

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

# Berichte

aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Marketing

Herausgeber  
Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

## FORSCHUNGSBERICHT Nr. 10

René Peisert

### Die Wahl internationaler Standorte durch europäische Handelsunternehmen

- Internationalisierungspfade, Strategiemuster, empirische Befunde  
und Handlungsempfehlungen

Hagen 2004

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort des Autors und des Herausgebers .....</b>	<b>VII</b>
<b>1. Die Internationalisierung von Unternehmen des Einzelhandels als aktuelles Phänomen .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Empirische Befunde zur Wahl internationaler Standorte durch europäische Handelsunternehmen.....</b>	<b>7</b>
2.1. Entwicklung der Anzahl international tätiger europäischer Handelsunternehmen .....	7
2.2. Internationalisierungspfade bedeutender europäischer Handelsunternehmen .....	14
2.3. Analyse des Erfolges von Internationalisierungsstrategien europäischer Handelsunternehmen .....	19
<b>3. Ergebnisse und Konsequenzen für internationalisierende Handelsunternehmen.....</b>	<b>37</b>
3.1. Ergebnisse der Untersuchung .....	37
3.2. Handlungsempfehlungen für internationalisierende Handelsunternehmen.....	37
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>39</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>45</b>
<b>Der Autor des Forschungsberichtes .....</b>	<b>53</b>
<b>Bisher erschienene Forschungsberichte .....</b>	<b>55</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Internationalisierungsgrad der Top 30 LEH – Bezugsjahr 2001 .....	2
Abb. 2:	Entwicklung der Anzahl internationalisierender Handelsunternehmen in ihren Stammländern 1992/2001 .....	9
Abb. 3:	Entwicklung des relativen Anteils der Auslandsumsätze am Europaumsatz 1996/2001 .....	10
Abb. 4:	Stand der Internationalisierung europäischer Handelsunternehmen im Jahr 1992 .....	12
Abb. 5:	Stand der Internationalisierung europäischer Handelsunternehmen im Jahr 2001 .....	13
Abb. 6:	Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels in Europa und der Anteil der TOP 10 Handelsunternehmen im Jahr 2000 .....	15
Abb. 7:	Spannbreite der Flächenproduktivitäten von Discountern in Europa 1997/2000 .....	21
Abb. 8:	Flächenproduktivitäten von Aldi (Discounter).....	22
Abb. 9:	Flächenproduktivitäten von Carrefour-Promodès (Discounter).....	23
Abb. 10:	Flächenproduktivitäten von Edeka (Discounter).....	24
Abb. 11:	Flächenproduktivitäten von Lidl (Discounter) .....	25
Abb. 12:	Prozentuale Änderungen der Flächenproduktivitäten von Lidl (Discounter) .....	25
Abb. 13:	Flächenproduktivitäten von Rewe (Discounter).....	27
Abb. 14:	Flächenproduktivitäten von Tengelmann (Discounter).....	28
Abb. 15:	Differenzen der Flächenproduktivitäten – Bezugsjahr 1997 .....	29
Abb. 16:	Differenzen der Flächenproduktivitäten – Bezugsjahr 2000.....	30
Abb. 17:	Flächenproduktivitäten der betrachteten Handelsunternehmen in Europa – Unternehmenscluster .....	32
Abb. 18:	Durchschnittswerte der Flächenproduktivitäten der betrachteten Handelsunternehmen in Europa .....	33

Abb. 19: Flächenproduktivitäten der betrachteten Handelsunternehmen in Europa – Ländercluster .....	35
Abb. 20: Durchschnittswerte der Flächenproduktivitäten der betrachteten Handelsunternehmen in Europa nach Ländern .....	36

## Vorwort des Autors und des Herausgebers

Die Entwicklung der ‚Handelslandschaft‘ ist in der öffentlichen Diskussion durch ‚Schlagworte‘, wie Globalisierung, fortschreitende Konzentration sowie zunehmende Marktsättigung, geprägt. Das Ausmaß der öffentlichen Auseinandersetzung mit dem Thema ‚Internationalisierung des Handels‘ reflektiert die zunehmende Bedeutung der Internationalisierung als strategische Option von Handelsunternehmen.

Mit Blick auf die Wahl internationaler Standorte von Handelsunternehmen wird in der Literatur vielfach das sog. ‚Border-hopping‘ als Phänomen erwähnt. Dieses Phänomen besagt, dass zunächst nahe dem Stammsitz gelegene Regionen als Zielmärkte ausgewählt werden und erst dann, in einer zweiten Phase der Internationalisierung, die bis dahin ausgesparten Regionen sukzessive erschlossen werden.<sup>1</sup>

Sollte es tatsächlich dieses Phänomen als überwiegend praktizierte ‚Internationalisierungsstrategie‘ geben, bleibt jedoch kritisch zu hinterfragen, ob dieser in zwei Phasen gesplittete Weg letztlich erfolgsversprechend ist. Zwei Indizien bekräftigen entsprechende Zweifel:

- Geht jedes europäische Handelsunternehmen im Rahmen seiner Internationalisierungsstrategie zunächst in benachbarte, also in europäische Zielmärkte, so kommt es unweigerlich zu einer ansteigenden Auslastung dieser Zielmärkte. Mit anderen Worten, die jeweiligen Handelsunternehmen treffen zunehmend auf die gleichen Mitbewerber, u. U. ohne sich von diesen zu differenzieren. Eine Differenzierung wäre ja gerade dann eher zu erwarten, wenn insbesondere diejenigen Zielmärkte ausgewählt würden, die von den Mitbewerbern bislang noch nicht bearbeitet werden.
- Grundsätzlich ist ein höheres Erfolgspotenzial von benachbarten Zielmärkten im Vergleich zu entfernteren Zielmärkten nicht zu begründen.

---

<sup>1</sup> Vgl. bspw. Alexander 1996, S. 25; Lingenfelder 1996, S. 369 f.; Myers/Alexander 1996, S. 38; George 1997, S. 203 f.; Muniz-Martinez 1998, S. 35; Liebmann/Zentes 2001, S. 261 f.; Swoboda 2002, S. 323 ff.; Myers 2003, S. 75.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage ist es Ziel der vorliegenden Untersuchung,

- a) die Strategien europäischer Handelsunternehmen mit Blick auf potenzielle Grundmuster im Rahmen des Standortwahlverhaltens zu untersuchen und
- b) diese Strategien zu bewerten.

Letztlich soll dem vielfach geäußerten ‚Verdacht‘, die Internationalisierung von europäischen Handelsunternehmen bewege sich mehr oder weniger ‚halbherzig‘ in einem doch sehr auf Sicherheit ausgerichteten ‚nachbarschaftlichen‘ Rahmen, empirisch und konzeptionell auf den Grund gegangen werden, um auf dieser Basis Handlungsempfehlungen für Handelsunternehmen zu erarbeiten. Auch die Industrie, respektive das industrielle Vertriebsmanagement, kann hier wertvolle Anhaltspunkte für die derzeit vorzufindenden Internationalisierungsversuche des Handels und die entsprechenden strategischen Optionen gewinnen.

Hagen, im März 2004

Dipl.-Ök. René Peisert

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

# 1. Die Internationalisierung von Unternehmen des Einzelhandels als aktuelles Phänomen

Im Gegensatz zur Internationalisierung von Unternehmen des Großhandels ist die ansteigende Bedeutung der Internationalisierung von Unternehmen des Einzelhandels ein erst seit relativ kurzer Zeit deutlich zu beobachtendes Phänomen.<sup>2</sup>

Eine *Analyse des Internationalisierungsgrades* führender europäischer Unternehmen des Konsumgüterhandels mit Blick auf die Zielregion Europa verdeutlicht diesen Umstand (vgl. Abb. 1): Im Bezugsjahr 2001 lag der Anteil des Auslandsumsatzes am Europaumsatz von Handelsunternehmen lediglich bei zwölf Unternehmen der ‚TOP 30‘ über der 10 %-Marke.

Analyse des  
Internationalisierungsgrades

Ahold war zu diesem Zeitpunkt in zwölf europäischen Ländern international tätig und erwirtschaftete mit seinem ausländischen Engagement knapp 60 % seines Europaumsatzes. Metro war bereits in 21 europäischen Ländern vertreten und erwirtschaftete im Rahmen der internationalen Tätigkeit 41 % seines Europaumsatzes. Carrefours prozentualer Auslandsumsatzanteil lag bei einer Bearbeitung von 11 europäischen Auslandszielmärkten bei 36 %.

Mit Blick auf den ‚Spitzenreiter‘ Ahold waren 2001 bereits einige Handelsunternehmen, wie bspw. Metro, Schwarz, Tengelmann, Rewe in mehreren oder zumindest gleich vielen Zielländern tätig. Diese Handelsunternehmen wiesen jedoch einen z. T. deutlich geringeren Anteil des Auslandsumsatzes als Ahold auf (siehe Abb. 1).

Zahl der Zielländer

---

<sup>2</sup> Vgl. Meissner/Simmet 1990, S. 27 ff.; Zentes/Swoboda 1998, S. 4; Täger/Nassua 1998, S. 34 f.; Hüttner/von Ahsen/Schwarting 1999, S. 558; zur zunehmenden Internationalisierung vor dem Hintergrund aktueller Konzentrationstendenzen vgl. Olbrich 1998, S. 449 ff.; Olbrich 2001, S. 253-256.

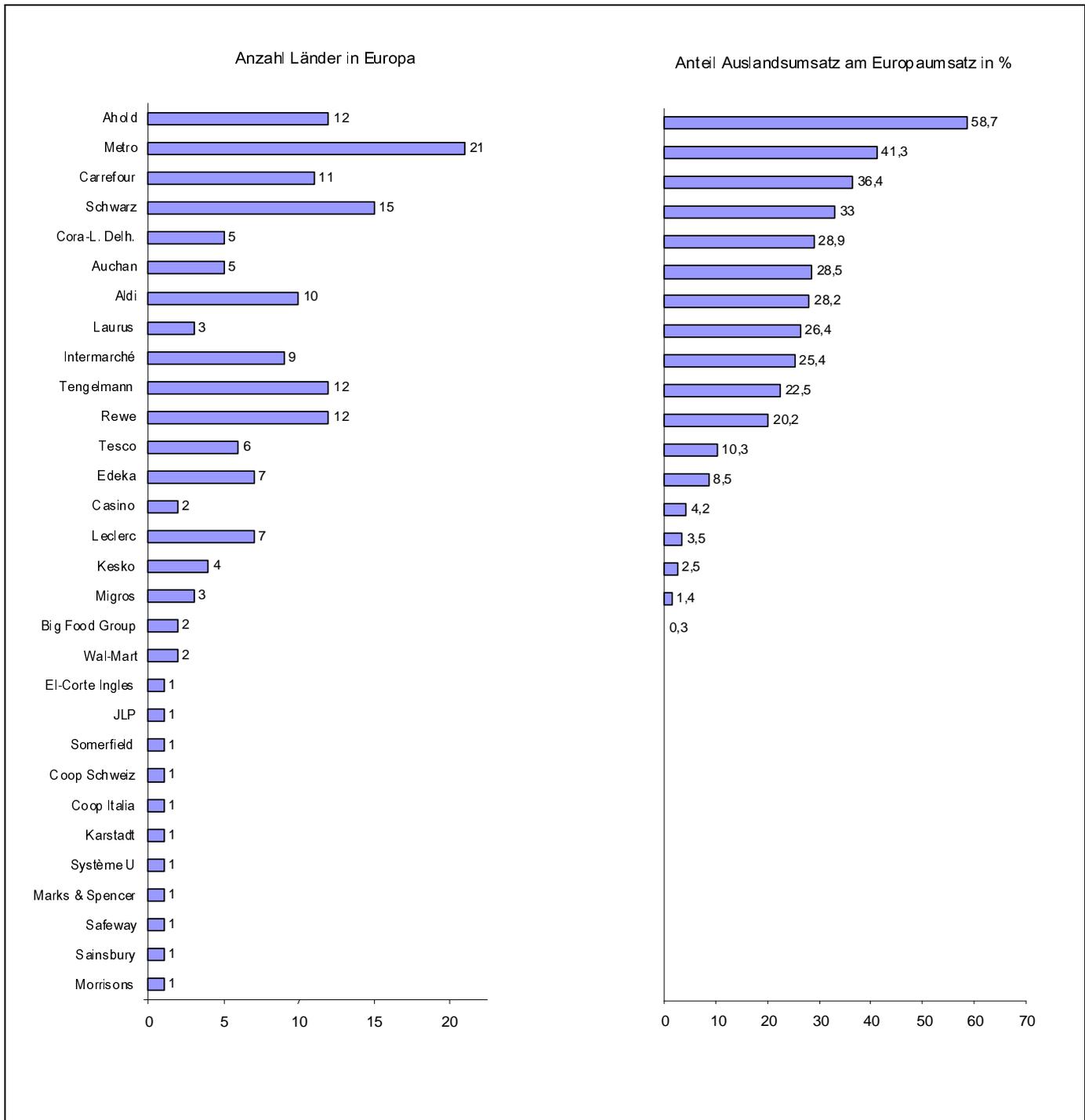


Abb. 1: Internationalisierungsgrad der Top 30 LEH – Bezugsjahr 2001  
(Quelle: M+M EUROdata 2002)

Konzept der  
psychischen Distanz

Die in der Literatur vielfach beschriebene Bevorzugung europäischer Länder als Zielregionen internationalisierender europäischer Einzelhandelsbetriebe wird i. d. R. auf das *Konzept der psychischen Distanz* zurückgeführt.<sup>3</sup> Dieses Konzept

<sup>3</sup> Vgl. Lingenfelder 1996, S. 369 f.; Burt 1991, S. 501.

besagt, dass zunächst vertraute, dem Stammsitz nahe Regionen als Zielmärkte ausgewählt werden und erst dann, in einer zweiten Phase der Internationalisierung, die bis dahin ausgesparten Regionen sukzessive erschlossen werden.

Dieser in zwei Phasen gesplittete (,erst nahe, dann entfernte Regionen‘) grundlegende Ablauf der Internationalisierung verwundert nicht, da sowohl die von den jeweiligen Entscheidungsträgern angenommene Neigung zunächst eher in bekannte, nahe gelegene Zielmärkte zu internationalisieren, als auch Überlegungen mit Blick auf die Warenlogistik ein derartiges Vorgehen zunächst verständlich erscheinen lassen.

Neben der psychischen Distanz existieren weitere *Distanzkonzepte*, die im Rahmen der Gestaltung internationaler Unternehmenstätigkeit Verwendung finden. So sind ebenso die kulturelle und die geographische Distanz von Bedeutung:

Distanzkonzepte

Mit Blick auf das Konzept der kulturellen Distanz sind in der wissenschaftlichen Diskussion verschiedene Definitionsversuche zu identifizieren, die zum Teil *Abgrenzungsprobleme* zur psychischen Distanz offenbaren.<sup>4</sup> Ein Ansatz zur Abgrenzung zwischen der psychischen und kulturellen Distanz wird deutlich, wenn beide Distanzkonzepte zueinander in Beziehung gesetzt werden. So wird von einigen Autoren die Entstehung der psychischen Distanz durch die individuelle Verarbeitung kultureller Unterschiede erklärt.<sup>5</sup> Nach dieser Definition würden somit kulturelle Unterschiede zu verschiedenen individuellen psychischen Distanzen führen können. Bereits an dieser Stelle wird der hohe Grad an Subjektivität dieser Distanzkonzepte deutlich, der letztlich auch zu Operationalisierungsproblemen dieser Konzepte führt. Lediglich die geographische Distanz ist objektiv zu ermitteln.

Abgrenzungsprobleme

Die Relevanz der skizzierten Distanzkonzepte als Erklärungsansätze für das Phänomen des Border-hopping lässt sich wie folgt beurteilen:

Mit Blick auf das Konzept *psychische Distanz* kommen bspw. Müller/Kornmeier zu dem Schluss, dass die psychische Distanz und die objektive Entfernung der beurteilten Länder nur schwach bis mäßig korrelieren.<sup>6</sup> Insofern bietet die psychische Distanz keine eindeutige Erklärung für eine zunächst stattfindende Bevorzugung nahe gelegener Zielregionen: Unterstellt man eine Wirksamkeit des Einflusses des Konzeptes *psychische Distanz*, so könnte dies letztlich auch dazu füh-

psychische Distanz

<sup>4</sup> So sehen bspw. Kogut/Singh keine wesentlichen Unterschiede zwischen der psychischen und kulturellen Distanz: „Cultural Distance is, in most respects, similar to the psychic distance used by the Uppsala School.“ Kogut/Singh 1988, S. 430.

<sup>5</sup> Vgl. Müller/Kornmeier 2002, S. 523.

<sup>6</sup> Vgl. Müller/Kornmeier 2002, S. 542-545.

ren, dass Standorte gewählt werden, die relativ weit vom Stammland entfernt positioniert sind aber gleichwohl eine relativ ‚nahe‘ psychische Distanz aufweisen (bspw. USA).

Die häufig in der wissenschaftlichen Diskussion anzutreffende Schlussfolgerung, dass das Konzept des *Border-hopping*, also die Internationalisierung in räumlich nah gelegene Zielmärkte, auf eine geringe psychische Distanz zurückzuführen sei, erscheint somit wenig überzeugend.<sup>7</sup>

kulturelle Distanz

Untersuchungen, die einen Vergleich *kultureller und geographischer Distanzen* zum Gegenstand hatten, führten zu dem Ergebnis, dass die Maße der kulturellen und geographischen Distanz voneinander unabhängig sind.<sup>8</sup> Dieser Umstand führt zu dem Ergebnis, dass auch das Konzept der kulturellen Distanz nicht als Erklärungsansatz für eine Bevorzugung von Zielregionen, die nahe dem Stammland liegen, gelten kann.

geographische Distanz

Das Phänomen des *Border-hopping* scheint somit letztlich lediglich durch das Konzept der *geographischen Distanz* erklärbar zu sein. Die Orientierung an der objektiven, geographischen Entfernung kann bspw. in der Zielsetzung eines möglichst geringen Logistikaufwandes begründet sein.

Gleichwohl besteht in der Literatur der Verdacht, dass Entscheidungen im Rahmen von Bestrebungen zur Wahl eines internationalen Standortes zudem oftmals eher von subjektiven als von objektiven Überlegungen geprägt werden. Dieser Verdacht wird durch eine Untersuchung von George/Winter erhärtet, in der die Autoren zu dem Ergebnis kommen, dass 50 % der Einzelhandelsbetriebe ausschließlich hochaggregierte makroökonomische Daten im Prozess der Länderwahl auswerten und lediglich 25 % der Einzelhandelsbetriebe ihren Standortentscheidungen detaillierte Länderdaten und Informationen über einzelne Regionen zu Grunde legen.<sup>9</sup>

Strategiemuster

Die skizzierten, hier vorgetragenen Umstände lassen in der Summe vermuten, dass von den folgenden *Strategiemustern* zur Wahl internationaler Standorte bislang insbesondere die ersten beiden Verwendung finden:

<sup>7</sup> Zum vielfach postulierten Zusammenhang zwischen dem sog. *Border-hopping* und dem Konzept der psychischen Distanz vgl. bspw. Lingenfelder 1996, S. 369.

<sup>8</sup> Vgl. Müller/Kornmeier 2002, S. 525.

<sup>9</sup> Vgl. Lingenfelder 1996, S. 370.

- Border-hopping,
- Imitation von Wettbewerbern,
- eigene Suche lukrativer Standorte.

## **2. Empirische Befunde zur Wahl internationaler Standorte durch europäische Handelsunternehmen**

Den in diesem Abschnitt vorgestellten Untersuchungen liegen Unternehmen des institutionellen Lebensmittelhandels zugrunde, da dieser in Europa die größte Umsatzbedeutung unter den Branchen des Konsumgüterhandels besitzt.<sup>10</sup>

Der institutionelle Lebensmittelhandel hat mit Blick auf den gesamten Konsumgüterhandel eine herausragende Bedeutung, da die Sortimente der Unternehmen des Lebensmittelhandels durch einen erheblichen Non-Food-Anteil geprägt sind. Ein weiterer Vorteil einer Betrachtung des institutionell abgegrenzten Lebensmittelhandels ist die Vermeidung von ansonsten zu verzeichnenden Zurechnungsproblemen, die sich z. B. darin manifestieren, dass statistische Angaben für den Bereich des Lebensmitteleinzelhandels vielfach nicht nur Nahrungs- und Genussmittel umfassen, sondern auch Artikel aus dem Non-Food-Bereich. Insofern erfolgt die Abgrenzung der relevanten Unternehmen nicht in einem funktionalen sondern in einem institutionellen Sinne.

### **2.1. Entwicklung der Anzahl international tätiger europäischer Handelsunternehmen**

Zunächst sei die grundlegende Fragestellung aufgeworfen, ob und in welchem Ausmaß eine Zunahme der Internationalisierung von Handelsunternehmen in Europa in jüngerer Zeit tatsächlich zu konstatieren ist.

In 1992 waren aus dem oben abgegrenzten Untersuchungsausschnitt 58 europäische Handelsunternehmen international tätig.<sup>11</sup> In 2001 waren bereits 64 europäische Handelsunternehmen international tätig. Es ist somit in diesem Zeitraum eine Zunahme der Anzahl internationalisierender Handelsunternehmen um ca. 10 % zu verzeichnen.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Die verwendeten sekundärstatistischen Daten wurden freundlicherweise von dem Marktforschungsinstitut M+M EUROdATA, Frankfurt, zur Verfügung gestellt. Vgl. M+M EuroTrade 1993, 2000 und 2002

<sup>11</sup> Vgl. George 1997, S. 208 sowie M+M EuroTrade 1993.

<sup>12</sup> Vgl. M+M EuroTrade 2002.

Abb. 2 gibt eine Übersicht über die Entwicklung der Anzahl der in den jeweiligen europäischen Stammländern international tätigen Handelsunternehmen. Die Höhe der linken Balken gibt dabei die Anzahl der 1992 international tätigen Handelsunternehmen aus dem jeweiligen Stammland an, die Höhe der rechten Balken verdeutlicht dazu im Vergleich die Anzahl der international tätigen Handelsunternehmen aus dem jeweiligen Stammland im Jahr 2001.

Im Jahr 1992 waren zum Beispiel zwei finnische Handelsunternehmen international tätig. Im Jahr 2001 hingegen war die Anzahl der international tätigen finnischen Handelsunternehmen bereits auf fünf Unternehmen angestiegen.

Mit Blick auf die 17 betrachteten Ländermärkte (vgl. Abb. 2) lässt sich zusammenfassend festhalten, dass sich die Anzahl der inländischen Handelsunternehmen, die international tätig sind:

- in 8 Ländern erhöht,
- in 4 Ländern nicht verändert und
- in 5 Ländern verringert hat.

Frankreich, Deutschland und Großbritannien bilden die Ländergruppe mit den meisten international tätigen Handelsunternehmen.

Die Handelsunternehmen Nordeuropas, z. B. diejenigen in Dänemark, Norwegen und Schweden ansässigen Handelsunternehmen, sind bislang durch einen geringen Grad der Internationalisierung geprägt.

In den Regionen Südeuropas sind vielfach Tendenzen zu einer Steigerung der Internationalisierung zu identifizieren (z. B. Portugal, Spanien, Italien, Griechenland).

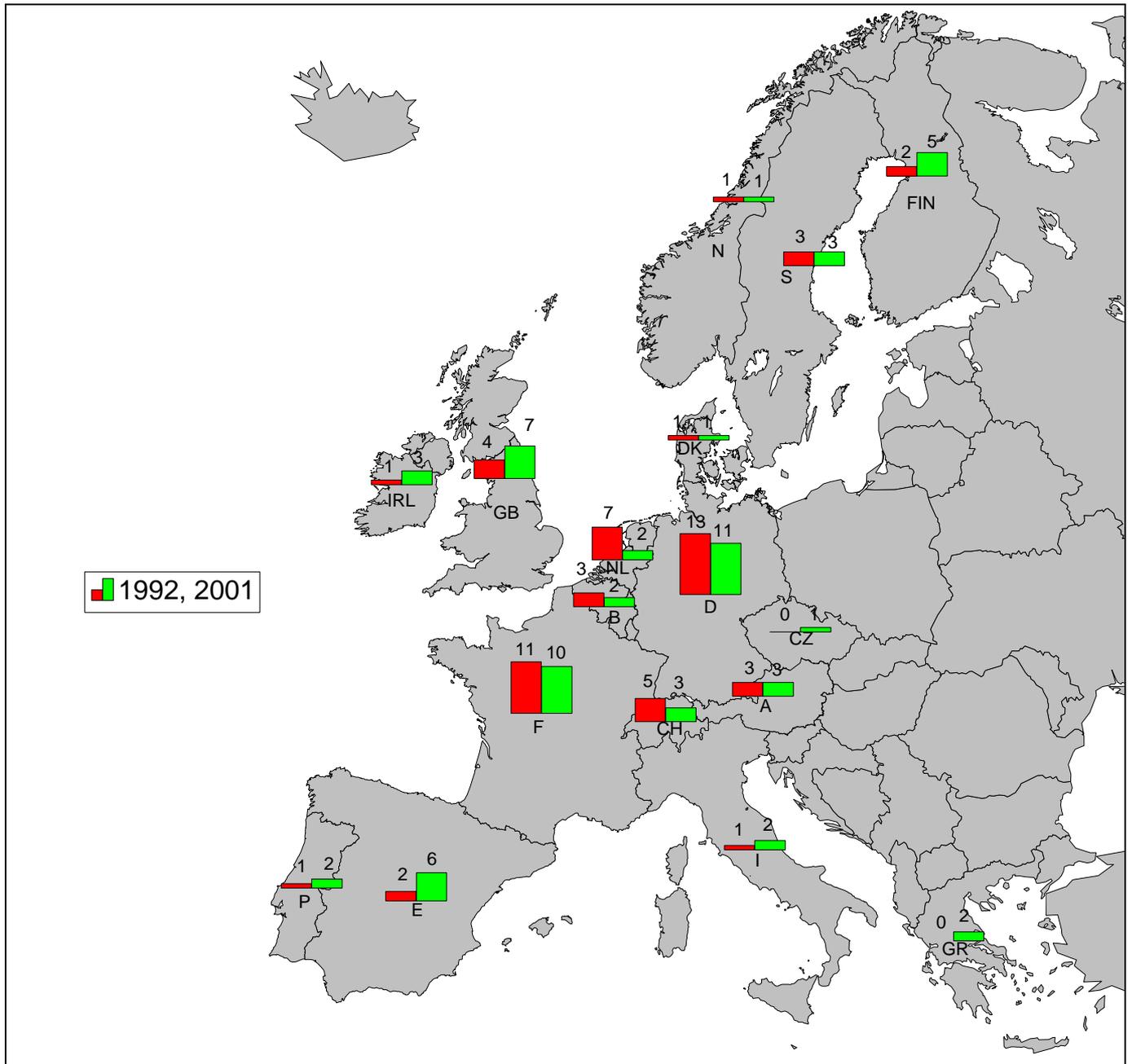


Abb. 2: Entwicklung der Anzahl internationalisierender Handelsunternehmen in ihren Stammländern 1992/2001 (erstellt nach M+M EuroTrade 1993 und 2002)

Insbesondere im mitteleuropäischen Raum ist allerdings z. T. auch ein Rückgang der Anzahl internationalisierender Handelsunternehmen zu beobachten, z. B. mit Blick auf die Länder Frankreich, Belgien, Niederlande und Deutschland. Dieser Rückgang ist jedoch i. d. R. weniger auf eine tatsächliche Verringerung des Internationalisierungsgrades inländischer Handelsunternehmen zurückzuführen, als vielmehr auf eine Abnahme der pro Land erhobenen Handelsunternehmen. Dieser

für einige Länder zu verzeichnende Rückgang der erhobenen Handelsunternehmen ist insbesondere auf Konzentrationstendenzen zurückzuführen.<sup>13</sup> Insofern deuten vereinzelte Rückgänge der Anzahl internationalisierender Handelsunternehmen nicht auf einen Rückgang der Bedeutung der Internationalisierung für die in diesen Ländern beheimateten Handelsunternehmen hin, sondern auf strukturelle Veränderungen in der Handelslandschaft.<sup>14</sup>

Exemplarisch verdeutlicht ein Vergleich der relativen Anteile des Auslandsumsatzes am Europaumsatz der Jahre 1996/2001 die zunehmende Bedeutung der Internationalisierung für Handelsunternehmen, die ihren Stammsitz in Deutschland haben (Abb. 3).

Handelsunternehmen	Relative Umsatzanteile				Änderungsrate in % der Anteile der Auslandsumsätze	Änderung in Mrd €
	1996		2001			
	Deutschland	Europäisches Ausland	Deutschland	Europäisches Ausland		
<b>Metro</b>	69,8	30,2	58,7	41,3	+ 37	+ 9,17
<b>Lidl</b>	81,4	18,6	67	33	+ 77	+ 4,50
<b>Aldi</b>	73,1	26,9	71,8	28,2	+ 5	+ 2,08
<b>Tengelmann</b>	84,3	15,7	77,5	22,5	+ 43	+ 0,90
<b>Rewe</b>	85,4	14,6	79,8	20,2	+ 38	+ 4,29
<b>Edeka</b>	98,7	1,3	91,5	8,5	+ 554	+ 2,35

Abb. 3: Entwicklung des relativen Anteils der Auslandsumsätze am Europaumsatz 1996/2001 (erstellt nach M+M EUROdATA 1997 und 2002)

Die Auswahl dieser 6 Handelsunternehmen basiert auf folgenden Kriterien:

- Sie gehören zu den europäischen Top 15 (nach Gesamtumsatz) und somit zu den bedeutendsten europäischen Handelsunternehmen,
- sie waren im betrachteten Zeitraum bereits in mehreren Ländern international tätig.

<sup>13</sup> Zu Konzentrationserscheinungen im Lebensmitteleinzelhandel zwischen den Jahren 1992 und 2001 vgl. M+M EUROdATA 1998, 1999a sowie 1999b.

<sup>14</sup> Vgl. am Beispiel Deutschlands Olbrich 1998.

Die prozentuale Änderungsrate für den 5-Jahreszeitraum 1996 bis 2001 zeigt, dass die relativen Anteile der Auslandsumsätze aller sechs Unternehmen in diesem Zeitraum zugenommen haben. Bei fünf der sechs Handelsunternehmen ist der relative Anteil des Auslandsumsatzes am Europaumsatz um mehr als 1/3 angestiegen.

Neben der Zahl der international tätigen inländischen Handelsunternehmen der 17 beobachteten Länder ist des Weiteren *die Anzahl der von den Handelsunternehmen bearbeiteten Ländermärkte* von Bedeutung: Für jedes betrachtete Land wurde die von den dort beheimateten Handelsunternehmen durchschnittlich bearbeitete Anzahl von Auslandsmärkten ermittelt. Das arithmetische Mittel der so ermittelten Kennziffern über alle betrachteten Länder ist von 2,8 im Bezugsjahr 1992 auf 5,75 im Bezugsjahr 2001 und somit um 105 % gestiegen (s. Abb. 4 und Abb. 5).

Anzahl der von den  
Handelsunternehmen  
bearbeiteten  
Ländermärkte

Insbesondere Deutschland, Frankreich, Großbritannien und die Niederlande sind durch einen deutlichen Anstieg der durchschnittlichen Anzahl der von den internationalisierenden Handelsunternehmen bearbeiteten Zielländer charakterisiert. Die Niederlande bilden jedoch insofern eine Besonderheit, als dass der deutliche Anstieg der durchschnittlich bearbeiteten Zielländer darauf zurückzuführen ist, dass lediglich zwei Handelsunternehmen international tätig sind und insbesondere das niederländische Handelsunternehmen Ahold mit 29 bearbeiteten Zielländern einen sehr hohen Internationalisierungsgrad (zielländerbezogen) aufweist.

Die nördlichen Länder Europas, wie bspw. Dänemark, Schweden und Finnland, sind durch einen geringen absoluten Anstieg der durchschnittlichen Anzahl bearbeiteter Zielländer gekennzeichnet. Lediglich in Norwegen ist der Anstieg von 3 auf 8 durchschnittlich bearbeitete Zielländer relativ hoch. Allerdings wird dieses Ergebnis, ähnlich wie in den Niederlanden, dadurch relativiert, dass diese Erhöhung durch die Internationalisierung *eines* Handelsunternehmens (Reitan) begründet ist.

Mit Blick auf die südlichen Länder Europas sind i. d. R. relativ geringe Erhöhungen der jeweiligen durchschnittlichen Anzahl bearbeiteter Zielländer zu konstatieren (bspw. hinsichtlich der in den Ländern Portugal, Spanien und Griechenland international tätigen Handelsunternehmen).

Es sind somit *regionale Unterschiede* hinsichtlich der Anzahl der von den internationalisierenden Handelsunternehmen bearbeiteter Zielländer festzustellen.

regionale Unterschiede

Stammmarkt	Anzahl Handelsbetriebe		Bearbeitete Auslandsmärkte		Bedeutende Zielmärkte (Anzahl der Unternehmen)	
	pro Land erhoben	davon international	alle Handelsunternehmen	pro Handelsunternehmen	Europa	außerhalb Europas
Deutschland	24	13	37	2,85	A(5), F(5), CR/SR(5), NL(4)	USA(2)
Frankreich	18	11	40	3,64	E(7), I(5), P(4), D(1)	USA(6), J(2)
Niederlande	12	7	25	3,57	B(5), D(3)	USA(3)
Schweiz	16	5	14	2,8	F(4), A(2)	USA(2)
Großbritannien	16	4	12	3	F(3)	USA(2)
Österreich	7	3	14	4,67	CR/SR(3), I(3)	-
Belgien	7	3	13	4,33	E(2), L(2)	USA(2)
Schweden	5	3	5	1,67	N(2), FIN(2), D(1), CH(1)	-
Spanien	5	2	3	1,5	F(1), CR/SR(1)	USA(1)
Finnland	5	2	4	2	S(1), N(1), CR/SR(1), HUN(1)	-
Dänemark	13	1	2	2	D(1), GB(1)	-
Italien	10	1	3	3	GR(1), JUG(1)	Afrika(1)
Irland	6	1	1	1	GB(1)	-
Norwegen	7	1	3	3	S(1), PL(1), CR/SR(1)	-
Portugal	9	1	3	3	E(1), PL(1)	Nah-Ost(1)
Luxemburg	1	0	-	-	-	-
Griechenland	3	0	-	-	-	-
<b>Summe:</b>	164	58	AM:	2,8		

Anmerkung: Es wurden nur die jeweils bedeutendsten (Häufigkeit) Zielmärkte aufgeführt. Die den Länderkürzeln nachfolgende Ziffer gibt die in diesem Land tätige Anzahl der Handelsunternehmen aus dem entsprechenden Stammmarkt an.

Die Länderkürzel entsprechen den internationalen Länderkennungen: A:= Österreich; B:= Belgien; CH:= Schweiz; CR/SR:= Tschechische und Slowakische Republik; D:= Deutschland; E:= Spanien; F:= Frankreich; FIN:= Finnland; GB:= Großbritannien; GR:= Griechenland; HUN:= Ungarn; I:= Italien; J:= Japan; JUG:= ehem. Jugoslawien; L:= Luxemburg; N:= Norwegen; NL:= Niederlande; P:= Portugal; PL:= Polen; S:= Schweden

Abb. 4: Stand der Internationalisierung europäischer Handelsunternehmen im Jahr 1992 (Quelle: George 1997, S. 209)

Stammmarkt	Anzahl Handelsbetriebe		Bearbeitete Auslandsmärkte		Bedeutende Zielmärkte (Anzahl der Unternehmen)	
	pro Land erhoben	davon international	alle Handelsunternehmen	pro Handelsunternehmen	Europa	außerhalb Europas
Deutschland	13	11	118	10,73	A(9), F(7), E(7), CZ(7), NL(6)	USA(4), TJ(3)
Frankreich	16	10	134	13,4	E(7), I(6), CZ(6), PL(5), P(4), B(4)	USA(4), BR(3)
Großbritannien	19	7	62	8,86	IRL(6), F(4), PL(4)	USA(4), MAL((3)
Spanien	22	6	10	1,67	P(4), F(1)	USA(1), MA(1)
Finnland	6	5	18	3,6	EST(5), RUS(4), LV(4)	-
Schweiz	10	3	10	3,33	F(3), A(2)	TR(1)
Schweden	4	3	10	3,33	N(2), DK(1)	-
Irland	7	3	5	1,67	GB(3), E(2)	-
Österreich	6	3	20	6,67	I(3), D(2), CZ(2)	-
Portugal	8	2	12	6	E(1), GR(1), GB(1), CZ(1)	BR(2)
Griechenland	6	2	6	3	BG(2), MK(2)	-
Belgien	7	2	12	6	F(2), NL(1), GR(1), P(1), CZ(1)	USA(1), RI(1)
Niederlande	7	2	32	16	B(2), E(2),	USA(1), BR(1)
Italien	12	2	3	1,5	D(1), HR(1), CH(1)	-
Dänemark	11	1	3	3	D(1), GB(1), PL(1)	-
Norwegen	3	1	8	8	DK(1), S(1), CZ(1), EST(1)	-
Tschechien	11	1	1	1	SK(1)	-
Ungarn	20	0	-	-	-	-
Luxemburg	2	0	-	-	-	-
Polen	12	0	-	-	-	-
Slowakei	20	0	-	-	-	-
<b>Summe:</b>	222	64	AM:	5,75		

Abb. 5: Stand der Internationalisierung europäischer Handelsunternehmen im Jahr 2001 (erstellt nach M+M EuroTrade 2002)

Betrachtet man die in den Jahren 1992 und 2001 gewählten Zielmärkte der beobachteten Handelsunternehmen, so bleibt festzustellen, dass einerseits die osteuropäischen Staaten vielfach weiterhin als attraktive Zielregion einer Internationalisierung gelten und im Rahmen des Standortwahlverhaltens entsprechende Berücksichtigung finden, andererseits jedoch auch zunehmend geographisch entferntere Regionen als potenzielle Zielmärkte Beachtung finden.

Zusammenfassend ist mit Blick auf die regionale Lage der bearbeiteten Zielländer festzustellen, dass im Rahmen internationaler Aktivitäten insbesondere Märkte in Europa bearbeitet werden. Die Handelsunternehmen, die auch außerhalb Europas tätig sind, haben 1992 vielfach die USA als Zielland gewählt. Im Jahr 2001 fanden neben den USA auch weitere außereuropäische Zielmärkte, wie bspw. Brasilien und die Türkei, Beachtung, sodass sich die Frage stellt, inwiefern das in der wissenschaftlichen Diskussion vielfach postulierte Phänomen des Borderhopping im Rahmen der Wahl internationaler Standorte von Handelsunternehmen von Relevanz ist und ob gegebenenfalls homogene ‚Strömungen‘ im Sinne eines zeitlich gleichartigen Standortwahlverhaltens internationalisierender Handelsunternehmen vorliegen.

## 2.2. Internationalisierungspfade bedeutender europäischer Handelsunternehmen

Internationalisierungspfade

Um die Relevanz des Borderhopping für das Standortwahlverhalten von Handelsunternehmen zu ergründen, erscheint es sinnvoll, die *Internationalisierungspfade* von Handelsunternehmen nachzuzeichnen. Hierbei stellt sich die Frage, ob bestimmte ‚Grundmuster‘ im Zeitverlauf des Internationalisierungsprozesses existieren.

Für die nachfolgende Untersuchung wurden aus dem vorliegenden Datenmaterial die TOP 50 des Jahres 2000 der in Europa tätigen Handelsunternehmen analysiert. Basis für die Rangfolge waren die Gesamtumsätze dieser Unternehmen.

Für 20 der 50 europäischen Handelsunternehmen lag eine ausreichende Datenbasis mit Blick auf die zeitliche Abfolge des Eintritts in ausländische Märkte vor. Diese 20 Handelsunternehmen waren zudem zum betrachteten Zeitpunkt in mehreren ausländischen Zielmärkten tätig, sodass eine detaillierte Historie der geographischen Internationalisierungspfade möglich war.

Unter diesen 20 berücksichtigten Handelsunternehmen befinden sich die TOP 10 der in Europa tätigen Handelsunternehmen nach Gesamtumsatz 2000 (siehe Abb. 6). Der Gesamtumsatz der TOP 10 in Höhe von 363.091 Mio. € deckte im Jahr 2000 bereits 41,1 % des Gesamtumsatzes des institutionellen Lebensmittelhandels in Europa ab.

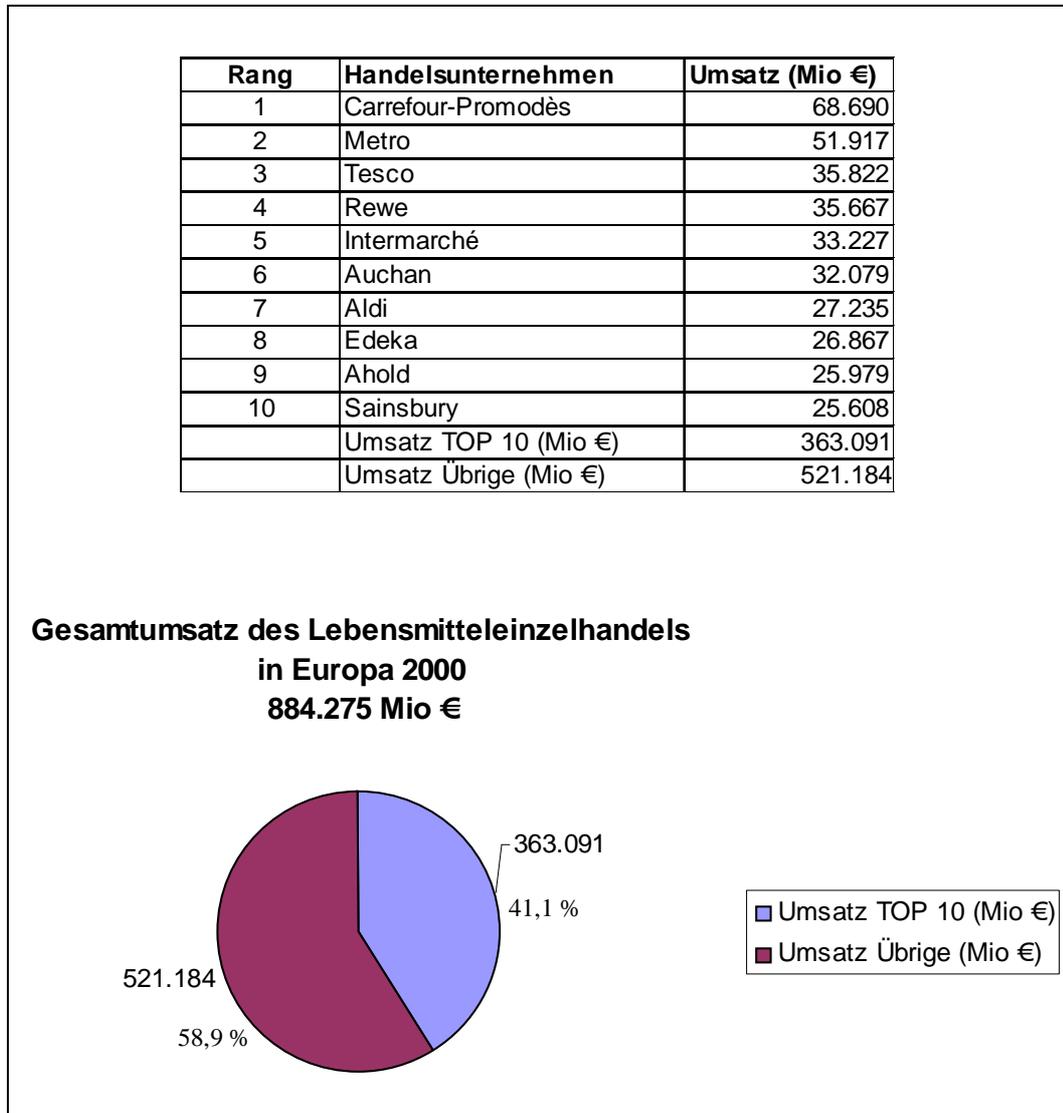


Abb. 6: Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels in Europa und der Anteil der TOP 10 Handelsunternehmen im Jahr 2000 (Quelle: M+M EuroTrade 2002, Band 1, IV, S. 4)

Mit Blick auf die im Anhang im Detail skizzierten Internationalisierungspfade bedeutender Handelsunternehmen lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen:<sup>15</sup>

- a) Zunächst wird deutlich, dass Handelsunternehmen häufig Nachbarstaaten als Zielmärkte für Internationalisierungsstrategien wählen. Von den 20 untersuchten Handelsunternehmen wählten 18 (Ahold, Aldi, Auchan, Carrefour, Edeka, Intermarché, Kesko, Leclerc, Lidl, Metro, Promodès, Reitan, Rewe, Schlecker, Spar Austria, Tengelmann, Tesco, Wal-Mart<sup>16</sup>) internationale Zielmärkte, die in direkter geographischer Nähe zum Stammland liegen. So haben deutsche Handelsunternehmen zunächst insbesondere die Zielmärkte Österreich und Niederlande bearbeitet. Französische Handelsunternehmen bearbeiteten hingegen zunächst vorwiegend die Zielmärkte Spanien und Italien.
- b) Im weiteren zeitlichen Verlauf des Internationalisierungsprozesses der betrachteten Handelsunternehmen wurden auch von deutschen Handelsunternehmen vermehrt Zielmärkte in Spanien, Portugal, Italien sowie in osteuropäischen Staaten bearbeitet.

#### Brückenkopffunktion

Ein Erklärungsansatz für die Wahl dieser Zielregionen mag die manchen Ländern zugesprochene ‚*Brückenkopffunktion*‘ für andere Länder sein. So erfüllt bspw. Spanien eine derartige Brückenkopffunktion für Portugal. Die Brückenkopffunktion kann dadurch charakterisiert werden, dass anfänglich auftretende Schwierigkeiten bei der Erschließung eines Marktes, z. B. mit Blick auf die Ausgestaltung der Logistik, bei der Erschließung benachbarter Zielmärkte nur noch in einem verringerten Umfang auftreten. Dieser Umstand erklärt die bevorzugte Wahl von Ländern wie Spanien, Italien und Portugal. Gleichwohl unterschritten diese Länder im World Report<sup>17</sup>, der durch das Prognos Institut, Basel, 1994 vorgelegt wurde, deutlich den durchschnittlichen Indexwert der für das Jahr 2005 prognostizierten Rangfolge der Industrieländer unter Berücksichtigung des für sie geschätzten Pro-Kopf-Einkommens.

Aufgrund der in Spanien, Portugal und Italien relativ niedrig ausfallenden Arbeitsproduktivität werden diese Länder insbesondere für diejenigen Handelsunternehmen als Zielmärkte relevant erscheinen, die die Fähigkeit aufweisen,

<sup>15</sup> Zu Detailangaben über regionale Pfade der Internationalisierung der betrachteten Handelsunternehmen vgl. M+M EuroTrade 2000, Band 1, II, S. 30-64 sowie 2002, Band 1, III, S. 41-77.

<sup>16</sup> Aufgrund der hohen Bedeutung für den europäischen Konsumgüterhandel wurde der Internationalisierungspfad des Handelsunternehmens Wal-Mart ebenfalls berücksichtigt.

<sup>17</sup> o. V. 1994, S. 110.

Betriebstypen mit relativ geringer Mitarbeiterausstattung (bspw. Discounter) zu betreiben.<sup>18</sup>

Mit Blick auf Osteuropa haben Liebmann/Jungwirth ermittelt, dass europäische Handelsunternehmen mittelfristig insbesondere Ungarn, Tschechien sowie Polen eine sehr hohe bzw. hohe Attraktivität als Zielregionen einer Internationalisierung zusprechen.<sup>19</sup>

Rückblickend lässt sich hierzu anmerken, dass die wirtschaftliche Entwicklung Ungarns seit Mitte der 90er Jahre als sehr gut zu bezeichnen ist. Ungarn gehört mit zu den wachstumsstärksten Märkten Mittel- und Osteuropas. Für Tschechien war insbesondere der Zeitraum 1990 bis 1995 von positiven wirtschaftlichen Entwicklungen geprägt. Seit der 1997 stattgefundenen Währungs-krise ist jedoch das Bruttoinlandsprodukt leicht abnehmend und die Arbeitslosenrate und Inflation ansteigend. Für Polen ist eine positivere Entwicklung zu verzeichnen. So war Polen Ende der 80er Jahre das erste Land, das sich nach dem Auseinanderfallen des Ostblocks der Marktwirtschaft zugewandt hat. Nach einer zunächst ansteigenden Inflation und Arbeitslosigkeit hat sich die Situation stabilisiert, sodass Polen derzeit eines der Länder mit der in Europa am schnellsten wachsenden ökonomischen Entwicklung darstellt.

- c) Lediglich vier (Carrefour, Delhaize Le Lion, Sainsbury und Tengelmann) der 20 untersuchten Handelsunternehmen sind mit Blick auf den von ihnen gewählten Internationalisierungspfad insofern als ‚Ausreißer‘ zu charakterisieren, als dass diese Unternehmen in einer frühen Phase der Internationalisierung begonnen haben, auch Zielmärkte zu bearbeiten, die in z. T. erheblicher Entfernung vom Stammland liegen:

Carrefour wählte 1975 Brasilien (allerdings als Joint Venture) und 1982 Argentinien als Zielmarkt. Delhaize Le Lion erschloss bereits 1974 durch mehrere Übernahmen den Zielmarkt USA und drang durch dieses Engagement in die TOP 10 des US-Lebensmittelhandels vor. Sainsbury ist seit 1983 durch eine Mehrheitsbeteiligung an der nord-amerikanischen Supermarktkette Shaw's in den USA tätig. Als weiteren Zielmarkt hat Sainsbury Ägypten gewählt; dort hält Sainsbury seit 1998 eine 25 %ige Beteiligung an der Supermarktkette ‚Edge‘. Tengelmann wählte bereits 1979 über eine Mehrheitsbeteiligung an dem Filialunternehmen A&P (Montvale/New Jersey, USA) den Weg in die USA.

<sup>18</sup> Vgl. hierzu Lingenfelder 1996, S. 277.

<sup>19</sup> Vgl. Liebmann/Jungwirth 1994, S. 13.

Mit Blick auf die von den vier Handelsunternehmen gewählten Strategien im Rahmen der Erschließung dieser weit vom Stammland entfernten Zielmärkte wird jedoch deutlich, dass diese Unternehmen sowohl die sich bietenden Chancen jenseits der in der Handelslandschaft üblichen Border-hopping Strategie sahen, als auch gleichzeitig Wege gesucht haben, durch Joint Ventures oder Mehrheitsbeteiligungen potenziell risikoreiche eigene Standortneugründungen zunächst zu vermeiden.

- d) Ende der 90er Jahre wurden von den internationalisierenden Handelsunternehmen vermehrt die Regionen USA und Asien als Ziele für eine Wahl internationaler Standorte gewählt.

Die Erkenntnisse a) und b) stehen im Einklang mit Analysen von Burt und Lingenfelder, deren Untersuchungen jedoch aufgrund des Erscheinungsjahres ihrer Veröffentlichungen lediglich Daten bis spätestens zum Jahr 1993 berücksichtigen konnten.<sup>20</sup> Während zu dieser Zeit das Engagement internationalisierender Handelsunternehmen insbesondere auf die Erschließung von Zielmärkten in Spanien, Portugal, Italien sowie in osteuropäischen Staaten gerichtet war, verlagerte sich diese Orientierung Ende der 90er Jahre zunehmend in Richtung der USA und der asiatischen Länder. Insbesondere die vermehrte Präferenz für die Zielregion Asien scheint nicht zuletzt im Zuge der zunehmenden wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion über die ökonomische Relevanz der sogenannten ‚Tigerstaaten‘ bzw. ‚emerging markets‘ erfolgt zu sein.

Diese offensichtlich vielfach vorliegende „Nachahmung“ der Internationalisierungsprozesse unterschiedlicher Handelsunternehmen fördert jedoch eine *Homogenisierung der Handelsstruktur* in den betreffenden Ländern, da – überspitzt formuliert – eine Vielzahl von Handelsunternehmen hinsichtlich der Wahl ihrer Zielländer ähnlich entscheidet und somit in dieselben Zielregionen eindringt.

Eines der wesentlichen Internationalisierungsmotive europäischer Handelsmanager ist das Phänomen der Marktsättigung im Stammland.<sup>21</sup> Vor diesem Hintergrund erscheint es jedoch fraglich, ob es sinnvoll sein kann, Zielregionen als Standort zu wählen, die bereits von mehreren Wettbewerbern bearbeitet werden, da dort bereits die Grundlage für die nächste Marktsättigung gelegt wird.

Homogenisierung der Handelsstruktur

<sup>20</sup> Vgl. Burt 1991 und Lingenfelder 1996.

<sup>21</sup> Vgl. Zentes/Opgenhoff 1995, S. 27.

## 2.3. Analyse des Erfolges von Internationalisierungsstrategien europäischer Handelsunternehmen

Nachdem im Rahmen der Analyse bevorzugter Internationalisierungspfade von Handelsunternehmen festgestellt wurde, dass das Standortwahlverhalten internationalisierender Handelsunternehmen mit Blick auf die gewählten Zielregionen im Wesentlichen homogener Natur ist, stellt sich des Weiteren die Frage, inwiefern diese Internationalisierungsstrategien hinsichtlich ihres Erfolges bewertet werden können.

Um den Erfolg von Internationalisierungsstrategien des Einzelhandels zu bewerten, gilt es zunächst einen adäquaten Ansatz zu wählen, um ihn in diesem Zusammenhang zu operationalisieren.

In der Unternehmenspraxis findet vielfach die *umsatzorientierte Flächenproduktivität* als Maßstab zur Bewertung von Standorten des Einzelhandels Verwendung.<sup>22</sup> Bienert hat bspw. im Lebensmitteleinzelhandel einen positiven Zusammenhang zwischen Standortqualität und umsatzorientierter Flächenproduktivität festgestellt.<sup>23</sup> Vielfach wird die Flächenproduktivität auch mit Blick auf die Frage der optimalen Betriebsgröße verwendet.<sup>24</sup>

umsatzorientierte  
Flächenproduktivität

Die Leistungskennziffer umsatzorientierte Flächenproduktivität beinhaltet eine Wertkomponente (Umsatz der Vertriebslinie in einem bestimmten Zeitraum) und eine Mengenkompone (Verkaufsfläche im gleichen Zeitraum).

$$FP = \frac{U}{qm}$$

Die Eignung der Flächenproduktivität als Ersatzmaßstab für den Erfolg ist jedoch an Voraussetzungen gebunden. So müssen bei einer Verwendung der umsatzorientierten Flächenproduktivität als Ersatzmaßstab für die Erfolgsgröße „absoluter Gewinn“ folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Im Rahmen einer statischen Betrachtung muss das Niveau der Flächenproduktivität mit einem bestimmten positiven Niveau der Erfolgsgröße verbunden sein,

<sup>22</sup> Vgl. hierzu Froböse 1995, S. 73; Bienert 1995; Oehme 2001, S. 102 sowie S. 105. Zur Aussagefähigkeit der umsatzorientierten Flächenproduktivität von Vertriebslinien vgl. Olbrich 1998, S. 330-339.

<sup>23</sup> Vgl. Bienert 1995, S. 254.

<sup>24</sup> Vgl. Thurik 1984; Burmann 1995a und b sowie Olbrich 1998, S. 330 ff.

- im Rahmen einer dynamischen Betrachtung darf eine Veränderung des Niveaus der Flächenproduktivität nicht mit einer widersprüchlichen Richtung der Niveauveränderung der Erfolgsgröße einhergehen.

Betriebsform Discounter

Im Rahmen der folgenden Untersuchung wurden sechs der bedeutendsten europäischen Handelsunternehmen mit Blick auf die *Betriebsform Discounter* untersucht. Die Betriebsform Discounter wurde als Untersuchungsobjekt gewählt, da diese Betriebsform hinsichtlich des Internationalisierungsgrades eine der am weitesten verbreiteten Betriebsformen ist.<sup>25</sup>

Ein wesentliches Charakteristikum der Betriebsform Discounter ist die ‚aggressive Niedrigpreispolitik‘. Die Kalkulation der Handelsspanne ‚am Minimum‘ führt zu der Annahme, dass von einem stabilen Niveau der Handelsspanne ausgegangen werden kann. Insofern ist bei steigender Flächenproduktivität in gewissen Grenzen mit Gewinnsteigerungen zu rechnen.

Aus dem vorliegenden Datenmaterial wurden die Handelsunternehmen Aldi, Carrefour-Promodès, Lidl, Rewe, Tengelmann sowie Edeka ausgewählt, da diese in den Bezugsjahren 1997/2000 (zu diesen Bezugsjahren liegen auswertbare Daten mit Blick auf die bearbeitete Fläche und die erzielten Umsätze vor) in möglichst vielen europäischen Ländern mit der Betriebsform Discounter tätig waren. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um eine möglichst breite Länderbasis abzudecken.

Spannbreite der erzielten Flächenproduktivitäten

Die folgende Abb. 7 gibt zunächst einen Überblick über die vorliegende *Spannbreite der erzielten Flächenproduktivitäten* der beobachteten Handelsunternehmen mit Blick auf die Betriebsform Discounter in den jeweiligen europäischen Zieländern.

---

<sup>25</sup> Vgl. Gröppel-Klein 1999, S.110 f.; Zentes 1998, S. 201-231.

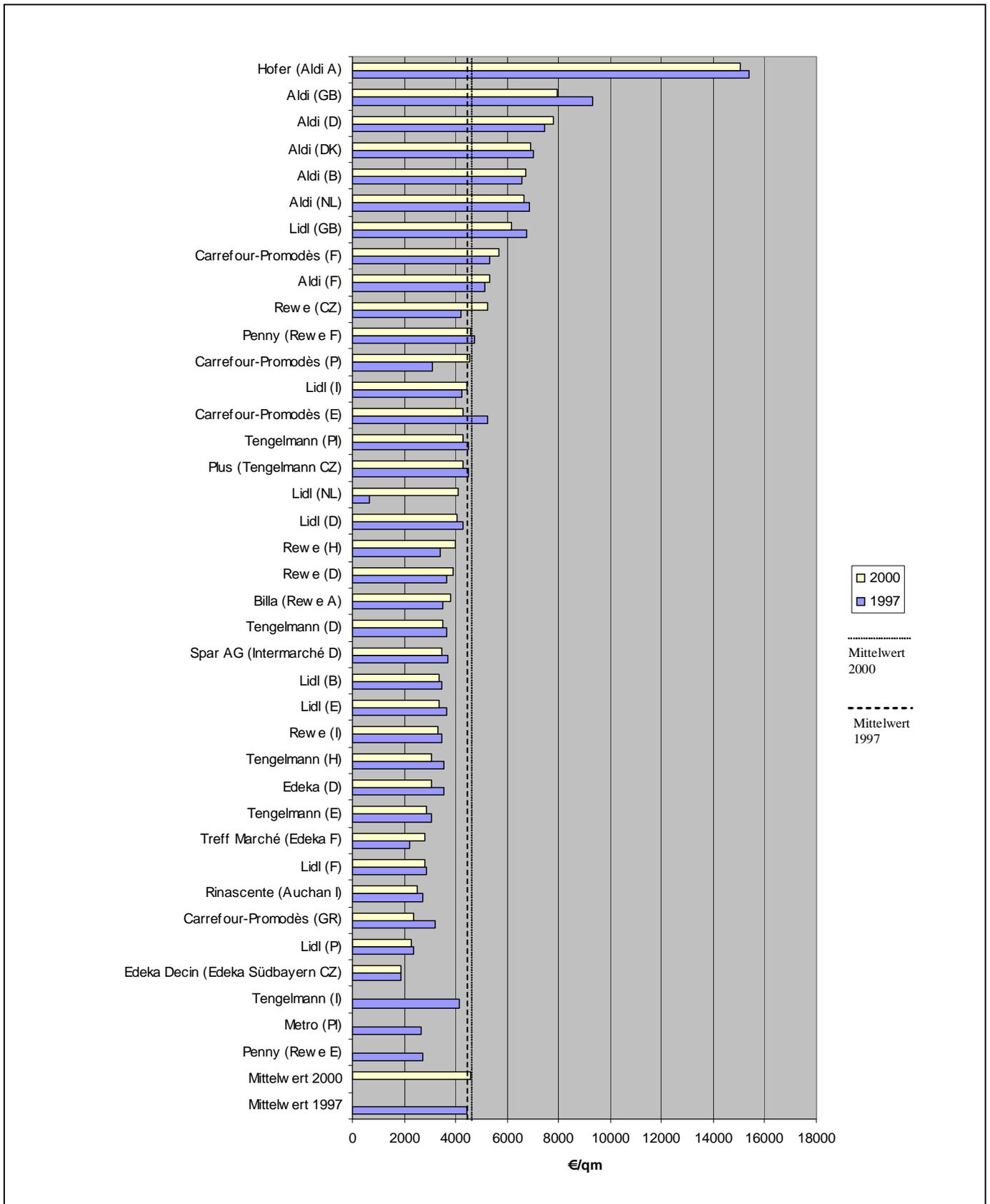


Abb. 7: Spannbreite der Flächenproduktivitäten von Discountern in Europa 1997/2000 (Datenquelle: M+M EuroTrade 2002)

Die abgebildeten Flächenproduktivitäten sind nach den Werten aus dem Jahr 2000 vom niedrigsten bis zum höchsten erzielten Wert geordnet. Die niedrigste Flächenproduktivität ist 2000 von dem Handelsunternehmen Edeka in Tschechien erzielt worden, die höchste Flächenproduktivität ist von dem Handelsunternehmen Aldi in Österreich erzielt worden.

durchschnittliche  
Flächenproduktivität

Die *durchschnittliche Flächenproduktivität* lag im Jahr 1997 bei 4434,22 €/qm und im Jahr 2000 bei 4577,86 €/qm. Mit Blick auf diese beiden Bezugsjahre ist somit ein geringer Anstieg der durchschnittlich erwirtschafteten Flächenproduktivität um 3,2 % zu verzeichnen.

Im Folgenden werden die mit der Betriebsform Discounter in Europa erzielten Flächenproduktivitäten unternehmensbezogen ausgewertet.

In den einzelnen Abbildungen sind die Flächenproduktivitäten der Jahre 1997 und 2000 abgebildet. Die gestrichelte Linie markiert jeweils die Höhe der im Jahre 2000 im Stammland des Unternehmens erzielten Flächenproduktivität. Sie wird als Vergleichsmaßstab für die ebenso abgebildeten, in den internationalen Zielländern erwirtschafteten Flächenproduktivitäten genutzt.

Aldi

Als erstes Handelsunternehmen wird in der folgenden Abb. 8 *Aldi* betrachtet.

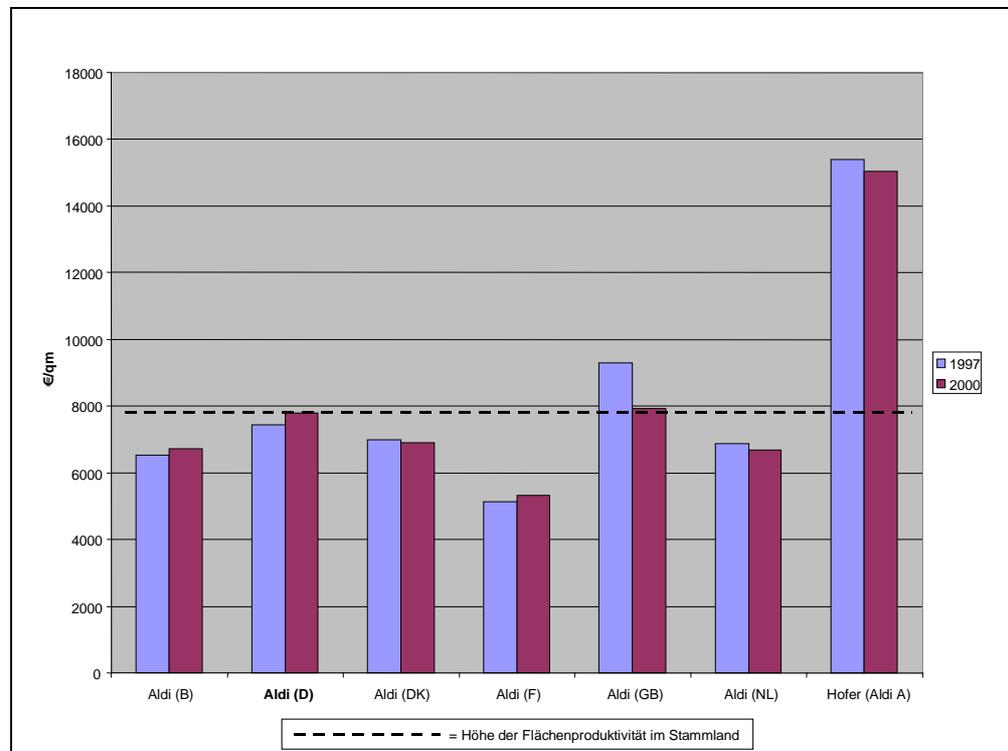


Abb. 8: Flächenproduktivitäten von Aldi (Discounter) (Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

- Zunächst wird deutlich, dass Aldi insgesamt relativ hohe Flächenproduktivitäten aufweist. Dies wird insbesondere auch im Vergleich zu den anderen Handelsunternehmen deutlich (s. Abb. 7).
- Mit Blick auf die neben Deutschland bearbeiteten internationalen Märkte liegen in 4 Märkten (Belgien, Dänemark, Frankreich und Niederlande) die Flächenproduktivitäten unterhalb und in 2 Märkten (Großbritannien und Österreich) die Flächenproduktivitäten oberhalb der im Stammland Deutschland erzielten Flächenproduktivitäten. Insbesondere die in Österreich erzielte Flächenproduktivität (2000: 15034,48 €/qm) stellt eine bedeutende Abweichung sowohl zu der von Aldi im Stammland erzielten Flächenproduktivität (2000: 7783,66 €/qm), als auch zur durchschnittlichen Flächenproduktivität aller betrachteten Handelsunternehmen in der europäischen Handelslandschaft (2000: 4577,86 €/qm) dar.

In der folgenden Abbildung werden die von *Carrefour-Promodès* in Europa erzielten Flächenproduktivitäten gegenübergestellt:

Carrefour-Promodès

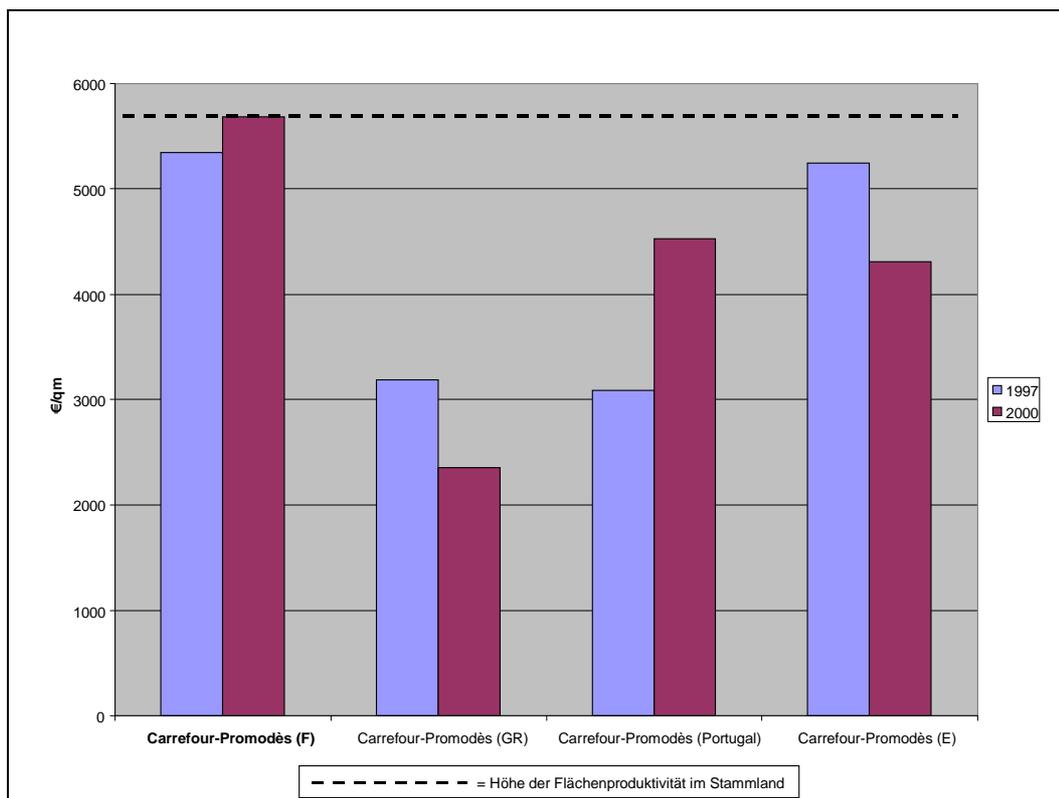


Abb. 9: Flächenproduktivitäten von Carrefour-Promodès (Discounter)  
(Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

- Alle in Europa in den Jahren 1997 und 2000 erzielten Flächenproduktivitäten liegen, z. T. erheblich, unter der im Stammland Frankreich erzielten Flächenproduktivität.

Edeka

Als nächstes Unternehmen ist in der folgenden Abbildung das Handelsunternehmen *Edeka* beleuchtet.

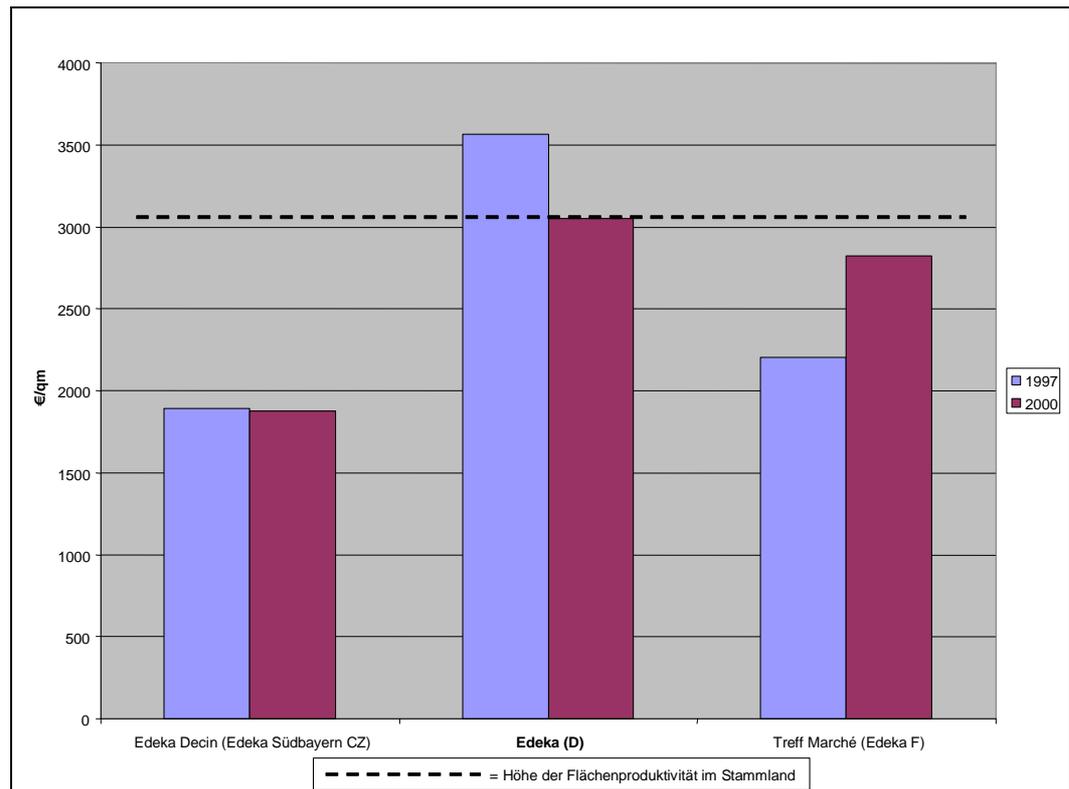


Abb. 10: Flächenproduktivitäten von Edeka (Discounter) (Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

- Mit Blick auf die von Edeka in Tschechien und Frankreich betriebenen Discounter ist zu erkennen, dass die in diesen Zielländern erzielten Flächenproduktivitäten geringer als die im Stammland Deutschland erwirtschafteten Flächenproduktivitäten sind.

Lidl

Die Analyse der von dem Handelsunternehmen *Lidl* in den europäischen Zielländern erzielten Flächenproduktivitäten führt zu der in der Abb. 11 dargestellten Gegenüberstellung.

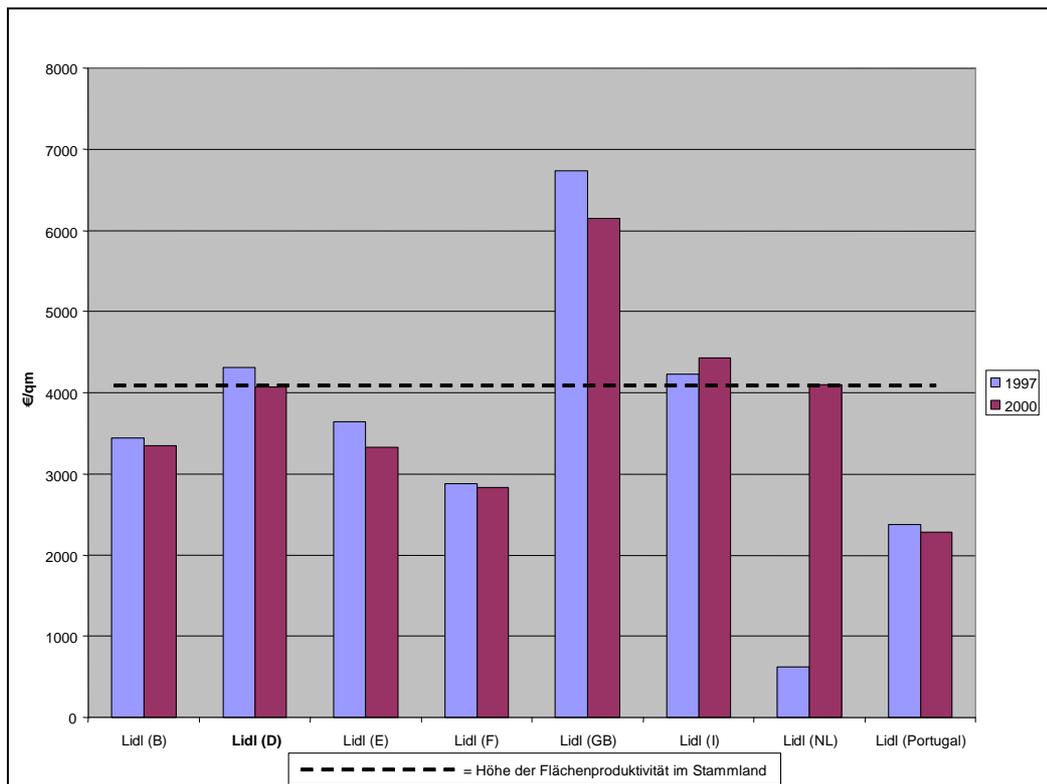


Abb. 11: Flächenproduktivitäten von Lidl (Discounter) (Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

- Mit Blick auf die von dem Handelsunternehmen Lidl in Europa erzielten Flächenproduktivitäten lässt sich feststellen, dass lediglich die in Großbritannien, Italien und den Niederlanden erwirtschafteten Flächenproduktivitäten die in Deutschland erzielten Flächenproduktivitäten übersteigen, wobei der Zuwachs der Flächenproduktivität in Großbritannien als erheblich zu bezeichnen ist, in Italien und den Niederlanden jedoch lediglich eine geringfügig höhere Flächenproduktivität als in Deutschland zu identifizieren ist (vgl. Abb. 11 und Abb. 12).

Bearbeitetes Land	Flächenproduktivität (€/qm) 1997	Flächenproduktivität (€/qm) 2000	Änderung der FP in %
Lidl (B)	3440,36	3342,98	-2,83
<b>Lidl (D)</b>	<b>4310,56</b>	<b>4065,83</b>	-5,68
Lidl (E)	3639,89	3334,70	-8,38
Lidl (F)	2880,10	2824,59	-1,93
<b>Lidl (GB)</b>	<b>6736,19</b>	<b>6150,00</b>	-8,70
<b>Lidl (I)</b>	<b>4221,70</b>	<b>4433,33</b>	5,01
Lidl (NL)	623,20	4095,24	557,13
Lidl (Portugal)	2380,95	2276,19	-4,40

Abb. 12: Prozentuale Änderungen der Flächenproduktivitäten von Lidl (Discounter) (Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

Bei einer Betrachtung der prozentualen Änderungsraten der Flächenproduktivitäten (1997/2000) von Lidl sind im Gegensatz zu der im Stammland Deutschland vorliegenden negativen Änderungsrate (-5,68 %) in den Ländern Belgien, Frankreich und Portugal geringere negative prozentuale Änderungsraten und in Italien und den Niederlanden positive prozentuale Änderungsraten auszuweisen (vgl. Abb. 12). Die Relevanz dieser tendenziell leicht positiven Entwicklung ist jedoch bei einer Betrachtung der absoluten Höhe der jeweiligen Flächenproduktivitäten der Standorte in den Ländern Belgien und Frankreich sehr eingeschränkt, da die absolute Höhe der Flächenproduktivitäten der Standorte in diesen Ländern deutlich unter der im Stammland Deutschland erzielten Flächenproduktivität liegt.

Die prozentuale Änderungsrate der Flächenproduktivität in den Niederlanden (+557,13 %) ist als ‚Ausreißer‘ zu klassifizieren und somit im Rahmen der Analyse zu vernachlässigen, da Lidl erst gegen Ende Oktober 1997 den Markteintritt in den Niederlanden vollzogen hat, sodass die für 1997 errechnete Flächenproduktivität keine Kenngröße darstellt, die mit den übrigen ermittelten Werten verglichen werden kann.

Rewe

Das Handelsunternehmen *Rewe* hat in den Jahren 1997 und 2000 die in Abb. 13 dargestellten Flächenproduktivitäten erzielt.

- In drei von sechs europäischen Ländern wurden im Vergleich zum Stammland Deutschland höhere Flächenproduktivitäten erzielt: Tschechien, Frankreich und Ungarn. In den vier übrigen Ländern wurden niedrigere Flächenproduktivitäten erwirtschaftet: Österreich, Spanien, Ungarn, Italien. Anfang 2000 hat Rewe den spanischen Markt durch Verkauf aller point-of-Sales an Tengelmann verlassen.

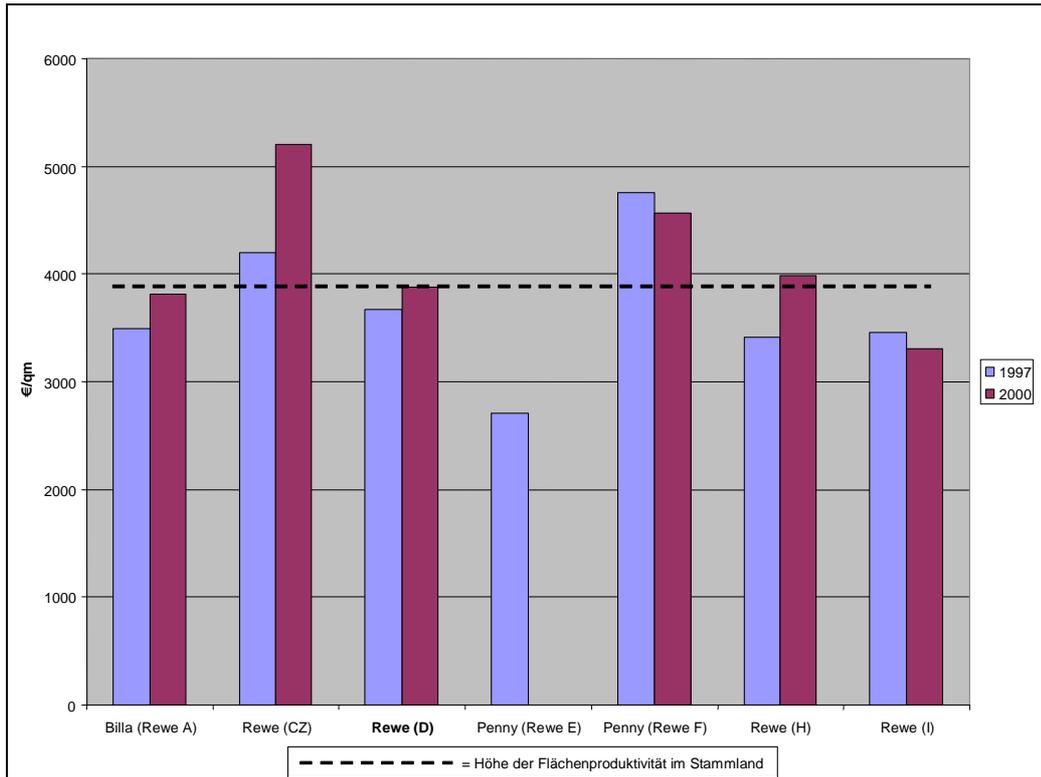


Abb. 13: Flächenproduktivitäten von Rewe (Discounter) (Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

Abschließend sind in der folgenden Abbildung die europäischen Flächenproduktivitäten des Handelsunternehmens *Tengelmann* abgebildet.

Tengelmann

- Tengelman hat in 3 Zielmärkten innerhalb Europas höhere Flächenproduktivitäten erzielt als im Stammland Deutschland, wobei jedoch zu beachten ist, dass die point-of-Sales in Italien Anfang 2000 an das Handelsunternehmen Rewe verkauft wurden.

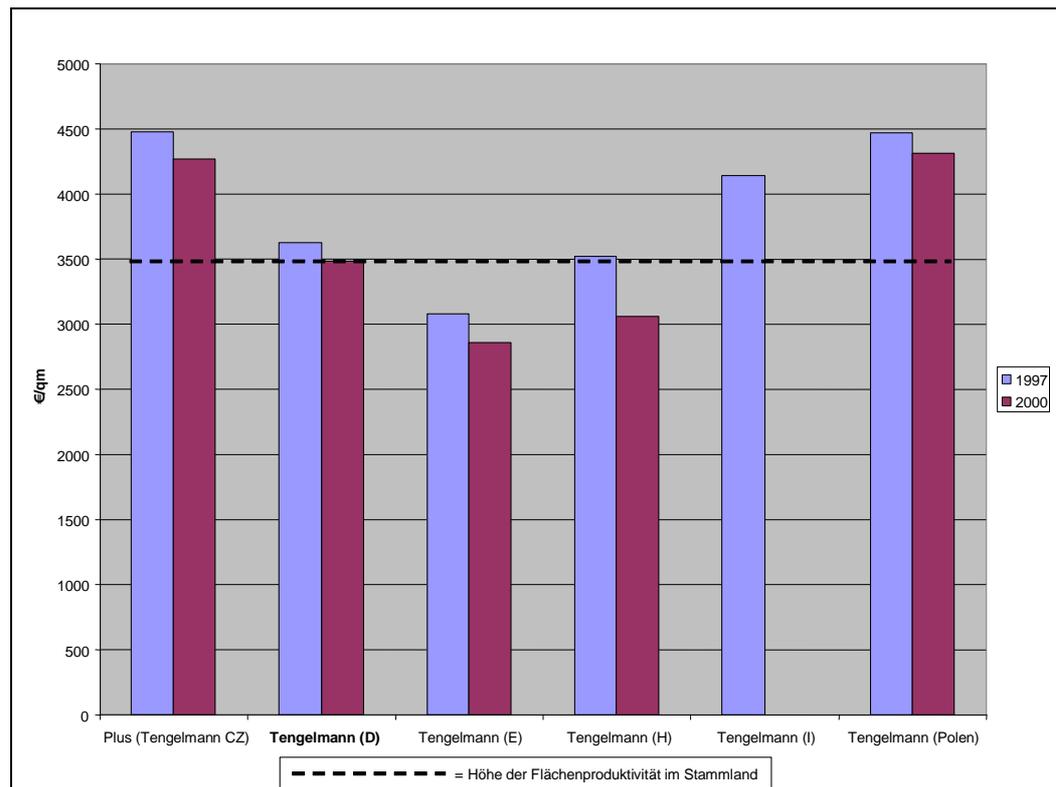


Abb. 14: Flächenproduktivitäten von Tengelmann (Discounter) (Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

Als Zwischenergebnis kann festgestellt werden:

Die Anzahl der errechneten Flächenproduktivitäten, die unter der Flächenproduktivität des jeweiligen Stammlandes liegen, ist im Jahr 2000

- in vier Fällen höher,
- in einem Fall genau so hoch und
- in einem Fall niedriger als die Anzahl der errechneten Flächenproduktivitäten, die über der Flächenproduktivität des jeweiligen Stammlandes liegen.

Im Folgenden werden die betrachteten Handelsunternehmen hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur Übertragung des inländischen Erfolges auf die von ihnen gewählten ausländischen Zielmärkte untersucht. Dabei wird zum einen die Entwicklung der einzelnen Handelsunternehmen über diesen Zeitraum beleuchtet und zum anderen ein aggregiertes Gesamtergebnis gegeben.<sup>26</sup>

Als Kennzahl wird die Differenz der Flächenproduktivitäten verwendet:

<sup>26</sup> Vgl. auch die zusammenfassende Darstellung in Olbrich/Peisert 2004.

$$DFP_j = - \left( FPI_j - \frac{\sum_{i=1}^n FPA_{i,j}}{n} \right)$$

Hierbei gelten:

n	Anzahl der bearbeiteten ausländischen Zielmärkte
i = 1, ..., n	Zielmärkte im Ausland 1 bis n
j = 1, ..., k	Handelsunternehmen 1 bis k
DFP <sub>j</sub>	Differenz der Flächenproduktivitäten Inland/Ausland des Handelsunternehmens j
$\overline{DFP}$	Arithmetisches Mittel der Differenzen der Flächenproduktivitäten Inland/Ausland der betrachteten Handelsunternehmen
FPI <sub>j</sub>	Flächenproduktivität des Handelsunternehmens j im Inland
FPA <sub>i,j</sub>	Flächenproduktivität des Handelsunternehmens j im Ausland i

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Daten für das Jahr 1997 (Angaben in €/qm).

Handelsunternehmen	FPI <sub>j</sub>	n	$\frac{\sum_{i=1}^n FPA_i}{n}$	$DFP_j = - \left( FPI_j - \frac{\sum_{i=1}^n FPA_{i,j}}{n} \right)$
Aldi	7429,76	6	8367,79	938,03
Carrefour	5345,31	3	3841,31	-1504,00
Lidl	4310,56	7	3417,48	-893,08
Rewe	3673,77	6	3669,58	-4,19
Tengelmann	3625,93	5	3939,03	313,10
Edeka	3563,19	2	2047,58	-1515,62
$\overline{FPI} =$	4658,09	$\overline{FPA} =$	4213,80	$\overline{DFP} =$ -444,29

Abb. 15: Differenzen der Flächenproduktivitäten – Bezugsjahr 1997  
(Datenquelle: M+M EuroTrade 2000)

Die in der Tabelle wiedergegebenen negativen Werte für die Differenz der Flächenproduktivitäten lassen darauf schließen, dass es den entsprechenden

Unternehmen nicht gelungen ist, ihren inländischen ‚Erfolg‘ (gemessen an der inländischen Flächenproduktivität) auf die bearbeiteten ausländischen Zielländer zu übertragen et vice versa.

Die in der Tabelle errechneten Werte führen somit zu folgendem Ergebnis:

- Im Jahr 1997 ist es lediglich zwei (Aldi und Tengelmann) von den sechs betrachteten Handelsunternehmen gelungen, eine durchschnittlich höhere Flächenproduktivität im Ausland als im Stammland zu erzielen. Hierbei ist zu beachten, dass die relativ hohe durchschnittliche ausländische Flächenproduktivität von Aldi insbesondere durch den in Österreich erzielten, außergewöhnlich hohen Wert (15390,60 €/qm im Jahr 1997) verursacht worden ist.
- Die über alle sechs analysierten Handelsunternehmen gemittelte Differenz der Flächenproduktivitäten ist negativ (-444,29). Es gelingt den Handelsunternehmen also (im Durchschnitt) nicht, ihren inländischen Erfolg auf das Ausland zu übertragen.

Die Analyse der Flächenproduktivitäten im Jahr 2000 führt zu den in der folgenden Abbildung wiedergegebenen Daten:

Handelsunternehmen	$FPI_j$	n	$\frac{\sum_{i=1}^n FPA_i}{n}$	$DFP_j = - \left( FPI_j - \frac{\sum_{i=1}^n FPA_{i,j}}{n} \right)$	
Aldi	7783,66	6	8099,88	316,22	
Carrefour	5688,46	3	3731,69	-1956,77	
Lidl	4065,83	7	3779,58	-286,25	
Rewe	3878,91	5	4176,94	298,04	
Tengelmann	3482,26	4	3623,82	141,56	
Edeka	3051,47	2	2350,01	-701,46	
$\overline{FPI} =$	4658,44	$\overline{FPA} =$	4293,65	$\overline{DFP} =$	-364,78

Abb. 16: Differenzen der Flächenproduktivitäten – Bezugsjahr 2000  
(Datenquelle: M+M EuroTrade 2002)

Als Ergebnis lässt sich feststellen:

- Im Jahr 2000 ist es drei (Aldi, Rewe und Tengelmann) von den sechs betrachteten Handelsunternehmen gelungen, eine durchschnittlich höhere Flächenproduktivität im Ausland als im Stammland zu erzielen. Mit Blick auf Aldi bleibt zu beachten, dass die relativ hohe durchschnittliche ausländische

Flächenproduktivität erneut insbesondere durch den in Österreich erzielten, außergewöhnlich hohen Wert (15034,48 €/qm im Jahr 2000) verursacht worden ist.

- Die über alle sechs analysierten Handelsunternehmen gemittelte Differenz der Flächenproduktivitäten ist immer noch negativ (-364,78). Es gelingt den Handelsunternehmen (im Durchschnitt) also auch im Jahr 2000 nicht, ihren inländischen Erfolg auf das Ausland zu übertragen.
- Es bleibt jedoch festzustellen, dass sich das Niveau der gemittelten Differenz der Flächenproduktivitäten von 1997 zu 2000 um 17,9 % verringert hat. Dieser Umstand führt zu der Vermutung, dass die in der Zeit 1997-2000 gewonnenen Erfahrungen im Ausland Maßnahmen zur Folge hatten, die eine Abmilderung der durchschnittlich negativen Differenz der Flächenproduktivitäten begünstigten. Im Jahr 2000 hat bspw. Tengelmann von Rewe die Verkaufsstellen in Spanien übernommen und Rewe von Tengelmann die Verkaufsstellen in Italien. Diese gegenseitige Übernahme von Standorten durch Rewe und Tengelmann kann als Beispiel für eine derartige Maßnahme gesehen werden. Gleichwohl wurde durch die gewonnene Erfahrung durchschnittlich noch keine positive Differenz der Flächenproduktivitäten erzielt.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass eine an Trends orientierte, auf ‚Imitationsstrategien‘ basierende Wahl internationaler Standorte nicht zwingend als Erfolg versprechend angesehen werden kann. Zwar gelingt es den betrachteten Unternehmen zum Teil, die im Ausland erzielten Flächenproduktivitäten denen, die im Inland erzielt wurden, anzunähern. Von einer generellen Übertragbarkeit des inländischen Erfolges kann jedoch nicht gesprochen werden.

In den folgenden Abbildungen werden die in Europa erzielten Flächenproduktivitäten nach Unternehmenswerten und durchschnittlichen Unternehmenswerten betrachtet (vgl. Abb. 17 und Abb. 18).

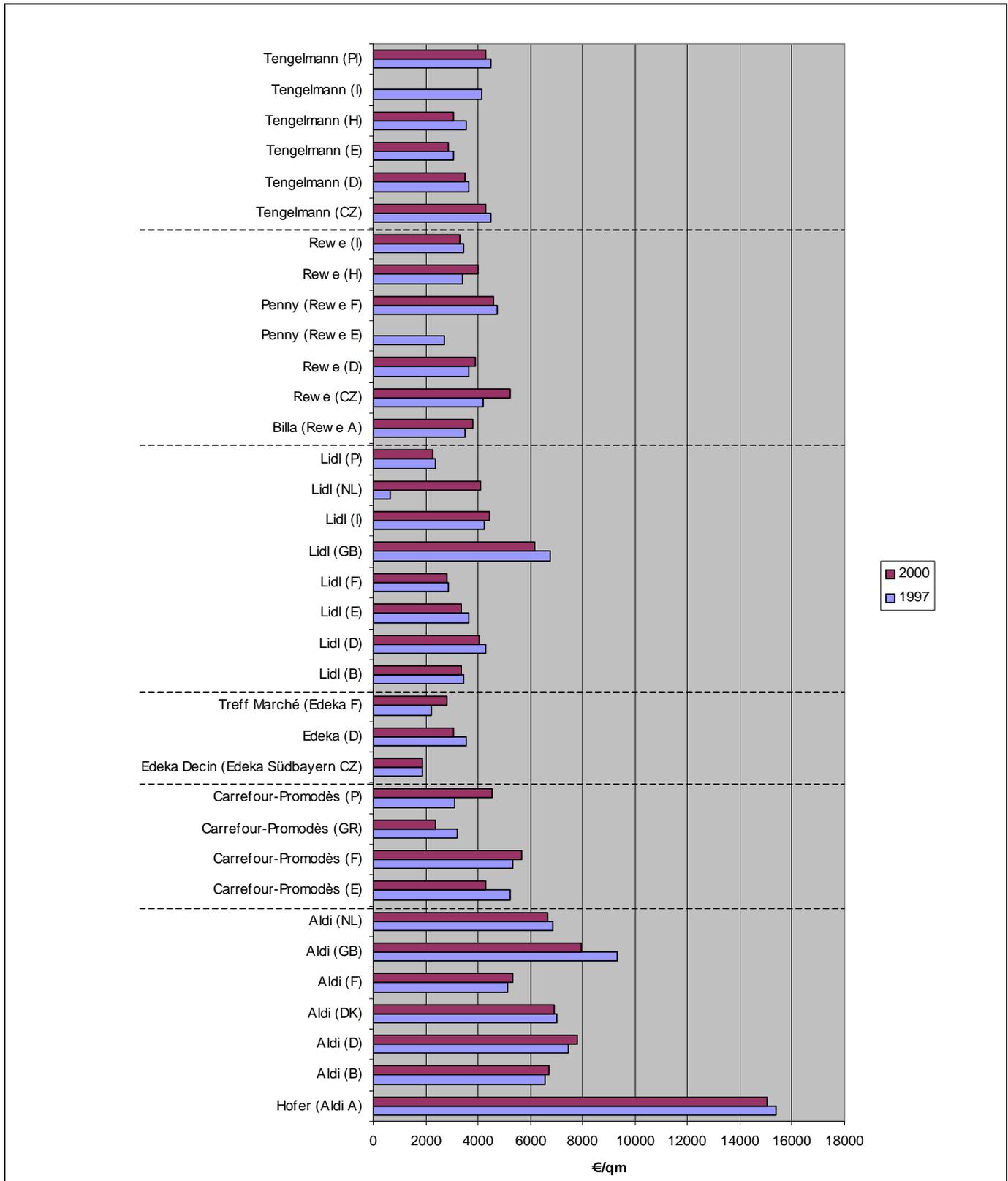


Abb. 17: Flächenproduktivitäten der betrachteten Handelsunternehmen in Europa  
– Unternehmenscluster (Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

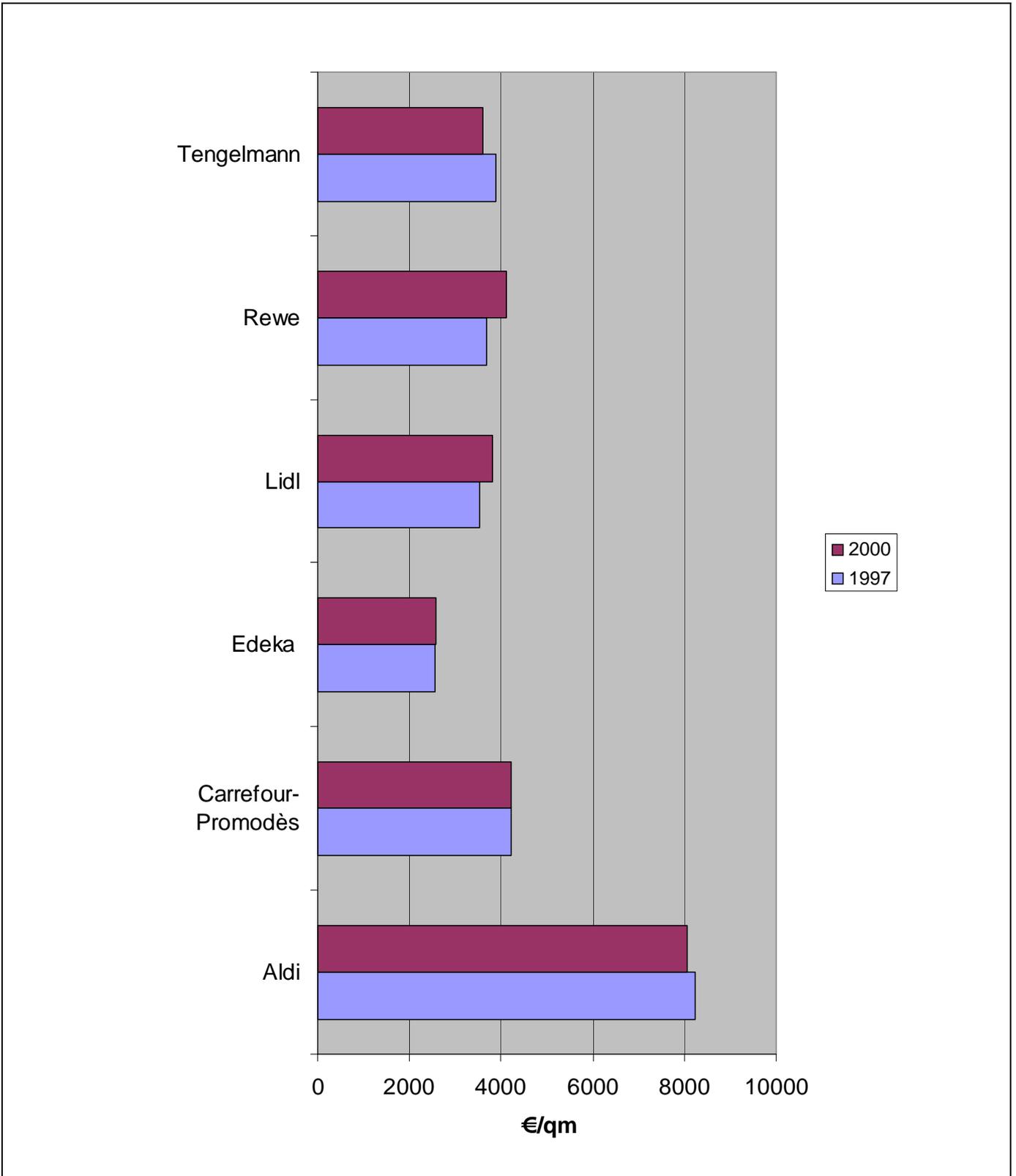


Abb. 18: Durchschnittswerte der Flächenproduktivitäten der betrachteten Handelsunternehmen in Europa (Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

Es wird deutlich, dass

- a) das Handelsunternehmen Aldi im Vergleich zu den übrigen Handelsunternehmen in Bezug auf die beobachtete Betriebsform Discounter die deutlich höchste durchschnittliche Flächenproduktivität erzielt,
- b) das Handelsunternehmen Edeka die geringste durchschnittliche Flächenproduktivität erwirtschaftet,
- c) Lidl, Rewe und Tengelmann ein relativ homogenes Niveau der durchschnittlichen Flächenproduktivität aufweisen, das etwas geringer als die Hälfte der von Aldi erzielten durchschnittlichen Flächenproduktivität ist,
- d) Carrefour-Promodès als einziges hier betrachtetes französisches Handelsunternehmen eine geringfügig höhere durchschnittliche Flächenproduktivität als Lidl, Rewe und Tengelmann erzielt.

Vor dem Hintergrund der bereits identifizierten homogenen Internationalisierungspfade von Handelsunternehmen führt die Analyse der unternehmensbezogenen Durchschnittswerte der in Europa erzielten Flächenproduktivitäten zu der Vermutung, dass nicht nur die Wahl der Zielmärkte im Rahmen der Wahl internationaler Standorte von Bedeutung ist, sondern insbesondere die Leistungen des jeweiligen Unternehmens von erfolgsbestimmender Relevanz sind. Die hohen Flächenproduktivitäten von Aldi weisen bspw. darauf hin, dass es diesem Handelsunternehmen gelungen ist, die Betriebsform Discounter länderübergreifend zu optimieren.

Die folgenden Abbildungen 19 und 20 stellen nun die Flächenproduktivitäten bzw. die Durchschnittswerte der Flächenproduktivitäten nach Ländern gegenüber. Die überdurchschnittlich hohen Flächenproduktivitäten der Länder Österreich, Großbritannien sowie Dänemark resultieren aus dem Umstand, dass diese Durchschnittswerte durch die außergewöhnlich hohen Flächenproduktivitäten des Handelsunternehmens Aldi ‚verzerrt‘ werden. Eine Berücksichtigung dieser Verzerrungen relativiert die länderbezogenen Abweichungen der durchschnittlichen Flächenproduktivitäten, sodass resümiert werden kann, dass kein Land aufgrund der dort erzielten Flächenproduktivitäten als grundsätzlich Erfolg versprechend erscheint.

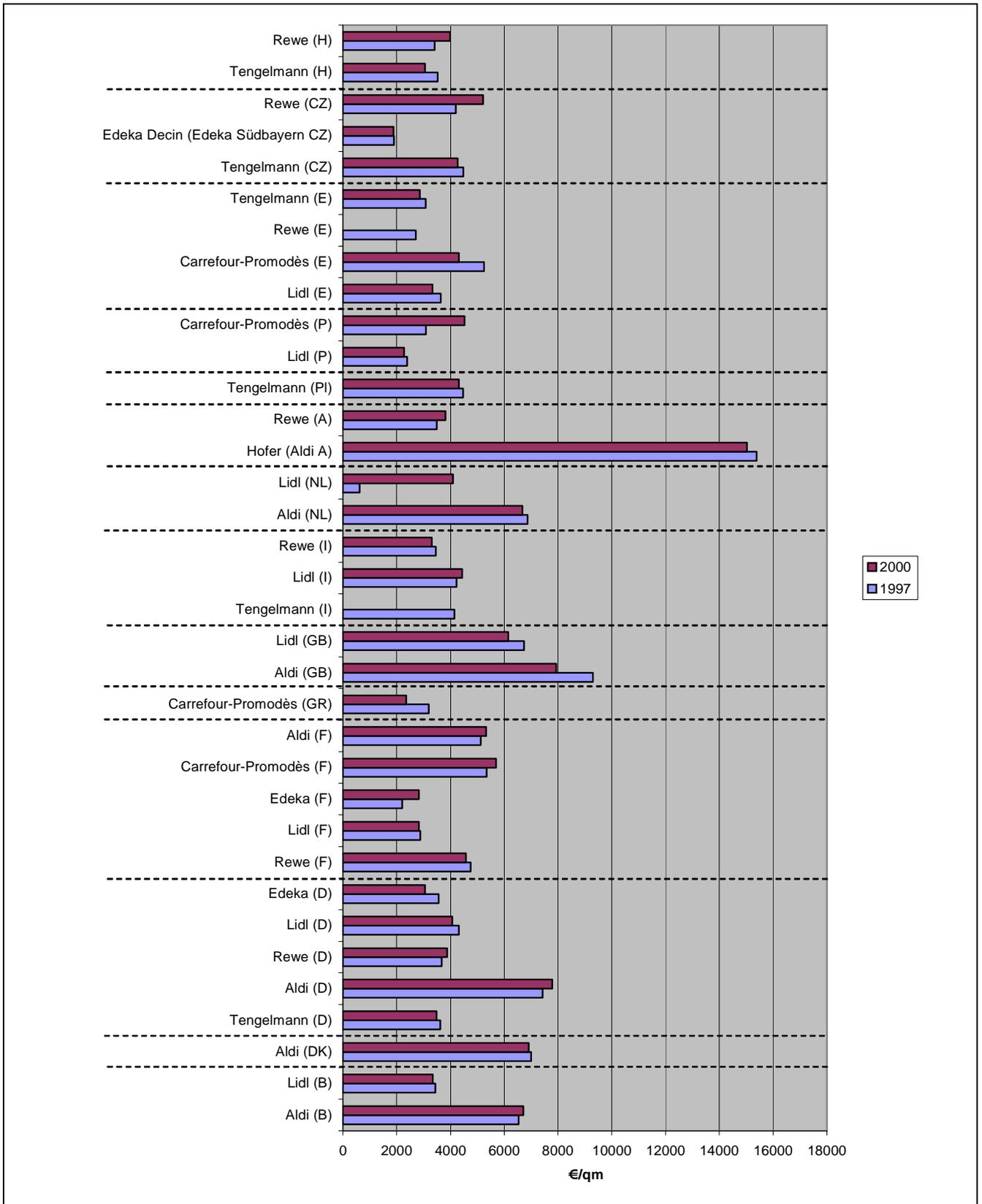


Abb. 19: Flächenproduktivitäten der betrachteten Handelsunternehmen in Europa – Ländercluster (Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

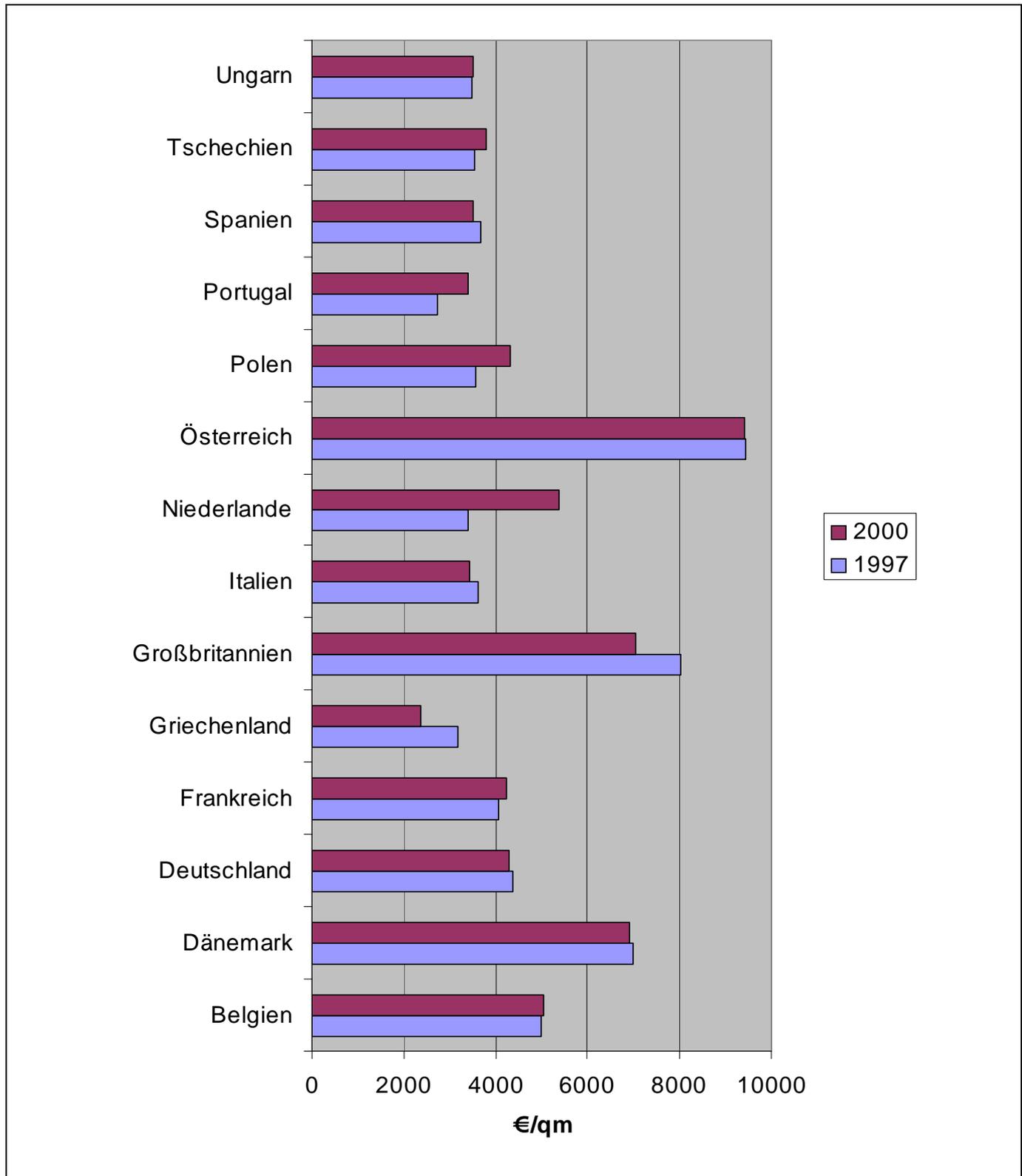


Abb. 20: Durchschnittswerte der Flächenproduktivitäten der betrachteten Handelsunternehmen in Europa nach Ländern (Datenquelle: M+M EuroTrade 2000 und 2002)

### **3. Ergebnisse und Konsequenzen für internationalisierende Handelsunternehmen**

#### **3.1. Ergebnisse der Untersuchung**

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnte ein Anstieg des Internationalisierungsgrades der in der Analyse betrachteten Handelsunternehmen beobachtet werden.

- Die Internationalisierungspfade der untersuchten Handelsunternehmen haben gezeigt, dass das Standortwahlverhalten von Trends im Sinne von ‚Imitationsstrategien‘ gekennzeichnet ist.
- Die Analyse der Differenz der Flächenproduktivitäten (Inland/Ausland) und der Vergleich der länderbezogenen Flächenproduktivitäten zeigte, dass es den internationalisierenden Handelsunternehmen sehr oft nicht gelingt, ihren inländischen Erfolg auf ihre ausländischen Zielmärkte zu übertragen.
- Die Gegenüberstellung der errechneten Kennziffern aus den Bezugsjahren 1997 und 2000 führte zu dem Ergebnis, dass die Entwicklung der durchschnittlichen Flächenproduktivitätsdifferenzen leicht positive Tendenzen aufweist, das Niveau letztlich jedoch immer noch deutlich negativ ist.
- Die Auswertung der in Europa erzielten Flächenproduktivitäten der betrachteten Handelsunternehmen mit Blick auf unternehmens- und länderbezogene Vergleichswerte legt des Weiteren den Schluss nahe, dass die Wahl adäquater Zielländer nicht als alleinige Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung angesehen werden kann. Insbesondere der Gestaltung der absatzseitigen Leistungen, also die Optimierung der unternehmensindividuellen Betriebsform, ist eine besondere Relevanz im Rahmen von Internationalisierungsprozessen zuzusprechen.

#### **3.2. Handlungsempfehlungen für internationalisierende Handelsunternehmen**

Mit Blick auf die erarbeiteten Ergebnisse sollten Handelsunternehmen im Rahmen des Entscheidungsprozesses zur Wahl internationaler Standorte

- einerseits darum bemüht sein, die bislang in der Praxis vielfach gewählten Strategien einer Orientierung an erfolgreichen Wettbewerbern (Follow-the-leader) bzw. einer Orientierung an Zielregionen, die momentan ‚en vogue‘ sind, einer kritischen Prüfung zu unterziehen und
- andererseits Zielregionen, die von Mitbewerbern nicht oder selten als Standorte gewählt werden, nicht zu früh im Rahmen des Standortwahlprozesses auszuschließen, da möglicherweise gerade in diesen Regionen unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile realisiert werden können.

Ein besonderes ‚Gefährdungspotenzial‘ ist insbesondere in der Imitationsstrategie zu sehen, da die in einigen Stammländern europäischer Handelsunternehmen bereits zu diagnostizierende Marktsättigung in neue Zielregionen ‚mitwandert‘.

# Literaturverzeichnis

- ALEXANDER, N. 1996: International retail expansion within the EU and NAFTA, in: *European Business Review*, Vol. 96, Nr. 3, S. 23-35.
- BIENERT, M. 1995: Standortcontrolling – Systematische Netzplanung statt fallweiser Einzelanalysen, in: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1995/96, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V.*, S. 245-262, Wiesbaden 1995.
- BURMANN, CHR. 1995a: Fläche und Personalintensität als Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, in: MEFFERT, H./STEFFENHAGEN, H./FRETER, H. (Hrsg.), *Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing*, Bd. 27, Wiesbaden 1995.
- BURMANN, CHR. 1995b: Erfolgsfaktoren des Warenhaus- und Warengruppen-Managements, in TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1995/96, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e. V.*, S. 263-285, Wiesbaden 1995.
- BURT, S. 1991: Trends in the Internationalization of Grocery Retailing – the European Experience, in: DAWSON, J./SPARKS, L. (Hrsg.), *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1991, S. 487-515.
- FROBÖSE, M. 1995: Nutzungsmöglichkeiten mikrogeographischer Informationssysteme im Einzelhandels-Marketing, in: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1995/96, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V.*, S. 63-86, Wiesbaden 1995.
- GEORGE, G. 1997: Internationalisierung im Einzelhandel – strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, Berlin 1997.
- GRÖPPEL-KLEIN, A. 1999: Internationalisierung im Einzelhandel, in: BEISHEIM, O. (Hrsg.), *Distribution im Aufbruch*, München 1999, S. 109-130.

- HÜTTNER, M./VON AHSEN, A./SCHWARTING, U. 1999: Marketing-Management – allgemein – sektoral – international, 2., erg. Aufl., München, Wien 1999.
- KOGUT, B./SINGH, H. 1988: The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, in: JIBS, Vol. 19, Nr. 3, 1988, S. 411-432.
- LIEBMANN, H.-P./JUNGWIRTH, G. 1994: Mit neuer Unternehmenskultur erfolgreich zur Jahrtausendwende, in: GDI-Handels-Trendletter, Nr. II, Rüschnikon/Zürich 1994, S. 1-37.
- LIEBMANN, H.-P./ZENTES, J. 2001: Handelsmanagement, München 2001.
- LINGENFELDER, M. 1996: Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel – Ursachen, Formen und Wirkungen im Lichte einer theoretischen Analyse und empirischen Bestandsaufnahme, Berlin 1996.
- MEISSNER, H. G./SIMMET, H. 1990: Entwicklungen und Perspektiven des internationalen Einzelhandels-Marketing, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1990, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Wiesbaden 1990, S. 27-42.
- MÜLLER, ST./KORNMEIER, M. 2002: Strategisches Internationales Management – Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit, München 2002.
- M+M EUROdATA 1997: Pressemitteilung des M+M EUROdATA Marktforschungsinstituts vom 11. November 1997,  
<http://www.mm-eurodata.de/presse/graT20-97-5.htm>.
- M+M EUROdATA 1998: Pressemitteilung des M+M EUROdATA Marktforschungsinstituts vom 8. August 1998,  
[http://www.mm-eurodata.de/presse/pr1\\_0898.html](http://www.mm-eurodata.de/presse/pr1_0898.html).
- M+M EUROdATA 1999a: Pressemitteilung des M+M EUROdATA Marktforschungsinstituts vom 5. März 1999,  
<http://www.mm-eurodata.de/presse/pr9903.html>.

- M+M EUROdATA 1999b: Pressemitteilung des M+M EUROdATA Marktforschungsinstituts vom 21. November 1999,  
<http://www.mm-eurodata.de/presse/99112301.html>.
- M+M EUROdATA 2002: Pressemitteilung des M+M EUROdATA Marktforschungsinstituts vom 16. Mai 2002,  
[http://www.planetretail.de/presse/Deutsch\\_EuroTops30.pdf](http://www.planetretail.de/presse/Deutsch_EuroTops30.pdf).
- M+M EUROTRADE 1993: Strukturen, Umsätze und Vertriebslinien des Lebensmittelhandels Food/Nonfood in Europa, Frankfurt/M. 1993.
- M+M EUROTRADE 2000: Strukturen, Umsätze und Vertriebslinien des Lebensmittelhandels Food/Nonfood in Europa, 2 Bände, Frankfurt/M. 2000.
- M+M EUROTRADE 2002: Strukturen, Umsätze und Vertriebslinien des Lebensmittelhandels Food/Nonfood in Europa, 2 Bände, Frankfurt/M. 2002.
- MUNIZ-MARTINEZ, N. 1998: The internationalisation of European retailers in America - the US experience, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 26, Nr. 1, 1998, S. 29-37.
- MYERS, H./ALEXANDER, N. 1996: European food retailers' evaluation of global markets, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 24, Nr. 6, 1996, S. 34-43.
- MYERS, H. 2003: European Cross-Border Retailing - Today's trends, in: *The European Retail Digest*, Nr. 39, Autumn 2003, S. 75-79.
- OEHME, W. 2001: *Handels-Marketing – die Handelsunternehmen auf dem Weg vom namenlosen Absatzmittler zur Retail Brand*, 3., neubearb. und erw. Aufl., München 2001.
- OLBRICH, R. 1996: Betriebstypenpositionierung im Zeichen von Verdrängungswettbewerb, in: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1996/97, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e. V.*, Wiesbaden 1996, S. 89-107.

- OLBRICH, R. 1998: Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel, Stuttgart 1998.
- OLBRICH, R. 2001: Ursachen und Konsequenzen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel, in: Marketing ZFP, 23. Jg., Nr. 4, S. 253-267.
- OLBRICH, R./PEISERT, R. 2004: Die Wahl internationaler Standorte durch europäische Handelsunternehmen – Strategiemuster, empirische Befunde und Handlungsempfehlungen, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg), Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2004, Frankfurt a. M. 2004.
- O. V. 1994: Wie verteilt sich der Wohlstand?, in: Absatzwirtschaft, 37. Jg., Nr. 6, S. 110.
- O. V. 1995: Anhaltender Druck auf die Erträge, Auszug aus dem Betriebsvergleich des Bundesverbandes der Filialbetriebe und Selbstbedienungs-Warenhäuser e. V. (BFS) in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 22 vom 2. Juni 1995, S. 58.
- SWOBODA, B. 2002: Dynamische Prozesse der Internationalisierung – managementtheoretische und empirische Perspektiven des unternehmerischen Wandels, Wiesbaden 2002.
- TÄGER, U. C./NASSUA, T. 1998: Der Einzelhandel in Westeuropa, in: Zentes, J./Swoboda, B. (Hrsg.), Globales Handelsmanagement – Voraussetzungen – Strategien – Beispiele, Frankfurt a. M. 1998, S. 25-52.
- THURIK, A. R. 1984: Quantitative Analysis of Retail Productivity, Delft 1984.
- ZENTES, J., 1998: Internationalisierung der deutschen Discounter und der französischen Hypermarchés, in: ZENTES, J./SWOBODA, B. (Hrsg.), Globales Handelsmanagement – Voraussetzungen – Strategien – Beispiele, Frankfurt a. M. 1998, S. 201-231.

ZENTES, J./OPGENHOFF, L. 1995: GDI-Monitor I/95: Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor im Handel, in: GDI-Handels-Trendletter I/95, Rüslikon/Zürich 1995, S. 27.

ZENTES, J./SWOBODA, B. 1998: Globalisierung des Handels – Rahmenbedingungen – Antriebskräfte – Strategische Konzepte, in: Zentes, J./Swoboda, B. (Hrsg.), Globales Handelsmanagement – Voraussetzungen – Strategien – Beispiele, Frankfurt a. M. 1998, S. 3-24.

# **Anhang**

### Internationalisierungspfade bedeutender Handelsunternehmen

(Datenquelle: M+M EuroTrade 2000, Band 1, II, S. 30-64 sowie 2002, Band 1, III, S. 41-77)

Handelsunternehmen	Stamm-land	Internationalisierungspfad
Ahold	NL	<p>Belgien            1991: Tschechien            1992: Portugal            1995: Polen            1996: Spanien, Brasilien (Joint Venture), Malaysia (Joint-Venture), China (Joint Venture mit Zhonghui Supermarkt Co.)            1997: Thailand (Joint Venture), Ecuador (1 Supermarkt), Singapur (,TOPS‘-Märkte), Lettland            1998: Peru (19 Supermärkte), Paraguay (6 Supermärkte), Estland, Norwegen            1999: Litauen, Schweden            2000: Dänemark, Indonesien            2001: Slowakei            USA (Ahold zählt in den USA zu den führenden Supermarktbetreibern)            Chile            Asien (Hauptvertriebstyp: Supermarktkonzept ,Tops‘; Expansion mit Discountkonzept ,Bi-Lo‘ Anfang 1998 eingestellt)  <i>mittelfristig geplant: Indien</i>  <i>mittelfristig geplant: Philippinen</i></p>
Aldi	D	<p>1967: Österreich (Hofer)            1975: Niederlande            1976: Belgien            1977: Dänemark            1988: Frankreich            1990: Großbritannien und Nordirland            1998: Luxemburg            2001: Australien            Osteuropa zur Zeit nicht geplant            USA  <i>geplant: Türkei</i></p>
Auchan	F	<p>Österreich            Deutschland (Decathlon)            1981: Spanien            1988: USA (ein Hypermarché)</p>

		<p>1989: Italien  1993: Belgien  1995: Polen (45%ige Beteiligung an dem Supermarkt-Filialisten ‚Robert‘)  1996: Luxemburg, Portugal, Polen (Hypermarchés), Expansionspläne für Tschechien aufgegeben, Mexiko  1997: Argentinien, Thailand  1998: Ungarn  1999: China  2001: Marokko  Brasilien (mit Leroy Merlin)  Japan (Auchan ist einer der größten Exporteure von Wein nach Japan)  <i>geplant: Brasilien (mit Hipermercados)</i></p>
Carrefour	F	<p>1973: Spanien (Pryca)  1975: Brasilien (Joint Venture)  1982: Argentinien  1987: Spanien (Comptoirs Modernes), Italien  1988-1992: USA (2 Hypermarchés)  1989: Taiwan (Marktführer mit Hypermarchés)  1991: Portugal  1993: Großbritannien und Nordirland (1995 Rückzug aus dem britischen Markt), Italien, Türkei (Eröffnung des ersten Hypermarchés)  1994: Mexiko  1994: Thailand (zunächst als Joint Venture, 1996 Eröffnung erster Märkte), Malaysia  1995: China  1996: Südkorea, Kolumbien (Joint Venture), Hong Kong (1 Hypermarché)  1997: Singapur (1 Hypermarché), Polen, Türkei (Joint Venture)  1998: Chile, Tschechien, Indonesien  2000: Slowakei, Japan  2001: Schweiz, Rumänien, Tunesien  <i>geplant: Uruguay, Venezuela</i></p>
Delhaize Le Lion	B	<p>1974: USA (durch mehrere Übernahmen Aufstieg in die TOP 10 des US-Lebensmittelhandels)  1991: Tschechien (Delvita)  1994-1997: Frankreich  1997: Indonesien, Thailand (zunächst als Joint Venture)  1998: Slowakei  1999: Singapur (49%ige Beteiligung an ‚Shop N Save‘ (22 Supermärkte))</p>

		Griechenland
Edeka	D	1989: Dänemark 1993: Niederlande, Tschechien 1994: Österreich (Edeka Chiemgau) 1996: Frankreich (,Treff Marché'), Polen
Inter- marché	F	1988: Spanien 1991: Belgien (Intermarché), Portugal (Intermarché) 1993: Italien (Intermarché) 1995: Portugal (Ecomarché) 1997: Deutschland, Polen (Intermarché) 1999: Bosnien-Herzegowina (Intermarché) Großbritannien und Nordirland Kanada <i>geplant: Tschechien, Ungarn, Slowakei, Schottland, Rußland</i>
Kesko	FIN	1995: Estland (ein C&C-Markt), Polen (Übernahme des Großhandels-unternehmens Elektromis) 1996: Schweden 1997: Russische Föderation 1998: Polen (Übernahme von 234 ,Biedronka'-Discountern) 1999: Lettland (,Mail-order'-Geschäft im Test)
Leclerc	F	1991-1993: USA (ein(!) ,Leedmark'-Hypermarket) 1992: Spanien 1995: Portugal, Polen <i>geplant: Italien, Kroatien, Slowenien</i> <i>geprüft: Tschechien, Rumänien, Ungarn</i>
Lidl	D	1989: Frankreich (Marktführer im Discount-Bereich) 1991: Italien 1993: Spanien 1994: Großbritannien und Nordirland 1995: Belgien, Portugal 1996-1998: Österreich (Baumax) 1997: Niederlande, Tschechien (,Kaufland'-SB-Warenhäuser) seit 1998: Expansionspläne nach Irland 1999: Griechenland <i>geplant: Slowakei (,Kaufland'-SB-Warenhäuser)</i>
Metro	D	1968: Niederlande (Stammland der Makro-Gruppe) 1970: Belgien (Makro) 1971: Österreich, Großbritannien und Nordirland (Makro), Dänemark (C&C-Märkte), Frankreich (C&C-Märkte) 1972: Spanien (Makro), Italien (C&C-Märkte) 1979: Luxemburg (,batiself'-Baumärkte) 1990: Schweiz (Elektrofachmärkte), Portugal (Makro), Türkei (C&C-Märkte)

		<p>1992: Griechenland (Makro, Praktikerbau-märkte), Italien (Elektrofachmärkte), Frankreich (Computer- und Elektrofachmärkte)</p> <p>1994: Ungarn (C&amp;C Märkte), Polen (Makro), Japan (Kooperation mit der Handelsgruppe Ito Yokado)</p> <p>1996: Polen (,TIP‘-Discounter, 1998 an JMR verkauft), China, Rumänien (C&amp;C-Markt), Expansion geplant</p> <p>1997: Polen (SB-Warenhäuser, ,Praktiker‘-Baumärkte), Tschechien (Makro), Ungarn (,Media-Markt‘)</p> <p>1998: Türkei (SB-Warenhäuser, Baumärkte), Ungarn (,Praktiker‘-Baumarkt), Mexiko (1 ,Jetro‘-C&amp;C-Markt), Marokko</p> <p>1999: Niederlande (Mediamarkt-Elektrofach-märkte), Bulgarien (C&amp;C-Märkte)</p> <p>2000: Slowakei</p> <p>2002: Vietnam, Japan</p> <p>2003: Indien, Ukraine</p> <p><i>geplant: Thailand, Malaysia und Indonesien</i></p>
Promodès	F	<p>1976: Spanien (Continente Hypermarchés)</p> <p>1985: Portugal, Japan (Kooperation mit vier japanischen Handelsunternehmen)</p> <p>1987: Italien</p> <p>1990-1996: Deutschland</p> <p>1991: Griechenland (Continent)</p> <p>1994: Belgien</p> <p>bis 1994: USA (,Red Food‘-Verbraucher-märkte an Ahold abgegeben)</p> <p>1994: Marokko (Partnerschaftsabkommen), Mauritius</p> <p>1995: Griechenland (Dia), Verein. Arab. Emirate, Türkei, Madagaskar</p> <p>1995-1998: Taiwan (Joint Venture)</p> <p>1997: Argentinien</p> <p>1998: Indonesien (erster ,Continent‘-Hypermarché)</p> <p>1999: China</p> <p>Polen</p> <p>Brasilien (mit Partner Modelo Continente)</p> <p><i>geplant: Tschechien, Südkorea, Ungarn (gemeinsam mit Hyparlo), Rumänien (gemeinsam mit Hyparlo), Slowenien</i></p>
Reitan	N	<p>1991-1998: Schweden</p> <p>1993-1996: Tschechien (Franchisenetz)</p> <p>1993: Polen, Slowakei</p> <p>1994: Dänemark</p> <p>1997-1998: Tschechien (in Zusammenarbeit mit der Interkontakt Group)</p> <p>1997: Litauen, Lettland</p>

		1998: Ungarn
Rewe	D	<p>Österreich (Stammland von Billa)</p> <p>1991: Italien (Markteintritt von Billa), Tschechien (,Billa'-Supermärkte)</p> <p>1993: Polen (,Billa'-Supermärkte)</p> <p>1994: Italien (Gründung ,Penny Market Italia Srl.‘), Slowakei (,Billa'-Supermärkte)</p> <p>1995: Spanien</p> <p>1996: Frankreich, Tschechien (Teppich-bodenmärkte), Ungarn (,Penny'-Disounter), Ungarn (,Billa'-Supermärkte), Polen (,Minimal'-Supermärkte)</p> <p>1998: Tschechien: (,Penny'-Disounter)</p> <p>1999: Bulgarien (,Billa'-Supermärkte), Kroatien (,Billa'-Supermärkte), Rumänien (,Billa'-Supermärkte)</p> <p>Großbritannien und Nordirland (,Penny'-Discounter jedoch gescheitert)</p> <p><i>geplant: Ukraine, China</i></p>
Sainsbury	GB	<p>Frankreich (1 Getränkemarkt in Calais)</p> <p>seit 1983: USA (Mehrheit an der nord-amerikanischen Supermarktkette Shaw's)</p> <p>1998: Ägypten (25%ige Beteiligung an der Supermarktkette ,Edge‘)</p> <p>1999: Irland</p>
Schlecker	D	<p>1987: Österreich</p> <p>1989: Niederlande</p> <p>1990: Spanien (Filialkette Casbor)</p> <p>1991: Frankreich (Übernahme von Superdrug)</p>
Spar Austria	A	<p>1991: Ungarn</p> <p>1992: Italien, Slowenien</p> <p>1996: Tschechien</p>
Tengel- mann	D	<p>1972: Österreich (Übernahme Löwa)</p> <p>1979: USA (Mehrheitsbeteiligung an A&amp;P)</p> <p>Schweiz</p> <p>1985: Niederlande</p> <p>1989: Italien, Ungarn (Beteiligung an Warenhausgesellschaft Skala Coop)</p> <p>1992: Tschechien (,Plus'-Discounter), Ungarn (,Plus'-Discounter), Spanien (,Plus'-Discounter)</p> <p>1994: Ungarn (,Kaiser's'-Supermärkte, ,Obi'-Baumärkte)</p> <p>1995: Tschechien (,Obi'-Baumärkte), Polen (,Plus'-Discounter)</p> <p>1998: Slowenien (,Obi'-Baumärkte)</p> <p>2000: China (2 ,Obi'-Baumärkte)</p> <p><i>geplant: Kroatien</i></p>

Tesco	GB	<p>1993: Frankreich  1994: Ungarn  1995: Polen  1996: Tschechien, Slowakei  1997: Irland  1998: Südkorea, Thailand (durch Mehrheitsübernahme)  <i>geplant: Malaysia, Taiwan, Japan, Standorte in Einkaufszentren in Mittel- und Osteuropa</i></p>
Wal-Mart	USA	<p>1991: Mexiko („Sam´s Club“-Märkte)  1994: Kanada  1995: Brasilien (Joint Venture), Argentinien, China (Joint Venture)  1996-1998: Indonesien (im Rahmen der Asien-Krise Rückzug aus Indonesien)  1997: Mexiko (Supercenter, Sam´s Clubs, Supermärkte, SB-Geschäfte und Discounter)  1998: Deutschland, Südkorea  1999: Großbritannien und Nordirland (Übernahme von Asda)  <i>geplant: Philippinen, Japan</i></p>

## Der Autor des Forschungsberichtes



### **Dipl.-Ök. René Peisert**

Jahrgang 1971,  
von 1991 bis 1998 Studium der Wirtschaftswissenschaft an der  
Ruhr-Universität Bochum,  
1998 Dipl.-Ök.,  
seit Januar 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der  
FernUniversität Hagen (Lehrstuhl Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich).

# **Bisher erschienene Forschungsberichte**

## **Forschungsbericht Nr. 1:**

OLBRICH, R. 1998: Handelskonzentration, FernUniversität in Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 2:**

OLBRICH, R./BATTENFELD, D./GRÜNBLATT, M. 1999: Die Analyse von Scanningdaten – Methodische Grundlagen und Stand der Unternehmenspraxis, demonstriert an einem Fallbeispiel, (2., durchges. und aktual. Aufl., 2001), FernUniversität in Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 3:**

OLBRICH, R./BATTENFELD, D. 2000: Komplexität aus Sicht des Marketing und der Kostenrechnung, FernUniversität in Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 4:**

OLBRICH, R. 2001: Ursachen, Entwicklung und Auswirkungen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel, FernUniversität in Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 5:**

GRÜNBLATT, M. 2001: Verfahren zur Analyse von Scanningdaten – Nutzenpotenziale, praktische Probleme und Entwicklungsperspektiven, FernUniversität in Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 6:**

BRAUN, D. 2001: Schnittstellenmanagement zwischen Efficient Consumer Response und Handelsmarkenführung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung und Handlungsempfehlungen, FernUniversität in Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 7:**

OLBRICH, R./WINDBERGS, TH. 2002: Marktbezogene Wirtschaftlichkeitsaspekte von Biogasanlagen nach der Verabschiedung des „Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)“ – Konsequenzen für die deutsche Energie- und Entsorgungswirtschaft, FernUniversität in Hagen.

**Forschungsbericht Nr. 8:**

OLBRICH, R./GRÜNBLATT, M. 2003: – Projekt SCAFO – Stand der Nutzung von Scanningdaten in der Deutschen Konsumgüterwirtschaft – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, FernUniversität in Hagen.

**Forschungsbericht Nr. 9:**

OLBRICH, R./BUHR, C.-C. 2003: – Projekt SCAFO – Sortimentscontrolling im filialisierenden Handel – dargestellt am Beispiel von Frischwaren, FernUniversität in Hagen.

**Forschungsbericht Nr. 10:**

PEISERT, R. 2004: Die Wahl internationaler Standorte durch europäische Handelsunternehmen – Internationalisierungspfade, Strategiemuster, empirische Befunde und Handlungsempfehlungen, FernUniversität in Hagen.