

1. EINLEITUNG	7
1.1. AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG.....	7
1.2. KERNHERAUSFORDERUNGEN AUS SICHT DES HANDELSMANAGEMENTS.....	10
1.3. FRAGESTELLUNG UND WEITERE VORGEHENSWEISE.....	12
2. BESTANDSAUFNAHME: INTERNATIONALISIERUNG UND INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN IM ÜBERBLICK	15
2.1. ZENTRALE FORSCHUNGSTHEMEN DER INTERNATIONALISIERUNG.....	15
2.2. INTERNATIONALISIERUNG IM EUROPÄISCHEN HANDEL.....	16
2.2.1. Besonderheiten der Internationalisierung im Handel.....	19
2.2.2. Kompetenzenanforderungen an das internationale Handelsmanagement	20
2.3. BEWEGGRÜNDE DER INTERNATIONALISIERUNG.....	21
2.3.1. Rahmenbedingungen in Europa.....	21
2.3.2. Fünf Internationalisierungstreiber	24
2.3.3. Ursachen fehlgeschlagener Expansionsvorhaben in neue Länder.....	26
2.4. STRATEGIEN UND PROZESSE DER INTERNATIONALISIERUNG.....	29
2.4.1. Reaktive und proaktive Positionierung.....	29
2.4.2. Entscheidungsebenen bei der Internationalisierung	30
2.4.3. Markteintrittstypologien	31
3. LITERATURÜBERBLICK: GESCHÄFTSMODELLE ALS AUSGANGSPUNKT STRATEGISCHER PLANUNG	35
3.1. KENNZEICHNUNG VON STRATEGIE UND STRATEGIEAUFFASSUNGEN	35
3.2. LANGFRISTIGE WETTBEWERBSVORTEILE	37
3.2.1. Perspektiven strategischer Wettbewerbsvorteile.....	37
3.2.2. Erklärungsansätze zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen	38
3.2.3. Schaffung von grundlegenden Wettbewerbsvorteilen durch generische Wettbewerbsstrategien.....	41
3.2.4. Nachhaltigkeit der Wettbewerbsvorteile durch generische Wettbewerbsstrategien.....	43
3.2.5. Anwendung der generischen Wettbewerbsstrategien auf den Handel ...	46
3.2.6. Kritik an den generischen Wettbewerbsstrategien	47
3.3. GESCHÄFTSMODELLE	51
3.3.1. Die Herausforderung der Begriffsdefinition.....	51
3.3.2. Die Abgrenzung von Geschäftsmodellen und Strategien.....	52
3.3.3. Dimensionen eines Geschäftsmodells	54
3.3.4. Das Nutzenversprechen als Ausgangspunkt eines Geschäftsmodells	59
3.3.5. Zusammenfassung	65
4. AUSPRÄGUNGEN VON GESCHÄFTSMODELLEN IM HANDEL	67
4.1. ERGEBNISSE EINER EXPLORATIVEN CLUSTERANALYSE	67

4.2.	VERKNÜPFUNG ZWISCHEN DER KUNDEN- UND DER MANAGEMENTPERSPEKTIVE	69
4.3.	CHARAKTERISIERUNG DER GESCHÄFTSMODELLE ANHAND DER WERTKETTE.....	70
4.4.	VERTEILUNG DER GESCHÄFTSMODELLE IN AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN EUROPAS.....	73
4.5.	WACHSTUM UND PROFITABILITÄT DURCH STRATEGIEFOKUS	77
4.6.	ZUSAMMENFASSUNG	81
5.	GESTALTUNGSHINWEISE: DER GESCHÄFTSMODELLANSATZ ALS IMPULSGEBER FÜR EIN STRATEGISCH GANZHEITLICHES HANDELSMANAGEMENT	83
5.1.	VOM SINN UND ZWECK STRATEGISCHER PLANUNG IN ZEITEN ZUNEHMENDER WETTBEWERBSINTENSITÄT - VIER LEITIDEEN.....	83
5.2.	GANZHEITLICHE ABSTIMMUNG MIT DER PROFILIERUNGSPYRAMIDE	87
5.3.	LEISTUNGSVERSPRECHEN NACHHALTIG IM UNTERNEHMEN VERANKERN	89
5.4.	STRATEGISCHE ABSTIMMUNG MIT DEM SCHLÜSSELKOMPETENZANSATZ	90
5.5.	STRATEGISCHE ABSTIMMUNG MIT DEM GESCHÄFTSMODELLANSATZ	95
5.6.	OPERATIVE ABSTIMMUNG MIT DEM PROFILIERUNGSMODELL	98
5.7.	FALLBEISPIELE	101
5.8.	KRITISCHE UMSATZGRÖSSE IN ABHÄNGIGKEIT DES GESCHÄFTSMODELLS.	109
5.9.	ZUSAMMENFASSUNG	112
6.	FAZIT UND AUSBLICK.....	113
6.1.	ZUSAMMENFASSUNG	113
6.2.	KRITISCHE WÜRDIGUNG DES GESCHÄFTSMODELLANSATZES.....	114
6.3.	DIE GESCHÄFTSMODELLE IM WETTBEWERB.....	115
6.4.	AUSBLICK: ORDNUNGSPOLITIK ZUR WAHRUNG DER ANGEBOTSVIELFALT.	117

2. Bestandsaufnahme: Internationalisierung und Internationalisierungsstrategien im Überblick

Für viele Handelsunternehmen ist Internationalisierung ein wichtiger Wachstumspfad geworden. Doch wo steht die Internationalisierung des Handels heute? Was sind Treiber und Rahmenbedingung von Erfolgen und Misserfolgen bisheriger Internationalisierungsvorhaben? Welche Strategiemuster lassen sich erkennen?

2.1. Zentrale Forschungsthemen der Internationalisierung

In diesem Fachbericht soll im Allgemeinen immer dann von **Internationalisierung im Handel** gesprochen werden, wenn sich ein Betriebsformenkonzept (z. B. Fachmarkt) oder eine Angebotsform des Handels (z. B. Selbstbedienung) über Staatsgrenzen hinaus durchsetzt. Ein solches grenzüberschreitendes Engagement kann unterschiedlich groß ausfallen, angefangen von einer Minderheitsbeteiligung an lokalen Unternehmen innerhalb des Ziellandes bis hin zu eigenen Verkaufsstellen vor Ort. Es gibt Vorformen der Internationalisierung z. B. den internationalen Einkauf oder die Nutzung ausländischer Finanzierungsinstitute. Internationale Handelsunternehmen **verkaufen** aber auch Waren und Dienstleistungen außerhalb ihres Heimmarktes (Stemquist/Kacker, 1994, S. 4). Demnach **soll in diesem Fachbericht erst dann von Internationalisierung gesprochen werden, wenn Unternehmen Waren und Dienstleistungen grenzüberschreitend an Endkunden verkaufen.**

Drei Forschungsthemen stehen im Zentrum der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Internationalisierung im Handel (Burt, 1991, S. 490): Erstens ist dies die Beschreibung von **Internationalisierungsaktivitäten** (Umsatzvolumina, Marktanteile sowie Herkunft und Richtung der Expansionsbemühungen). Zweitens untersuchen eine Vielzahl der vorliegenden Veröffentlichungen die **Motive bzw. Beweggründe der Internationalisierung**, und drittens werden **Strategien und Prozesse der Internationalisierung** thematisiert. Auf diese drei Forschungsthemen wird in den folgenden Abschnitten nacheinander eingegangen.

Übergeordnetes Ziel dieses Fachberichts ist es, Lösungswege aufzuzeigen, wie der zunehmenden Wettbewerbsverschärfung im Handel durch eine in sich konsistente Unternehmens-Strategie begegnet werden kann. Aus diesem Grund sind die weiteren Ausführungen primär dem dritten der drei zuvor genannten Forschungsbereiche, der Strategie- und Prozessperspektive zuzuordnen. Hierbei wird im Vergleich zu früheren Untersuchungen vor allem eine Prozessperspektive gewählt, die in ihrer Betrachtung den gesamten Wertschöpfungsprozess eines wettbewerbsfähigen Handelsunternehmens abbildet.

2.2. Internationalisierung im europäischen Handel

Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen, wie z. B. den internationalen Rohstoffmärkten oder dem Finanzsektor, vertreiben vergleichsweise wenige Handelsunternehmen Waren und Dienstleistungen im Ausland. In den vergangenen Jahren hat der Internationalisierungsgrad des Handels jedoch zugenommen. Internationale Handelsunternehmen sind mittlerweile auch in Ländern Osteuropas und Asiens stark vertreten (vgl. Abb. 3).

Abb. 3

Internationalisierungsstatus ausgewählter Handelsunternehmen

Unternehmen	Westeuropa	Osteuropa	NAFTA	Latin-/Südamerika	Asien	Ozeanien	Mittlerer Osten und Afrika	Länder gesamt
METRO Gr.	13	12			4		1	30
Schwarz-Gr.	16	8						24
Carrefour	7	3		3	6			19
Aldi	12	1	1			1		15
Wal-Mart	1		3	8	2			14
REWE-Gr.	5	9						14
Tengelmann	5	7	1					13
Tesco	2	5			5			12
Auchan	5	4			5		1	12
Casino	1			5	2		2	10
Ahold	3	5	1		2			9

Quelle: Metro Handelslexikon 2007/2008 nach Planet Retail, Juni 2007

Einige Handelsunternehmen erzielen sogar einen **erheblichen Anteil ihres Gesamtumsatzes im Ausland** (vgl. Abb. 4). Auffallend ist, dass dies in einem besonderen Ausmass auf die europäischen Händler zutrifft. Die Metro Group erwirtschaftete beispielsweise 2007 mit 59,1 % mehr Umsatz im Ausland als im Inland (Metro Group, 2008). Allerdings finden sich unter den zehn größten Lebensmittelhändlern der Welt auch solche, die gar nicht im Ausland vertreten sind. Es sind dies zwei der vier nordamerikanischen Unternehmen, nämlich Target und Kroger. Dass sie, obwohl nur national agierend, dennoch zu den größten Handelsunternehmen der Welt gehören, liegt an der Grösse und Wichtigkeit des U.S.-Binnenmarktes: Im Lebensmitteleinzel-

handel entfallen auf die USA mit einem Umsatzvolumen von 649,6 Mrd. EUR in 2006 16% des weltweit im Lebensmitteleinzelhandel umgesetzten Volumens. Das ist mehr als China (7%), Indien (5%) und Russland (3%) zusammen (Metro-Handelslexikon 2007/2008, S. 75).

Abb. 4

Die 10 größten Lebensmittelhändler der Welt

Rang	Unternehmen	Heimatland	Netto-Umsatz 2006 in Mrd \$	Umsatzveränderung 2005-2006 in %	Auslandsumsatz am Gesamtumsatz in %
1	Wal-Mart	USA	344,992	10,4	22
2	Carrefour	F	97,739	5,6	53
3	Tesco	UK	78,451	12,7	25
4	Metro Gruppe	D	75,131	7,9	55
5	Kroger	USA	66,111	9,2	0
6	Ahold	NL	56,299	1,8	82
7	Costco	USA	58,963	11,4	20
8	Target	USA	59,490	13,1	0
9	Rewe	D	54,515	5,2	32
10	Sears	USA	53,012	7,9	12

Quelle: Planet Retail: Top 30 Grocery Retailers Worldwide, 2006

Nicht alle Internationalisierungsanstrengungen innerhalb der Handelsbranche sind von Erfolg gekrönt. Während starke Internationalisierung in den Jahren vor der Jahrtausendwende zu beobachten war, haben in den vergangenen Jahren auch verschiedene **Marktaustritte** von zuvor stark international expandierenden Handelsunternehmen wie Ahold und Carrefour Schlagzeilen gemacht. Generell weisen Handelsunternehmen, die noch nicht lange im neuen Markt agieren und solche, die nicht über organisches Wachstum expandiert haben, die höchste Wahrscheinlichkeit für einen Marktaustritt auf (Burt *et al.*, 2004, S. 489) (vgl. Abb. 5).