

GERT GEORGE

# Internationalisierung im Einzelhandel

Strategische Optionen und  
Erzielung von Wettbewerbsvorteilen



DUNCKER & HUMBLLOT · BERLIN

**GERT GEORGE**

**Internationalisierung im Einzelhandel**

# **SCHRIFTEN ZUM MARKETING**

**herausgegeben von**

**Prof. Dr. Dr. h. c. Erwin Dichtl, Mannheim**

**Prof. Dr. Franz Böcker †, Regensburg**

**Prof. Dr. Hermann Diller, Nürnberg**

**Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim**

**Prof. Dr. Stefan Müller, Dresden**

**Prof. Dr. Michael Lingenfelder, Marburg**

**Band 44**

# **Internationalisierung im Einzelhandel**

**Strategische Optionen und  
Erzielung von Wettbewerbsvorteilen**

**Von  
Gert George**



**Duncker & Humblot · Berlin**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**George, Gert:**

Internationalisierung im Einzelhandel : strategische Optionen und  
Erzielung von Wettbewerbsvorteilen / von Gert George. –  
Berlin : Duncker und Humblot, 1997

(Schriften zum Marketing ; Bd. 44)

Zugl.: Erlangen, Nürnberg, Univ., Diss., 1995

ISBN 3-428-08780-1

n 2

Alle Rechte vorbehalten

© 1997 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0343-5970

ISBN 3-428-08780-1

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 

## Vorwort

Zum Zeitpunkt der Publikation vorliegender Arbeit erscheint das Thema Internationalisierung von Handelsunternehmungen aktueller als je zuvor. Der Einzelhandel ordnet seine bestehenden und wendet sich neuen Strategien und Strukturen für das kommende Jahrtausend zu. Dabei wird er anscheinend weder von geographischen Grenzen noch von psychologischen Barrieren aufgehalten. Verflechtungen von traditionellen und neuen Märkten sowie Branchen nehmen zu, die Wertschöpfungskette gewinnt im Zusammenhang mit der Gestaltung von Schnittstellen zu Lieferanten und Dienstleistern erneute Aktualität, und die Orientierung an Prozessen wird zunehmend für den Einzelhandel diskutiert. Vor dem Hintergrund der Internationalisierung ein Spagat für den Einzelhandel bei der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen?

Vorliegende Arbeit, die im Herbst 1995 als Dissertation von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg angenommen wurde, ist von diesen Überlegungen geprägt. Den Anstoß zur Auseinandersetzung mit der Thematik habe ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. H. Diller, Lehrstuhl für Marketing der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, zu verdanken. Neben der Übernahme des Erstreferats hat er durch Anregungen und kritische Diskussionen bei der Bearbeitung der Problematik unterstützt. Das Zweitgutachten wurde von Prof. Dr. B.N. Kumar, Lehrstuhl für internationales Management an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, erstellt. Dank gilt darüber hinaus der Gesellschaft für innovatives Marketing e.V. (GIM), die vorliegende Arbeit förderte. Stellvertretend für die Unternehmen, die Einblicke gewährt, Fallstudien ermöglicht und sich der Diskussion über den vorliegenden Untersuchungsgegenstand gestellt haben, sei an dieser Stelle die PORST AG genannt.

Zu Dank verpflichtet bin ich all den (ehemaligen) Kollegen und Mitarbeitern am Lehrstuhl für Marketing, die für ein anregendes (Arbeits-)Umfeld sorgten. Für die konstruktiven Diskussionen und Anmerkungen geht ein großer Dank insbesondere an Imaan Bukhari, Andreas Brielmaier und Dr. Peter Götz.

Herzlicher Dank an alle jene, die darüber hinaus direkt und indirekt für die notwendige Unterstützung zur Erstellung der vorliegenden Arbeit gesorgt haben. Vielen davon bin ich persönlich verbunden und habe es auf persönlichere Weise zum Ausdruck gebracht. Erforderlich war insbesondere ihr Verständnis für die eingebrachte und nicht reproduzierbare Zeit, die sie damit gleichermaßen eingebracht haben.

Meinen lieben Eltern gilt in diesem Sinne besonderer Dank, haben sie mich auf meinem Lebens- und Ausbildungsweg in jeder Hinsicht stets gefördert und begleitet. Meinem Vater, dem nur die Zeit vergönnt war, das Anfangsstadium vorliegender Arbeit zu erleben, sei diese gewidmet.

*Nürnberg, 1996/97*

*Dr. Gert George*

# Inhaltsverzeichnis

## *Kapitel 1*

<b>Bedeutung der Internationalisierung für den Einzelhandel</b>	19
A. Internationalisierung als strategische Neuorientierung des Einzelhandels	19
I. Internationalisierung und Wettbewerbsvorteile als Gegenstand der Untersuchung	19
II. Der Markteintritt der PORST AG in Ungarn als Fallstudie zur Internationalisierung im Einzelhandel	22
B. Terminologische Basis der vorliegenden Untersuchung	28
I. Abgrenzung der ‚Internationalisierung im Einzelhandel‘	28
II. Abgrenzung des Begriffs ‚Wettbewerbsvorteil‘	30
C. Konzeption der Untersuchung	33
I. Zielsetzung der Untersuchung und Vorgehensweise	33
II. Empirische Fundierung der Untersuchung	36

## *Kapitel 2*

<b>Internationalisierung und Wettbewerbsvorteile der Einzelhandelsunternehmung</b>	40
A. Internationalisierung und Einzelhandelsunternehmung	40
I. Zum Stand der Forschung	40
II. Spezifika internationaler Unternehmenstätigkeit des Einzelhandels	45
III. Prozessuale Sichtweise der Internationalisierung im Einzelhandel	49

B.	Die Ausgestaltung von Wettbewerbsvorteilen im Einzelhandel . . . . .	53
I.	Wettbewerbstheoretische Betrachtungsansätze . . . . .	54
1.	Das Fundament des Industrial-Organization-Ansatzes . . . . .	54
2.	Der Resource-Based Ansatz im strategischen Management . . . . .	59
II.	Strukturierung internationaler Wettbewerbsvorteile . . . . .	65
1.	Internationale Wettbewerbsvorteile in der Theorie . . . . .	65
2.	Die Internationalisierungsfähigkeit der Handelsunternehmung . . . . .	73
III.	Leistungserstellung und internationale Wettbewerbsvorteile im Einzelhandel . . . . .	78
1.	Systematik der zu untersuchenden Ansätze . . . . .	78
2.	Die Potentialdimension in der Handelsunternehmung – die handels- betrieblichen Leistungsfaktoren . . . . .	81
a)	Internationaler Tausch von Leistungsfaktoren . . . . .	82
b)	Internationale Bündelung von Leistungsfaktoren . . . . .	88
c)	Internationaler kalkulatorischer Ausgleich von Leistungsfaktoren . . . . .	94
3.	Die handelsbetrieblichen Prozesse – die Wertkettenanalyse . . . . .	99
a)	Anknüpfungspunkte an der Wertkette der Einzelhandels- unternehmung . . . . .	100
b)	Internationale Prozeßkonfiguration und -koordination . . . . .	105
c)	Internationale Verflechtungen im Wertsystem . . . . .	113
IV.	Synopse internationaler Wettbewerbsvorteile im Einzelhandel . . . . .	121
C.	Externe Einflußfaktoren der Internationalisierung von Handelsunternehmen . . . . .	127
I.	Entwicklung internationaler Wettbewerbs- und Verbrauchsstrukturen . . . . .	128
II.	Internationale Wanderbewegungen des Einzelhandels . . . . .	131
III.	Die Triebkräfte der Internationalisierung im Einzelhandel . . . . .	134
D.	Internationalisierung im Zielsystem der Handelsunternehmung . . . . .	140
I.	Internationalisierung und Unternehmensziele der Handelsunternehmung . . . . .	140

II.	Zielorientierung und internationale Einzelhandelstätigkeit .....	143
1.	Wachstumsorientierung im Einzelhandel .....	143
2.	Wettbewerbsorientierung des Einzelhandels .....	146
3.	Nutzung horizontaler Marktsynergien .....	150
4.	Risikoaspekte der Internationalisierung .....	154
III.	Empirische Ergebnisse zum Internationalisierungserfolg .....	158
E.	Ein Basismodell zur Erklärung internationaler Wettbewerbsvorteile im Einzelhandel .....	162

*Kapitel 3*

**Die inhaltlich-strategische Ausgestaltung der Internationalisierung**      165

A.	Stoßrichtungen und instrumentelle Ausgestaltung der Internationalisierung ...	165
I.	Internationale Wachstumspfade der Handelsunternehmung .....	165
II.	Internationaler Einsatz von Instrumenten des Handelsmarketing .....	171
B.	Koordinationsmechanismen internationaler Einzelhandelstätigkeit .....	176
I.	Koordinationsmechanismen im Zuge des internationalen Markteintritts ..	176
1.	Statische Betrachtung der Koordinationsmechanismen .....	176
2.	Dynamische Betrachtung der Koordinationsmechanismen .....	185
II.	Die Handelsunternehmung als Koordinator der Leistungserstellung .....	188
C.	Timing von Internationalisierungsaktivitäten .....	191
I.	Bestimmung des Markteintrittszeitpunkts .....	192
II.	Internationale Expansionsgeschwindigkeit und Optionen des Markteintritts .....	199
D.	Länderwahl bei der Internationalisierung .....	202
I.	Einflußfaktoren und Phasen der geographischen Ausbreitung von Handelsunternehmen .....	202

II.	Bestandsaufnahme der Zielmärkte internationaler Handelsunternehmen . .	206
E.	Das Strategieprofil der internationalen Einzelhandelsunternehmung . . . . .	211

#### *Kapitel 4*

	<b>Die Gestaltung von Geschäftsprozessen in der internationalen Einzelhandelsunternehmung</b>	213
A.	Prozesse des Betriebstypenmanagements . . . . .	213
I.	Prozeßdarstellung des Betriebstypenmanagements . . . . .	213
II.	Prozeßorganisation des Betriebstypenmanagements . . . . .	226
III.	Kurzfallstudie zum internationalen Betriebstypenmanagement . . . . .	230
B.	Prozesse des Sortimentsmanagements . . . . .	240
I.	Prozeßdarstellung des Sortimentsmanagements . . . . .	240
II.	Prozeßorganisation des Sortimentsmanagements . . . . .	250
III.	Kurzfallstudie zum internationalen Sortimentsmanagement . . . . .	258
C.	Prozesse des Beschaffungsmanagements . . . . .	263
I.	Prozeßdarstellung des Beschaffungsmanagements . . . . .	263
II.	Prozeßorganisation des Beschaffungsmanagements . . . . .	270
III.	Kurzfallstudie zum Beschaffungsmanagement . . . . .	275
D.	Prozesse der Warenflußgestaltung . . . . .	278
I.	Prozeßdarstellung der Warenflußgestaltung . . . . .	278
II.	Prozeßorganisation der Warenflußgestaltung . . . . .	285
III.	Kurzfallstudie zur Warenflußgestaltung . . . . .	289
E.	Zusammenfassende Betrachtung der internationalen Gestaltung des Geschäftssystems . . . . .	292