten werden soll. Dies wird in dem Slogan „Quality First“ wirkungsvoll ausgedrückt. Die Unternehmensphilosophie wird mit dem Ausspruch LIVE Esprit zusammengefasst, der sich zentral durch die Webseite hindurch zieht, wobei es nur eine gemeinsame englischsprachige Seite gibt (www.esprit.com). LIVE Esprit meint sowohl den Lebensstil der Modemarke und damit die Ansprache der Kunden als auch den Umgang mit den

Mitarbeitern. Teamgeist und Kommunikation werden betont, dafür auch Einsatzfreude, Kontaktfreudigkeit und überzeugendes Auftreten vorausgesetzt. Somit trägt jeder Mitarbeiter zum Gelingen bzw. Wohlergehen der Esprit family bei.

Foot Locker verpflichtet sich auch explizit dem Lebensstil, wobei dieser speziell auf „Fun“ und „Excitement“ ausgerichtet ist und eine ganz bestimmte Zielgruppe (jung und männlich) anspricht. Es gibt kaum Hinweise auf die Unternehmenskultur, vielmehr sind Rückschlüsse darauf über die Sprache und den verwendeten Jargon möglich (www.footlocker-inc.com, vgl. Kap. 4.2). Auffällig ist, dass kein Unterschied in der Ansprache zwischen Kunden und Mitarbeitern gemacht werden, alle werden in einem kumpelhaften Du angesprochen. Somit fehlen explizite Hinweise auf den Umgang mit den Mitarbeitern auf den Webseiten. Ähnlich wie bei Esprit gibt es eine originäre englischsprachige Webseite (in diesem Falle aus den USA), die für alle Länder verwendet wird, allerdings mit reduziertem Inhalt. Lediglich die Informationen zu den Jobs sind länderspezifisch angelegt.

Auch das Einrichtungsgeschäft Butlers kann der Gruppe der Lebensstilorientierung zugeordnet werden, wobei der Lebensstil in diesem Falle zu Hause mit „Perfektion“ und „Qualität“ umgesetzt werden soll: „The home ist the one place where everything should be perfect.“ (www.butlers-international.de). Bemerkenswert ist auch der Hinweis auf einen „Lichtblick in der Misere des Einzelhandels“, womit sich das Unternehmen ganz bewusst von anderen Einzelhändlern absetzt. Auf die Mitarbeiter wird nur sehr allgemein eingegangen, im Sinne eines Wortspiels sollen sie so „aufmerksam wie ein Butler“ sein. Auch Hinweise auf die Gemeinschaft oder die Unternehmenswerte fehlen nahezu, wodurch das Unternehmen, ganz im Gegensatz zu Esprit und Foot Locker sich kaum als Marke positioniert. Das Unternehmensprofil ist somit nur relativ schwach ausgebildet, was sich auch auf die noch junge Firmengeschichte zurückführen lassen kann.

Dazu steht das Möbelhaus Ikea im deutlichen Kontrast. Auf ausführlichen Webseiten in den jeweiligen Landessprachen werden „Ikea-Fakten“ präsentiert (die sich nur manchmal leicht in der Datenbasis unterscheiden) und eine klare Unternehmensphilosophie beschreiben: Qualität zu niedrigen Preisen mit eindeutigem „Schweden-Touch“. Es gibt den so genannten IKEA WAY, wie Möbel hergestellt und verkauft werden und welchen ethischen Standards dabei gefolgt wird. Die Unternehmenskultur durchzieht wie ein roter Faden sämtliche Bereiche des Unternehmens und der Webseite und baut auf „gemeinsamen Werten“ auf. Wie bei Esprit oder Deichmann wird Ikea als „Familie“ geführt und gelebt, was sich auch in der Ansprache der Mitarbeiter widerspiegelt: „Man braucht Träume, um eine erfolgreiche Geschäftsidee zu entwickeln. Und Menschen, um Träume Wirklichkeit werden zu lassen. Bist Du vielleicht einer dieser Menschen?“ (www.ikea.com). Es handele sich hierbei um ein „geben und nehmen“. Während die Werte und Grundprinzipien der Unternehmensphilosophie auf den länderspezifischen Seiten identisch sind, fällt allerdings eine leichte Abwandlung bei den Details zu den Mitarbeitern auf.

Auch Tchibo verkörpert eine starke Unternehmenskultur, die sich über Verantwortungsbewusstsein definiert: „als international tätiges Unternehmen hat Tchibo eine Vorbildfunktion“ (www.tchibo.de, www.tchibo.com). Dabei werden verschiedene Interessensgruppen benannt, denen es verpflichtet ist. Den Kunden schenkt es im täglichen

Dialog Vertrauen, den Mitarbeitern schuldet es eine harmonische „Work-Life-Balance“, diese sei bei Tchibo die „gelebte Unternehmenskultur“. Dabei wird die Globalität des Unternehmens allerdings im Gegensatz zu Ikea oder Esprit nur sehr wenig herausgehört, vielmehr ein lokaler – wenn auch ortsloser – Bezug vermittelt.

Bei The Body Shop wird zwar die Unternehmenskultur nicht eindeutig erwähnt, sie wird aber durch die Benennung von fünf Werten umschrieben. Dabei stehen Umweltbewusstsein und Menschenrechte klar im Mittelpunkt, ebenso wie der Kampf gegen Tierversuche. Hierüber versucht die Firma ihre Philosophie zu benennen. Auf Mitarbeiterführung wird nur sehr vage eingegangen, keine klare Strategie entwickelt. Die Webseite ist originär englisch, auch von der deutschen Seite wird immer wieder darauf verwiesen (<http://www.thebodyshopinternational.com>).

Abb.3: Bedeutung und Stellenwert der verschiedenen Unternehmenswerte nach Unternehmen

	Ikea	H&M	Aldi	Deichmann	Tchibo	Butlers	Esprit	Foot Locker	O2	The Body Shop
Kundenservice	sehr wichtig	mittel	mittel	sehr wichtig	sehr wichtig	marginal			sehr wichtig	
Preisbewusstsein		mittel	sehr wichtig	sehr wichtig	mittel	mittel	marginal		marginal	marginal
Lebensstil	sehr wichtig					sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	
Markenorientierung		sehr wichtig				marginal	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	mittel
Innovativ	mittel						marginal	mittel	mittel	marginal
Gemeinschaft	sehr wichtig	sehr wichtig		mittel	mittel		mittel	mittel	mittel	sehr wichtig
Gemeinschaft lokal							mittel	mittel	mittel	
Ethik	sehr wichtig	sehr wichtig		sehr wichtig	sehr wichtig				marginal	sehr wichtig
Umweltbewusstsein	sehr wichtig	sehr wichtig	marginal		marginal					sehr wichtig

Bedeutung der Unternehmenswerte:

	sehr wichtig		mittel		marginal		nicht erwähnt
--	--------------	--	--------	--	----------	--	---------------

Quelle: Eigene Darstellung

O2 weicht aufgrund seiner speziellen Branche leicht in der Eigendarstellung von den anderen Unternehmen ab, allerdings gibt es auch hier vergleichbare Verweise auf die Unternehmenskultur. Es handelt sich um eine „Can do-Culture“, in der Erfolg, Ehrgeiz und Innovation im Vordergrund stehen. Die Mitarbeiter werden als O2-Gemeinschaft bezeichnet, die sich durch ihre besondere Vernetzung auszeichnen: „Connect employees with other O2 people to help us become one community of O2 people.“ (www.o2.com). Zudem wird Umweltbewusstsein groß geschrieben. Die Webpages sind sehr umfangreich und werden in verschiedenen Sprachen aufgeführt.

Zusammenfassend lassen sich die Unternehmen zu Gruppen mit einer besonderen Schwerpunktsetzung hinsichtlich ihrer Unternehmenskulturen – einer Art „Makrokultur“ – typologisieren. Dies verdeutlicht auch Abbildung 3, in welcher der Stellenwert und die Bedeutung einzelner Unternehmenswerte wie Kundenservice, Preisbewusstsein, Marken- oder Lebensstilorientierung dargestellt werden. So gibt es zum einen die Gruppe der preisorientierten Unternehmen, die gleichzeitig den Bereichen Lebensstil, Kundenservice und Markenorientierung nur wenig Stellenwert beimessen (Aldi, H & M). Die andere Gruppe bilden explizit lebensstilorientierte Firmen, die auch eine starke Marke verkörpern (Esprit, Foot Locker, O2). Deichmann, Tchibo und Ikea können einer dritten Gruppe zugeordnet werden, die einerseits preisorientiert ist, sich gleichzeitig aber auch sehr gemeinwohlorientiert gibt. Letzteren ist auch The Body Shop verpflichtet, während bei Butlers das Unternehmensprofil noch relativ schwach ausgebildet ist.

4.2 Vergleich der beiden Schuheinzelhändler Foot Locker und Deichmann

Die detaillierte Gegenüberstellung der beiden Schuheinzelhändler Deichmann und Foot Locker zeigt die Interpretationsmöglichkeiten der Analyse exemplarisch auf. Bereits die postulierten Unternehmensvisionen weichen sehr deutlich voneinander ab. Während bei Deichmann an prominenter Stelle erklärt wird, dass das Unternehmen dem Menschen dienen müsse und christliche Werte groß geschrieben werden, demnach der Gewinn kein Selbstzweck sondern eine soziale Verpflichtung gegenüber Mitarbeitern und Kunden sei, stehen bei Foot Locker Werte wie „Fun“ und „Excitement“ im Mittelpunkt. Für den Kunden ergeben sich klare Vorteile durch die globale Diversifizierung, die aber nicht weiter spezifiziert werden. Die Kunden werden bei Foot Locker in einem sehr direkten, nahezu „kumpelhaften“ Ton mit „Du“ angesprochen. In doppeldeutigem Sinn heißt es zum Beispiel: „Du arbeitest permanent dafür, dass Du in Deinem Spiel vorne bist.“ Kunden sind „sneaker people“, die in der Regel zwischen 12 und 24, männlich und sportlich sind. Dagegen richtet sich Deichmann explizit an breite Schichten der Bevölkerung. Dies sei nicht nur eine rein unternehmerische, sondern auch eine soziale Verpflichtung. Damit bestätigt oder rechtfertigt Deichmann auf sehr „charmante“ Art und Weise sein niedriges Preisniveau. Dabei habe man das „Wohl der Kunden“ im Auge.

Auch hinsichtlich des gesellschaftlichen Kontexts gibt es sehr deutliche Unterschiede. Während Foot Locker hierzu nur vage Erklärungen abgibt und auf Wohlfahrtsorga-

nisationen ganz allgemein verweist, die unterstützt würden, wird bei Deichmann zwar auch auf den direkten lokalen Kontext nur knapp hingewiesen, dafür aber ein allgemeiner Menschenrechtskodex, auf den sich das Unternehmen stütze, sehr ausführlich erörtert. Dieser soziale Verhaltenskodex müsse auf der ganzen Welt, in der gesamten Wertschöpfungskette eingehalten werden. Außerdem gibt es das Programm „wortundtat“, das an vielen Stellen beschrieben und als Unternehmensphilosophie hoch gehalten wird.

Auch hinsichtlich der Mitarbeiterführung werden bei Deichmann sinnträchtige Worte verwendet. Jeder einzelne Mitarbeiter soll „als Mensch mit all seinen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Nöten“ Ernst genommen werden. Dabei fallen Begriffe wie Zusammengehörigkeitsgefühl, Miteinander und „Füreinander, nicht Gegeneinander“. Zudem werden hohe Ansprüche an die Mitarbeiter gestellt: „Um für unsere Kunden der beste Schuheinzelhändler zu sein, leisten die Mitarbeiter Überdurchschnittliches“. Auch dies klingt bei Foot Locker anders. Mitarbeiter werden als „associates“ bezeichnet, die mit starken Worten angesprochen werden: „Wenn Du wie wir voller Energie steckst und der oder die Beste sein willst, schau Dir die großartigen Möglichkeiten an, die Foot Locker Europe Dir bieten kann!“ Auch passen sich die Mitarbeiter dem „spaß- und erlebnisorientierten aktiven Lebensstil“ ihrer Kunden an.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei Foot Locker durchgängig, in allen Bereichen, Freizeit und Erlebnis als Lebensstilkonzept groß geschrieben wird. Nicht nur werden Kunden und Mitarbeiter in diesem Sinne angesprochen, das gesamte Erscheinungsbild der Webseite ist daran orientiert: plakative Ausdrücke, relativ wenig detaillierte Informationen. Bei Deichmann dagegen finden sich bedeutungsschwere Worte, die dem Zielrahmen christlicher Werte untergeordnet werden. Die Unternehmenskultur wird somit auf unterschwellige Art und Weise kontinuierlich und konsequent hervorgehoben.

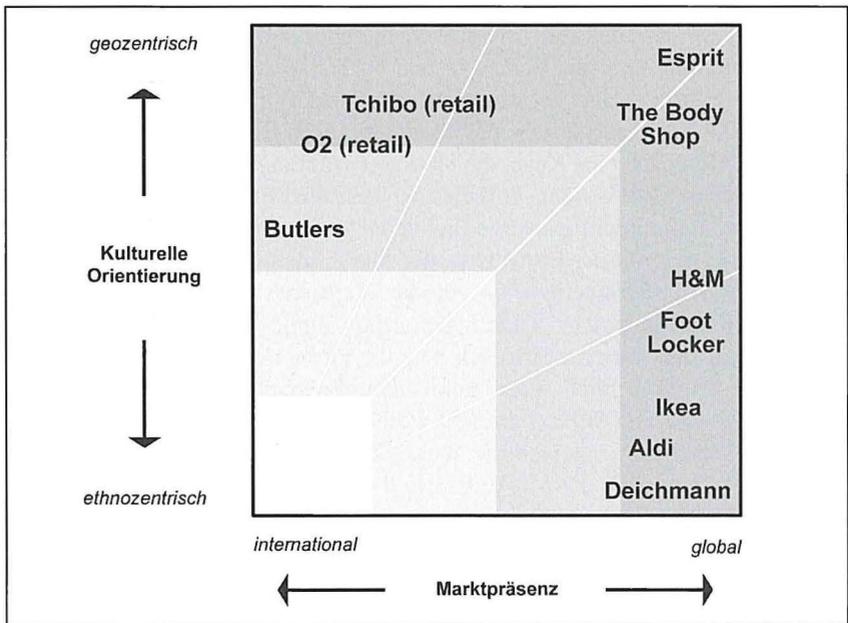
Bemerkenswert ist zudem, dass bei Deichmann deutliche Unterschiede zwischen der britischen und deutschen Webseite bestehen: Während in Großbritannien die Preisorientierung vorherrscht und die Hinweise auf die Unternehmenswerte weniger relevant sind, dominieren und durchziehen diese die deutsche Seite. Somit steht das deutsche Familienunternehmen im Fokus, auf das in Großbritannien nur verwiesen wird. Bei Foot Locker dagegen handelt es sich um eine US-amerikanische Webseite, die zwar auch durch europäische Seiten auf fünf Sprachen ergänzt wird, diese sind aber deutlich kürzer und verweisen des Öfteren auf die amerikanische „Mutterseite“ für mehr Informationen. Somit wird hier ein eher hegemonialer Ansatz vertreten, der deutlich auf den US-amerikanischen Kontext als „Makro“- oder globale Kultur verweist.

4.3 Einordnung der untersuchten Unternehmen nach ihrer kulturellen Ausrichtung auf dem Weltmarkt

Versucht man abschließend, die Unternehmen hinsichtlich ihrer Ausrichtung auf dem Weltmarkt mit Hilfe der ermittelten Unternehmenskultur einzuordnen, ergibt sich in Anlehnung an HELFFERICH ET AL. (1997) eine Matrix der „kulturellen Orientierung“ von Unternehmen. (vgl. Abb. 4). Während auf der x-Achse die Marktpräsenz der Unter-

nehmen abgezeichnet ist, wird auf der y-Achse die kulturelle Ausrichtung der Firma dargestellt. Orientiert sich ein Unternehmen sehr stark am Herkunftsland, betont also vermeintlich „typische“ Geschmäcker oder rekurriert auf dort gängige Wertvorstellungen, wird das Unternehmen als ethnozentrisch bezeichnet. Dies gilt zum Beispiel für Deichmann und Aldi, die sich in ihrem Internetauftritt und der dort dargestellten Unternehmensphilosophie offensichtlich an deutsche Kunden und Mitarbeiter richten und besondere Werte postulieren. Aber auch Ikea und H & M können als ethnozentrisch bezeichnet werden, da sie – trotz oder gerade wegen – weltweiter Marktpräsenz ein betont „schwedisches Image“ hervorkehren (Bsp. „Ikea – das unmögliche Möbelhaus aus Schweden“). Dies lässt sich bis zum Angebot „typisch schwedischer“ Mahlzeiten im hauseigenen Restaurant ablesen. Foot Locker lebt eine sehr amerikanische Kultur aus, was sich allein in der vornehmlich englisch-sprachigen Webpage ausdrückt. Da diese Kultur aber im Zuge der Globalisierung immer stärker auch als weltweite gelebte Kultur angesehen wird, ist die Einordnung auf der Matrix schon deutlich stärker geozentrisch ausgerichtet.

Abb. 4: Matrix der kulturellen Orientierung



Quelle: Eigene Darstellung

Als eher geozentrisch ausgerichtete Unternehmen sind Esprit und The Body Shop, aber auch Tchibo und O2 anzusehen. Unter geozentrisch wird eine Unternehmensphilosophie verstanden, bei der nicht eine bestimmte, länderspezifische Kultur oder Eigenheit des Unternehmens betont wird, sondern vielmehr ein einheitlicher, homogener, gar weltumspannender Konsumstil suggeriert wird, den es zu befriedigen gilt (USUNIER 1993). Insbesondere Esprit spricht einen vermeintlich globalen Konsumenten an, der überall zu

finden sei und die Geschmäcker prägt. Firmensprache ist Englisch, es gibt keinen Hinweis auf das Herkunftsland. Zudem sind die Modelinien von Esprit weltweit anzutreffen. Dies gilt auch für The Body Shop. Tchibo und O2 dagegen heben zwar ebenfalls keine spezielle nationale Kultur in ihrer Unternehmensphilosophie hervor, treten allerdings in ihrer Marktpräsenz noch sehr viel begrenzter auf. Sie können daher als geozentrisch ausgerichtete Unternehmen mit nur internationaler Marktpräsenz eingestuft werden. Ihre Marktpräsenz wird sich jedoch im Zuge anhaltender Internationalisierung im Einzelhandel vermutlich noch ändern.

5 Vertikale Perspektive: Umsetzung der Unternehmenskultur innerhalb der Unternehmen

Die Ausführungen zu den einzelnen Unternehmenswerten haben bereits angedeutet, inwiefern die Visionen in eine konkrete Unternehmenskultur im Unternehmen selbst umgesetzt werden. Am Beispiel des Unternehmens Esprit soll mit Hilfe der dort durchgeführten Gruppeninterviews mit Verkaufs- wie auch Managementpersonal diese so genannte Differenzierungs- und Fragmentierungsperspektive noch etwas genauer aufgezeigt werden. Bei der Analyse der Webseiten sprangen die drei Werte Identifikation, Teamgeist und Mitsprache ins Auge, die häufig genannt und als Charakteristika des Unternehmens herausgestellt wurden. Gilt dies auch für die Mitarbeiter?

Gefragt, warum die Interviewpartner bei dem Unternehmen Esprit arbeiten, bestätigten viele, dass sie sich mit der Firma bzw. der Marke identifizieren können. „Weil Esprit der Laden ist, (...) der allein schon von der Wertigkeit und dem Anspruch, den ich habe, am besten zu mir passt.“ Viele haben schon immer gerne bei Esprit eingekauft und identifizieren sich mit dem Stil: „Ich mag die Firma richtig gerne. Ich finde das alles richtig toll, ich kann mich super damit identifizieren.“ Insofern scheint die dritte Ebene in dem Modell von SCHEIN erreicht worden zu sein: die inneren Werte und Einstellungen der Mitarbeiter scheinen die Werte des Unternehmens widerzuspiegeln. Offensichtlich wirkt hier auch die Marke Esprit, die eigentlich für die Kunden erdacht, in diesem Falle aber auch bei den Mitarbeitern funktioniert: Nur wer sich mit dem Stil identifizieren kann, ist auch ein guter Verkäufer der Modemarke Esprit.

Deutlich wird die Übereinstimmung der Unternehmenskultur auch bei dem Schlagwort Teamgeist. Viele betonten, dass die Teamarbeit bei Esprit besonders gut funktioniert: „(...) mir war das früher nie bewusst, wie effektiv man eigentlich sein kann, wenn man sich als Team gut versteht“. Eine Mitarbeiterin nannte sogar explizit die LIVE-ESPRIT-Werte, die die „Leute“ (Verkäufer) widerspiegeln würden. Das Unternehmen wird gar als eine „große Familie“ beschrieben, zu dem jeder Mitarbeiter gehört. Insofern kann auch hier von einer sehr positiven Übernahme der unternehmensinternen Leitvorstellungen gesprochen werden.

Bislang scheint MARTINS (1992, 2002) Integrationsperspektive hervorzustechen. Etwas anders sieht es bei Aspekten wie Mitsprache und soziale Verantwortung aus, die

ebenfalls als Teil der Unternehmensphilosophie angepriesen werden. Hier sagten die Befragten, dass die Entscheidungen nur über die Zentrale gehen und die „Stores“ diese Richtlinien zu verfolgen hätten. „Deswegen ist man nicht frei“. Andere bestätigten gar, dass soziale Projekte eher Sachen seien, „die man (...) in den Esprit-News liest.“ „Aber ansonsten betrifft uns dieses Thema nicht.“ Insofern sind soziale Werte wohl eher ein postuliertes Lippenbekenntnis, das wenig mit der gelebten Kultur der Mitarbeiter zu tun hat. Sie dienen vornehmlich dem Verkaufszweck und dem Image des Unternehmens, als dass sie von den Mitarbeitern wirklich akzeptiert, gelebt und umgesetzt werden. Somit lässt sich schlussfolgern, dass parallel zur Integrationsperspektive eine Differenzierungsperspektive existiert. Danach werden bestimmte Aspekte der postulierten Unternehmenskultur nicht in die Filialkultur übernommen. Inwieweit es zu einer Fragmentierung zum Beispiel zwischen verschiedenen Filialen innerhalb eines Landes und zwischen den Ländern kommt, kann nur durch weitere empirische Analysen beantwortet werden.

Dieser letzte Aspekt der konkreten Umsetzung von Unternehmenswerten hinsichtlich einer gesellschaftlichen Verpflichtung muss wohl bei den meisten Unternehmen sehr kritisch hinterfragt werden. Auch der Schuheinzelhändler Deichmann, der sich wie beschrieben explizit christlichen Werten und Verantwortungsgefühl verpflichtet, hält einer genauen ethischen Überprüfung der Arbeitsbedingungen in seiner Wertschöpfungskette kaum stand und ist deshalb wiederholt ins Kreuzfeuer der Kritik geraten. Insofern ist gerade der Bereich der Visionen, der außerhalb des Unternehmens liegt, sehr differenziert zu betrachten. Abgesehen von Unternehmen des Fair Trade, die sich also explizit dem fairen Handel verschrieben haben und dieses auch zertifizieren lassen, klafft die Unternehmensphilosophie stark mit der konkret gelebten Unternehmenskultur auseinander, die es hier zu untersuchen galt.

6 Fazit und Ausblick

Versucht man die untersuchten Einzelhändler vergleichend zu bewerten, zeigen sich einige Ähnlichkeiten zwischen bestimmten Unternehmen hinsichtlich der von ihnen postulierten und zum Teil auch gelebten Unternehmenskultur. So versuchen Unternehmen, die stark marken- oder lifestyleorientiert sind (wie Foot Locker, Butlers, Esprit), die Identität der Marke in ihrer Kultur festzuschreiben. Es wird eine Fusion zwischen Marke, Mission, Kunden und Personaleinbindung angestrebt. Dies bedeutet auch, dass eine gezielte Vermarktung und Organisation der Unternehmenskultur zu einer Stärkung der Marke führen soll. Allerdings erscheint dies bei dem jungen Unternehmen Butlers noch nicht besonders ausgereift zu sein, wenn es zum Beispiel um die Rekrutierung von Personal geht, was so gut wie gar nicht auf der Webseite des Unternehmens erwähnt wird.

Auffällig hierbei ist zudem, dass diese Werte sich auf eine vermeintlich „globale“ Kultur beziehen, also kein spezieller nationaler oder besonderer kultureller Kontext festgehalten wird. Dies fällt insbesondere bei Esprit auf, das keinerlei Bezüge zu einer

bestimmten lokalen Kultur herstellt. Das Gleiche gilt für das Unternehmen O2, das seine Mission auf einem innovativen Fortschrittsglauben aufbaut, der ausgesprochen global kommuniziert wird. Foot Locker dagegen impliziert unterschwellig, dass der US-amerikanische Kontext das Wertemuster der gesamten Welt widerspiegelt.

Die Discounter Aldi und Deichmann schließlich haben sehr ausführliche deutsche Webseiten, in denen auch deutliche Bezüge zu einer bestimmten Unternehmensphilosophie hergestellt werden, die nicht nur preisorientiert ist, sondern bestimmte Werte postuliert. Gleichzeitig scheinen sie aber nur wenig Interesse daran zu haben, diese Mission auch in anderen Ländern zu etablieren. Es besteht ein deutlicher Fokus auf den deutschen Markt, eine Orientierung an bestimmten Werten (z.B. christliche), die sich nur ansatzweise in anderen Märkten widerspiegelt. Es handelt sich hierbei um eine Form des oben angesprochenen Ethnozentrismus, der sich auf andere Art und Weise äußert als bei Foot Locker. Tchibo ist hier etwas schwieriger einzuordnen, da es ebenfalls bestimmte Unternehmenswerte groß schreibt, die auf den verschiedenen Webseiten deckungsgleich abgebildet werden, dabei aber die Globalität des Unternehmens nur sehr wenig herauskehrt. Hier sind weitere Untersuchungen geplant, um der Bedeutung von Unternehmenskulturen im globalen Kontext etwas näher zu kommen.

Die Analyse hat sich bisher vornehmlich auf die Integrationsperspektive von Unternehmenskultur beschränkt, wie sie auf den Webseiten veranschaulicht wird. Um die Frage nach der Existenz von grenzüberschreitenden unternehmerischen Makrokulturen im internationalen Einzelhandel weiterzuerfolgen, sind weitere empirische Schritte notwendig, insbesondere Mitarbeiterbefragungen in verschiedenen Ländern. Nur so ist es möglich, detaillierte Aussagen über die Umsetzung von Mission Statements in dem Alltag der Unternehmen zu machen und herauszustellen, in welcher Weise sich Unterschiede in einzelnen Bereichen abzeichnen. Diese Unterschiede können dann möglicherweise auf Differenzen im nationalen oder im branchenspezifischen Kontext zurückgeführt werden.

7 Literatur

ACKER, KRISTIN (2007): Internationalisierung im Einzelhandel: Die US-Expansion des DISCOUNTERS *Aldi* aus institutionentheoretischer Perspektive. Berichte des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung 22, S. 9-13.

ACKER, KRISTIN (2008): Deutsche Einzelhändler in den USA unter besonderer Berücksichtigung des Discounters *Aldi*. Eine Untersuchung zur Internationalisierung des Einzelhandels. Unveröffentlichte Dissertation, Geographisches Institut, Universität Würzburg.

ALEXANDER, NICHOLAS (1997): *International Retailing*. London: Blackwell Science.

ALEXANDER, NICHOLAS und BARRY QUINN (2002). International retail divestment. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30 (20), S. 112-125.

- ANDERSON, KAY, MONA DOMOSH und STEVE PILE (2003): Handbook of cultural geography. London: Sage.
- ARNOLD, STEPHEN J. (2002): Lessons learned from the world's best retailers. International Journal of Retail and Distribution Management, 30 (11), S. 562-570.
- ARNOLD, STEPHEN J., JAY HANDELMAN, und DOUGLAS J. TIGERT (1998). The impact of a market spoiler on consumer preference structures (or, what happens when *Wal-Mart* comes to town). Journal of Retailing and Consumer Services, 5 (1) S. 1-13.
- BIANCHI, CONSTANZA und STEPHEN J. ARNOLD (2004): An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile. In: International Review of Retail, Distribution & Consumer Research, 14 (2), S. 149-169.
- BURT, STEVEN und LEIGH SPARKS (2001): The implications of *Wal-Mart's* takeover of ASDA. Environment and Planning A, 33 (8), S. 1463-1487.
- DASTALMACHIAN, ALI, SANGHO LEE und IGNACE NG (2000): The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the competing values framework. International Journal of Human Resource Management 11 (2), S. 388-412.
- DAVIES, BARRY und MARLENE FLEMMER (1995): Consumer behaviour convergence in the European Union. The Services Industries Journal, 15 (4) S. 177-190.
- DAWSON, JOHN (2001). Strategy and opportunism in European retail internationalisation. British Journal of Management, 12, 253-266.
- DOHERTY, ANNE MARIE (2000): Factors influencing international retailers' market entry mode strategy: qualitative evidence from the UK fashion sector. Journal of Marketing Management, 16, S. 223-245.
- DUPUIS, MARC und NATALIE PRIME (1996): Business distance and global retailing: a model for analysis of key success factors. International Journal of Retail and Distribution Management, 24 (11), S. 30-38.
- FERNIE, JOHN, BARBARA HAHN, ULRIKE GERHARD, ELKE PIOCH und STEPHEN ARNOLD (2006): The Impact of *Wal-Mart* in International Markets with Particular Reference to Europe. Agribusiness. An International Journal 22 (2) S. 247-266.
- GEBHARDT, HANS ET AL. (2007): Neue Kulturgeographie? Perspektiven, Potentiale und Probleme. Geographische Rundschau 59 (7/8), S. 12-20.
- GERHARD, ULRIKE (1998): Erlebnis-Shopping oder Versorgungseinkauf? Eine Untersuchung über den Zusammenhang von Freizeit und Einzelhandel am Beispiel der Stadt Edmonton, Kanada. (= Marburger Geographische Schriften 133) Marburg.
- GERHARD, ULRIKE und STEPHEN J. ARNOLD (2006): Konsumentenverhalten im internationalen Vergleich. Ein Beitrag zur Institutionentheorie. Berichte zur deutschen Landeskunde 80 (2), S. 157-176.
- GORDON, GEORGE G. (1991): Industry determinants of organisational culture. Academy of Management Review 16, S. 395-415.

- GOTTERBARM, CORNELIA (2004): US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland. Fakten, Trends und Theorien. (= Schriftenreihe des AK Geographische Handelsforschung 9) Passau.
- HALL, EDWARD (1976): *Beyond culture*. New York: Double day.
- HALL, EDWARD (1983): *The dance of life*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- HARRIS, LLOYD C. und EMMANUEL OGBONNA (1997): A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review* 27 (2), S. 104-123.
- HELFFERICH, EVERT, MARJOLEIN HINFELAAR und HANS KASPER (1997): Towards a clear terminology of international retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7 (3), S. 287-307.
- HERBST, DIETER (2002): *Corporate Identity*. Berlin: Cornelsen.
- HINTERHUBER, HANS H. (2004): *Strategische Unternehmensführung 2: Strategisches Handeln*. Berlin: Schmidt, 7. Aufl.
- HOFSTEDE, GEERT (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Berverley Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDE, GEERT (2001): *Cultures consequences. Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Thousand oaks, California: Sage, 2.Auflage.
- KIRKMAN, BRADLEY, L., KEVIN B. LOWE und CRISTINA B. GIBSON (2006): A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37, S. 285-320.
- KULKE, ELMAR (1997): Einzelhandel in Europa. Merkmale und Entwicklungstrends des Standortsystems. *Geographische Rundschau* 49 (9), 478.483.
- MARTIN, JANE (1992): *Cultures in organisations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- MARTIN, JANE (2002): *Organisational culture: Mapping the terrain*, London: Sage.
- MCSWEENEY, BRENDAN (2002): Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations* 55 (1), S. 98-118.
- MOORE, CHRISTOPHER, JOHN FERNIE und STEVEN BURT (2000): Brands without boundaries. The internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*, 34 (8), S. 919-937.
- MOORE, CHRISTOPHER M. und JOHN FERNIE (2004): Retailing within an international context. In: BRUCE, Margrit, Christopher MOORE und Greta BIRTWISTLE (Hg.): *International retail marketing. A case study approach*. London, S. 3-38.
- OGBONNA, EMMANUEL und LLOYD C. HARRIS (2002): Organizational culture: A ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector. *Journal of Management Studies* 39 (5), S. 673-706.

- PELLEGRINI, LUCA (1994): Alternatives for growth and internationalisation in retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2), S. 121-148.
- PETTIGREW, ANDREW (1979): On studying organizational cultures. *Administrative Quarterly*, 24 (4), S. 570-581.
- PIOCH, ELKE (2007): 'Business as usual?' Retail employee perceptions of organisational life following cross-border acquisition, *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), S. 209-231.
- PIOCH, ELKE und JOHN FERNIE (2006): The internationalisation of grocery retailing and consumer reaction to foreign entrants – the case of *Wal-Mart's* entry into the UK. *Berichte zur deutschen Landeskunde* 80 (2), S. 177-196.
- PIOCH, ELKE, ULRIKE GERHARD, JOHN FERNIE und STEPHEN ARNOLD (2009): Consumer acceptance and market success – *Wal-Mart* in the UK and Germany. *International Journal of Retail and Distribution Management* 37 (3), S. 205-225.
- PÜTZ, ROBERT (2004): *Transkulturalität als Praxis. Unternehmer türkischer Herkunft in Berlin*. Bielefeld: Transcript.
- SAMPSON, SUSAN D. und DOUGLAS J. TIGERT (1994): The impact of warehouse membership clubs: the wheel of retailing turns one more time. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (1), S. 33-59.
- SCHEIN, EDGAR H. (1984): Coming to a new awareness of organisational culture, *Sloan Management Review*, Winter, S. 3-16.
- SCHEIN, EDGAR H. (2004): *Organisational culture and leadership*, San Francisco: CA.
- SCHRÖDER, FRANK (1999): *Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Globalisierung*. Birmingham, Mailand, München. (=Geographische Handelsforschung 3) Passau.
- SMIRCICH, LINDA (1983): Concepts of culture and organisational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), S. 339-58.
- TREADGOLD, ALAN (1990): The developing internationalisation of retailing. *International Journal of Retailing and Distribution Management*, 18 (2), S. 4-10.
- TORDJMAN, ALAN (1994): European retailing: convergences, differences and perspectives. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 22 (5), S. 3-19.
- USUNIER, JEAN-CLAUDE (1993): *International marketing. A cultural approach*. Hemel Hempstead: Prentice Hall International.
- VAARA, EERO (2003): Post-acquisition integration as sensemaking: glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy and politicization. *Journal of Management Studies*, 40 (4), S. 859-894.
- WAARTS, EERO und YVONNE VAN EVERDINGEN (2006): Fashion retailers rolling out across multi-cultural Europe. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34(8), S. 645-657.

WILLIAMSON, DERMOT (2002): Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*, 55 (11), S. 1373-1395.

Verwendete Internetquellen (Angegeben sind hier nur die Startseiten)

Aldi-Süd: www.Aldi-sued.de; www.Aldi-stores.co.uk

The Body Shop: www.thebodyshopinternational.com; www.thebodyshop.de;
www.thebodyshop.co.uk

Butlers: www.butlers-international.de

Deichmann: www.deichmann.com; www.deichman-shoes.co.uk

Esprit: www.esprit.com

Footlocker: www.footlocker-inc.com; www.footlocker-europe.com
www.footlocker.de

H & M: www.hm.com; www.hm.com/d; www.hm.com/gb

Ikea: www.ikea.com; www.ikea.com/ms/en_GB; www.ikea.com/ms/de_DE

O2: www.o2.com; www.o2.co.uk; www.o2online.de (www.telefonica.es)

Tchibo: www.tchibo.com; www.tchibo.de;

Proteste gegen Supermärkte in Indien – Widerstand als Einflussfaktor in der Internationalisierung des Einzelhandels

1 Einleitung

Für die Internationalisierung des Einzelhandels, die – mit deutlicher zeitlicher Verzögerung gegenüber der Globalisierung im sekundären Sektor – seit den 1990er Jahren forciert wird, sind Deregulierung und Liberalisierung grundlegend. Sie folgt der Einbeziehung des Einzelhandelssektors in bilaterale und multilaterale Handelsabkommen, mit denen seitens der sich entwickelnden Märkte versucht wird, attraktivere Investitionsbedingungen zu schaffen und Kapital anzulocken. Im Ergebnis weiten Lebensmitteleinzelhändler wie Carrefour, Tesco und Wal-Mart ihre Aktivitäten international aus und haben sich zu transnationalen Unternehmen (Transnational Corporations – TNCs) entwickelt. In zahlreichen Staaten Südostasiens, Europas und Lateinamerikas nehmen TNCs inzwischen dominante Marktpositionen ein (COE 2004, COE und WRIGLEY 2007). Diese Veränderungen der Marktsituation und die mit ihr einhergehenden Machtverschiebungen haben auch zu Widerständen geführt, z.B. zu Protesten von alteingesessenen Händlern in verschiedenen Staaten Südostasiens, wo die Regierungen teilweise mit einer Reregulierung des Einzelhandels reagierten¹. Proteste können aber nicht nur die Politik und damit indirekt den Einzelhandel beeinflussen, sondern auch direkten Einfluss auf Unternehmensstrategien nehmen.

Der folgende Artikel konzeptionalisiert Widerstand als Faktor der Einbettung von Einzelhandelsinvestitionen im Rahmen des Global Production Networks (GPN – Globale Produktionsnetzwerke) Ansatzes (HENDERSON et al. 2002; COE et al. 2004; COE et al. 2008). Am Beispiel des indischen Lebensmitteleinzelhandels werden Widerstände in ihrer Bedeutung und Organisation untersucht. Die Liberalisierung des Einzelhandels und mit ihr die mögliche Entstehung von Widerständen starteten in Indien zeitlich versetzt zu anderen sich entwickelnden Märkten in Afrika, Lateinamerika, Osteuropa oder Südostasien. Während ähnliche Proteste in der Vergangenheit in anderen Staaten stattfanden

¹ Die Auswirkungen einer solchen Verschärfung der Einzelhandelsregulierungen in Post-Liberalisierungsstaaten wurden von verschiedenen Autoren untersucht: MUTEBI (2003) analysiert die Entwicklungen in Indonesien, Malaysia und Thailand, COE & WRIGLEY (2007) arbeiten zu Thailand, und REARDON & HOPKINS (2006) beschäftigen sich mit dem Fokus auf Entwicklungsländer allgemeiner mit der Thematik.

den, ohne in ihrer Entstehung, Organisation und ihren Auswirkungen wissenschaftlich untersucht zu werden, bietet die derzeitige Situation in Indien die Möglichkeit, diesen Aspekt der Internationalisierung des Einzelhandels zeitnah zu analysieren. Darüber hinaus gibt es bislang nur relativ wenige Veröffentlichungen über die Internationalisierung des Einzelhandels in Indien. Obwohl Indien sich in seiner Regulierung des Lebensmittelhandels und seiner relativ ausgeprägten zivilgesellschaftlichen Tradition von anderen Entwicklungsländern teilweise stark unterscheidet, sind vergleichbare Prozesse des Widerstands und der Reaktion auf diese Prozesse auch in anderen Entwicklungsländern zu erwarten.

Zunächst geht Kapitel 2 auf die konzeptionelle Einbettung ein. Anschließend erfolgt in Kapitel 3 ein Überblick über die Situation im indischen Einzelhandel und der Zusammenhang zur Liberalisierung wird erläutert. Darauf aufbauend stellt Kapitel 4 die Entwicklung des Widerstandes gegen die Veränderungen im indischen Einzelhandel dar und analysiert diesen in seinen Auswirkungen anhand der Beispiele Reliance Fresh und Metro Cash&Carry. Außerdem wird die Bedeutung einer entstehenden „transnational civil society“ (McIlwaine 2007: 1253) für die Entwicklungen des Widerstandes im indischen Einzelhandel herausgestellt.

Der Artikel beruht auf im Zeitraum August bis November 2007 und September bis November 2008 durchgeführten Experteninterviews mit Vertretern verschiedener indischer Einzelhandelsunternehmen und von Einzelhandels- und Großhandelsverbänden sowie Vertretern von Nichtregierungsorganisationen (NRO) und verschiedenen Gewerkschaften. Die Experten wurden durch ein Theoretical Sampling (Strauss 1987) ausgewählt. Die transkribierten Expertengespräche wurden nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse (MAYRING 2000) ausgewertet.

2 Zivilgesellschaft und Widerstand in GPNs

Die konzeptionelle Einbettung der Globalisierung des Einzelhandels in der Wirtschaftsgeographie findet meist (z.B. WRIGLEY et al. 2005; COE UND WRIGLEY 2007) über relationale Ansätze statt. Dazu gehört, neben verschiedenen Kettenansätzen wie dem Global Commodity Chain / Value Chain (GCC / GVC) Ansatz (GEREFFI 1994, 1999, GEREFFI et al. 2005), der netzwerkbezogene GPN-Ansatz (HENDERSON et al. 2002; COE et al. 2004; COE et al. 2008). COE et al. (2008: 274) definieren Produktionsnetzwerke als “the nexus of interconnected functions, operations and transactions through which a specific product or service is produced, distributed and consumed. A global production network is one whose interconnected nodes and links extend spatially across national boundaries and, in so doing, integrates parts of disparate national and subnational territories.” Der GPN-Untersuchungsrahmen stellt einen dynamischen, raumbezogenen Netzwerkansatz zur Analyse der Aktivitäten von Unternehmen dar. Dabei werden die räumlichen und zeitlichen Dynamiken unternehmerischer Aktivitäten und die Einbindung dieser Aktivitäten in politische, ökonomische und gesellschaftliche Kontexte untersucht.

Der GPN-Ansatz verfügt über drei konzeptionelle Kategorien, die zur Analyse von ökonomischen Beziehungsgeflechten dienen (HENDERSON et al. 2002):

1. *Wert (Value)*: die Analyse von Prozessen der Wertschöpfung und ihrer Steigerung durch Technologie- und Wissenstransfers sowie der Wertbindung innerhalb von Organisationen und Räumen.
2. *Macht (Power)*: die Verteilung und Ausübung von Macht in GPNs. Dies beinhaltet (a) Unternehmensmacht (Corporate Power), damit ist die Reichweite eines Unternehmens gemeint, Einfluss auf andere Akteure innerhalb des GPNs auszuüben, (b) institutionelle Macht (Institutional Power), die Macht von Staaten, staatlichen und supranationalen Organisationen, sowie (c) kollektive Macht (Collective Power), die Macht, über die NRO und Gewerkschaften als Handelnde in einem GPN verfügen können. COE und HESS (2005: 452) stellen fest, dass “the analysis of international supply networks in retailing needs to be seen in the context of ongoing power shifts between retailers and suppliers, shifts that are most readily observable in the mature, relatively consolidated retail markets of Western Europe.” In den Zuliefernetzwerken des Einzelhandels kann Macht auf unterschiedliche Art ausgeübt werden: “(1) pricing control, (2) inventory control, (3) operations control, (4) channel structure control, and (5) information control” (MUNSON et al. 1999: 56, siehe auch COE und HESS 2005).
3. *Einbettung (Embeddedness)*: die Konstituierung der GPNs durch ökonomische, soziale und politische Rahmenbedingungen (zur Einbettung ökonomischer Aktivitäten siehe HESS 2004). Dazu gehören für GPNs im Einzelhandel die territoriale Einbettung in Zuliefernetzwerken, lokale Konsumkulturen, Immobilienmärkte und Raumplanungsvorgaben sowie die internen und externen Netzwerkbeziehungen, in die Einzelhandelsunternehmen eingebunden sind. Wie diese Netzwerkbeziehungen sowohl durch den Kontext im Heimatmarkt als auch durch den Kontext im Zielmarkt beeinflusst werden, ist eine der zentralen Forschungsfragen, denen wirtschaftsgeographische Forschung zu Einzelhandels-TNCs nachgeht (WRIGLEY und LOWE 2007).

Der GPN-Ansatz geht über die GCC/GVC Ansätze hinaus, da die GCC/GVC Ansätze linear sind und sich weitgehend auf eine Betrachtung von Beziehungen zwischen Unternehmen beschränken. Der GPN-Ansatz berücksichtigt hingegen “all kinds of network configuration” und “all relevant sets of actors and relationships” (Coe et al. 2008: 272). Durch die Einbindung firmenexterner Netzwerke werden die Aktivitäten nichtbetrieblicher Organisationen (z.B. von supranationalen Organisationen, Regierungsbehörden, Gewerkschaften oder Konsumentenverbänden), also auch der Zivilgesellschaft, berücksichtigt, die Einfluss auf die Aktivitäten der Unternehmen an ihren jeweiligen Standorten nehmen (Henderson et al. 2002). Es lässt sich allerdings einwenden, dass “most of the studies spawned by the GPN framework to date are, in practice, very similar to those generated using GCC analysis. Much of the discussion concerns market power and consequent rents due to firm-level expertise and skills in coordinating complex networks” (Levy 2008: 951). Daher schreibt Levy (2008: 951) sogar von einem “GCC/GPN” Ansatz. Diese Zusammenfassung beider Ansätze wird vom Autor dieses Artikels nicht geteilt, da den konzeptionellen Unterschieden zwischen den verschiede-

nen Ansätzen große Bedeutung beigemessen wird: Die konzeptionellen Unterschiede sollten nicht missachtet, sondern stattdessen die Erweiterungen im GPN-Ansatz in der empirischen Arbeit stärker beachtet werden. Der vorliegende Artikel konzentriert sich dabei auf die Bedeutung der Zivilgesellschaft durch Widerstände für die Entwicklung von Investitionsbedingungen im Einzelhandel.

COE et al. (2008) stellen fest, dass der Einfluss von zivilgesellschaftlichen Akteuren zwar enorm variieren kann, dass zivilgesellschaftliche Akteure bei der Analyse von GPNs aber zweifellos beachtet werden müssen. Das Konzept der Zivilgesellschaft hat in den letzten zwanzig Jahren große Bedeutung im internationalen Entwicklungspolitikdiskurs gewonnen. Dieser Diskurs wurde und wird auch in der Geographie geführt (MCILWAINE 2007). Zivilgesellschaft bzw. Civil Society, beinhaltet “those political, cultural and social organizations of modern societies that are autonomous of the state, but part of the mutually-constitutive relationship between state and society” (LIPSCHUTZ 2000: 18). Ein Trend der letzten Jahre – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik – liegt in der Betonung der Notwendigkeit, das Konzept der Zivilgesellschaft in ihrer Diversität auf verschiedenen räumlichen Ebenen stärker zu konzeptionalisieren und zu verstehen (MCILWAINE 2007). Die geographische Forschung hat bereits wichtige Beiträge zur Konzeptionalisierung von Zivilgesellschaft in ihrer räumlichen Einbettung geleistet.²

MCILWAINE (2007) betont, dass die räumliche Ausprägung von Zivilgesellschaft zentral für das Verständnis ihrer Funktionalität – besonders in Bezug auf die Beziehung zwischen Staat(en) und Zivilgesellschaft ist. Sie kritisiert die häufig staatszentrierte Interpretation des Zivilgesellschaftskonzeptes: „The state-centric interpretations of most theories that focus on the national level undermine attempts to understand collective organising at different spatial scales [...]. Limiting civil society theorising to national boundaries and by constantly assessing it in relation to the civil society-state dyad severely restricts how understanding of the concept can evolve into the future. In particular, at the global and transnational level where much attention is now moving, practically and theoretically, a geographical interpretation that highlights relationships beyond this nation-bound couplet, to how civil society negotiates, challenges or concedes to other sources of power and global governance is crucial” (MCILWAINE 2007: 1259f.). Sollen Akteure der Zivilgesellschaft in Bezug auf ihre Bedeutung in GPNs untersucht werden, so dürfen Untersuchungen nicht an nationalen Grenzen enden und müssen sich auf das Verhältnis der Zivilgesellschaft zu Staat und Wirtschaft beziehen.

Im Einzelhandel kann die Zivilgesellschaft Einfluss in verschiedenen Bereichen nehmen. Dazu gehören z.B. die Veränderung der Arbeitsbedingungen im Einzelhandel aufgrund von Gewerkschaftsaktivitäten, Kampagnen zu ethischem Konsum (siehe HUGHES et al. 2008) und auch die Beeinflussung der Investitionsbedingungen. Die Investitionsbedingungen können durch politischen Druck von zivilgesellschaftlichen Akteuren auf die für die Erstellung von gesetzlichen Rahmenwerken zuständigen Institu-

² So zeigt MERCER (1999) am Beispiel Tansania, dass sich zivilgesellschaftliche Aktivität in Hauptstädten und in den von ihr sogenannten „development hotspots“ (MERCER 2002: 12) konzentriert. MOHAN (2002) weist für Ghana und VERON et al. (2006) für Indien nach, dass die Diversität von zivilgesellschaftlichen Organisationen mit den lokalen politischen und wirtschaftlichen Machtbeziehungen zusammenhängt.

tionen beeinflusst werden. Derartige Aktivitäten lassen sich im Rahmen der Liberalisierung des Einzelhandelssektors und des damit zusammenhängenden Strukturwandels im Einzelhandel in vielen der betroffenen Staaten beobachten. Sie werden im Folgenden als Widerstand bezeichnet, wobei Widerstand alle Aktivitäten einzelner Personen oder Gruppen umfasst, die gegen von ihnen abgelehnte Machtverhältnisse oder Prozesse der Machtentwicklung gerichtet sind. COE und WRIGLEY (2007) nutzen den Begriff des Widerstandes auch als „indigenous retailer resistance“ (COE und WRIGLEY 2007: 350) für wirtschaftliche Aktivitäten kleiner traditioneller Einzelhändler und die Entstehung von regionalen oder nationalen Einzelhandelsketten. Aus der Perspektive der TNCs kann diese Begriffswahl als angemessen angesehen werden, da diese derartige Aktivitäten als Widerstände gegen die Durchsetzung ihrer eigenen Ziele empfinden können. Für die Analyse von GPNs erscheint aber eine differenziertere Definition sinnvoll, auch wenn in zahlreichen Veröffentlichungen zu Widerstand (z.B. COMAROFF 1985; SCOTT 1985, 1990) eine sehr weite Definition des Begriffes verwendet wird. Zur Bedeutung eines engeren Widerstandsverständnisses schreibt KATZ (2004: 242): “We cannot understand oppositional practice or its possible effects if we consider every autonomous act to be an instance of resistance.” Sie unterscheidet drei sich überschneidende Kategorien: „resilience, reworking and resistance“ (KATZ 2004: 241). Für die wirtschaftlichen Reaktionen der alteingesessenen Einzelhändler auf die veränderten Rahmenbedingungen erscheint der Begriff Reworking geeignet. KATZ (2004: 247) definiert Reworking-Aktivitäten als “those that alter the conditions of people’s existence to enable more workable lives and create more viable terrains of practice. [...] Projects of reworking tend to be driven by explicit recognition of problematic conditions and to offer focused, often pragmatic, responses to them.” Widerstand und Reworking sind aktive Reaktionen auf sich verändernde Marktbedingungen. Wenn sich Einzelhändler durch Nutzung bisheriger Praktiken auf die veränderte Situation einstellen können, kann von “resilience” (KATZ 2004: 244) gesprochen werden. Die Übergänge zwischen den verschiedenen Kategorien sind fließend. So kann sich Reworking in offenen Protest und damit zu Widerstand entwickeln. Die Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen und die Übernahme von Neuerungen verlaufen auch im indischen Einzelhandel – der in diesem Artikel thematisiert wird – parallel zu Protesten gegen die Veränderungen. Dabei überschneiden sich die Akteure von Anpassung und Widerstand.

Verschiedene Autoren (z.B. PILE und KEITH 1997, SHARP et al. 2000, ESCOBAR 2001, MILLER 2001, FEATHERSTONE 2003, SPARKE 2008) haben die Frage nach der Räumlichkeit bzw. der Geographie von Widerstand gestellt. Während die einen argumentieren, politischer Widerstand sei stets lokal verortet und durch soziale Netzwerke abgegrenzt (ESCOBAR 2001) gehen andere von der Entstehung transnationaler Widerstände aus, die räumlich nicht mehr klar abzugrenzen sind (FEATHERSTONE 2003). In Reaktion auf die weltweite Ausbreitung der Machtbeziehungen von transnationalen Unternehmen im Rahmen der neoliberalen Globalisierung haben auch soziale Bewegungen und Nichtregierungsorganisationen Anstrengungen unternommen, sich transnational zu organisieren und die Aktivitäten transnationaler Unternehmen zu beeinflussen. Derartige Aktivitäten können nicht nur die Rahmenbedingungen von Investitionen (durch Beeinflussung der betreffenden Regulierungen), sondern auch direkt Unternehmensstrategien beeinfl-

lüssen. Sie gehören zu den firmenexternen Netzwerken, die von HENDERSON et al. (2002) als Teil der GPNs bezeichnet werden. Im Folgenden wird das Beispiel des indischen Lebensmitteleinzelhandels genutzt, um Widerstände als Machtfaktor (kollektive Macht) in firmenexternen Netzwerken und als Faktor der Einbettung von Investitionen zu analysieren.

3 Liberalisierung im indischen Einzelhandel

Ab 1991 begann in Indien eine Phase der Liberalisierung, die AGHION et al. (2003: 5) als “one of the most dramatic trade liberalizations ever attempted in a developing country” bezeichnen. Allerdings zählt der Einzelhandel, wie die Atomenergie und das Glücksspiel, zu den von der Politik als sensibel identifizierten Sektoren, in denen eine Liberalisierung nur sehr zögerlich stattfindet. Bislang ist der indische Markt für Einzelhandel daher stark reguliert. Die schrittweise vorangehende Liberalisierung hat zwar ausländische Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment – FDI) erleichtert, die bestehenden Regulierungen schränken aber die Möglichkeiten – gerade im Lebensmittelhandel – erheblich ein. Der Einzelhandel ist nach wie vor von kleinen inhabergeführten Geschäften (Kiranas) und Straßenständen geprägt (siehe Abb. 1).

Abb. 1: Straßenhändler in Badami

Diese Abbildung ist im Rahmen der online Publikation nicht verfügbar.

Mit rund 12 Millionen Einzelhandelsgeschäften – von denen rund fünf Millionen in urbanen Räumen liegen – hat Indien eine extrem hohe Geschäftsdichte (SHAJAHAN 2006: 23). Hinzu kommen geschätzte zehn Millionen Straßenhändler, von denen 25 bis 30% Lebensmittel verkaufen (WIPPER und DITTRICH 2007: 2). 78% der Einzelhandelsge-

schäfte sind Familienbetriebe. Daneben spielen auch Kooperativen³ eine wichtige Rolle, von denen es ca. 35.000 im Land gibt (GUPTA 2006: 113-114).

Seit 2005 steht eine Liberalisierung des Einzelhandels auf der Agenda indischer Politiker. Dabei darf der US-amerikanische Einfluss nicht unterschätzt werden: Im Mai 2005 traf der amerikanische Botschafter auf den indischen Premierminister Manmohan Singh, um das Thema zu diskutieren. Auch der damalige Präsident des internationalen Geschäfts von Wal-Mart, John B. Menzzer, besuchte das Land, und bei einem Besuch von Premierminister Singh in den USA traf dieser wiederum mit Vertretern von Wal-Mart zusammen. Im Dezember 2005 kündigte Singh dann vor Wirtschaftsführern in Kuala Lumpur eine weitere Öffnung des Einzelhandels an (NEILSON und PRITCHARD 2007). Im Auftrag der Regierung wurde vom International Council for Research on International Economic Relations (ICRIER) eine Studie erstellt, die für eine Öffnung des Einzelhandels für ausländische Direktinvestitionen eintrat. Argumentiert wurde mit neu entstehenden Arbeitsplätzen, sinkenden Einzelhandelspreisen, einer Modernisierung der Landwirtschaft und der Exportsteigerung durch Sourcing-Aktivitäten der transnationalen Einzelhandelskonzerne (MUKHERJEE und PATEL 2005). Im Januar 2006 wurde im Rahmen des Weltwirtschaftstreffens in Davos eine Neuausrichtung der Investitionsgesetzgebung verkündet. Diese beinhaltete die Öffnung des indischen Marktes für Investitionen im Single-Brand Einzelhandel⁴ bis zu einem Anteil von 51% am jeweiligen Unternehmenskapital (NEILSON und PRITCHARD 2007). Mittlerweile gehören in den Metropolen Geschäfte in denen Produkte von Nike, Reebok oder Levi's verkauft werden zur Normalität. Auch im Großhandel (z.B. ist Metro bereits mit Cash&Carry-Märkten in Bangalore, Hyderabad, Mumbai und Kolkatta vertreten, und Tesco führte in Partnerschaft mit Home Care Retail Mart einen Großmarkttyp unter dem Namen Magnet ein) oder im Supply Network-Management (z.B. hat Wal-Mart ein seit 2008 aktives Joint Venture mit dem indischen Unternehmen Bharti, in dem Bharti die Einzelhandelsgeschäfte betreibt, während Wal-Mart für das Supply Network-Management und Logistik zuständig ist, gemeinsam werden auch Großhandelsmärkte eröffnet) dürfen TNCs in Indien investieren.

Eine weitergehende Liberalisierung wurde zunächst von den beiden kommunistischen Parteien – Communist Party of India und Communist Party of India (Marxist) – verhindert, welche die Minderheitsregierung der United Progressive Alliance (UPA) aus Indian National Congress (INC) und elf anderen Parteien bis Juli 2008 tolerierten und dies zur Bedingung für ihre Unterstützung gemacht hatten. Im Juli 2008 wurde diese Tolerierung aber wegen der umstrittenen Entscheidung über ein Nuklearabkommen mit den USA aufgekündigt. Die UPA vereinbarte daraufhin eine Tolerierung der Koalition durch die Samajwadi-Partei. Erwartungen, dass dies die politische Durchsetzungsfähig-

³ In den 1960er Jahren begann die indische Regierung Konsumkooperativen zu fördern, die den Zugang zu günstigen Lebensmitteln verbessern sollten. In verschiedenen Teilen Indiens entstanden Geschäftsketten wie z.B. Super Bazar, Kendriya Bhandar, Apna Bazar oder Sahakari Bhandar als Kooperativen von Konsumenten. In den 1990er Jahren senkte die indische Regierung im Rahmen der Liberalisierung ihre Unterstützung für die Kooperativen. Finanzierungsprobleme, Korruption, Misswirtschaft und neue private Konkurrenz machen den Kooperationen seitdem vermehrt zu schaffen (Dhawan 2007).

⁴ Single-Brand Geschäfte vertreiben nur die Produkte einer einzelnen Marke.

keit einer weiteren Liberalisierung erleichtern würde, wurden enttäuscht: auch die Samajwadi-Partei zeigte sich ablehnend gegenüber den großen Einzelhandelsunternehmen.

Tab. 1: Führende indische Ketten im Lebensmitteleinzelhandel – Anzahl der Geschäfte und Städte in denen sie präsent sind

Marke	Städte mit Geschäften					Zahl der Geschäfte				
	2005	2006	2007	2008	2010 (p)	2005	2006	2007	2008	2010 (p)
Arambagh Food Mart	2	3				19	24			
Big Apple				1					65	100
Food Bazaar (Future Group)	20	22	26		50	43	45		138	250
Fresh@		2	3	3			15	70	75 (p)	
Hypercity	0		1	2				1	2	20
KB Fair Price (Future Group)				3	8				120	1500
LM365			1	1	20			18	75	350
More	0	0				0	0		602	1000
Nature's Basket		1	1	1	4		6	8	8	15
Nilgiri's	9	15				31	44		100	500
Reliance	0	1		60		0	22	216	634	
Spencer's		17		65			68		400	2,000
Spinach, S-Mart & Sabka Bazaar (Wadhawan Retail)	1	4	8	12		2		59	147	
Subhiksha	4	6	75	100		195	315	780	1,020	2,500
Trumart	5	7			14	12	42			150
Vishal Mega & Daily Mart			41	89				53	138	2000
V Mart		11	18	40	75		15	22	46	82

(p) = Projektion basierend auf Unternehmensplänen

Quellen: IMAGES F&R RESEARCH 2007: 77, IMAGES F&R RESEARCH 2008: 144, Unternehmenswebseiten, Zeitungsartikel, Interviewergebnisse.

Eine weitergehende Liberalisierung und mit ihr der Einstieg ausländischer Unternehmen in den indischen Lebensmitteleinzelhandelsmarkt wird von vielen Akteuren dennoch erwartet und beeinflusst die Geschwindigkeit des Wandels im indischen Einzelhandel: Einheimische Unternehmen, wie z.B. Reliance Industries oder die Future Group, wollen sich Marktanteile sichern, bevor die ausländische Konkurrenz einsteigt. Die teilweise vorgenommene Liberalisierung des Lebensmittelhandels beeinflusst darüber hinaus die Zulieferernetzwerke in ihrer weiteren Entwicklung. „Big players and national retail chains

are changing the rules of the game in spite of their meager share in the overall retail trade“ (SHAJAHAN 2006: 21).

Zu den Faktoren, die die Veränderungen im Einzelhandel fördern, gehören sowohl politische als auch wirtschaftliche und soziale Faktoren. Zu nennen sind hier zunächst die partielle Liberalisierung und das Wirtschaftswachstum, welches die Kaufkraft bestimmter Bevölkerungsgruppen erhöht hat. Gerade diese wirtschaftlichen Veränderungen begünstigen auch gesellschaftlichen Wandel: Lebensstile (Paare, bei denen beide Partner arbeiten, Orientierung an westlichen Konsummustern) und Familienstrukturen (zunehmende Zahl von Kleinfamilien) verändern sich und mit ihnen Essgewohnheiten und Kaufverhalten (KESKAR 2006, RADHIKA 2006).

Bislang haben moderne Einzelhandelsformate zwar nur einen Marktanteil von 0,8% des Lebensmitteleinzelhandels erreicht, die Wachstumsrate von Super- und Hypermärkten ist aber beträchtlich: Sie betrug 30,8% im Jahr 2006 (Images F&R Research 2007: 74). Tabelle 1 bietet eine Übersicht über Lebensmitteleinzelhändler in Indien. War die Ausbreitung des modernen Einzelhandels bis etwa 2006 weitgehend auf die Metropolen beschränkt, ist seit 2007 eine Ausrichtung der Expansionspläne der Unternehmen auf kleinere Städte festzustellen. Viele der Unternehmen beschränken sich dabei bislang auf bestimmte Regionen des Landes (z.B. Arambagh Foodmart in West Bengalen), während andere bereits in verschiedenen Bundesstaaten aktiv sind und eine landesweite Präsenz anstreben (z.B. Reliance Fresh und Subhiksha).

Die Strategien von indischen Supermarktketten (siehe Abb. 2) beinhalten den Aufbau von weitgehend integrierten Zuliefernetzwerken. Bislang ist der Handel mit Agrarprodukten in den meisten indischen Bundesstaaten weitgehend reguliert und nur über registrierte Märkte und unter Aufsicht von sogenannten Agricultural Produce Marketing Comitees (APMC) möglich. Dieses traditionelle System widerspricht den Bestrebungen zur Integration und Optimierung ihrer Zuliefernetzwerke. In vielen Bundesstaaten wurde die APMC-Gesetzgebung in der Hoffnung auf Investitionen weitgehend aufgehoben, um Einzelhandelsunternehmen zu ermöglichen, Zulieferbeziehungen bis hin zum Landwirt optimieren und steuern zu können. Derartige Veränderungen werden sich umfangreich auf Produktions- und Handelsbedingungen sowie Machtverhältnisse auswirken und bleiben daher nicht ohne Reaktionen. Die traditionellen Einzelhändler, Großhändler, Zwischenhändler und Marktarbeiter wehren sich nicht nur gegen ausländische Direktinvestitionen im Einzelhandel, sondern auch gegen den Struktur- und Formatwandel, der von einheimischen Unternehmen getragen wird.

4 Widerstand im indischen Lebensmittelhandel

Viele traditionelle Einzelhändler, Zwischenhändler und Landwirte befürchten, dass die Veränderungen infolge von Liberalisierung und Deregulierung ihre Lebensgrundlage zerstören können. Die Einzelhändler erwarten eine übermächtige Konkurrenz, die Zwischenhändler haben Angst dem Aufbau moderner Zuliefernetzwerke zum Opfer zu fallen und die Bauern fürchten zunehmende Ausbeutung. Solche Ängste sind nicht unbegründet: Wo der moderne Einzelhandel sich bereits angesiedelt hat, spüren die kleinen Einzelhändler starke Umsatzeinbußen, wie KALHAN (2007) in der Umgebung einer Mall in Mumbai nachgewiesen hat. Außerdem haben Einzelhandelsunternehmen in vielen Staaten ihre große Marktmacht genutzt, um die Einkaufspreise (Pricing Control durch wachsende Corporate Power) zu senken (MARSDEN 1997; ROBINSON 2004). Deshalb hat sich Widerstand gegen Liberalisierung und Deregulierung im indischen Einzelhandel formiert.

Der Widerstand gegen Veränderungen im Einzelhandel begann bereits ab Anfang der 1990er Jahre mit Lobbyarbeit der verschiedenen Gewerkschaften und Verbände von Groß- und Einzelhändlern. Diese Aktivitäten trugen dazu bei, dass der Einzelhandelssektor politisch zu einem sensiblen Bereich erklärt wurde und so bis heute zu den am stärksten regulierten Bereichen der indischen Wirtschaft gehört. Die Lobbyarbeit wurde in der indischen Öffentlichkeit allerdings kaum wahrgenommen.

Ab 2005 wuchs das öffentliche Interesse am Wandel im indischen Einzelhandel und mit ihm die kritische Auseinandersetzung mit möglichen Folgen dieser Entwicklungen. Auslöser waren die bekannt gewordenen Pläne von Wal-Mart, in Indien zu investieren. Mit Hilfe der US-amerikanischen NRO ACORN (Association of Community Organizations for Reform Now) wurde der Widerstand gegen FDI im Einzelhandel stärker organisiert, auf eine breitere Basis gestellt und mit Know-how aus der Anti-Wal-Mart-Bewegung in den USA versorgt (siehe Abb. 3). ACORN hat in den USA mehr als 400.000 Mitgliedsfamilien und engagiert sich überwiegend in den Bereichen Wohnen, Gesundheit und Arbeitsbedingungen. Die NRO ist bereits in Argentinien, der Dominikanischen Republik, Ecuador, Kanada, Kenia, Nigeria, Mexiko und Peru aktiv. Dort hat sie eigene nationale Gruppen gegründet und teilweise Büros eröffnet. In Indien wurde ACORN ab 2005 aktiv, indem zunächst eine Mitarbeiterin mit den verschiedenen Gewerkschaften und anderen NRO Gespräche aufnahm und die Situation analysierte. Dabei wurden mangelndes Wissen über die möglichen Folgen der Veränderungen im Einzelhandel und eine starke Fragmentierung der potenziellen Widerstandsgruppen als Probleme identifiziert. Während viele Bauern, Straßenhändler und Marktarbeiter in Indien den kommunistischen Parteien nahestehen, sind die Inhaber von Einzelhandelsgeschäften sowie die Groß- und Zwischenhändler eher Anhänger der hindunationalistischen Bharatiya Janata Party (BJP). Diese unterschiedlichen politischen Tendenzen – die ihren Ursprung wohl auch in den Kastenzugehörigkeiten haben – erschweren den Aufbau eines gemeinsamen Protestes. Während die häufig kommunistischen Straßenhändler und Marktarbeiter eher zu radikalen Protestformen bereit sind, sehen die tendenziell konservativeren Groß- und Einzelhändler derartige Aktivitäten kritisch und neigen zur Abgrenzung. Um beide Gruppen aktivieren und vernetzen zu können, wurde die Gründung einer koordinierenden Kampagnen-Organisation als notwendig angesehen.

Abb. 3: ACORN-Transparent auf einer Demonstration in Mumbai im Oktober 2007



Quelle: Eigenes Foto 2007

Zum Teil von ACORN finanziert und organisatorisch unterstützt, wurde die Kampagnen-Organisation India FDI Watch aufgebaut. India FDI Watch arbeitet als Koordinator

für die verschiedenen Gruppen, Vereine und Gewerkschaften, die gegen die Veränderungen im Einzelhandel aktiv sind. Von den beteiligten Organisationen wird India FDI Watch zum Teil nur als nützliches Werkzeug angesehen, um die Fragmentierung des Widerstandes und damit der kollektiven Macht zu überwinden.

Parallel zu der Lobbyarbeit und der Vorbereitung des Markteintritts der amerikanischen TNC Wal-Mart, wurde also auch eine NRO transnational in Indien tätig. Dabei wurde zunächst nicht versucht, eigene kollektive Macht in Indien auszubilden, sondern durch Unterstützung indischer zivilgesellschaftlicher Akteure den eigenen Widerstand gegen Wal-Mart auf indische Akteure zu übertragen und durch Know-how-Transfer deren kollektive Macht zu stärken. Die Beziehung zwischen ACORN und India FDI Watch kann in der Tradition der globalisierungskritischen Proteste 1999 in Seattle gesehen werden, die als Geburtsstunde einer globalen Zivilgesellschaft gilt (KORTEN et al. 2002).

Im Rahmen von Diskussionsveranstaltungen wurden auf Initiative von ACORN ab 2005 das Profil des Widerstandes geschärft und gemeinsame Ziele definiert. Dabei konzentrierte sich der Widerstand schnell nicht mehr nur auf Wal-Mart, sondern auch auf die großen indischen Einzelhandelsunternehmen. So sind als Ziele der India FDI Watch Kampagne, neben der Verhinderung von FDI im indischen Einzelhandel, auch die Einschränkung des Wachstums einheimischer Einzelhändler zu nennen. India FDI Watch fordert, dass diese sich verpflichten, die Lebensgrundlagen der kleinen Geschäftsinhaber, Straßenhändler und Bauern zu schützen, die Arbeitsbedingungen und Löhne in ihren Unternehmen verbessern, Gewerkschaftsaktivitäten zulassen und garantieren, dass sie ihre Produkte weitgehend aus Indien beziehen. Zur Mobilisierung des Widerstandes wurde vor allem auf die Erstellung von Informationsmaterial und die Vernetzung von Multiplikatoren in verschiedenen Organisationen gesetzt. Einzel-, Groß- und Zwischenhändler sowie Marktarbeiter und Landwirte wurden über die möglichen negativen Auswirkungen der Veränderungen im Einzelhandel informiert und für Protestaktionen mobilisiert. Von India FDI Watch erstellte Materialien wurden dabei von anderen Organisationen an ihre jeweiligen Mitglieder verteilt, so etwa der Confederation of All India Traders (CAIT).

Bereits ab Ende 2005 fanden eine Reihe von Treffen zwischen India FDI Watch und Abgeordneten von verschiedenen Parteien statt. Besonders zu den beiden kommunistischen Parteien – die zu diesem Zeitpunkt noch die Minderheitsregierung tolerierten – und der größten Oppositionspartei BJP wurden dauerhafte Kontakte aufgebaut.

Im März 2006 streikten nach einem Aufruf der CAIT die Bazaarstände in Delhi für einen Tag, um gegen die Zulassung von 51%igen Beteiligungen im Single Brand Retailing zu protestieren. Nachdem bekannt wurde, dass Wal-Mart ein Joint Venture mit Bharti eingegangen war, organisierte India FDI Watch im November 2006 eine Kundgebung vor dem indischen Parlament. Ihren bisherigen Höhepunkt erreichten die Proteste in der zweiten Hälfte 2007, als in mehreren Städten Großdemonstrationen (siehe Abb. 4) und gewalttätige Aktionen gegen Supermärkte und Distributionszentren stattfanden. Dabei ist zu beachten, dass sich der Widerstand keinesfalls flächendeckend in Indien ausgebreitet hat, sondern sich an bestimmten Orten konzentriert. Es handelt es sich um die Städte, in denen Supermarktketten bereits besonders aktiv sind, wobei als weiterer

Einflussfaktor anzusehen ist, wie stark in der jeweiligen Stadt die betroffenen Gruppen (Einzel- und Straßenhändler, Marktarbeiter) einer linken Tradition verhaftet sind.

Besonders betroffen von den Protesten ist das Unternehmen Reliance Fresh. So wurden z.B. im September 2007 Reliance Fresh Supermärkte in Kerala, Madhya Pradesh, Orissa, Uttar Pradesh und West-Bengal von Demonstranten angegriffen und teilweise zerstört, und im November 2007 wurden von Demonstranten 200 Kisten Obst aus einem Reliance Distribution Centre in Navi Mumbai geholt und angezündet.

Abb. 4: Demonstration gegen die Veränderungen im Einzelhandel in Mumbai im Oktober 2007

Diese Abbildung ist im Rahmen der online Publikation nicht verfügbar.

Auf die Proteste folgten auch politische Reaktionen. Die Vorsitzende der Congress-Partei – die eigentlich einer weiteren Liberalisierung des Einzelhandels positiv gegenüber steht – Sonia Gandhi, lehnte bereits im Februar 2007 ein Treffen mit Wal-Mart Managern ab, und das Büro des Premierministers schlug die Einsetzung eines Expertengremiums zu dem Thema vor. Nachdem seit Juli 2008 die Regierung keine Rücksicht mehr auf die kommunistischen Parteien nehmen muss, wurde zwar mit einer schnellen Liberalisierung gerechnet, diese blieb aber aus. Die Congress-Partei will in den Wahljahren 2008/2009 scheinbar den linken Parteiflügel und den mit ihr verbundenen Gewerkschaftsbund Indian National Trade Union Congress nicht provozieren. Außerdem stellte sich auch die Samajwadi-Partei, die nun die Regierungskoalition toleriert, gegen die großen Einzelhandelsunternehmen. Der Widerstand gegen die Veränderungen im Einzelhandel ist Wahlkampfthema geworden. Die Ausbildung einer stärkeren kollektiven Macht (Collective Power) beeinflusst somit die Ausübung der institutionellen Macht (Institutional Power), deren dadurch ausgelöstes Handeln die Macht der Unternehmen (Corporate Power) einschränkt (siehe HENDERSON et al. 2002). Dies zeigt sich noch stärker auf der Ebene der Bundesstaaten. In Kerala wurden die regulativen Rahmenbedingungen für große Einzelhandelsunternehmen weiter verschärft und eine spezielle Steuer von zehn Prozent auf die Gewinne von Supermärkten eingeführt. Die Regierung von Uttar Pradesh ließ im August 2007 zehn Reliance Fresh Märkte schließen – ohne andere Supermarktketten anzutasten. Reliance Retail setzte daraufhin im September 2007 geplante Investitionen für den Aufbau von 200 Supermärkten und Zulieferstrukturen in dem Bundesstaat aus. Die bestehenden Ladenlokale wurden von Reliance für seine anderen Einzelhandelsformate – z.B. Reliance Footprints und Reliance Jewels – umgenutzt. Auch in Orissa stoppte Reliance aufgrund von Protesten vorübergehend seine Expansionsstrategie im Lebensmittelsektor und schloss seinen einzigen bereits existierenden Supermarkt. Hier wirkte der Widerstand – gerade aufgrund seiner Gewalt-

tätigkeit – direkt auf das Unternehmen, ohne das politische Sanktionen zwischengeschaltet wurden.

Ende 2007 verkündete Reliance, dass das Ziel von 2.000 Reliance Supermärkten bis 2011 auf 1.500 Märkte gekürzt wird – dies ist in direktem Zusammenhang mit den Widerständen zu sehen. Neben einer Verlangsamung der Expansion entwickelte Reliance aber auch an die Proteste angepasste neue Strategien. So wurde in West-Bengalen – nachdem Reliance Fresh 2007 seine Aktivitäten nach der Zerstörung von Supermärkten ausgesetzt hatte – im August 2008 ein Abkommen mit einem lokalen Unternehmer (Mahendra K. Jalan, Inhaber von Keventer Fresh und Metro Dairy) geschlossen. Dieser ist Besitzer einer APMC-Lizenz und übernimmt den Handel mit Obst und Gemüse innerhalb der Reliance Fresh Märkte. Durch diese Einbindung eines lokalen Akteurs wird versucht, zukünftige Widerstände zu vermeiden. Reliance reagiert also einerseits mit einer regionalen Anpassung der Unternehmensstrategie um den Widerstand zu verringern und nimmt seine Expansionspläne in den Regionen mit den größten Widerständen sogar – zumindest vorübergehend – ganz zurück.

Dass hauptsächlich Reliance von Übergriffen betroffen war, ist kein Zufall, wurde das Unternehmen doch auch in der Öffentlichkeitsarbeit von India FDI Watch, Gewerkschaften und Verbänden neben Wal-Mart zum wichtigsten Feindbild gemacht. Die Gründe für die Konzentration auf Reliance sind:

- *Bekanntheit und Kommunikation:* Reliance ist eines der größten Industrieunternehmen in Indien und hat als Marke eine große Bekanntheit. Dabei ist der Ruf des Unternehmens nicht als positiv zu bezeichnen – Reliance ist für aggressives Marktverhalten in Indien berüchtigt. Zudem wurden die umfassenden Einzelhandelspläne von dem Unternehmen früh kommuniziert.
- *Unternehmensstrategie:* Reliance Fresh handelt u.a. mit frischem Obst und Gemüse. Dies ist sehr sensibel, da die von dieser Konkurrenz betroffenen Gruppen der Zwischen- und Großhändler, Marktarbeiter und Straßenhändler im Widerstand besonders aktiv sind. Allerdings sind andere Supermarktketten, wie Food Bazaar und Spencer's, auch in diesem Segment tätig, ohne den gleichen Widerstand zu erfahren. Zu den Gründen hierfür ein Zitat eines Managers der Future Group (Food Bazaar): „We didn't face to many protests when the protest against retailers started. The reason was that we are partnering with local entrepreneurs in every community that we are opening stores in. Retailers who are building their own system to replace the existing system face a lot of protest“ (Interview am 14.11.2008). Stärker als andere Konkurrenten hat Reliance Fresh von Anfang an nicht nur auf sehr schnelles Wachstum gesetzt, sondern auch auf eine weitgehende Integration der Zulieferbeziehungen. Hinzu kommt, dass das Unternehmen in seinen Supermärkten versucht hat, durch Niedrigpreise schnell seinen Marktanteil zu vergrößern. Dass dabei teilweise unter Einkaufspreis verkauft wurde, verstärkte das Image als Verdränger kleinerer Wettbewerber.
- *Räumliche Ausbreitung:* Da Reliance seine Einzelhandelsaktivitäten schnell in weiten Teilen Indiens ausbreiten will, ist die Möglichkeit einer Kampagne nicht auf eine Region beschränkt, wie es bei Konkurrenzunternehmen mit starker regionaler Spezialisierung der Fall wäre.

So bot sich Reliance geradezu als Angriffsfläche für die Proteste an, während andere Unternehmen, die Wachstum und vertikale Integration langsamer betreiben und/oder sensibler in ihrer Kommunikationsstrategie sind, weitaus weniger behelligt wurden.

Ab 2008 stieg auch das Interesse der Kampagnen-Organisatoren an dem deutschen Unternehmen Metro, das mit seinem Cash&Carry-Konzept in Indien aktiv ist. Als eines der wenigen transnationalen Unternehmen, das bereits mit eigenen Geschäften vor Ort ist, wurde es als geeignetes Ziel für die Proteste identifiziert. Vorgeworfen wird Metro von den Widerstandsgruppen, dass es den traditionellen Großhändlern Marktanteile abnehme und dass es – obwohl es nur eine Cash&Carry-Lizenz hat – eigentlich auch Einzelhandel betreibe. Metro hat bislang fünf Märkte (zwei in Bangalore, einen in Hyderabad, einen in Mumbai und einen in Kolkatta) eröffnet. Weitere Großhandelsgeschäfte sind in verschiedenen indischen Großstädten geplant – in der näheren Zukunft sollen es sechs bis acht Märkte werden, langfristig bis zu fünfzig. Erfahrungen mit den Auswirkungen des Widerstandes in Indien machte Metro bereits 2005 in seinem ersten Markt in Bangalore. Dort verbot die Regierung des Bundesstaates Karnataka dem Unternehmen, Obst und Gemüse zu verkaufen, nachdem hunderte lokale und regionale Zwischenhändler gestreikt hatten. Es dauerte drei Jahre, bis Metro 2008 die Lizenz zum Obst- und Gemüsehandel in Bangalore zurückerhielt. In Kolkatta wurde bereits 2005 eine Lizenz für den Handel mit Agrarprodukten an Metro vergeben, angesichts von Protesten aber 2007 wieder entzogen. Im September 2008 protestierten mehrere Hundert Straßenhändler vor der zu diesem Zeitpunkt noch nicht eröffneten Filiale in Kolkatta. Noch im gleichen Monat erhielt Metro die Lizenz zurück – allerdings mit strengen Auflagen, wie einem Mindestumsatz pro Kunde. Auch in Mumbai war die Eröffnung der Filiale 2008 von Protesten begleitet.

Ein Manager von Metro in Indien bezeichnete im Experteninterview den Widerstand – neben der schwierigen Situation im Immobiliensektor und der indischen Bürokratie – als einen der Hauptfaktoren für die relativ geringe Geschwindigkeit der Expansion auf dem indischen Markt. Dies treffe Metro besonders hart, weil hier Widerstand gegen Großunternehmen mit einer Ablehnung ausländischer Unternehmen zusammen komme. Als Reaktion darauf versucht Metro einerseits sämtliche Auflagen genau zu erfüllen, um so keine Angriffsfläche zu bieten, und andererseits ist Metro sehr aktiv im Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR). Dazu gehört ein Programm zur Schulung der kleinen Geschäftsbesitzer. Mit einem solchen Schulungsprogramm sollen gleich zwei unternehmerische Ziele erreicht werden, die über die sozialen Ziele von CSR hinausgehen: Der Widerstand der Einzelhändler gegen die Investitionen von Metro soll gebrochen und sie sollen als Kunden für die Cash&Carry-Märkte gewonnen werden. Andere Schulungsprogramme von Metro existieren für Fischer und Schafzüchter, und auch für Bauern ist ein Schulungsprogramm im Aufbau. Diese Maßnahmen stehen nach Aussage von Metromitarbeitern in direktem Zusammenhang mit den Widerständen.

Die Beispiele Reliance Fresh und Metro zeigen, wie die Proteste direkten Einfluss auf Produktionsnetzwerke im indischen Einzelhandel nehmen. Dabei ist zu beachten, dass es keinerlei direkten Dialog zwischen Unternehmen und Widerstandsgruppen gibt. Die zivilgesellschaftlichen Akteure haben aber durch den Einfluss auf die Politik eine kollektive Macht entwickelt, die sowohl die Politiker als auch die betreffenden Unter-

nehmen in ihrem Handeln beeinflusst. Allerdings ist die kollektive Macht nicht flächen- deckend ausgebildet und in ihrer Beständigkeit zu hinterfragen.

Für die indischen Aktivisten von India FDI Watch hat sich die Zusammenarbeit mit ACORN als Erfolgsgeschichte herausgestellt. Dies führte unter anderem dazu, dass 2008 versucht wurde, Kontakte zu deutschen NROs aufzubauen, um im Widerstand gegen die Metro Group zusammenzuarbeiten.

5 Fazit

In Folge einer partiellen oder völligen Liberalisierung des Einzelhandels nehmen TNCs in zahlreichen Staaten Südostasiens, Europas und Lateinamerikas inzwischen dominante Marktpositionen ein und versuchen ihre Aktivitäten weiterhin auszuweiten (COE 2004). Derartige Veränderungen der Marktsituation und die mit ihr einhergehenden Machtverschiebungen können zu Widerständen führen, die Politik und Einzelhandel beeinflussen können. Bislang werden Widerstände und zivilgesellschaftliche Akteure in der Global Production Networks-Analyse allerdings kaum beachtet (LEVY 2008). Damit steht die Forschungspraxis im Gegensatz zum theoretischen Anspruch des GPN-Ansatzes, der die Einbindung firmenexterner Netzwerke inklusive der Aktivitäten der Zivilgesellschaft vorsieht (HENDERSON et al. 2002). Widerstand bezeichnet die Aktivitäten einzelner Personen oder Gruppen gegen von ihnen abgelehnte Machtverhältnisse oder Prozesse der Machtentwicklung. Widerstände können unterschieden werden von Formen der Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen und der Ausbildung von Konkurrenz, obwohl diese von COE und WRIGLEY (2007) ebenfalls als Widerstand benannt werden.

Das Fallbeispiel Indien zeigt, wie im Bereich des Einzelhandels und seinen Zuliefernetzwerken die Investitionsbedingungen durch den Widerstand zivilgesellschaftlicher Akteure beeinflusst werden können. Die im Widerstand aktiven zivilgesellschaftlichen Akteure sind zwar sehr fragmentiert, haben es aber in den vergangenen Jahren – auch durch Hilfe aus dem Ausland – verstanden, sich zu organisieren und dadurch ihre Möglichkeiten zur Entwicklung und Ausübung von Macht zu verbessern.

Der Widerstand ist eine Ausprägung von kollektiver Macht (Collective Power). Die kollektive Macht definiert sich auf Grundlage der öffentlichen Meinung, indem sie diese durch Öffentlichkeitsarbeit und die Protestaktionen beeinflusst. So kann in der Demokratie Indien großer politischer Einfluss entwickelt werden. Dabei ist diese Machtausübung räumlich auf bestimmte Regionen innerhalb Indiens beschränkt und wird von seinen Akteuren selektiv weitgehend auf bestimmte Unternehmen konzentriert. Dennoch entfaltet sie auch Wirkung auf Unternehmen und in Regionen, die nicht direkt vom Widerstand betroffen sind. Dies geschieht in erster Linie dadurch, dass die kollektive Macht Einfluss auf die Ausübung der institutionellen Macht (Institutional Power) nimmt. Das dadurch ausgelöste Handeln der Politiker schränkt die Macht der Unternehmen (Corporate Power) ein (siehe HENDERSON et al. 2002). Die Politiker greifen re-

gultativ in den Markt ein, indem sie durch neue Auflagen und den Entzug oder die Nicht-Erteilung von Lizenzen sowie eine Einschränkung oder Verlangsamung der angekündigten Liberalisierung den Möglichkeitsrahmen der Unternehmen beschneiden. Die kollektive Macht hat aber auch direkten Einfluss auf die Expansionsstrategien von Unternehmen, d.h. die kollektive Macht wirkt direkt auf die Macht der Unternehmen, z.B. wenn diese Märkte aus Angst vor Zerstörungen schließen. Die Machtwirkungen durch Widerstände unterstreichen die Bedeutung, die die Beachtung von nicht-betrieblichen Organisationen für die Analyse von GPNs haben kann.

Die schrittweise vorangehende Liberalisierung im indischen Einzelhandel hat zwar bereits Investitionen erleichtert, die bestehenden Regulierungen schränken aber die Möglichkeiten gerade für TNCs weiterhin ein. Die Entstehung des Widerstandes ist von der Politik der Liberalisierung abhängig und wirkt gleichzeitig als sie begrenzender Faktor. Die Liberalisierung und Deregulierung des Einzelhandels wird durch Lobbyarbeit und Proteste auf verschiedenen räumlichen und institutionellen Ebenen beeinflusst.

Während gerade die Veränderungen 2005/2006 unter dem Einfluss der USA und Wal-Marts standen, haben sich parallel auch die Gegner einer weiteren Marktöffnung stärker organisiert. Neben lokal agierenden Organisationen, wie etwa Vereinigungen von Marktarbeitern, haben dabei nationale Organisationen und eine transnationale Vernetzung eine zunehmende Rolle gespielt. Das finanzielle und personelle Engagement der US-amerikanischen NRO ACORN in Indien wirkte als Katalysator für die Entwicklung des Protestes und ist ein Beispiel dafür, wie zivilgesellschaftliche Akteure auf die transnationalen Strategien von Unternehmen reagieren können, in dem sie sich ebenfalls transnational organisieren. Auffällig ist, wie sich mit nur geringem zeitlichem Abstand das Unternehmen Wal-Mart und die NRO ACORN, die Wal-Mart in den USA bekämpft, in die Lobbyarbeit in Indien einschalten und damit die dortigen Verhältnisse verändern. Das untersuchte Beispiel unterstützt die These von MCILWAINE (2007), dass sich Zivilgesellschaft – zumindest in Teilbereichen – zunehmend von einem lokalen, regionalen und nationalen Konzept hin zu einem räumlich stärker vernetzten transnationalen oder sogar globalen Konzept entwickelt. Auch im Bereich der zivilgesellschaftlichen Institutionen, die Einfluss auf den Einzelhandel nehmen, sind Veränderungen in der räumlichen Ausrichtung und Vernetzung festzustellen.

Das Verhältnis zwischen der amerikanischen NGO ACORN und India FDI Watch kann in der Tradition der globalisierungskritischen Proteste von 1999 in Seattle gesehen werden. Der dafür verwendete Begriff der „global civil society“ (LIPSCHUTZ und MAYER 1996: 1) kann aber durchaus kritisiert werden. Da es sich – so auch in dem dargestellten Beispiel – weitgehend um Vernetzungen von national organisierten zivilgesellschaftlichen Institutionen oder die Ausweitung der Aktivitäten von zivilgesellschaftlichen Institutionen auf mehrere Nationalstaaten und nicht eine wirkliche globale Ausbreitung handelt, erscheint die Bezeichnung „transnational civil society“ (MCILWAINE 2007: 1253) passender.

Für die Entwicklung in Indien bleibt abzuwarten, wie die indische Politik in Zukunft einerseits auf die Proteste und andererseits auf den Druck zu einer weiteren Marktöffnung reagieren wird. Im Juli 2008 dementierte der indische Minister für Handel und In-

dustrie, Kamal Nath, jedenfalls jegliche Pläne für eine weitere Liberalisierung im Einzelhandel.

6 Literatur

- AGHION, PHILIPPE, BURGESS, ROBIN, REDDING, STEPHEN UND FABRIZIO ZILIBOTTI (2003): The Unequal Effects of Liberalization: Theory and Evidence from India, <http://econ.lse.ac.uk/staff/rburgess/wp/abr031002.pdf> (13.05.2008).
- COE, NEIL M. (2004): The internationalisation/globalisation of retailing: towards an economic geographical research agenda, *Environment and Planning A* 36, S. 1571–1594.
- COE, NEIL M., DICKEN, PETER UND MARTIN HESS (2008): Global production networks: realizing the potential. *Journal of Economic Geography* 8 (6), S. 271–295.
- COE, NEIL M.; HESS, MARTIN (2005): The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe, *Journal of Economic Geography* 5, S. 449–473.
- COE, NEIL M., HESS, MARTIN, YEUNG, HENRY W.-C., DICKEN, PETER UND JEFFREY HENDERSON (2004): Globalising regional development: A global production networks perspective, *Transactions of the Institute of British Geographers* 29, S. 468–484.
- COE, NEIL M.; WRIGLEY, NEIL (2007): Host economy impacts of transnational retail: the research agenda, *Journal of Economic Geography* 7 (4), S. 341–371.
- DHAWAN, KAJAL (2007): Indian Cooperatives: What Relevance in Modern Retail? In: *IMAGES F&R RESEARCH* (Hg.): *India Retail Report 2007*, Delhi, Mumbai, Kolkata, Bangalore: Images Multimedia, S. 318–324.
- COMAROFF, JEAN (1985): *Body of Power, Spirit of Resistance: The Culture and History of a South African People*. Chicago: University of Chicago Press.
- ESCOBAR, ARTURO (2001): Culture sits in places: reflections on globalism and subaltern strategies of localization, *Political Geography* 20, S. 139–174.
- FEATHERSTONE, DAVID (2003): Spatialities of transnational resistance to globalisation: the maps of grievance of the inter-continental caravan. *Transactions of the Institute of British Geographers* 28, S. 404–421.
- GEREFFI, GARY (1994): The organisation of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G. und M. KORZENIEWICZ (Hg.): *Commodity Chains and Global Development*, Westport: Praeger, S. 95–122.

- GEREFFI, GARY (1999): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics* Vol. 48, 1, S. 37–70.
- GEREFFI, GARY; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy (2005): The governance of global value chains, *Review of International Political Economy* Vol. 12, 1, S. 78–104.
- GUPTA, RAHUL (2006): Food retailing in India. In: Keskar, Dhannajay (Hg.): *Retail Industry: Changing Trends*, IFCAI University Press: Hyderabad, S. 112–123.
- HENDERSON, JEFFREY, DICKEN, PETER, HESS, MARTIN, COE, NEIL und HENRY W.-C. YEUNG (2002): Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy* Vol. 9 (3), S. 436–464.
- HESS, MARTIN (2004): ‘Spatial’ relationships? Towards a re-conceptualisation of embeddedness, *Progress in Human Geography* 28, S. 165–186.
- HUGHES, ALEX; WRIGLEY, NEIL und BUTTLE, MARTIN (2008): Global production networks, ethical campaigning, and the embeddedness of responsible governance, *Journal of Economic Geography* 8(3), S. 345–367.
- IMAGES F&R RESEARCH (2007): *India Retail Report 2007*, Delhi, Mumbai, Kolkata, Bangalore: Images Multimedia.
- IMAGES F&R RESEARCH (2008): *India Retail Report 2008*, Delhi, Mumbai, Kolkata, Bangalore: Images Multimedia.
- KALHAN, ANURADHA (2007): Impact of Malls on Small Shops and Hawkers, *Economic and Political Weekly*, June 2, S. 2063–2066.
- KATZ, CINDY (2004): *Growing up global: economic restructuring and children’s everyday lives*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- KESKAR, DHANANJAY (2006): Retail Industry – Poised for a Phenomenal Growth. In: KESKAR, DHANANJAY (Hg.): *Retail Industry: Changing Trends*, IFCAI University Press: Hyderabad, S. 3–10.
- KORTEN, DAVID C., PERLAS, NICANOR und VANDANA SHIVA (2002). *Global civil society: the path ahead*, www.pdf.org/civilsociety/path.htm (3.6.2007).
- LEVY, DAVID L. (2008): Political Contestation in Global Production Networks. *Forthcoming in Academy of Management Review* 33 (4), S. 943–963
- LIPSCHUTZ, RONNIE D. (2000): Crossing borders: global civil society and the reconfiguration of transnational political space. In: *Geojournal* 52 (1), S. 17–24.
- LIPSCHUTZ, RONNIE D. und JUDITH MAYER (1996): *Global Civil Society and Global Environmental Governance – The Politics of Nature from Place to Planet*. Albany, New York: State University of New York Press.
- MARSDEN, TERRY K. (1997): Creating space for food: the distinctiveness of recent agrarian development. In: Goodman, David; Watts, Michael J. (Hg.): *Globalising food: agrarian questions and global restructuring*. London and New York, S. 169–191.

- MAYRING, PHILIPP (2000): Qualitative Content Analysis. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(2). www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e.htm [7.5.2008].
- MCILWAINE, CATHY (2007): From Local to Global to Transnational Civil Society: Re-Framing Development Perspectives on the Non-State Sector. In: *Geography Compass* 1/6 (2007), S. 1252–1281.
- MERCER, CLAIRE (1999): Reconceptualizing state-society relations in Tanzania: are NGOs ‘making a difference’? *Area* 31 (3), S. 247–258.
- MILLER, BYRON (2001): *Geography and social movements*. Minnesota: University of Minnesota Press.
- MOHAN, GILES (2002): The disappointments of civil society: the politics of NGO intervention in northern Ghana. *Political Geography* 21, S. 125–154.
- MUKHERJEE, Arpita und NITISHA PATEL (2005): *FDI in Retail Sector: India*. New Delhi: Academic Foundation.
- MUNSON, CHARLES L., ROSENBLATT, MEIR J. und ZEHAVA ROSENBLATT (1999): The use and abuse of power in supply chains, *Business Horizons* 42 1, S. 55–65.
- MUTEBI, ALEX M. (2007): Regulatory Responses to Large-format Transnational Retail in South-east Asian Cities. *Urban Studies* Vol 44, No.2, S. 357–79.
- NEILSON, JEFF und BILL PRITCHARD (2007): The Final Frontier? The Global Roll-out of the Retail Revolution in India. In: BURCH, DAVID und GEOFFREY LAWRENCE (Hg.): *Supermarkets and Agri-food Supply Chains*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar: S. 219–242.
- PILE, STEVE und MICHAEL KEITH (1997): *Geographies of resistance*. London: Routledge.
- RADHIKA, NEELA (2006): Organized Retailing in India. In: Keskar, Dhananjay (Hg.): *Retail Industry: Changing Trends*. Hyderabad: IFCAI University Press, S. 79–111.
- REARDON, THOMAS und ROSE HOPKINS (2006): The supermarket revolution in developing countries: policies to address emerging tensions among supermarkets, suppliers, and traditional retailers. *European Journal of Development Research* 18, S. 522–545.
- ROBINSON, GUY M. (2004): *Geographies of Agriculture: Globalisation, Restructuring and Sustainability*. Harlow: Pearson/Prentice Hall.
- SCOTT, JAMES C. (1985): *Weapons of the Weak - Everyday Forms of Peasant Resistance*. New Haven: Yale University Press.
- SCOTT, JAMES C. (1990): *Domination and the Arts of Resistance - Hidden Transcripts*. New Haven: Yale University Press.
- SHAJAHAN, S. (2006): Retailing through Shopping Malls. In: KESKAR, DHANANJAY (Hg.): *Retail Industry: Changing Trends*. Hyderabad: IFCAI University Press, S. 20–37.

- SHARP, JOANNE; ROUTLEDGE, PAUL; PHILO, CHRIS und RONAN PADDISON (2000): *Entanglements of power: geographies of domination/resistance*. London: Routledge.
- SPARKE, MATTHEW (2008): *Political Geography – political geographies of globalization III: resistance*. *Progress in Human Geography* 32, S. 423–440.
- STRAUSS, ANSELM L. (1987): *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- VÉRON, RENÉ., WILLIAMS, GLYN, CORBRIDGE, STUART und MANOJ SRIVASTAVA (2006): Decentralized corruption or corrupt decentralization? Community monitoring of poverty-alleviation schemes in eastern India. *World Development* 34 (11), S. 1922–1941.
- WIPPER, MARLIS und CHRISTOPH DITTRICH (2007): *Street Food Vendors in the Food Provisioning System of Hyderabad*. www.nexus-berlin.com/megacity/uploads/documents/Microsoft+Word+Megacity+Report-4.pdf [20.06.2008].
- WRIGLEY, NEIL; COE, NEIL M.; CURRAH und ANDREW D. (2005): Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). In: *Progress in Human Geography* 29: 437–457.
- WRIGLEY, NEIL und MICHELLE LOWE (2007): Introduction: Transnational retail and the global economy. *Journal of Economic Geography* 7(4), S. 337–340.

Herausforderungen einer internationalen Expansion im Lebensmitteleinzelhandel – ein Praxisbericht

1 Einleitung

Dieser Artikel ist im Rahmen der online
Publikation nicht verfügbar.

2 Problemfelder beim Markteintritt

2.1 Informationsdefizit

Dieser Artikel ist im Rahmen der online
Publikation nicht verfügbar.

2.2 Wettbewerbssituation

Dieser Artikel ist im Rahmen der online
Publikation nicht verfügbar.

Dieser Artikel ist im Rahmen der online
Publikation nicht verfügbar.

2.4 Konsumentenverhalten

Dieser Artikel ist im Rahmen der online
Publikation nicht verfügbar.

**Dieser Artikel ist im Rahmen der online
Publikation nicht verfügbar.**

4 Literatur

- KEARNEY, A.T. (2008): Die aufstrebenden Retail-Märkte im Osten. Frankfurt am Main.
- KEARNEY, A.T. (2007): Growth opportunities for global retailers. Chicago.
- DELOITTE (2008): Global powers of retailing. London.
- GERHARD, U. & ARNOLD, S. (2006) : Konsumentenverhalten im internationalen Vergleich. Ein Beitrag zur Institutionentheorie In: Berichte zur deutschen Landeskunde, Band 80, Heft Nr. 2, Seite 157-176.
- KPMG (2006): Trends im Handel 2010. Köln.
- KPMG (2006): Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Köln.
- KPMG (2004): Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel. Köln.
- Lebensmittelzeitung (2008): Die marktbedeutenden Handelsunternehmen 2008. Frankfurt am Main.
- MUNCKE, G., DZIOMBA, M., WALTHER, M. (2002): Standort und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft - Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung. In: Schulte, K.-W. & Bone-Winkel, S.: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln.
- Verdict Research (2007): International Expansion across the European Retail Market. London.

Internationalisierung im Einzelhandel – Expansion und Einzelhandelsentwicklung in Ost- /Zentraleuropa insbesondere in Polen, Tschechien und Ungarn

1 Einleitung

Im nachfolgenden Beitrag wird zunächst auf Ursachen und Gründe, die für die Expansion ins Ausland ausschlaggebend sind, eingegangen und weiterhin diskutiert, welche Strategien von den Unternehmen verfolgt werden, um sich erfolgreich im Ausland anzusiedeln. Dabei haben vor allem die westeuropäischen Handelsunternehmen in den vergangenen 15 Jahren in hohem Maße ins Ausland und hier mit besonderem Focus in die östlich angrenzenden Länder expandiert. Als Beispiel sei nur die Firma Rewe genannt, die bereits rund 40% ihres Ergebnisses im Ausland (DAWSON 2008) erwirtschaftet. Sehr hohe Umsatzanteile im Ausland generieren allen voran die Metro, jedoch auch die Unternehmen Aldi und Schwarz Beteiligungs GmbH.

Exemplarisch wird im zweiten Teil des Beitrags die Entwicklung der Einzelhandelsstruktur im Lebensmittelsektor in den zentraleuropäischen¹ Ländern Polen, Ungarn und Tschechien aufgezeigt (THER 2006). Dabei hat sich nach dem Zusammenbruch der kommunistischen Struktur und der Öffnung der osteuropäischen Märkte die Angebotsstruktur im Lebensmittelbereich wesentlich verändert. Heute sind unter den umsatzstärksten zehn Unternehmen in den jeweiligen Ländern einheimische Konzerne die Ausnahme. Mit zunehmendem Anstieg der Kaufkraft und fortschreitender Entwicklung des Einzelhandelsnetzes folgen seit Ende der 1990er Jahre auch die Handelsunternehmen, die mittel- und langfristige Bedarfsgüter anbieten, beispielsweise aus dem modischen Segment (Bekleidung, Schuhe), oder auch der Unterhaltungselektronik und expandieren verstärkt in diese Länder.

¹ THER (2006) zeigt in seinem Artikel, dass es innerhalb Deutschlands keine allgemeingültige Definition bzw. Abgrenzung von Zentraleuropa gibt. Er führt aus, dass es zahlreiche Gemeinsamkeiten gibt, die die Länder Polen, Tschechien, Ungarn und Slowakei von den Ländern in Osteuropa abgrenzen. Diese Unterschiede zeigen sich auch bei der in diesem Beitrag erfolgten Betrachtung der Handelsstrukturen in diesen Ländern, weshalb diese Definition zu Grunde gelegt wurde.

Im letzten Punkt wird aus der laufenden Arbeit der BulwienGesa AG auf ein spezielles Segment des Einzelhandels und zwar auf die Expansion der Shopping-Center² eingegangen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei die Entwicklung der Shopping-Center in der tschechischen Hauptstadt Prag.

2 Gründe für die Internationalisierung im Handel

Die Gründe, ins Ausland zu expandieren, sind sehr vielfältig. Grundsätzlich sind für die Expansion in das Ausland unterschiedliche Faktoren auf den jeweiligen Heimatmärkten der Einzelhändler ausschlaggebend.

Einer dieser Faktoren wäre, dass das Unternehmen keine oder nur sehr geringe Wachstumsmöglichkeiten auf den Heimatmärkten hat, da dort bereits eine hohe Marktdurchdringung und Marktsättigung erreicht wurde und nur noch wenige räumliche Marktlücken vorhanden sind. Die Heimatmärkte werden zum Großteil von wenigen Akteuren bestimmt. Vor allem bei den Handelsunternehmen aus dem Lebensmittelbereich haben schon in den 80er- und 90er-Jahren zahlreiche Fusionen und Übernahmen stattgefunden, so dass bereits eine hohe Unternehmenskonzentration vorhanden ist, mit nur noch wenigen Möglichkeiten eines exogenen Wachstums durch Unternehmenszuzüge.

Des Weiteren lastet häufig ein hoher Kostendruck auf den einheimischen Märkten, was insbesondere für den deutschen Markt gilt. Hinzu kommt ein insgesamt in zahlreichen Ländern zukünftig eher schrumpfendes Absatzpotenzial durch den Rückgang der Bevölkerung. Dieser wird allerdings regional sehr unterschiedlich ausfallen. Neben Wachstumsregionen mit einem weiteren Anstieg der Bevölkerung, werden in anderen Regionen erhebliche Bevölkerungsrückgänge prognostiziert.

Zusätzlich ist vor allem in Deutschland ein kontinuierlicher Rückgang des Anteils der Ausgaben im Einzelhandel an allen Konsumausgaben zu verzeichnen. Darüber hinaus steigen die Ausgabenbeträge im Einzelhandel pro Einwohner in Deutschland seit Jahren nur marginal an. Demgegenüber weisen die Länder vor allem in Ost- und Zentraleuropa sehr hohe Wachstumsquoten bezüglich der Nachfrage und des Umsatzpotenzials auf (Tab. 1).

² Hier wird unter Shopping-Center die Definition des EHI, Retail Institute, Köln (EHI 2007/2008, S. 446) zu Grunde gelegt. Shopping Center werden dabei folgendermaßen definiert: „Shopping-Center sind aufgrund zentraler Planung errichtete großflächige Versorgungseinrichtungen, die kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf decken. Sie sind unter anderem charakterisiert durch eine räumliche Konzentration von Einzelhandels-, Gastronomie- und Dienstleistungsbetrieben unterschiedlicher Größe, sowie durch eine Vielzahl von Fachgeschäften unterschiedlicher Branchen, in der Regel in Kombination mit einem oder mehreren dominanten Anbietern (Warenhaus/Kaufhaus/SB-Warenhaus). Ein großzügig bemessenes Angebot an PKW-Stellplätzen gehört ebenfalls zu den Merkmalen eines Shopping-Centers. Des Weiteren zeichnen sie sich durch ein zentrales Management bzw. eine zentrale Verwaltung aus und durch eine gemeinsame Wahrnehmung bestimmter Funktionen durch alle Mieter (z.B. Werbung). Shopping-Centers verfügen im Allgemeinen über eine Einzelhandels-(geschäfts)fläche von mindestens 10.000 m².

Tab. 1: Prognose zur Entwicklung der Einzelhandelsumsätze in ausgewählten Ländern in Zentral-, Ost- und Südeuropa

Land	Durchschnittliches jährliches Wachstum 2006–2010, nominal, in %
Ukraine	25,2
Russland	20,8
Rumänien	19,5
Bulgarien	13,9
Polen	10,7
Türkei	10,1
Tschechien	8,7
Slowakei	7,7
Griechenland	6,5
Kroatien	6,5
Ungarn	6,3

Quelle: Metro-Handelslexikon 2008/2009, S. 45

Nach der oben aufgeführten Prognose der Entwicklung der Einzelhandelsumsätze, weisen die Ukraine, Russland und Rumänien sehr hohe Wachstumsraten im Einzelhandelsumsatz auf. Auch in Polen und der Türkei werden noch zweistellige Zuwächse prognostiziert. Vergleicht man dies mit dem geringen Wachstum in Deutschland wird ersichtlich, warum diese Länder für die Expansion so interessant sind. Durch die Expansion im Ausland wird versucht, den begrenzten Möglichkeiten auf den Heimatmärkten auszuweichen und weiter zu wachsen.

Insgesamt hat die Expansion ins Ausland seit den 1990er Jahren mit der Öffnung der osteuropäischen Märkte und den damit entstandenen neuen Wachstumsmöglichkeiten erheblich zugenommen. Auch in den letzten drei Jahren hat sich diese Entwicklung in rasantem Tempo fortgesetzt. Bis auf wenige Ausnahmen sind die großen europäischen Handelskonzerne heute (Stand 2007) im Vergleich zu 2004 in viel mehr Ländern tätig. Besonders stark expandierten dabei die deutschen Unternehmen, wie beispielsweise Aldi, die fünf neue Ländermärkte erschlossen haben sowie die Schwarz-Gruppe, die in den letzten drei Jahren in sieben Länder expandierte. Während die Schwarz-Gruppe nur in West- und Osteuropa präsent ist, hat sich Aldi auch den amerikanischen und australischen Markt erschlossen und will noch weiter expandieren. Durch Immobilienverkäufe soll die weitere Expansion in den USA und in Großbritannien forciert und finanziert werden (SCHULTZ & RONKE 2008). Einzig Carrefour hat sich in größerem Maßstab aus verschiedenen Ländern zurückgezogen und ist jetzt nur noch in 18 Ländern präsent. Das Unternehmen verfolgt jetzt die Strategie, nur noch in Ländern tätig zu bleiben, in denen sie zu den drei größten Unternehmen zählen.

Tab. 2: Internationalisierungsstatus ausgewählter Handelsunternehmen im Vergleich 2004 und 2007

Unternehmen	Anzahl der Länder 2004	Anzahl der Länder 2007
Metro Group	28	31
Schwarz-Gruppe	17	24
Carrefour	24	18
Aldi	12	17
Wal-Mart	11	14
Rewe Group	13	14
Tesco	13	13
Auchan	12	13
Tengelmann	15	12
Casino	11	11

Quelle: Metro-Handelslexikon 2008/2009, S. 90-91 u. Metro-Handelslexikon 2006/2007, S. 72-73

Folgende Stärken/Chancen und Schwächen/Risiken prägen die Marktsituation und damit die Internationalisierungsmöglichkeiten in den Ländern Ostmitteleuropas:

Stärken/Chancen

- Es handelt sich insgesamt um sehr dynamische Märkte mit hohem Kaufkraftwachstum (Tab. 1) und auch hoher Kaufkraftballung in den Großstadtreionen.
- Teilweise besteht ein hoher Nachfrageüberhang bei der Bevölkerung.
- Weiterhin entfällt immer noch ein hoher Anteil des Einzelhandelsumsatzes auf kleine Läden. Der Betriebsformenwandel zu großflächigen Formaten ist noch nicht vollzogen und es eröffnen sich für größere und moderne Betriebsformen erhebliche Marktpotenziale.

Schwächen/Risiken

- Die Länder in Zentral-/Osteuropa präsentieren sich in Bezug auf die demographischen und strukturellen Faktoren sehr unterschiedlich. Beispielsweise weisen die Länder teils sehr geringe Bevölkerungszahlen auf, sodass sich hier eine Expansion nur lohnt, wenn gleichzeitig Standortnetze in mehreren Ländern aufgebaut werden. Auch die Wirtschaftskraft ist sehr heterogen; zum Beispiel beträgt das BIP/Einwohner in Bulgarien nur 3.800 Euro gegenüber 12.200 Euro in Tschechien (EUROSTAT LUXEMBURG 2009). Ebenso weisen die handelsspezifischen Faktoren, wie beispielsweise bei den privaten Konsumausgaben in jeweiligen Preisen, in den Ländern große Unterschiede auf. Beispielsweise stehen 3.000 Euro/Kopf in Bulgarien einem Wert von 7.200 Euro/Kopf in Estland gegenüber (EUROSTAT LUXEMBURG 2009). Schließlich gibt es, auch was den Anteil moderner Handelsformate oder Verkaufsflächen angeht, sehr deutliche Unterschiede.

- Die zukünftige demographische Entwicklung sieht auch für die meisten dieser Länder eine insgesamt negative Bevölkerungsentwicklung mit teils deutlichem Rückgang der Einwohnerzahlen vor (Prognose: z.B. Polen -12,7%; EUROSTAT LUXEMBURG, Basisjahr des Bevölkerungsstandes 1.1.2008, mittlere Variante). Damit ist eine Verschiebung in den Altersstrukturen verbunden. Dadurch, dass viele junge Menschen ins Ausland (insbesondere Westeuropa) abwandern, die Geburtenrate sinkt und die Lebenserwartung steigt, wird die Bevölkerung, wie in Deutschland und anderen westeuropäischen Ländern, immer älter.
- Mittlerweile gibt es in verschiedenen Ländern eine verschärfte Gesetzgebung in Bezug auf die Ansiedlung von großflächigem Einzelhandel, welche die Expansion von großflächigem Einzelhandel einschränkt. So wurde u.a. in Polen das Genehmigungsverfahren bei Projekten über 2.000 m² erschwert, indem – außer der Stadtverwaltung – eine weitere Instanz der kommunalen Verwaltung den Bauantrag genehmigen muss.

Entsprechend stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen die Auslandsexpansion auch erfolgreich ist. Empirische Untersuchungen (z.B. WARSCHUN 2007) zeigen, dass fünf Faktoren entscheidende Bedeutung besitzen:

1. Zeitpunkt des Markteintritts

Beim Markteintrittszeitpunkt kommt dem Reifegrad des Marktes eine entscheidende Bedeutung zu. Metro war beispielsweise mit der Strategie erfolgreich zunächst in allen Auslandsmärkten mit ihren Metro C & C-Märkten anzutreten und mit zunehmender Marktdurchdringung auch die anderen Formate des Unternehmens, wie die Real-Märkte oder auch Saturn/Media Markt zu etablieren.

Bei einem bereits etablierten Markt ist jedoch die Strategie hier mit Discountern in den Markt einzutreten erfolgreicher, da diese schneller flächendeckend umgesetzt werden können. Ein Beispiel hierfür ist Aldi-Süd mit seiner erst kürzlich erfolgten Expansion in Ungarn.

2. Regionaler Focus

Ein weiteres Erfolgskriterium ist ein hoher regionaler Focus bzw. die Konzentration auf spezifische Regionen und Länder. Die Handelsunternehmen entwickeln in diesen Regionen bzw. Ländern eine sehr starke Marktposition und nutzen diese dann für die Expansion in weitere benachbarte Länder aus. Hier ist auf das Beispiel des Lebensmittel-einzelhandelsunternehmens X5 Retail Group zu verweisen, die ihr erstes Geschäft in Moskau eröffneten und von dort aus ihre weitere Expansion in Russland gestartet haben.

3. Markteintrittsform

Bei der Entscheidung welche Markteintrittsform – durch internes (z.B durch die Entwicklung und Akquise von einzelnen Standorten) oder externes (z.B. Unternehmensübernahmen und –zukäufe) Wachstum – die höchsten Chancen bietet, sich erfolgreich zu etablieren, sind die vorhandenen Einzelhandelsstrukturen von hoher Bedeutung. Be-

stehen Markteintrittsbarrieren, dann ist die Expansion nur durch Beteiligung bzw. ein Joint Venture oder die Übernahme vorhandener Unternehmen möglich.

Die Strategie des Aufbaus eines eigenen Filialnetzes hat beispielsweise Rewe mit Penny in Ungarn verfolgt und war damit sehr erfolgreich. Diese Strategie des internen Wachstums wird von vielen westdeutschen Einzelhandelsunternehmen auch deshalb bevorzugt, weil bei der Expansion nach Zentral-/Osteuropa zunächst keine geeigneten Unternehmen für eine Übernahme zur Verfügung standen. Häufig wird jedoch nicht nur diese Form gewählt, sondern zu einem späteren Zeitpunkt das Einzelhandelsnetz durch Unternehmensakquisitionen noch weiter ausgebaut, wie beispielsweise jetzt durch Rewe mit der Übernahme der Plus-Märkte in Tschechien, oder der österreichischen Spar mit der Übernahme von Plus in Ungarn.

4. Lokale Anpassung des Einzelhandelsformates

Die Anpassung des Einzelhandelsformates in Bezug auf die Verkaufsfläche und die Sortimentszusammenstellung an die regionalen Einkaufsgewohnheiten und Gegebenheiten sind ein weiteres Erfolgskriterium. Dazu zählt auch, dass regionale Produkte von regionalen Anbietern und Herstellern in das Sortiment aufgenommen werden. Zugleich muss jedoch auch eine ausreichende Standardisierung des Sortiments sicher gestellt sein, um einen leicht wieder erkennbaren Marktauftritt zu erreichen und um Synergien (Kostenreduzierung) ausnutzen zu können.

Wichtig ist dabei jedoch, dass dennoch der Markenauftritt international gleich ist, um Synergien entsprechend ausnutzen zu können.

5. Marktpositionierung

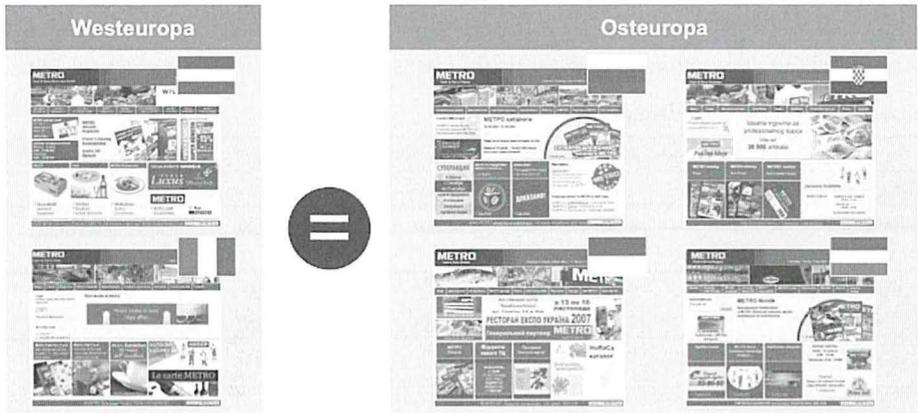
Vor allem für den langfristigen Erfolg ist die nachhaltige Positionierung am Markt von entscheidender Bedeutung. Das kann z. B. auch die Konzentration auf einen Nischenmarkt bzw. die Wahl einer Differenzierungsstrategie aufgrund hohen Kostenwettbewerbes im Massenmarkt sein. Ein Beispiel hierfür ist der Lebensmittelanbieter Azbuka Vkusa, der sich vor dem Hintergrund der wachsenden Zahl der Millionäre in Moskau und Umgebung mit seinem Sortiment auf diese kaufkräftige Zielgruppe konzentriert.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es keine allgemeingültige Strategie bzw. einen festgeschriebenen Weg gibt, wie ein neuer Markt erfolgreich erschlossen werden kann. Vielmehr müssen die Konzerne den Einstieg in internationale Aktivitäten sowie die weitere internationale Entwicklung nach eigenen Kriterien planen und ihr spezifisches Produkt bzw. ihre Vertriebslinie auf das jeweilige Land abstimmen.

Beispiel Metro:

Metro hat in West- und Osteuropa einen einheitlichen Außenauftritt, jedoch wurde eine Anpassung der Verkaufsfläche, der Sortimente und der Sortimentstiefe an die lokalen Bedürfnisse vorgenommen. So werden beispielsweise in Ungarn über 60 verschiedene Salamisorten geführt und über 90% der angebotenen Produkte stammen von lokalen Herstellern bzw. Lieferanten.

Abb. 1: Auftritt der Metro in West- und Zentral-/Osteuropa



Quelle: WARSCHUN (2007)

Tab. 3: Ausgewählte Kennzahlen von Metro in West- und Zentral-/Osteuropa

	Westeuropa	Zentral-/Osteuropa
Durchschnittliche Verkaufsfläche (in m ²) pro Ladengeschäft	10.000-16.000	7.000-9.000
Sortiment (Zahl der Artikel)	50.000 Produkte im Food- und Non-Food-Bereich	>30.000 Produkte im Food- und Non-Food-Bereich
Spezialitäten	Sortiment erweitert um nationale Spezialitäten und Besonderheiten, z. B. Ungarn mit 63 verschiedene Sorten Salami	
Mitarbeiter und Lieferanten	90% der angebotenen Produkte stammen von lokalen Herstellern/Lieferanten einheimische Mitarbeiter in Führungspositionen	

Quelle: WARSCHUN (2007)

3 Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels in Zentraleuropa³

Betrachtet man die drei Länder Zentraleuropas, fällt auf, dass Tschechien in Bezug auf das BIP/EW und die Konsumausgaben pro Einwohner die höchsten Werte erzielt und bei den Konsumausgaben auch gegenüber dem Jahr 2005 das höchste Wachstum verzeichnete. Demgegenüber ist Polen vor allem interessant aufgrund seiner fast viermal so hohen Bevölkerungszahl im Vergleich zu Tschechien und Ungarn und den prognostizierten hohen Wachstumsraten im Einzelhandel. Auch ist hier der Konzentrationsgrad (Marktanteil am Gesamtumsatz) der top 10 Lebensmittelanbieter noch am geringsten.

Tab.4: Rahmendaten im Vergleich

	Polen	Tschechien	Ungarn	Deutschland
Einwohner (in Mio.)*	38,1	10,3	10,1	82,3
BIP/EW (in Euro)**	8.000	12.200	10.200	29.500
Konsumausgaben pro EW (in Euro) ***	5.000 (4.000)	6.000 (4.800)	5.400 (4.800)	16.800 (16.100)
Durchschn. jährl. Wachstum der EH-Umsätze (Prognose 06-10, nom. In %)****	10,7	8,7	6,3	1,0
Konzentrationsgrad der Top 10 Einzelhändler*****	32,2%	>60%	68,1%	>95%

* Quelle: Eurostat Luxemburg Stand 2007

** Quelle: Eurostat Luxemburg, Prognose für 2007

*** Quelle: Eurostat Luxemburg Stand vorläufige Werte für 2007; Werte in Klammern Stand 2005

**** Quelle: FERI, Stand Juni 2008, aus Metro-Handelslexikon 2008/2009, S. 44-45

*****siehe dazu auch nachfolgende Tabellen 5 bis 7; für Tschechien Schätzung der BULWIENGESA AG,

Das Beispiel Zentraleuropa mit den drei Ländern Tschechien, Ungarn und Polen zeigt, dass sie sehr unterschiedliche Einzelhandelsstrukturen aufweisen. Während in Ungarn und Tschechien die zehn größten Lebensmittelunternehmen bereits einen sehr hohen Marktanteil von mehr als 60% erreichen, sind es in Polen nur rund 32%. Die Übersicht zeigt auch, warum diese Länder für viele Unternehmen so interessant sind. So liegen zwar die Konsumausgaben noch deutlich unter den Werten in Deutschland, jedoch werden hohe Wachstumsraten (pro Einwohner) der Einzelhandelsumsätze von über 5% in allen drei Ländern erwartet.

Die Strukturen im Lebensmitteleinzelhandel in Ostmitteleuropa sind bereits deutlich durch westeuropäische Einzelhandelsunternehmen geprägt. Betrachtet man die zehn umsatzstärksten Lebensmittelunternehmen, so lässt sich feststellen, dass in allen betrachteten Ländern nur wenige einheimische Unternehmen zu den Top 10 Lebensmittel-

³ Hier werden unter dem Begriff Zentraleuropa die Länder Polen, Tschechien und Ungarn zusammengefasst.

unternehmen zählen. Es sind vor allem deutsche, aber auch britische und französische Unternehmen sowie in Ungarn, durch die Nähe zu Österreich auch zwei österreichische Unternehmen, die zu den zehn Umsatzstärksten gehören (Tab. 5-7). Vor allem in Tschechien sind deutsche Unternehmen überaus präsent. Sie stellen fünf der 10 größten Lebensmittelunternehmen in Tschechien.

Tab. 5: Die 10 größten Lebensmittelunternehmen in Polen 2006

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mrd. Euro	Marktanteil in %	Land
1	Metro Polska S.A.	4,00	8,6	Deutschland
2	Tesco Polska Sp.z.o.o	1,87	4,0	Großbritannien
3	Jerónimo Martins Dystrybucja Polska S.A.	1,85	4,0	Portugal
4	Schwarz-Gruppe	1,41	3,0	Deutschland
5	Carrefour Polska Sp.z.o.o.	1,36	2,9	Frankreich
6	Ruch S.A.	1,18	2,5	Polen
7	Lewiatan	0,96	2,1	Polen
8	Eurocash S.A.	0,90	1,9	Polen
9	Auchan Polska Sp.z.o.o.	0,76	1,6	Frankreich
10	Rewe Sp.z.o.o.	0,75	1,6	Deutschland
	Gesamt	4,00	32,2	

Quelle: PLANET RETAIL (2008)

Tab. 6: Die 10 größten Lebensmittelunternehmen in Ungarn 2006

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mrd. Euro	Marktanteil in %	Land
1	Tesco-Global Aruhazak Rt.	2,05	11,7	Großbritannien
2	CBA Kereskedelmi Kft.	1,95	11,2	Ungarn
3	CO-OP Hungary Rt.	1,58	9,0	Ungarn
4	Metspa Supply and Trade Co. Ltd.	1,28	7,3	Deutschland/Österreich
5	Reál Hungária Élelmiszer Rt.	1,17	6,7	Ungarn
6	Spar Magyarorszag Kereskedelmi Kft.	1,01	5,8	Österreich
7	Louis Delhaize S.A.	0,93	5,3	Belgien
8	Auchan Magyarorszag Kft.	0,80	4,6	Frankreich
9	Plus Elemiszmer Diszkont kft.	0,63	3,6	Deutschland
10	Penny Market kft.	0,51	2,9	Deutschland
	Gesamt	11,91	68,1	

Quelle: PLANET RETAIL (2008)

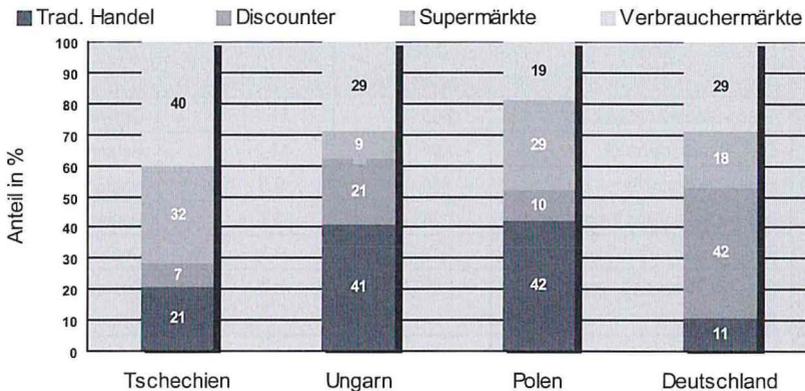
Tab. 7: Die 10 größten Lebensmittelunternehmen in Tschechien 2006

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mrd. Euro	Veränderung in %	Land
1	Schwarz-Gruppe	2,00	5,6	Deutschland
2	Ahold	1,70	3,5	Niederlande
3	Tesco	1,70	6,0	Großbritannien
4	Metro	1,60	1,0	Deutschland
5	Rewe	1,30	5,3	Deutschland
6	Globus	0,92	2,5	Deutschland
7	Tengelmann	0,82	1,0	Deutschland
8	Geco Tabak	0,71	2,8	Tschechien
9	Spar	0,56	2,0	Österreich
10	Peal	0,32	1,2	Tschechien
	Gesamt	11,63		

Quelle: PLANET RETAIL (2008)

Aufgeschlüsselt nach Umsatzanteil und Vertriebsform zeigt sich im Vergleich mit Deutschland, dass in Polen und Ungarn der traditionelle Einzelhandel noch eine sehr hohe Bedeutung hat, mit Umsatzanteilen von ca. 41% in Ungarn sowie 42% in Polen (Abb. 2).

Abb. 2: Umsatzanteile je Handelsformat 2006



Quelle: WARSCHUN 2008

Demgegenüber hat sich der Anteilswert in Tschechien schon weitgehend dem deutschen Wert angenähert. Der Discounteranteil ist hingegen in allen untersuchten Ländern noch vergleichsweise gering. Der mit 21% höchste Wert in Ungarn ist auf die Expansion von Penny, die bereits kurz nach der Öffnung der Märkte in Zentral-/Osteuropa erfolgte, zurückzuführen. In Tschechien und Polen sind erst vergleichsweise spät Discounter in größerem Maßstab in den Markt eingetreten. Allerdings sind nicht alle Discounter er-

folgreich. So konnte bspw. Lidl in seinen Ladengeschäften in Polen keinen ausreichenden Umsatz erwirtschaften und hat sich aus Polen bereits zurückgezogen (siehe auch Tab. 8).

Tab. 8: Beispiele für den Rückzug von Lebensmittelunternehmen

Lebensmittel-Unternehmen	Tschechien	Polen	Ungarn
Lidl (Deutschland)	- Nicht sehr erfolgreich, zu später Markteintritt, ungünstige Standorte, zu große Flächen, Sortiment nicht an lokale Gegebenheiten angepasst	- Ausstieg aus Polen im Q2 2008, Verkauf der Märkte an Aldi und Auchan	
Edeka (Deutschland)	- Hat sich aus Tschechien zurückgezogen; Käufer: Tesco, Pramen CZ, Rojal Marketv	- Hat sich aus Polen zurückgezogen	
Tengelmann Kaiser's (Deutschland)			- Hat sich aus Ungarn zurückgezogen
Tengelmann Plus* (Deutschland)	- Hat sich aus Tschechien zurückgezogen; Käufer: Rewe	- Hat sich aus Polen zurückgezogen; Käufer: Jeronimo Martins (Biedronka)	- Hat sich aus Ungarn zurückgezogen; Käufer: Spar
Casino (Frankreich)		- Geant wurde von der Metro AG (Real) übernommen - Leader Price wurde an Tesco verkauft	
Carrefour (Frankreich)	- Hat sich aus Tschechien zurückgezogen, Flächen wurden von Tesco übernommen		
Ahold (Niederlande)		- Albert und Hypernova wurden in 2007 von Carrefour übernommen	
Delhaize-Gruppe (Belgien)	- Verkauf Delvita-Märkte an Rewe		

* Rückzug erfolgte, da sich Tengelmann insgesamt von der Vertriebsschiene Plus getrennt hat.

Quelle: Eigene Recherchen BULWIENGESA AG, Stand September 2008

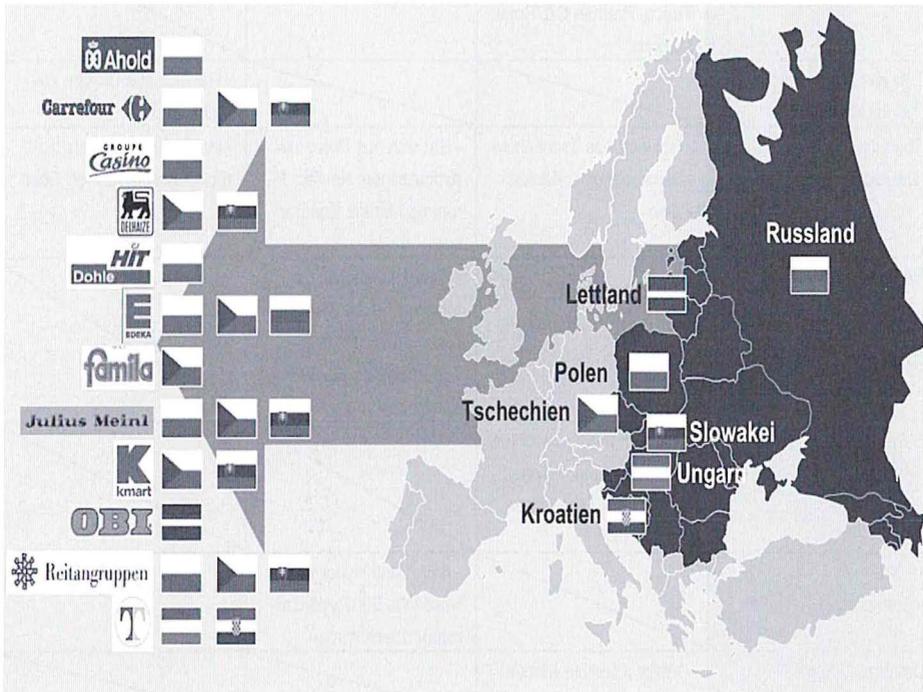
Polen und Tschechien weisen bereits eine starke Präsenz an organisierten Einzelhandelsketten auf. In diesen Ländern ist bereits eine hohe Wettbewerbsintensität vorhanden, so dass sich die ersten Lebensmittelketten, wie beispielsweise Carrefour oder Edeka bereits wieder zurückgezogen haben, während andere auf externes Wachstum bzw. Unternehmensübernahmen setzen, um dort ihre Marktposition weiter zu festigen. In Polen

stellt sich der Markteintritt als schwierig dar, da die einheimischen Supermarktketten Piotr i Pawel, Alma und Lewiatan sich gut am Markt behauptet haben und sehr erfolgreich sind.

Ein Beispiel für eine rasante Auslandsexpansion ist Ahold, der durch 74 Übernahmen zwischen 1995 und 2001 zum drittgrößten Einzelhändler weltweit aufstieg. Aufgrund hoher Schulden und eines Bilanzskandals erfolgte der Ausstieg von Ahold aus inzwischen 19 Ländern. Nunmehr wird bei Ahold die strategische Vorgabe verfolgt, nur in jenen Auslandsmärkten aktiv zu sein, in denen es gelingt, die Nummer 2 oder Nummer 1 am Markt zu werden, da man sich davon neben Kostenvorteilen (u.a. bessere Auslastung der Lagerflächen, geringere Logistik- und Werbekosten) und – auch bedingt durch die hohe Marktpräsenz – höhere Umsatzleistungen erhofft (DAWSON 2008).

Abbildung 3 verdeutlicht die hohe Fluktuation von Einzelhandelsunternehmen für die ost- und südosteuropäischen Märkte.

Abb. 3: Auswahl an Einzelhändlern, die den Auslandsmarkt bereits wieder verlassen haben



Quelle: WARSCHUN 2007

Im Gegensatz dazu erfolgte der Markteintritt für einige bedeutende internationale Akteure erst im Jahr 2008, wie das Beispiel Aldi zeigt. Die Unternehmensgruppe Aldi Nord hat mit der Übernahme der Lidl-Märkte den Markteintritt in Polen im Jahr 2008 vollzogen. Die Eröffnung weiterer Filialen auf dem polnischen Markt ist gegenwärtig in Planung. Aldi Süd konzentriert seine Expansionsbestrebungen auf Ungarn, wobei der

Markteintritt bereits vollzogen wurde. Die Expansion in den tschechischen Markt ist gegenwärtig noch in der Planungsphase.

Aldi zielt mit seiner Expansionsstrategie - bereits funktionierende Märkte, über Masse, Produktqualität und mit Niedrigpreisen zu „erobern“ – darauf ab, die Vorteile als Second oder Late Mover auszunutzen.

Darüber hinaus werden allerdings auch die klassischen Expansionsüberlegungen, wie z.B. die Bedeutung der geographischen Nähe zum Heimatmarkt Deutschland, die Größe des Zielmarktes Polen, als einer der größten zentraleuropäischen Märkte und der hohe Bekanntheitsgrad von Aldi in Polen, nicht vernachlässigt (manager-magazin 2008).

Laut einer Studie des Beratungsunternehmens KPMG expandiert Aldi nur in Länder, deren Lebensmittelausgaben pro Kopf und Jahr über 1.500 Euro liegen (HIELSCHER 2008).

Eine ähnliche Expansionsstrategie wie Aldi verfolgt WalMart. Das Unternehmen drängt durch die Übernahme bereits vorhandener Einzelhandelseinrichtungen auf den polnischen Markt. Aufgrund der für WalMart charakteristischen Großflächigkeit seiner Geschäfte stehen folglich die polnische Auchan-Tochter Biedronka und die Real-Märkte im Fokus der Übernahmebemühungen.

Tab. 9: Märkte und Filialen von P & C Deutschland*

Länder	Zahl der Filialen
Deutschland**	69
Österreich***	9
<i>Polen</i>	7
Niederlande	4
Belgien	2
<i>Slowakei</i>	2
<i>Slowenien</i>	2
<i>Tschechien</i>	2
<i>Kroatien</i>	1
<i>Rumänien</i>	1
Schweiz	1
Serbien	1
Ungarn	1

* Inklusiv der Neueröffnungen im Herbst 2008; ** Inkl. 2 McNeal-Stores und 1 Review-Laden; *** Inkl. 1 Mc-Neal-Store
Quelle: MÜLLER 2008

Expansion des Bekleidungseinzelhandels nach Mittel- und Osteuropa

Nachdem zunächst die Lebensmittelunternehmen den Markteintritt in die mittel- und osteuropäischen Länder vollzogen haben, expandieren seit Ende der 1990er Jahre und vor allem nach 2000 auch zunehmend Unternehmen aus der Bekleidungsbranche (Bekleidung, Schuhe) in diese Länder. Dazu zählen u.a. das britische Unternehmen Marks & Spencer, C & A, H & M, New Yorker, Zara, und Peek & Cloppenburg, Deichmann

sowie Görtz. Auch der deutsche Textildiscounter k&M ist seit 2007 in Tschechien und Slowenien vertreten.

In Tschechien profitieren die ausländischen Modeunternehmen zudem davon, dass neben dem kontinuierlichen Anstieg der Haushaltseinkommen, die Krone gegenüber dem Euro im Jahr 2007 eine erhebliche Aufwertung erfahren hat. Dadurch können Importwaren aus dem Ausland deutlich günstiger eingekauft werden, wovon insbesondere ausländische Bekleidungseinzelhändler profitieren, da ihre Produkte damit für die einheimische Bevölkerung günstiger geworden sind (ADAMICEK 2008).

Tab. 10: Umsatzstärkste Bekleidungsunternehmen in Tschechien für das Jahr 2007

Rang (Vorjahresplatzierung)	Unternehmen	Land	Verkaufsstellen	Umsatz in Mio. Kronen **	Veränderung in %***
1 (1)	Tesco	Großbritannien	6 Kaufhäuser / 52 Hypermärkte	4.700	+7
2 (2)	New Yorker	Deutschland	28 Filialen	1.670	+4
3 (3)	H & M	Schweden	14 Filialen	1.600	+7
4 (4)	Quelle	Deutschland	Versender	1.300	+12
5 (7)	C & A	Belgien	26 Filialen	1.150	+10
6 (9)	Globus	Niederlande	12 Hypermärkte	1.022	+13
7 (5)	Ahold	Niederlande	56 Hypermärkte	995	+9
8 (6)	Kaufland	Deutschland	75 Hypermärkte	990	+10
9 (8)	Kenvelo	Frankreich	63 Filialen	966	+6
10 (12)	Takko	Deutschland	58 Filialen	900	+6
11 (11)	SOS Group	Tschechien	209 Filialen	800	+9
12 (10)	OP Prosejow	Tschechien	89 Filialen	780	+14
13 (13)	Terranova	Italien	21 Filialen	700	+1
14 (14)	Marks & Spencer	Großbritannien	10 Filialen	650	+19
15 (-)	Alpine Pro	Frankreich	21 Filialen	610	-
16 (15)	Cernod	Frankreich	Versender	580	+19
17 (16)	Neckermann	Deutschland	Versender	490	+20
18 (17)	Vesna	Tschechien	35 Filialen	460	+19
19 (22)	Hervis Sport	Tschechien	15 Filialen	360	+17
20 (20)	Blazek	Tschechien	18 Filialen	350	+3

Quelle: Adamicek 2008

** nur Umsatz für Bekleidung und Textilien (berechnet auf Basis von 1 Euro = 27 Kronen); *** Veränderung zum Umsatz des Vorjahres

Der Anteil ausländischer Konzerne an den umsatzstärksten Modeunternehmen liegt für Tschechien, Polen und Ungarn überdurchschnittlich hoch. Tabelle 10 zeigt, dass unter den 20 umsatzstärksten Bekleidungsunternehmen erst auf Rang 11 und 12 Unternehmen aus Tschechien aufgeführt werden, während die ersten zehn Ränge von Unternehmen aus Westeuropa belegt sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die eingangs gestellte Frage, ob es eine herausragende, Erfolg garantierende Expansionsstrategie gibt, negiert werden muss. Die Ausführungen haben gezeigt, dass eine Vielzahl verschiedener Expansionsstrategien

von den Unternehmen angewandt wird, die zu unterschiedlichen Erfolgen führen. So können beispielsweise die Nachteile eines frühen Markteintritts die Vorteile überwiegen, wie am Beispiel von Carrefour verdeutlicht wurde (siehe den Artikel von TOMASZ KACZMAREK im vorliegenden Band). Grundsätzlich ist für eine erfolgreiche Expansion die Kenntnis der landesspezifischen Einzelhandelsstruktur, rechtlicher Rahmenbedingungen und nationalen Einkaufsverhaltensweisen von enormer Bedeutung (siehe den Artikel von TORBEN HEINRICH im vorliegenden Band).

4 Shopping-Center Entwicklung

Während die Errichtung von Shopping-Centern in westeuropäischen Ländern bereits in den 1960er Jahren einsetzte, lassen sich für Ostmitteleuropa folgende Phasen unterscheiden:

Boomzeit Mitte der 1990er-Jahre bis 2002

Nach dem gesellschaftspolitischen Umbruch in Ostmitteleuropa im Jahr 1990 fanden sich Mitte der 1990er Jahre erste Investoren um in den Bau großflächiger Shopping-Center zu investieren. Diese wurden aufgrund der schnellen und rechtlich unkomplizierten Flächenverfügbarkeit am Rande der Großstädte auf der grünen Wiese errichtet. Trotz der durch den wirtschaftlichen Strukturwandel induzierten hohen Arbeitslosigkeit und den Einkommensverlusten konnte für die Bevölkerung ein großer Nachholbedarf an Konsumgütern konstatiert werden. Diese Entwicklung zog, infolge der zu realisierenden hohen Renditen, zusätzliche Investoren an.

Marktsättigung ab 2003

Zu Beginn des neuen Jahrtausends führte die Entwicklung zahlreicher, großer Shopping-Center am Rande der Großstädte zu einer steigenden Marktsättigung. Der räumliche Schwerpunkt verlagerte sich dementsprechend vom Stadtrand hin zu innerstädtischen Lagen und Stadtteilzentren. Alte Fabrikgelände und -gebäude sowie Flächen der Bahn bieten in diesen Stadträumen zunehmend geeignete Grundstücke.

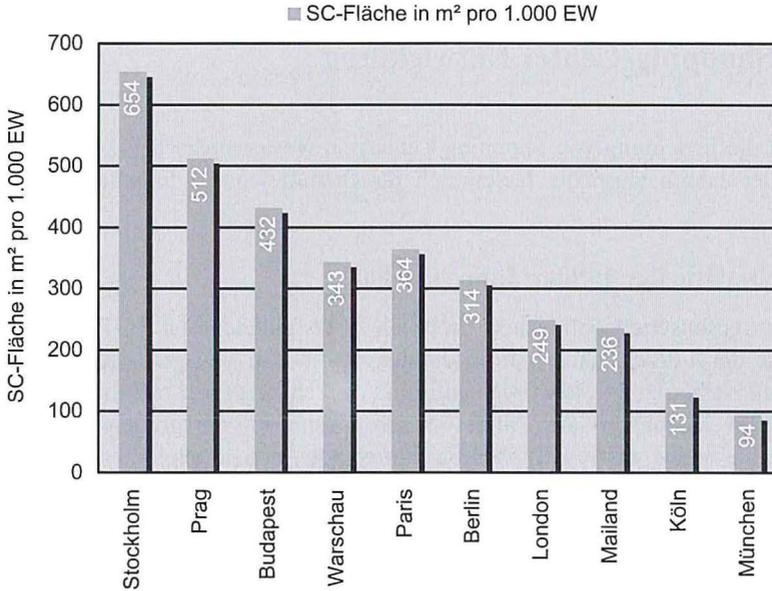
Neben den Metropolen stehen vermehrt Großstädte mit 100.000 bis 400.000 Einwohnern im Fokus der Entwickler. Mittlerweile werden neue Vorhaben, zum Bau eines Shopping-Centers, genauer analysiert, zumal die Renditen in Polen, Tschechien und Ungarn auf das Niveau in Deutschland gesunken sind. Ursache hierfür ist, dass aufgrund des Überbesatzes an Verkaufsflächen ein Selektionsprozess einsetzt, der sich über Frequenzprobleme ankündigt und sich schließlich in leer stehenden Ladenflächen zeigt.

Um dieser Problematik entgegenzuwirken, erfolgt sowohl in neu entstehenden, als auch in bereits bestehenden Shopping-Centern eine Diversifizierung des Angebots mit zunehmender Ausrichtung auf Unterhaltung und Freizeit. Die Einzelhandelsfunktion wird durch ein breites gastronomisches Angebot, zum Beispiel in Food Courts, und

durch Freizeiteinrichtungen, wie zum Beispiel Multiplexkinos, Bowlingbahnen und Fitnesscentern, ergänzt.

Die Dominanz der Shopping-Center in der Einzelhandelsstruktur mittel- und osteuropäischer Staaten verdeutlicht Abbildung 4. So weisen die Hauptstädte Budapest, Warschau und Prag eine höhere Ausstattung mit Shopping-Center-Fläche pro 1.000 Einwohner auf, als westeuropäische Großstädte.

Abb. 4: Shopping-Center-Fläche in m² pro 1.000 Einwohner in ausgewählten Großstadregionen



Quelle: PMA London, veröffentlicht in www.europromis.com, Stand und BULWIENGESA AG 2008

Beispiel: Shopping-Center Entwicklung in Prag

In Prag, der Hauptstadt der Tschechischen Republik, lebten zum 31.12.2006 rund 1,2 Mio. Einwohner (EUROSTAT LUXEMBURG). Damit vereint Prag ca. 12% der Bevölkerung des Landes auf sich. Zwischen 2001 und 2006 nahm die Bevölkerung um 2% zu. Der Altersdurchschnitt liegt bei 41,8 Jahren. Auffallend ist die niedrige Arbeitslosenquote von 2,5% (Stand April 2007). Im Jahr 2006 besuchten 3,9 Mio. Touristen die Stadt. Mit einer Verkaufsfläche von 260.000m² verfügt die Innenstadt über eine vergleichsweise geringe Verkaufsflächenausstattung. Die Spitzenmieten für Einzelhandelsimmobilien haben sich in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht und lagen 2007 bei 165 €/m² (eigene Erhebungen der BULWIENGESA AG, Stand 2007). Im Vergleich dazu lagen diese in Budapest mit 120 Euro/m² und Warschau mit 75 Euro/m² deutlich niedriger (Quelle: Erhebungen von PMA, London, veröffentlicht in www.Europromis.com).

Tab. 11: Lohnentwicklung (Index 2005=100)

Jahr	1989	2005	2010*
Lohn (2005 = 100)	16,7	100	131,6

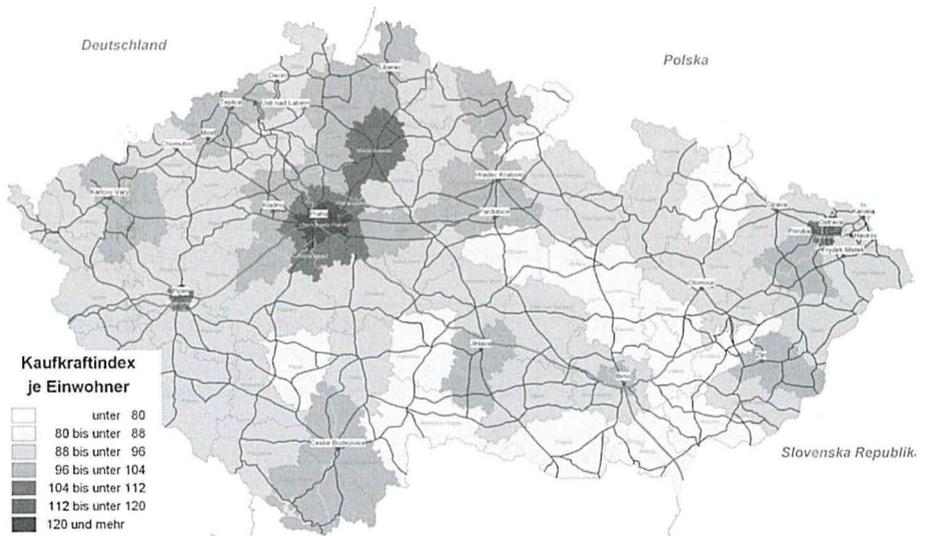
Quelle: GFK GEOMARKETING

*Prognose

Die in Tabelle 11 aufgeführten Daten der GFK GEOMARKETING zur Entwicklung des Lohnes zeigen, dass sich seit 1989 der Lohn in Prag sechsfacht hat. Bis zum Jahr 2010 wird ein weiteres deutliches Wachstum von ca. 30% prognostiziert.

Im Durchschnitt der letzten 5 Jahre hat die Kaufkraft um 5% pro Jahr zugenommen. Abbildung 5 veranschaulicht die regionalen Unterschiede für die Kaufkraft im Land. Dabei lässt sich ein deutliches Kaufkraftgefälle von Nordwesten nach Südosten beobachten. In der Stadt Prag und im angrenzenden Verdichtungsraum ist die Kaufkraft am höchsten.

Abb. 5: Kaufkraftindex je Einwohner



Quelle: GFK GEOMARKETING, BULWIENGEA AG (2008)

Die Entwicklung moderner Shopping-Center hat in Prag später als in den anderen Landeshauptstädten Budapest und Warschau stattgefunden. Tabelle 12 zeigt eine Übersicht zu den Shopping-Centern in der tschechischen Hauptstadt. Dabei fällt auf, dass lediglich drei Shopping-Center vor der Jahrtausendwende errichtet wurden.

Tab. 12: Shopping-Center in Prag (Bestand)

Name	Eröffnung	Mietfläche in m ²	Magnetmieter	Eigentümer/ Entwickler und Bemerkungen
Centrum Cerny Most	1997	37.000	C & A, Globus Baumarkt, Sephora, H & M,	Rodamco Europe NV, Erweiterung 2000 mit Integration eines Multiplexkinos
Tesco Center Skalka	1998	29.900	Tesco	Tesco
Tesco Letnany	1999	79.000	Tesco, Zara, C & A, Marks & Spencer, Reserved, Kika	Tesco, Erweiterung 2002 und 2006
Park Hostivar	2000	35.000	Datart, dm, Interspar, Reno	Plan & Bau; mit Multiplexkino und Food Court
Novy Smichov	2001	60.000	Tesco, C & A, H & M, Zara, Sephora	Klépierre, Tesco; mit Multiplexkino
Metropole Zlichin	2002	55.000	Interspar, C & A, , H & M, Electro World, Marks & Spencer	CGI Commerz Grundbesitz; 2004 erweitert; mit Kinokomplex
Europark Sterboholy	2002	37.250	Asko, Hervis, Interspar, Takko	Spar-Österreichische Warenhandels-AG
Palac Flora	2003	24.000	Albert, Mango, Reserved, Sephora	Africa-Israel Inv. Group; mit Imaxkino
OC Stodulky	2003	32.000	Asko, Tesco, Euronics	Tesco, Brainbridge AS
Centrum Chodov	2005	57.300	Hypernova, H & M, C & A, Datart, Zara	Rodamco Europe NV.
Galerie Butovice	2005	37.500	Hypernova, Reno, Deichmann, Takko	Babcock & Brown
Cultural & Retail Center Eden, Vesovicka	2005	35.000	Tesco, Bata, Reserved, Takko, Maronnaud	Klépierre, Tesco
Sestka	2006	32.000	Hypernova, Humanic, Kenvelo, Datart, Takko	Europolis
NovoDvorsko Plaza	2006	26.500	Tesco, Deichmann, Reserved, Takko	Klépierre; mit Kinocenter
Prague Outlet Center	2007	18.000	Puma, Adidas, Levi's	TK Developments
Palladium	2007	39.000	H & M, C & A, Esprit, Albert, Marks & Spencer, Sephora, Conbipel	European Property Group/Hannover Leasing
DBK Budejovicka	2007	10.000	C & A, Marks & Spencer	Revitalisierung
Gesamt		644.450		

Quelle: Eigene Erhebungen BULWIENGESA AG und PMA London, veröffentlicht in www.europromis.com, Stand 2008

Insgesamt waren im Großraum Prag, nach Erhebungen der BULWIENGESA AG Anfang 2008, in 17 Centern ca. 645.000m² Mietfläche (inklusive der ergänzenden Nutzungen wie Gastronomie und Dienstleistungen; Tab. 13) vorhanden. Die vier größten Center vereinigen dabei rund 39% der gesamten Shopping-Center-Fläche auf sich. Insgesamt zeigt sich, dass gut 70% der Center und rund 83% der Fläche auf Objekte mit Mietflächen von mehr als 30.000 m² entfallen. Hieran zeigt sich, dass in Prag sehr viele große Center vorhanden sind.

Tab. 13: Shopping-Center in Prag nach Größenklassen

Größenklassen (Mietfläche)	Anzahl der Center	Mietfläche in m ²
Bis 20.000 m ²	2	28.000
20 bis 30.000 m ²	3	80.400
30 bis 40.000 m ²	8	284.750
> 40.000 m ²	4	251.300
Gesamt	17	644.450

Quelle: Eigene Berechnungen BULWIENGESA AG, Stand 2008

Das flächenmäßig größte Center ist das im Nordosten von Prag angesiedelte Center Tesco Letnany. In den letzten Jahren wurde der Einzelhandelsmix zugunsten des Bekleidungseinzelhandels deutlich ausgebaut. Allerdings konnte die Anziehungskraft trotzdem kaum erhöht werden. Zu den beiden am besten frequentierten Centern in guter Standortlage zählen das auf der östlichen Seite der Donau liegende Novy Smichov und das im Süden von Prag gelegene Centrum Chodov.

Aufgrund zahlreicher auslaufender Mietverträge unterliegt das Shopping-Center Novy Smichov einer grundlegenden Umstrukturierung. Hier steht zu erwarten, dass das Center aufgrund der guten Frequenz noch um leistungsstarke höherwertige Markenartikelanbieter ergänzt wird. Das Shopping-Center Chodov befindet sich in einem dicht besiedelten Wohngebiet und hat eine sehr gute Anbindung sowohl an den öffentlichen Personennahverkehr, als auch an den Individualverkehr. Das viergeschossige Center bietet neben Einzelhandelsgeschäften auch Freizeiteinrichtungen, wie ein Fitness- und ein Golf-Center an.

Eine Besonderheit bildet das viergeschossige vertikale Shopping-Center Palac Flora, das in einem wohlhabenden Stadtteil von Prag seinen Standort hat und sehr gut angenommen wird. Dieses Center kombiniert Nahversorgungsangebote mit einem Mix aus bekannten Filialisten aus dem modischen Segment und verfügt zudem über ein Multiplex- und Imaxkino und einen großflächigen Food-Court.

Daneben hat sich jedoch auch in jüngster Zeit der Einzelhandel in der Prager Innenstadt sehr gut entwickelt. Neu hinzugekommen ist Ende 2007, in Anbindung an die 1a Lage der Prager Innenstadt, das viergeschossige Shopping-Center Palladium, das zudem noch eine Gastronomieebene aufweist. Die Anbindung dieses Centers an den Öffentlichen Personennahverkehr ist sehr gut mit direktem Anschluss an die Metro. Das Center weist dabei eine sehr hochwertige Architektur auf. Hier sind zahlreiche ausländische Unternehmen präsent, darunter auch einige, die hier ihren ersten Shop in Tschechien eröffnet haben. Dazu zählen u.a. Conbipel, Monton, Segue und Murphy & Nye. Dieses Center zielt dabei in verstärktem Maße auch auf die zahlreichen Touristen in Prag ab.

Insgesamt hat der Versorgungsgrad schon seit längerem eine gewisse Marktreife erreicht, so dass Überkapazitäten bereits deutlich erkennbare Auswirkungen auf einzelne Center aufweisen. Mehrere Center, die neben standort- und konzeptionellen Mängeln, teils auch zu geringe Verkaufsflächen oder Einzugsgebiete aufweisen, verzeichnen bereits höhere Ladenleerstände und Frequenzprobleme.

Tab. 14: Shopping-Center-Projekte in Prag (Planung und im Bau)

Name	Eröffnungsjahr/ Planungsstand	Mietfläche in m ²	Magnetmieter	Projektentwickler/ Bemerkungen
Arkady Pankrac	2008, im Bau	45.000	Hypernova	ECE, Rodamco Europe
Galerie Fenix	2008	11.200	Kenvelo, Billa	Best Properties South
Outlet Centre Airport, „Galleria Moda“	2008	31.600	Adidas, Armani, Puma	B Consulting Srl; Factory Outlet Center
Vypich Kukulova/ Belohorska	2008	12.000	Kaufland	Intercora
Centrum Palmovka	k.A.	12.200	k.A.	Alkona Invest
Dejvice Center	k.A.	34.500	k.A.	Sekyra Group
Zeleny Ostrov	k.A.	20.000	k.A.	Lighthouse Group
Tesco Seberov	k.A.	46.000	k.A.	Tesco
Prag Nord Centrum	k.A.	32.000	k.A.	k.A.
Zivkov Cargo Station	k.A.	23.000	k.A.	Eurospektrum
Evrospka	k.A.	10.000	k.A.	EDE Management
Prag 7	k.A.	65.100	k.A.	Lordship
Centrum Cerny Most, Sterboholy	2009	13.000	k.A.	Rodamco: Revitalisierung und Erweiterung des be- stehenden Centers
Gesamtfläche		355.600		

Quelle: BULWIENGESA AG
k.A.= keine Angaben; ff= folgende

Die Realisierung von weiteren großen und regional ausstrahlenden Shopping-Centern, insbesondere der bereits seit vielen Jahren geplanten Arkady Pankrac des Projektentwicklers ECE werden den Wettbewerbsdruck noch erhöhen. Insgesamt sind nach Recherchen der BULWIENGESA AG (vgl. Tab. 14) derzeit 13 Shopping-Center (einschließlich eines Factory Outlet-Centers) im Großraum Prag mit ca. 356.000m² Mietfläche geplant, wovon sich vier Shopping-Center bereits im Bau befinden. Es ist davon auszuge-

hen, dass bei der Realisierung neuer Center genauer die jeweilige Standort- und Marktsituation analysiert wird und nicht alle Center tatsächlich errichtet werden.

Trotz der dargestellten Tendenzen der Marktsättigung im Bereich der Shopping-Center Entwicklung bleibt Prag auch zukünftig ein interessanter Standort für Shopping-Center, wobei jedoch Standortlage und Konzept für den Erfolg ausschlaggebend sind. Laut der Prognosen zur Kaufkraft wird diese auch zukünftig in Tschechien und allen voran in Prag weiter überdurchschnittlich ansteigen.

5 Fazit und Ausblick

Die Expansion in die an Westeuropa unmittelbar angrenzenden zentraleuropäischen Ländern Tschechien, Polen und Ungarn ist für den Lebensmitteleinzelhandel bereits vergleichsweise fortgeschritten. Die Marktsättigung betrifft dabei insbesondere großflächige Betriebsformen, vor allem die Hypermärkte. Demgegenüber erfolgt aktuell über die zahlreichen Markteintritte von Discountern besonders in diesem Segment eine Verdichtung des Ladennetzes. Allerdings sind auch für die kleineren Formate Marktsättigungstendenzen zu erwarten, welche die Unternehmen, wie bereits im großflächigen Segment beobachtbar, durch Verdrängungswettbewerb vor neue Herausforderungen stellen.

Durch die skizzierten Entwicklungen in den zentraleuropäischen Ländern verlagern sich die Expansionsziele der westeuropäischen Einzelhändler weiter in Richtung Osteuropa und Asien. Aufgrund hoher jährlicher Wachstumsraten wird den Ländern Russland, Rumänien und Ukraine ein bedeutendes Marktpotenzial zugesprochen. Dabei gilt Russland als primus inter pares für den gesamten osteuropäischen Raum. Die hohe Bevölkerungszahl, die hohe Konsumbereitschaft und der prognostizierte Zuwachs des Pro-Kopf-Einkommens spielen für diese Einschätzung eine wesentliche Rolle.

In Asien sind es vor allem die Länder China und Indien, denen das höchste Interesse der Einzelhändler gilt. Die Schwierigkeiten eines Markteintritts in die asiatischen Länder wird im Artikel von MARTIN FRANZ des vorliegenden Sammelbandes exemplarisch an Indien erläutert.

Eine ähnliche Entwicklung wie der Lebensmitteleinzelhandel in den zentraleuropäischen Ländern durchläuft das Marktsegment der Shopping-Center. Entwicklungen in Großstädten – jahrelang im Fokus der Investoren – sind nunmehr durch Marktsättigungstendenzen gekennzeichnet. Der Schwerpunkt verschiebt sich einerseits in die großen Mittelstädte mit 100.000-400.000 Einwohnern. Andererseits findet eine Verlagerung der Shopping-Center Investitionen von den Randbereichen der Städte in Stadtteil- und Stadtzentren statt. Neben der Standortlage entscheidet die Objektsituation und ein auf das Einzugsgebiet abgestimmter Mieter-/ Branchennmix über den Erfolg der Ansiedlung.

6 Literatur

- ADAMICEK, JOSEF (2008): Tschechien: der Anspruch der Kunden steigt weiter. Textilwirtschaft 2008 (17), S. 34
- DAWSON, MIKE (2008): Mit neuer Zugkraft. Lebensmittelzeitung 2008 (35), S. 6 und S.30
- EUROPROMIS (2008) im Internet: www.europromis.com letzter Zugriff, 25. September 2008
- EUROSTAT LUXEMBURG (2009): <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache> letzter Zugriff 6. April 2009
- GfK Geomarketing (2008): GfK Kaufkraft Tschechien 2007, http://www.gfkgeomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/marktdaten/samples_pdf/GfK_2007Kaufkraft_Tschechien.pdf, letzter Zugriff am 17.07.2008
- Handel aktuell: EHI Retail Institute (Hrsg.), Ausgabe 2007/2008, Köln September 2007, S. 446
- Handel aktuell. EHI Retail Insitute (Hrsg.), Ausgabe 2008/2009, Köln, September 2008
- HIELSCHER, HENRYK (2008): Aldi rollt den osten auf, Wirtschaftswoche (26.02.2008)/ s.www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/Aldi-rollt-den-osten-auf-267364/print, letzter Zugriff 14.09.2008
- Manager-Magazin (2005): Aldi entseckt den Osten. Im Internet: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,389461,00.html>, letzter Zugriff am 14.09.2008
- Metro-Handelslexikon 2005/2006, Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und weltweit; Metro Group (Hrsg.)
- Metro-Handelslexikon 2008/2009, Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und weltweit; Metro Group (Hrsg.)
- MÜLLER, JÜRGEN (2008): P & C Düsseldorf: Heißer Herbst. Textilwirtschaft 2008 (34), S. 6
- PlanetRetail (2008): Rankings: Handel Europa, <http://www.lz-net.de/rankings/handeleuropa/pages/show.prl?id=269>, letzter Zugriff am 15.07.2008
- SCHULTZ, H.J.& RONKE, CH. (2008): Immobilien als Trumpfkarte. Lebensmittelzeitung 2008 (39), S. 1ff
-
- Statistisches Amt Tschechien
- THER, PHILIPP (2006): Von Ostmitteleuropa nach Zentraleuropa - Kulturgeschichte als Area Studies. In: H-Soz-u-Kult, 02.06.2006, Im Internet: <http://hsozkult.geschichte-hu-berlin.de/forum/2006-06-004>, letzter Zugriff am 16.09.2008

WARSchun, MIRKO (2007): Die aufstrebenden Retail-Märkte im Osten – Global Retail Development Index – Referat, Deutscher Handelskongress, Berlin, 12. November 2007

WARSchun, MIRKO & STRATMANN, JOCHEN (2007): Die aufstrebenden Retail-Märkte im Osten - Global Retail Development Index -
,http://www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/whitepaper_practice.php/practice/retail/id/50073, letzter Zugriff am 25.07.2008

WARSchun, MIRKO & STRATMANN, JOCHEN (2008): Die aufstrebenden Retail-Märkte im Osten, Neu Chancen für Produzenten und Lieferanten,
http://www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/whitepaper_practice.php/practice/retail/id/50240, letzter Zugriff am 16.07.2008

Autoren und Herausgeber

Dipl.-Geogr. Andrea Back-Ihrig

BulwienGesa AG
Daimlerstraße 30
66123 Saarbrücken
E-Mail: back@bulwiengesa.de

Dr. Martin Franz

Philipps-Universität Marburg
Fachbereich Geographie
Deutschhausstraße 10
35032 Marburg
E-Mail: martin.franz@staff.uni-marburg.de

PD Dr. Ulrike Gerhard

Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Institut für Geographie
Am Hubland
97074 Würzburg
E-Mail: ulrike.gerhard@uni-wuerzburg.de

Dipl.-Geogr. Torben Heinrich

Werinherstraße 95a
81541 München
E-Mail: torben.heinrich@googlemail.com

Prof. Dr. Tomasz Kaczmarek

Adam Mickiewicz University
Institute of Socio-Economic geography and
Spatial Management
Research Unit: Settlement Systems
and Territorial Organisation
Dziegielowa 27
PL 61-680 Poznań
Poland
E-Mail: tomkac@amu.edu.pl

Prof. Dr. Elmar Kulke

Humboldt-Universität zu Berlin
Geographisches Institut
Unter den Linden 6
10099 Berlin
E-Mail: elmar.kulke@geo.hu-berlin.de

Kathrin Pätzold, M.A.

Humboldt-Universität zu Berlin
Geographisches Institut
Unter den Linden 6
10099 Berlin
E-Mail: kathrin.paetzold@geo.hu-berlin.de

Dr. Elke Pioch

Manchester Metropolitan University
Business School
Aytoun Building
Aytoun Street
Manchester
M1 3GH
United Kingdom
E-Mail: e.pioch@mmu.ac.uk

Geographische Handelsforschung

Band 1

ROBERT PÜTZ: Einzelhandel im Transformationsprozeß. Das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen.
1998 280 S., 35 € ISBN 3-932820-10-x

Band 3

FRANK SCHRÖDER: Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung: Birmingham, Mailand, München.
1999 196 S., 35 € ISBN 3-932820-16-9

Band 4

GÜNTER HEINRITZ / FRANK SCHRÖDER (Hrsg.): Stadtteilzentren, Ladenzeilen, Ausfallstraßen. Berichte aus den vernachlässigten Geschäftslagen der Städte.
2000 132 S., 25 € ISBN 3-932820-17-7

Band 5

GÜNTER HEINRITZ / FRANK SCHRÖDER (Hrsg.): Der gekaufte Verstand – Was taugen Gutachter- und Beraterleistungen im Einzelhandel?
2001 101 S., 25 € ISBN 3-932820-18-5

Band 7

BARBARA HAHN: 50 Jahre Shopping Center in den USA. Evolution und Marktanpassung.
2002 191 S., 35 € ISBN 3-932820-24-X

Band 8

DIRK DUKAR / JÜRGEN RAUH (Hrsg.): E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis.
2003 101 S., 25 € ISBN 3-932820-26-6

Band 9

CORNELIA GOTTERBARM: US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland. Fakten, Trends und Theorien.
2004 231 S., 35 € ISBN 3-932820-28-2

Band 10

JÖRN SCHELLENBERG: Endverbraucherbezogener E-Commerce. Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor.
2005 208 S., 35 € ISBN 3-932820-29-0

Band 11

ELMAR KULKE (Hrsg.): Dem Konsumenten auf der Spur. Neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster
2005 145 S., 25 € ISBN 3-932820-30-4

Band 12

VOLKER SALM: Einzelhandelsgeographische Beratungsleistungen. Evaluation ihrer Verwendung in der kommunalen Einzelhandelsentwicklung.
2006 199 S., 35 € ISBN 3-932820-31-2

Band 13

Ralf Klein und Jürgen Rauh (Hrsg.): Analysemethodik und Modellierung in der geographischen Handelsforschung (mit CD-ROM).
2007 154 S., 25 € ISBN 3-932820-32-8

Band 14

ROBERT PÜTZ: Business Improvement Districts – Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung.
2008 165 S., 25 € ISBN 3-932820-33-5

Bestellungen direkt an:

L.I.S. Verlag
Theresienstraße 9
94302 Passau

oder über jede Buchhandlung

Fax: 0851 / 9320049

GHF

Die Globalisierung, das prägende Element des wirtschaftlichen Strukturwandels der letzten Jahrzehnte, wurde lange Zeit durch Warenströme und Produktionsaktivitäten getragen. Erst in jüngerer Vergangenheit wurden die Märkte für den Dienstleistungsbereich langsam geöffnet. Die neuen Möglichkeiten des Zugangs zu bisher verschlossenen Märkten bei gleichzeitigen Saturierungstendenzen in den Heimatmärkten der hochentwickelten Länder in Nordamerika und Westeuropa begünstigen seit den 1990er Jahren so auch die internationale Expansion großer Einzelhandelsunternehmen. Allerdings stoßen die Unternehmen bei der internationalen Expansion auf andere Herausforderungen als bei einer nationalen Marktdurchdringung. Global operierende Konzerne mit sich immer stärker ausdifferenzierenden Unternehmenskulturen sehen sich nicht selten mit konträren, lokalen Besonderheiten in den Zielländern konfrontiert.

Im vorliegenden Sammelband wird auf die spezifischen intern steuerbaren und externen Erfolgsfaktoren einer internationalen Expansion eingegangen. Im Fokus der Betrachtungen stehen dabei die wachsenden Märkte Südasiens und der Transformationsstaaten Osteuropas. Arbeiten von Wissenschaftlern und Autoren aus der beruflichen Praxis wurden bei der Zusammenstellung des Bandes gleichermaßen berücksichtigt. Die Idee, Wissenschaft und Praxis zusammenzubringen, ist und bleibt ein Anliegen und ein Auftrag der Arbeit des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung.

