

B. Handelsforschung



Autor: Markus Möller



- Bezug: Vorlesung bei Frau Gröppel und die dort angegebene Referenzliteratur.
- Dieser Extrakt entstand als Vorbereitung auf meine Diplomprüfung. Er faßt einige Themen einfach zusammen und mag etwas unorthodox erscheinen. Er ist als Vorlesungsergänzung zur Verständnisverbesserung zu sehen.
- Erstellt auf Apple Macintosh.

1. Grundlagen zum Handelsmarketing

1.1 Konsumrelevante Entwicklungen

Einkaufen wird immer mehr zur Freizeitbeschäftigung werden, weil immer mehr Menschen ohne Zeitdruck einkaufen können:

- Weniger stark synchronisierte Arbeitszeiten und zunehmende Teilzeitarbeit ermöglichen vielen das Einkaufen vormittags oder mittags.
- Eine gleichmäßigere Verteilung der Freizeit im Tages- und Wochenverlauf vermindert die Stoßzeiten am Feierabend und am Wochenende, wodurch nicht mehr zu bestimmten Zeitpunkten eingekauft werden muß.
- Die Arbeitszeitverkürzung hat vielen den freien Freitagnachmittag beschert. Weitere Reduktion der Arbeitsstunden ist zu erwarten. Man rechnet in 2010 mit 200 freien Tagen und 165 Arbeitstagen im Jahr.
- Der Samstag kann als Tag für den Familieneinkaufsbummel genutzt werden, da er nicht mehr für Pflichteinkäufe und -erledigungen geopfert werden muß.
- Immer mehr Urlaubstage werden zu Hause und nicht auf Reisen verbracht.
- Der Dienstleistungsabend kommt Leuten mit starren Arbeitszeiten günstig entgegen.

Neben wachsender Freizeit wird die Entwicklung zum freizeitorientierten Einkaufen auch mit dem neuen Konsumententyp begründet, für dessen Entstehung folgende Entwicklungen maßgebend sind:



- Der Breitenwohlstand ist gestiegen.
- In der Bundesrepublik ist ein Bildungsschub zu verzeichnen, der nicht nur Abitur oder Studium betrifft, sondern auch Persönlichkeitsbildung und freizeitkulturelle Bildung aller Altersklassen.
- Der Zuzug von Um- und Aussiedlern sowie die gestiegene Zahl der Asylbewerber wird die Überalterungsprobleme in der Bundesrepublik nur verschieben.
- Die Anzahl von Haushalten und Wohnungen haben sich in den letzten Jahren überproportional entwickelt, da die Einpersonenhaushalte zunehmen.
- Da das Kind heute in der Kleinfamilie aufwächst, ist es in seinen Grundeinstellungen und Bereitschaften viel stärker auf sich selbst zentriert, narzisstischer und anspruchsvoller gegenüber der Zuwendung durch die Umwelt. Die Aufmerksamkeit, die einem Kind in der frühen Jugend zuteil wurde, bedingt auch seine Erwartungen im Erwachsenenleben.
- Durch die stetige Zunahme der PKWs steigt auch die Mobilität der Verbraucher und ermöglicht die Erfolgswirksamkeit solcher Konzepte wie Märkte auf der grünen Wiese. Insbesondere die Mobilität der Frauen wird zunehmen.
- Der Konsument ist heute konsumerfahren. Durch Bildungsschub, Wohlstand und lange Friedensperiode konnte der Konsumgüterbedarf ohne Schwierigkeiten gedeckt werden und Erfahrungen mit vielfältigsten Produkten sammeln. Diese können heute differenziert erlebt und beurteilt werden. Qualitativ hochwertige Artikel werden als Selbstverständlichkeit wahrgenommen.

1.2 Wandel im Handel

1.2.1 Grundbegriffe des Handelsmarketing

Handel ist der Austausch von wirtschaftlichen Gütern. Dabei werden in einer arbeitsteiligen entwickelten Wirtschaft Güter gegen Geld getauscht.

Aus institutioneller Sicht unterscheidet man Großhandelsbetriebe, die überwiegend an andere Unternehmen liefern, und Einzelhandelsbetriebe, die vorwiegend an Endverbraucher absetzen.

Marketing ist der Prozeß der Planung wie auch der Durchsetzung des Konzeptes, der Preisstellung, der Werbung sowie der Distribution für Ideen, Waren und Dienste, um durch deren Austausch individuelle und institutionelle Ziele zu erreichen.



1.2.2 Entwicklungsgeschichte der heutigen Handelslandschaft

Bis ins 19. Jahrhundert war der Einzelhandel unbedeutend, da der Selbstversorgeranteil der Bevölkerung sehr hoch blieb. Die ländlichen Gebiete –hier wohnten die meisten Menschen– wurden weiterhin vom *Wanderhandel* versorgt. Üblich war die Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse durch die Bauern auf den städtischen Märkten und außerdem war die allgemeine Kaufkraft gering.

Erst die industrielle Revolution brachte erheblichen Wandel. Steigende Massenproduktion und Verstädterung bei zunehmender Bevölkerung führten zu Massenbedarf und Massenkraft, die durch die alten Verteilungsstrukturen nicht zu bewältigen war. Besonders in Städten boomte die Kleinhandelsentwicklung und als Bindeglied zwischen Industrie und Einzelhandel bildete sich entsprechender *Großhandel*. Es kam zu der bis heute geläufigen Differenzierung der verschiedenen Einzelhandelsbranchen, und zwar zunächst nach der *Warenherkunft* bzw. dem *Material* (Textil/Eisenwaren/Drogeriewaren/Kolonialwaren etc.), später auch bzgl. verschiedener Preislagen (vom Luxusgeschäft bis zum Billigladen).

Die, teilweise durch die wirtschaftliche Umstrukturierung bedingte, Verarmung des entstehenden Industrie-Proletariats veranlaßte die Verbraucher zur Selbsthilfe in Gestalt der *Konsumgenossenschaften*, die sich von England ausgehend über den Kontinent verbreiteten.

Neuartig war auch die *Filialbildung*, also die Expansion erfolgreicher Einzelhändler durch Eröffnung weiterer eigener Verkaufsstellen unter einheitlicher Leitung. Durch die Ausweitung der Sortimente, die durch die Verbreiterung des industriellen Angebots möglich wurde, kam man zu stationären, großflächigen Betrieben, den *Waren- und Kaufhäusern*. Daneben entwickelten sich *Versandgeschäfte*, die zu dieser Zeit nur *Fach- bzw. Spezialversandhandel* waren und überwiegend von Erzeugern und Importeuren betrieben wurden.

Die total übermäßige Besetzung des mittelständischen und kleinbetrieblichen Einzelhandels sowie die Konkurrenz der oben geschilderten Betriebsformen führten Ende des vorigen Jahrhunderts zur Gründung von *Einkaufsgenossenschaften*, um durch gemeinsamen Einkauf den Konsumgenossenschaften, aber auch den stark expandierenden Warenhäusern und Filialisten Paroli bieten zu können.



Die stürmische Expansion des Einzelhandels wurde durch den ersten Weltkrieg nur unterbrochen. Mitte der zwanziger Jahre etablierten sich neu –nach amerikanischem Konzept– sog. *Einheitspreisgeschäfte*, die durch ihre aggressive Preispolitik viel Unruhe im mittelständischen Einzelhandel schufen.

Die von der Weimarer Republik aufgrund der Weltwirtschaftskrise eingeleiteten Notmaßnahmen in Gestalt eines *Expansionsstops* in Teilbereichen des Einzelhandels wurden von den Nazis verstärkt fortgesetzt, konnten aber Zusammenbrüche, insbesondere bei den Warenhäusern und Konsumgenossenschaften, nicht verhindern. Durch die betont mittelstandsfreundliche Wirtschaftspolitik dieser Jahre hatten die Großbetriebsformen des Einzelhandels z.T. erhebliche Schwierigkeiten.

Nach kurzem aber erstaunlichem Wirtschaftsaufschwung wurde der Einzelhandel unter der Kriegswirtschaft aufgrund einsetzender Warenverknappung zur reinen Verteilerorganisation degradiert, was eine dynamische Entwicklung unmöglich machte.

Der Einzelhandel war nach diesem Krieg schwerer getroffen als nach dem ersten. Während des sog. Wirtschaftswunders versuchten vor allem die Großbetriebsformen zu expandieren, was zur Überbesetzung im Handel führte. Um den Großbetriebsformen trotzen zu können, schlossen sich Teile des mittelständischen Einzelhandels, die sich allein nicht behaupten konnten, mit leistungsfähigen Großhandelsfirmen zu sog. *freiwilligen Ketten* zusammen. Kleine Händler, die nicht in solchen Organisationen Unterschlupf fanden, gerieten ins Abseits und bildeten Nachfragepotential für eine neue Großhandelsform, den sog. *Cash- and Carry*-Betrieb.

In den Fünfzigern entstanden *Universalversender*, die mit niedrigen Preisen den Einzelhandel aufmischten.

Die Einführung der *Selbstbedienung* im Einzelhandel –anfangs belächelt– brachte erhebliche Rationalisierungsvorteile für die, die sich umstellen konnten und wollten. Personal wurde durch Verkaufsfläche ersetzt und der Bedienungsvorgang auf die Käufer selbst delegiert.

Absatzstockungen auf allen Handelsstufen führten zu einer ersten *Discountwelle*, die besonders bei hochwertigen Gebrauchsgütern oft gegen die vertikale Preisbindung verstieß.



Selbstbedienung, Filialisierung, Rationalisierung und eine aggressive Preis- und Werbepolitik waren das Erfolgsrezept, mit dem im Lebensmittelbereich die *Discounter* vordrangen.

Die zunehmende Motorisierung machte die Innenstädte enger und die Bevölkerung mobiler, was zu dem neuen Einzelhandelskonzept der *Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser*, also der großflächigen Verkaufsstätte auf der grünen Wiese oder in Stadtrandlagen mit einem entsprechenden Parkplatzangebot, führte.

Die vertikale *Preisbindung* wurde 1974 nach langer Diskussion aufgehoben. Um den mittelständischen Einzelhandel zu schützen und wegen kommunaler Strukturpolitik wurde 1977 die *Baunutzungsverordnung* geändert, wodurch der weitere Aufbau großflächiger Betriebsformen in den Stadtrandgebieten stark erschwert wurde.

Die Verschärfung des Wettbewerbs führte zu erheblichen Einzelhandelskonzentrationen. Insbesondere die Filialisten wuchsen stark. Die Konsum- und die Einkaufsgenossenschaften hatten für eine rationelle Warendistribution zu viele Mitglieder. Das gleiche galt für die Zahl ihrer regionalen Großhandelszentren. Unter Mühen wurde zusammengelegt und -gestrichen, so daß insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel der sog. *Abschmelzungsprozeß* dramatisch wurde.

In den Siebzigern wandte man sich allgemein dem Vorbild im Lebensmitteleinzelhandel folgend dem Discountprinzip zu. Während die *Baumärkte* ein eigenes Kundensegment (Do-it-yourselfer) erkannten und nutzten, waren die *Drogeriemärkte* fähig, der traditionellen Fachdrogerie große Kundenteile abzujagen und deren Zahl innerhalb von zehn Jahren zu halbieren.

Was bei den Drogerien gelang, wurde auch in anderen Branchen versucht, wie z.B. von IKEA im Bereich Wohnmöbel mit einem originellen und durchschlagenden Konzept. Dieses Unternehmen war Vorbild für viele, die sich dieses *Mitnahme-Konzept*, zumindest teilweise, zu eigen machten.

Das Konzept der *Vertragshändlerschaft* brachte stärkere Beziehungen zwischen Lieferant und Handelskunde wie z.B. bei Bier und Gastronomie, Kosmetik und Parfümerien oder Autohandel. In den USA wurde dieses Konzept intensiviert, so daß der Lieferant den vertraglich gebundenen Abnehmern sein spezielles Vertriebskonzept zur Verfügung stellt und auf dessen konsequente Durchführung ach-

tet. Insbesondere im Dienstleistungsbereich, speziell in der Gastronomie, war dieses sog. *Franchising* seit langem erfolgreich und wurde deshalb auf den Einzelhandel übertragen.

Die Entwicklung geht allgemein zum Großbetrieb.

1.2.3 Dynamik der Betriebsformen des Handels

Von einer Einzelhandelsbetriebsform spricht man, wenn die gesamte Betriebsgestaltung von einem spezifischem Strukturmerkmal oder einer Kombination solcher gekennzeichnet ist. Zu den wesentlichen Strukturmerkmalen zählen:

- Betriebsgröße (Verkaufsfläche, Unternehmensgröße)
- Verkaufsform (Bedienung, Selbstbedienung, Versand)
- Rechtsform (z.B. Genossenschaft)
- Standort sowie
- sämtliche Marketing-Mix-Elemente des Einzelhandels.

Neue Betriebsformen im Handel bilden sich, setzen sich durch und ändern sich in zwei Zyklusphasen:

1. Entstehung und Aufstieg

Es wird eine neue Betriebsform erdacht und realisiert, mit der sich der Handel den Wandlungen von Wirtschaft und Gesellschaft anpaßt. Die neue Betriebsform versucht, eine Marketing-Konzeption zu entwickeln, mit der sie den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten auf eine innovative Art gerecht wird.

Häufig wird eine aggressive Preispolitik betrieben, wodurch die neue Betriebsform vom Verbraucher akzeptiert wird und sich durchsetzt. Die erfolgreiche Marketing-Konzeption wird schließlich von anderen Marktteilnehmern kopiert wodurch ihre Bedeutung am Markt wächst.

2. Reife und Assimilation

In dieser Phase ändern die Betreiber sehr oft ihre ursprüngliche Geschäftspolitik, weil es inzwischen viele Imitatoren gibt und man die Anziehungskraft der Betriebe erhöhen will, also neben den ausschließlich preisbewußten Verbrauchern neue Kunden gewinnen möchte.

Die Betriebsformprofilierung besteht aus Erweiterung der Sortimente und Anpassung dieser an die der traditionellen Betriebsformen, besserer Ladenausstattung sowie verbessertem Service und Kundendienst.

Dieses Trading-Up läßt die Preispolitik erlahmen. Und da die Traditionellen ihrerseits innovative Elemente übernehmen und durch den Konkurrenzdruck ihre Preise senken, verwischen die Unterschiede zwischen alter und neuer Betriebsform zusehends.



1.3 Strategische Grundsatzentscheidungen im Einzelhandel

1.3.1 Fixpunktstrategien

Unter Situationskonzept wird die strikte Orientierung der Unternehmenspolitik an der Situation verstanden, die ein Unternehmen für sich selbst als gegeben ansieht. Dies gilt sowohl für die Positionierung im Markt als auch für die internen Restriktionen. Man muß somit eine Vorstellung darüber gewinnen, wer man ist und was man zur Zeit im Markt erreichen kann. Die Mißachtung der situativen Bedingungen schwächt eine Unternehmenspolitik fundamental.

Im Zeitablauf unterliegen die Marktbedingungen wie auch die internen Bedingungen eines Unternehmens Wandlungen. Davon wird der Bewegungsspielraum eines Unternehmens mitbestimmt. Es können somit nicht beliebige Strategien hintereinandergeschaltet werden.

Wichtige Fixpunktstrategien:

- Marktsegmentierung, um sich gezielt an bestimmte Gruppen zu wenden.
- Produktinnovation.
- Diversifizierung.
- Internationalisierung.
- Globalisierung (internationales überall-gleich-Marketing).
- Kooperation.
- Technologieorientierung (Systematische und bewußte Ausrichtung des technischen Leistungspotentials an den Markterfordernissen).



1.3.2 Wachstumsstrategien

TABELLE 2: Die Differenzierung von Wachstumsstrategien

Marktentwicklung		Teilmärkte		
		Teilmarkt I	Teilmarkt II	Teilmarkt III
Erwartetes Marktwachstum	hoch	sehr wahrscheinlich	unwahrscheinlich	unwahrscheinlich
	mittel	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich	wahrscheinlich
	niedrig/ rückläufig	unwahrscheinlich	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
Strategietyp		konzentrierte Förderungsstrategie (Steigerung des Marktanteils)	Pflege- bzw. Erhaltungsstrategie (Erhaltung des Marktanteils)	Abschöpfungsstrategie (Senkung des Marktanteils)

1.3.3 Standortpolitik

Die Standortentscheidungen im Einzelhandel werden vorwiegend durch folgende Einflußfaktoren geprägt:

- die rechtlichen Restriktionen,
- die Restriktionen der Gemeinden,
- die Eigenarten der Waren,
- die Konsumenten und deren Wohn- und Arbeitsorte,
- die derzeitige räumliche Verteilung des Einzelhandels (Konkurrenz),
- die Verkehrsbedingungen für den fließenden und ruhenden Individualverkehr und für den öffentlichen Verkehr.

Bedeutung haben bei der Standortpolitik im Handel:

- Punktentscheidungen: ein Standort,
- Netzentscheidungen: mehrere Standorte.

Dann kommt die Entscheidung in

- alle Funktionen oder Aktivitäten umfassende Standorte, d.h. keine räumliche Betriebsspaltung,
- funktionspezifische oder aktivitätenspezifische Standorte, z.B. für Lager und Disposition.

Bei der Standortpolitik lassen sich die folgenden Instrumente herausstellen:

1. die kategoriale Standortentscheidung



- die Aufnahme eines Standorts,
 - die Umstrukturierung eines Standorts,
 - die Schließung (Aufgabe) eines Standorts;
2. die Dimensionsentscheidung
 - die Vergrößerung eines Standorts,
 - die Umschichtung eines Standorts,
 - die Verkleinerung eines Standorts;
 3. die Standortumlandbedingungen
 - die Maßnahmen zur Verbesserung,
 - die Maßnahmen zur Veränderung.

Die Standortentscheidungen weisen je nach Wirtschaftszweig und Betriebstyp Unterschiede auf. Der *Großhandel* wählt seinen Standort primär unter logistischen Aspekten sowie in der Detailentscheidung nach den Grundstücks- und Raumkosten und der Verkehrsanbindung. Teilweise werden die Beschaffungsorientierung, so im Stahlhandel, oder die Absatzorientierung, so bei regionalen Abhol- und Zustellgroßhandlungen, relevant.

Die Standorte der Konsumgütergroßhandlungen oder auch der regionalen Lager- und Verkaufsbetriebe der Produzenten von Konsumgütern sind von der regionalen Einzelhandelsstruktur abhängig und werden primär unter Kostenaspekten gewählt. Für die Standorte der Handelsbetriebe mit Nichtkonsumgütern ist der Einfluß der Kostengesichtspunkte noch größer, zumal bei ihnen der Zugang der Kunden oder auch der Lieferanten wegen des bedeutenden Anteils des persönlichen Verkaufs und der individuellen Beratung am Ort des Kunden nur gering ist.

Oft werden Standortentscheidungen wegen ihrer unauflöschlichen Beziehung zum Betriebstyp mit sonstigen Handelsprogrammmaßnahmen verbunden, z.B. mit Veränderungen der Sortimentsstruktur, des Dienstleistungsniveaus oder des Preisniveaus.

Eine Standortwahl erweist sich dann als richtig, wenn die damit verbundenen Erwartungen des Händlers hinsichtlich **Frequenz**, **Struktur** und **Kaufverhalten** der Kunden in Erfüllung gehen und sich dadurch die Standortkosten in entsprechenden Umsätzen bzw. Renditen letztlich auszahlen.

Standort, **Standortkosten** und **Leistungsangebot** sind also in **wechselseitiger Abhängigkeit** zu sehen, d.h. in einer guten Lage mit hohen Kosten bringt ein mäßiges Angebot u.U. nur wenig Erfolg, während ein attraktives Leistungsangebot



auch in vergleichsweise schlechten, aber kostengünstigen Lagen zu guten Erfolgen führen kann. Im Extremfall kann die Angebotsattraktivität eines Betriebes so groß sein, daß die Standortpolitik fast gänzlich in den Hintergrund tritt.

1.3.4 Erlebnis- und Versorgungshandel

Die Strategie der Erlebnisvermittlung im Handel stellt die höchstmögliche Ausprägung des Trading-Ups dar. Die Erlebnisvermittlung kann somit zu den Profilierungs- und Differenzierungsstrategien der Betriebsformen gezählt werden, sie soll dem veränderten Konsumentenverhalten Rechnung tragen und die Anziehungskraft der Einkaufsstätten erhöhen. Erlebnisorientierte Einkaufsstätten sollen bei den Besuchern eine positive Stimmung erzeugen, welche wiederum positiv auf das Geschäftsimago und letztlich auf die ökonomischen Variablen auswirken soll.

Der Versorgungshandel erfüllt nur die Grundfunktion des Handels: Versorgung der Bevölkerung mit notwendigen Gütern.

1.4 Marktforschung als Entscheidungshilfe für Grundsatzentscheidungen

Marketing ist u.a. dadurch charakterisiert, daß die Entscheidungsfindung auf der **Basis systematisch beschaffter Marktinformationen** erfolgt. Deshalb ist es gerade für Grundsatzentscheidungen im Einzelhandel wichtig, diese auf eine verlässliche Grundlage zu stellen.

So kann beispielsweise die Standortpolitik auf die Kreismethode zurückgreifen, um die jeweiligen Einkaufsvolumina geplanter Standorte überschlägig zu ermitteln.



2. Marketing-Mix Instrumente des Einzelhandels

2.1 Klassische Marketing-Mix-Instrumente

2.1.1 Preispolitik

Preispolitik im engeren Sinne ist die Einzelpreispolitik. Die Konditionenpolitik ist Preisdifferenzierungs- Preisprogrammpolitik. Die Differenzierungspolitik bezieht sich auf gleiche Waren und Dienste, die in unterschiedlichen Mengen, an unterschiedliche Abnehmer mit unterschiedlichen Handelsaktivitäten abgegeben werden. Die Preisprogrammpolitik ist entsprechend der Sortimentspolitik die Preispolitik für das gesamte Sortiment. Marktpreise haben aus der Sicht eines Anbieters insbesondere die folgenden Aufgaben:

- Die *Dokumentationsfunktion*: Der Preis ist der zusammengefaßte Gegenwert einer Leistung, mit der sich der Unternehmer gegenüber den Konkurrenten bei den Abnehmern zu behaupten trachtet. Der Preis wird auch als Imagekomponente betrachtet, mit der z.B. Preisnachlaßforderungen widerstanden werden kann.
- Die *Signalfunktion*, auch *Barometerfunktion*: Ein bestimmter Preis signalisiert aufgrund der Marktbedingungen, daß gegenüber vorher eine gleichbleibende, eine erhöhte oder nur eine verringerte Nachfrage befriedigt werden kann. Der Preis deutet u.U. die Notwendigkeit zu betrieblichen Aktivitäten im Sinne von Mengenerhöhungen oder Mengensenkungen an. Der Preis ist eine Informationsgrundlage für die Entscheidungen aller Wirtschaftspartner.
- Die *Motivationsfunktion*: Der erzielte Preis trägt unmittelbar zur Realisierung der Unternehmensziele bei. Unter sonst gleichen Bedingungen führen Preisvariationen zur Veränderung des Zielbeitrages, z.B. des Gewinns. Die Preis- und damit die Gewinnerwartung motivieren zur wirtschaftlichen Tätigkeit.

Wirkungen und Effekte der Preispolitik:

- *Profilierungseffekt*: Preise können die Aufmerksamkeit des Verbrauchers auf sich ziehen und dem Handelsunternehmen zu einem — meist kurzfristigen — Leistungsmonopol verhelfen.
- *Imageeffekt*: Durch eine widerspruchsfreie Ergänzung der Preispolitik durch andere Marketinginstrumente kann ein bestimmtes Image, z.B. ein Image der Preisgünstigkeit wie bei Aldi, aufgebaut werden.



- *Anlockeffekt*: Durch Preise werden Kunden angezogen.
- *Mengeneffekt*: Eine geschickt eingesetzte Preispolitik steigert die Umsätze.
- *Machteffekt*: Durch die Preispolitik gesteigerte Umsätze vergrößern auch die Einkaufsmengen und lassen Nachfragemacht entstehen.
- *Rationalisierungseffekt*: Durch Preise bewirkte größere Warenmengen mit schnellem Umschlag führen zu Kostenvorteilen.
- *Ausgleichseffekt*: Die Mischkalkulation erlaubt aggressive Preise bei bestimmten Artikeln oder Warengruppen mit Hilfe der Subvention durch andere Artikel oder Warengruppen.

Die Möglichkeit zu einer aktiven Preispolitik der Unternehmen beruht primär auf Präferenzen und Intransparenz. Je vollkommener die Marktbedingungen, desto geringer der preispolitische Spielraum.

Jedes Unternehmen gestaltet durch seine Preispolitik die Marktbedingungen mit.

Die preispolitischen Ziele sind aus den übergeordneten Marktzielen abzuleiten oder auch mit diesen identisch.

2.1.2 Sortimentpolitik

Ein Sortiment setzt sich aus Waren, aus Dienstleistungen oder aus kombinierten Waren und Dienstleistungen zusammen. Handelsunternehmen führen neben Warensortimenten oft auch Dienstesortimente. Beispiele sind Reinigungs-, Reparatur-, Vermiet- oder Kreditleistungen. Andere Dienste sind mit der Ware unmittelbar verbunden, so die Geschenkpackung oder die Hauszustellung.

Allgemeine Verbreitung hat die Gliederung in Sortimentsbreite und -tiefe gefunden. Dadurch soll ein allgemeiner leicht verständlicher Eindruck von der Sortimentsstruktur vermittelt werden. Die Sortimentstiefe (Auswahl) kennzeichnet die Vielfalt ähnlicher Waren, die Sortimentsbreite (Spezialsortiment oder allgemeines Sortiment) die Vielfalt verschiedener Waren.

Die Ziele der Sortimentpolitik bestehen primär darin, das Warenangebot so zu gestalten, daß es in Breite und Tiefe ausreicht, um die geplanten Umsätze oder Gewinne zu erreichen.

Sortimentspolitische Ziele berücksichtigen mindestens:

- die Kundenstruktur,



- die Qualitätslagen,
- die Preislagen.

In der Sortimentsbildung ist der wichtigste Trend der Übergang vom allgemeinen bedarfsorientierten Sortiment zu klar profilierten Kundengruppen-, Zielgruppen- und Lebensstilsortimenten.

2.1.3 Kommunikationspolitik

Für Industrie- und Handelsunternehmen gilt gleichermaßen, daß der Mix aus personal- und sachmittellorientierter, vor allem medialer Kommunikation eine zentrale Voraussetzung für einen dauerhaften Markterfolg darstellt.

Die Marktkommunikation in all ihren Ausdrucksformen und damit auch der Werbung sind das Transaktionsstimulans der Marktwirtschaft wie auch eine Dokumentation der Freiheit der Meinungsäußerung. Kritik an der Werbung ist Kritik am bestehenden Gesellschaftssystem.

2.1.3.1 Die Politik des persönlichen Verkaufs

Der persönliche Verkauf beruht auf dem unmittelbaren Kontakt zwischen Verkäufer und Käufer beim Absatz von Waren und Diensten. Der persönliche Verkauf gehört nicht nur zu den bedeutendsten, sondern auch zu den kostspieligsten Instrumenten der Absatzpolitik. Im Bereich des persönlichen Verkaufs werden vielfältige Verhandlungs- und Abschlußtechniken eingesetzt, die ein System rationaler und emotionaler Argumente umfassen. Die persönlichen Beziehungen und das Vertrauen zwischen Verkäufer und Käufer sind die Grundlage komplexer Absatzsysteme auch im stationären Einzelhandel.

Die Verkäufer sind entscheidende Bindeglieder im Kommunikationsprozeß der Unternehmen mit dem Markt. Einmal informieren sie die Kunden über die technischen Eigenarten, Preise, Bedienungsvorschriften und Lieferzeiten, zum anderen geben sie Marktinformationen an das Unternehmen zurück, z.B. über Marktlücken, über die Reaktion der Kunden und über Veränderungen der Wettbewerbssituation.

Von besonderer Bedeutung ist beim persönlichen Verkauf die Harmonisierung zwischen Verkaufspersonal und Kundenstruktur. Man versucht die Besetzung von Bedienungsabteilungen der Struktur und dem Alter der Kunden anzupassen.



Als fruchtbar dürfte sich insbesondere die Anwendung von Ergebnissen der sozialpsychologischen oder soziologischen Kommunikations-, Interaktions- und Rollentheorie erweisen. Mit diesen können Gesetzmäßigkeiten über den Verkaufsvorgang formuliert werden.

2.1.3.2 Die Politik der Sachwerbung — Die Mediawerbung

Werbung im Sinne von Absatzwerbung hat die Aufgaben, die Zielgruppe über das Angebot des Unternehmens zu informieren und die Umworbenen zu veranlassen, sich im Sinne der Ziele des werbungstreibenden Unternehmens zu verhalten.

Sponsoring ist die Förderung von Personen oder Organisationen im sportlichen, kulturellen und sozialen Bereich nach dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung. Der Sponsor stellt Geld oder Sachmittel zur Verfügung und erwartet vom Gesponserten Werbung für sein Unternehmen.

Das Product Placement, auch die Hotel- und Einzelhandelsplatzierung, wird kontrovers diskutiert. Es ist die gezielte Platzierung von Markenartikeln, Dienstleistungen oder Gebäuden als Requisiten eines Spielfilms. Es ist ein Balanceakt, da Werbung eindeutig gekennzeichnet werden muß und im Fernsehen redaktioneller und werblicher Inhalt getrennt werden muß.

Bei beiden Kommunikationsformen ist die Übereinstimmung von Präsenter und Marketing-Image für den erfolgreichen Einsatz maßgeblich.

Nach der Art der Umwerbung der Zielgruppen unterscheidet man:

1. die Media- oder Sachwerbung, d.i. die Werbung über Medien (Werbeträger) und Werbemittel,
2. die persönliche Werbung, d.s. der persönliche Verkauf sowie Außendienstaktivitäten.

Die Werbeziele werden aus den Marktzielen abgeleitet. Für die Festlegung der Werbeziele sind die Unternehmensphilosophie und die Imageziele entscheidend.

2.1.3.3 Die Verkaufsförderungspolitik

Die Verkaufsförderung verbindet in der Regel Maßnahmen der Sachmittelwerbung und des persönlichen Verkaufs sowie der Warenplatzierung und Präsentation miteinander. Besondere preispolitische Aktivitäten bei der Verkaufsförderung durch



Sonderangebote oder Absatzwegeaktivitäten durch das Bestreben der Erschließung neuer Kundengruppen können hinzutreten.

Die sachmittelorientierten Verkaufsförderungsaktionen im Einzelhandel umfassen in Ergänzung zur Warenpräsentation folgende Werbemittel:

- Schaufenster,
- Display-Material,
- Sonderausstellungen,
- Fensterstreifen und Preisplakate,
- Lautsprecherwerbung,
- Regalstopper, z.B. Regalfahnen.

Derartige Maßnahmen werden zusammengefaßt auch als Point-of-Purchase-Werbung oder Point-of-Sales-Werbung bezeichnet.

Der Verkaufsförderung dient auch die Wertwerbung, d.i. die Werbung mit Zugaben und Vergünstigungen. Man unterscheidet dabei:

- erfüllungsabhängige Werbemittelarten: Werbegeschenke, Werbeproben;
- erfüllungsunabhängige Werbemittelarten: Werbegeschenke, Werbeproben;
- erfüllungsindifferente Werbemittelarten: Werbepreisausschreiben, Werbepreisangebote, insbesondere Lockvogelwerbung, Werbebewirtung.

Als Verkaufsförderung wird in der Regel auch der Einsatz von Propagandisten und Mitarbeitern der Hersteller im Einzelhandel wie auch im Großhandel bezeichnet. Dazu gehören auch Produktproben-Promotions. Weitere Beispiele sind Autogrammkaktionen mit prominenten Gästen.

Zu den Verkaufsförderungsmaßnahmen wird auch die Schulung von Marktpartnern gerechnet.

2.1.3.4 Die Politik der Public Relations

Kommunikationsmaßnahmen, die sich gezielt zur Beeinflussung der Einstellung gegenüber dem Unternehmen oder sonstigen Institutionen ohne unmittelbare Marktziele an die Öffentlichkeit richten, werden Public Relations genannt.

Im Gegensatz zur Werbung umfaßt PR auch Nachrichten, z.B. Zeitungsartikel oder Meldungen im Rundfunk, zur Verbesserung der Einstellung der Umwelt gegenüber einem Unternehmen.



Die Öffentlichkeitsarbeit muß von folgenden sozialökonomischen Grundbedingungen ausgehen:

- Die gesellschaftlichen Verpflichtungen gegenüber der Öffentlichkeit werden zu einer allgemeinen Forderung erhoben, über deren Erfüllung vom Unternehmen Nachweise zu erbringen sind.
- Die Anforderungen der Öffentlichkeit an die Transparenz über die Struktur und Entwicklung von Unternehmen gewinnen zunehmend an Bedeutung.

2.1.3.5 Adreß- und Kundendatenbanken — Datenbasenmarketing

Durch die systematische und kontinuierliche Erfassung und Verdichtung der Informationen über den Kundenstamm kann die Zielgenauigkeit der Marktbearbeitung verbessert werden.

Datenbasenmarketing ermöglicht neuartige Formen der Zielgruppenanalyse und zielgruppenspezifische Kontakte.

2.1.3.6 Kundenclubs und Kundenkarten

Ein Instrument zur Kundenbindung ist die Einrichtung von Kundenclubs. Die Mitgliedschaft im Kundenclub wird durch eine spezielle Kundenkarte dokumentiert, die bei allen Einkäufen vorgelegt werden muß, wenn der Kunde die damit verbundenen Vorteile, z.B. kostenloser Parkplatz oder Rabatt, nutzen will. Die Kundenkarte ist maschinenlesbar. Bei Einsatz von Scannerkassen können die kundenbezogenen Daten mit produktbezogenen Daten verknüpft werden.

2.1.3.7 Die Politik der zeitlichen Leistungsbereitschaft

Die zeitliche Leistungsbereitschaft im Sinne einer Kontaktbereitschaft gegenüber Kunden (und auch Lieferanten) ist in Industrie, Handel und Dienstleistungsgewerbe ein wichtiges Hilfsmittel, sich von Mitbewerbern abzuheben.

Die Instrumente der zeitlichen Leistungsbereitschaft sind:

- die Verkürzung der Kontakt- und Verkaufszeit,
- die Verlagerung der Kontakt- und Verkaufszeit,
- die Verlängerung der Kontakt- und Verkaufszeit.

Ein derzeit hier genutztes Hilfsmittel sind die Trennungen zwischen Kontaktzeit und Verkaufszeit. Dazu gehört die Einladung von Konsumenten zur Besichtigung



—ohne Verkauf— von Möbelgeschäften am Wochenende, von der zahlreich Betriebe Gebrauch machen.

2.1.3.8 Das Konzept der ganzheitlichen Marktkommunikation

Jede Strategie der Kommunikation ist in ihrer Wirksamkeit an eine dazu passende Marktbearbeitungsstrategie auf allen anderen Marketingfeldern gebunden. Dem ganzheitlichen Konzept der Marktbearbeitung entspricht eine ganzheitliche Marktkommunikation im Sinne einer Superkommunikationsstrategie. Dabei gilt: Das Ganze ist mehr als die Teile.

2.1.4 Ladengestaltung und Warenpräsentation

Bei Ladenbau und Ladenlayout werden Kreativität und präzises Kalkül über Platzierung, Warenanordnung, ergonomische und visuelle Festlegung von Höhe der Regale und Gangbreite miteinander verknüpft. Angestrebt wird eine Überwindung des Schluchteneffekts.

Durch den Fortschritt im Ladenbau einerseits und durch stete Geschäftsflächenausweitung mit Neueröffnungen andererseits sind Einzelhandelsbetriebe ab einem bestimmten Präsentationsniveau gezwungen, ihre Läden in einem Abstand von fünf bis sechs Jahren umzugestalten.

Dazu kommt bei vielen Betriebstypen ein präziseres Bewußtsein über die optimale Nutzung einer bewußt begrenzten Verkaufsfläche gegenüber einer immer stärkeren Flächenexpansion.

Durch die Warenpräsentation auf Warenträgern und die Warenplatzierung sollen u.a. Impulskäufe angeregt werden.

Bei der Ladengestaltung, der Warenplatzierung und der Warenpräsentation sind im einzelnen festzulegen:

- die Aufteilung des Raumes auf die verschiedenen Funktionszonen — Raumaufteilung,
- die Anordnung der Funktionszonen (Anlage der Gänge) — Raumanordnung,
- die Aufteilung der Verkaufsfläche auf die einzelnen Warengruppen (und Artikel) — quantitative Raumzuteilung,



- die Anordnung der Warengruppen (und Artikel) innerhalb des Raumes — qualitative Raumzuteilung,
- die Gestaltung der Raumelemente im Verkaufsraum — Raumeinrichtung,
- die Gestaltung der Raumelemente außerhalb des Gebäudes — Ladenfrontgestaltung.

Ladenbau und Präsentation sind eine wichtige Grundlage für das Image. Von Ladeneinrichtung und Präsentation sollen eigene Werbeeffekte ausgehen.

2.2 Erfolgsfaktorenforschung und Marketing-Mix

Hierbei wird der Marketing-Mix als Optimierungsaufgabe gesehen, wobei der Gewinn z.B. oder der Marktanteil —je nach Marketingziel— als zu maximierendes Ergebnis gesehen wird. Ein Filialunternehmen kann z.B. verschiedene Mixes an verschiedenen Filialen testen und später die optimale überall einsetzen.

3. Umweltpsychologie und Ladengestaltung

Die Umweltpsychologie ist eine Disziplin, die sich seit den siebziger Jahren mit der Fragestellung auseinandersetzt, ob die physische (materielle) Umwelt (z.B. Gebäude, Landschaften, Einrichtungsgegenstände) einen Einfluß auf das Verhalten der in dieser Umwelt lebenden Menschen ausübt und wie die Umwelt im Dienste des menschlichen Verhaltens gestaltet werden kann.

3.1 Der kognitive Ansatz der Umweltpsychologie

Dieser beschäftigt sich mit der Geographie des Geistes, d.h., er versucht, die Fähigkeit des Menschen zu erforschen, räumliche Umwelten wahrzunehmen, zu begreifen und sich derer zu erinnern. Vielfach wird in diesem Zusammenhang auch das Stichwort mentale Kartographie genannt, um damit die Art der Gewinnung von Vorstellungsbildern zu charakterisieren. Bei der menschlichen Realitätserfassung werden die Ergebnisse der Gehirnforschung, der Wahrnehmungstheorie und der Gestalttheorie hinzugezogen.



3.1.1 Wahrnehmungstheoretische Erkenntnisse

Wahrnehmung ist ein Informationsverarbeitungsprozeß, durch den das Individuum Kenntnis von sich selbst und seiner Umwelt erhält. In diesem kognitiven Prozeß werden Umweltreize aufgenommen, entschlüsselt und mit vorhandenem Wissen zu einer inneren Vorstellung verarbeitet. Der Wahrnehmungsvorgang zeichnet sich durch seine Selektivität (Reize mit hohem Aktivierungspotential oder bedürfnis- und wunschansprechende Reize werden ausgewählt), Subjektivität (verschiedene Menschen nehmen dieselbe Umwelt verschieden wahr) und Aktivität (Reizeindrücke werden nicht nur passiv absorbiert, sondern aktiv aufgenommen und verarbeitet) aus.

3.1.2 Erkenntnisse der Gestaltpsychologie

Im sog. Prägnanzgesetz formulieren die Gestaltpsychologen ihre Vorstellung von der besten, einfachsten und stabilsten Strukturierung der Reiz-Umwelt. Danach gibt es Gesetzmäßigkeiten, die bewirken, daß sich isolierte Wahrnehmungsreize erlebnismäßig zu Sinnzusammenhängen vereinen. Wahrnehmungszusammenhänge müssen sich demnach durch Prägnanzfaktoren wie Regelmäßigkeit, Symmetrie, Einfachheit oder Geschlossenheit auszeichnen.

Grundsätzlich werden prägnante Figuren schneller und genauer wahrgenommen und erzielen höhere Aufmerksamkeits- und Erinnerungswerte als formlose, amorphe Gebilde.

3.1.3 Ergebnisse der Hemisphären- und Imageryforschung (für die mentale Kartographie)

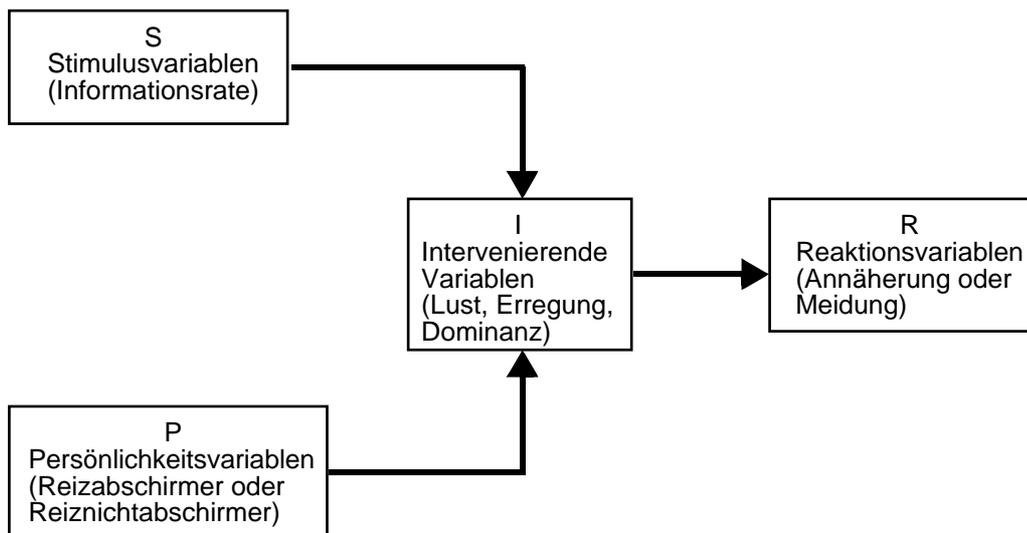
Die Erkenntnisse der Gehirnforschung besagen, daß das menschliche Gehirn aus zwei Hälften besteht, die unabhängig voneinander arbeiten. Beim normalen rechts-handedigen Menschen ist die linke Gehirnhälfte für sprachlich-logische, die rechte Gehirnhälfte für bildlich-analoge Aktivitäten zuständig. Eine gedanklich Verarbeitung der physischen Umwelt erfolgt über innere Bilder nach analogen Regeln in der rechten Gehirnhälfte.

Die Imageryforschung zeigt auf, daß der Mensch die im Gedächtnis gespeicherten Bilder zurückrufen kann, um sich mit Hilfe dieser internen Lagepläne an erlebte Umwelten zu erinnern bzw. diese inneren Bilder mit neuen räumlichen Wahrneh-



mungen zu vergleichen, wodurch eine Orientierung in einer fremden Umgebung erleichtert wird.

3.2 Der emotionale Ansatz der Umweltpsychologie



3.2.1 Die Stimulusvariablen (S)

Stimulusvariablen, also verschiedene Umwelten, werden durch die Informationsrate gekennzeichnet, welche die Menge von Informationen ist, die pro Zeiteinheit in der Umwelt enthalten sind *oder* wahrgenommen werden.

3.2.2 Die Persönlichkeitsvariablen (P)

Die typischen emotionalen Wesenszüge oder Temperamente von Menschen können durch die drei grundlegenden Gefühlsdimensionen beschrieben werden. Manche Menschen sind lustbetonter (bzw. unlustbetonter), verspüren mehr oder weniger starke Dominanz (bzw. Unterwerfung) und verhalten sich gegenüber erregenden Reizen unterschiedlich aufgeschlossen.

Nichtabschirmer setzen sich gerne erregenden, lustfördernden Reizen der Umwelt aus und reagieren auf eine starke Umwelt wesentlich intensiver, sie versuchen mehr zu hören, sehen, riechen usw. als andere. Eine stark ausgeprägte selektive Informationsaufnahme findet bei ihnen im Gegensatz zu den Abschirmern nicht statt. Für sie ist es nicht unbedingt ausschlaggebend, daß die Informationen von hoher Relevanz oder Bedeutung sind, sondern sie verhalten sich vielen Bereichen

des Lebens gegenüber aufgeschlossen. Dagegen bemühen sich Abschirmer mehr oder weniger automatisch, ihr Reizvolumen zu verringern und nur die für sie interessierenden Reize zu verarbeiten. Sie fühlen sich von lustbetonten Situationen wesentlich weniger stark angezogen als Nichtabschirmer. Diese unterschiedlichen persönlichen Prädispositionen erklären, warum manche Menschen gleiche Umwelten unterschiedlich erleben.

3.2.3 Die intervenierenden Variablen (I)

Die durch eine Umwelt hervorgerufenen Emotionen können auf drei übergeordneten Gefühlsebenen beschrieben werden:

- Erregung (beschrieben durch die Items: aktiv, angeregt, aufgeregt, zappelig, hellwach, bzw. müde, gelangweilt, unaufmerksam usw.)
- Lust (beschrieben durch die Items: vergnügt, glücklich, zufrieden, bzw. verärgert, unglücklich, unzufrieden, melancholisch)
- Dominanz (beschrieben durch die Items: überlegen, wichtig zu sein, einflußreich, bzw. eingeschüchtert, gegängelt, mit Vorschriften eingedeckt usw.)

3.2.4 Die Reaktionsvariablen (R)

Bestimmte Umgebungen verursachen beim Menschen primäre emotionale Eindrücke (=intervenierende Variablen), welche ihrerseits wieder bestimmte Reaktionen auslösen. Diese Reaktionen können unter den beiden Hauptkategorien Annäherung und Meidung subsumiert werden. Eine Annäherung stellt eine positive Reaktion dar, d.h., man möchte die Umwelt erforschen, kennenlernen, weil man sie als angenehm, freundlich oder aufregend empfindet. Unter Annäherung versteht man also auch eine positive emotionale oder kognitive Beurteilung der Umwelt. Umgekehrt ist dagegen ein Meidungsverhalten bzw. eine meidungsauslösende Umwelt eher negativ besetzt und hat etwas mit sich-davon-weg-bewegen, Rückzug, abweisendem Verhalten, Unfreundlichkeit oder abfälligen Äußerungen zu tun.



3.3 Empirische Ergebnisse zur Optimierung der Ladengestaltung und -atmosphäre

3.3.1 Beeinflussung der allgemeinen Ladenatmosphäre:

1. Orientierungsfreundlichkeit des Geschäfts erhöhen.
Dadurch wird die Konsumentenstimmung und die Geschäftsbeurteilung positiv beeinflusst. Erforderlich ist eine klare, übersichtliche Konzeption des Ladenlayouts und der qualitativen Raumzuteilung. (Hinweistafeln, Wegweiser, Beseitigung von Sichtbarrieren, selling by pictures)
2. Für emotional entspannende Reize sorgen:
Die Ladenatmosphäre sollte auch emotional desaktivierende Reize anbieten, also Stimuli, die Geborgenheit, Wärme, Gemütlichkeit ausstrahlen. (Pflanzen; warme, dezente Farben; Sitzecken)
3. Für Wechselspiel von Aktivierung und Desaktivierung sorgen:
Aktivierende Faszinationspunkte können nur dann gut in Szene gesetzt werden, wenn zuvor eine Aufnahmebereitschaft beim Kunden durch eine entspannende, streßfreie Atmosphäre gesorgt worden ist.
Ein überraschungsreich, lebendig, ungewöhnlich und aufregend wirkendes Geschäft wird als fachlich kompetent und mit guter Stimmung erlebt.

3.3.2 Optimierung der Warenpräsentation

1. Präsentation der Produkte in ihrem natürlichen Bedarfs- und Verwendungszusammenhang.
2. Klarer Bezug der Dekorationen zum ausgestellten Sortiment.
3. Ausrichtung des Sortiments und dessen Präsentation an der erwünschten Zielgruppe.
Grundsätzlich sollten die zur Objektkommunikation herangezogenen Gegenstände möglichst prägnant sein und ein hohes Identifikationspotential aufweisen, d.h. sie müssen von der Zielgruppe als zu ihrer Lebensweise zugehörig angesehen werden.

4. Praktische Beispiele

[Siehe *Andrea Gröppel: „Erlebnisstrategien im Einzelhandel“*, letztes Kapitel]



5. Internationalisierungsstrategien im Einzelhandel

5.1 Begriff, Wesen und Determinanten

Im Gegensatz zum Exportgeschäft müssen bei der Internationalisierung des Einzelhandels Direktinvestitionen als Verankerung in ausländische Märkte getätigt werden. Die Einzelhandelsleistung läßt sich nämlich nicht exportieren, sondern muß vor Ort erbracht werden.

Solange Expansionsmöglichkeiten im Inland vorhanden sind, gehört Risikofreude und Weitsicht dazu, sich auf Auslandsmärkten zu etablieren, weil neben hohen Investitionen und Risiken auch viel Steuerungs- und Kontrollaufwand nötig sind, hingegen potentielle Synergieeffekte für Handelsunternehmen im Vergleich zur exportierenden Industrie relativ bescheiden sind.

5.2 Globalisierungs- und nationale Strategien

Die Internationalisierung und Globalisierung beruhen zunächst auf den Wachstumszielen, aber auch auf Zielen der Risikostreuung und der besseren Beteiligung am Fortschritt im Handel durch analoge Übertragung von Erfahrung von einem Land auf das andere.

Bei der Internationalisierung werden Marktinstrumente teils global einheitlich bis lokal differenziert eingesetzt.

Unternehmen werden oft eine abgeschichtete Marktbearbeitungsstrategie betreiben, z.B.

1. global:Produkte, Distribution, Grundkommunikation,
2. europaweit:Preiseinheitlichkeit, Servicequalität,
3. national:Außendienst- und Kontaktpolitik,
4. regional und lokal:Stützpunkt- und Standortpolitik, Sortimentsprofil, Mengenpolitik, Kommunikation im Regional- und Lokalfunk oder in Zeitungen,
5. kundenindividuell:Kontaktpolitik, spezifische Liefer- oder Service-Ver einbarungen.



Insgesamt laufen die Überlegungen hinsichtlich des Euromarketing auf die handelspezifische Beantwortung der Strategiefolge hinaus, ob mit einer Politik europäischer Standardisierung oder mit teilmarktbezogener Differenzierung größere Erfolgsaussichten verbunden werden.

Bei Beginn der Internationalisierung hat ein Unternehmen viele Freiheitsgrade bei der Wahl von Länderprioritäten. Dabei spielen Kriterien eine Rolle wie

- Ähnlichkeit und sprachliche Nähe,
- räumliche Nähe,
- vergleichbare Marktbedeutung,
- bisherige Internationalisierungsbeziehungen zwischen den Ländern, Managementverfügbarkeit,
- Produkt- und Serviceähnlichkeit.

Naheliegend und daher seit längerem vielfach praktiziert ist eine Internationalisierung des **Beschaffungswesens** auf Großhandels- bzw. Kontorebene.

Eine stärker **absatzwirtschaftlich** ausgerichtete Strategie stellt der Erwerb von Beteiligungen an ausländischen Einzelhandelsunternehmen dar. Speziell in Form des Austauschs von Minderheitsbeteiligungen dient dieses Unterfangen der gegenseitigen Einflußnahme und Unterstützung.

Der **Aufkauf** ausländischer Einzelhandelsunternehmen ist —wie in anderen Wirtschaftszweigen auch— der einfachste und sicherste Weg der Internationalisierung.

Aus Marketingsicht am anspruchsvollsten und organisatorisch am schwierigsten ist natürlich der eigene **Aufbau** von Einkaufsstätten bzw. Filialbetrieben in ausländischen Märkten.



Die letzte der Möglichkeiten, nämlich die Entwicklung gänzlich **neuer** Angebotsformen speziell für bestimmte Auslandsmärkte, gehört derzeit noch zu den Ausnahmen, wenn „neu“ hier im Sinne von „noch nicht dagewesen“ verstanden wird.

TABELLE 3: Internationalisierungsstrategien im Einzelhandel

	Kooperationsstrategie	Beteiligungs- und Akquisitionsstrategie	Multinationale Strategie	Globalstrategie
Inhalt:	Kooperation von selbständigen nationalen Verbundgruppen oder Einzelhandelsunternehmen	finanzielle Beteiligung an ausländischen Unternehmen oder komplette Übernahme	identische Basis-konzepte, aber nationalspezifische Anpassung	identische Multiplikation eines Konzeptes im Ausland unter Verzicht auf nationale Differenzierung
Ziele:	-Erzielung von Volumens- und Produktivitätsvorteilen in <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung • Produktion • Werbung -Know-how-Austausch	-Erschließung von Wachstums- und Ertragspotentialen <ul style="list-style-type: none"> -Streuung von finanziellen und politischen Risiken -Know-how-Erwerb 	-Erschließung von Wachstums- und Ertragspotentialen <ul style="list-style-type: none"> -Streuung von finanziellen und politischen Risiken -Know-how-Transfer 	-Erschließung von Wachstums- und Ertragspotentialen <ul style="list-style-type: none"> -Erzielung von Volumens- und Produktivitätsvorteilen in Beschaffung, Produktion, Distribution, Ladeneinrichtung und Werbung
Erfolgsfaktoren:	-Nachfragebündelung <ul style="list-style-type: none"> -Synergienutzung -ähnliches Erscheinungsbild und Sortiment -gemeinsame Interessen vor nationalem Interesse 	-Synergienutzung <ul style="list-style-type: none"> -Markt- und Management-Know-how im Tochter-Unternehmen -dezentrale Führung 	-Nachfragebündelung <ul style="list-style-type: none"> -soviel Zentralisierung wie möglich, soviel Dezentralisierung wie nötig -Markt-Know-how im Tochter- und Management-Know-how im Mutterunternehmen 	-identisches Design für klar abgegrenztes Marktsegment <ul style="list-style-type: none"> -Handelsmarken oder Eigenmarken -starke vertikale Integration -zentrale Führung -ausgeklügelte Logistik
Beispiele:	-Inter-Spar -Inter-coop -Euro-coop	-Tengelmann -Otto-Versand -ASKO -Vendex International	-IKEA -C&A -Hennes & Mauritz -Carrefour -Promodes	-Benetton -Laura Ashley -Body Shop

5.3 Der Handel in Europa und in den westlichen Industrieländern

Aufgrund der kulturellen Eigenheiten und der differenzierten Konsumgewohnheiten werden in Europa nationale und auch regionale Märkte bestehen bleiben. Vielfach wird das Gewicht dieser Märkte jedoch überschätzt. Mehrere zentrale Marktbereiche, so

1. der Markt der technischen Gebrauchsgüter,
2. der Markt der Mode,
3. der Markt der Gesundheitsprodukte und Medikamente,
4. der Markt der Hardware und Software

stehen vor einer vollen Internationalisierung und Globalisierung. Die meisten Produktionsgüter, Büroprodukte wie auch Maschinen und Anlagen, sind bereits internationalisiert.

5.4 Exkurs: Der Handel in den 5 neuen Bundesländern

Zunächst in Ostdeutschland und später in Osteuropa ist der Übergang von der Mangel- und Versorgungswirtschaft in eine Wohlstandsgesellschaft mit bekannten Produkten und Dienstleistungen und mit eingeübten Marktbearbeitungsmethoden zu sichern. In Osteuropa werden zur Anpassung an den westlichen Lebensstandard bekannte Produkte benötigt und nach Überwindung der ideologischen und psychologischen Umstellungsschwierigkeiten auch bekannte und eingeführte Marktbearbeitungsstrategien.

