

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
I. Einleitung	1
1. Problemstellung	1
2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung	3
II. Internationale Markterschließung als Gegenwartsproblem des Residenzhandels	7
1. Geänderte internationale Rahmenbedingungen	7
1.1. Politische Veränderungen	7
1.1.1. Realisierung des Europäischen Binnenmarktes	7
1.1.2. Öffnungsprozeß Osteuropas	9
1.1.3. Sonstige politische Entwicklungen	10
1.2. Verbraucherbezogene Veränderungen	11
1.3. Beschaffungsspezifische Veränderungen	11
2. Situationsanalyse des Einzelhandels	13
3. Konsequenzen für den Einzelhandel	20
3.1. Notwendigkeit strategischer Planung im Einzelhandel	22
3.2. Bedarf an situationsbezogenen Entscheidungsansätzen	22

III. Internationale Markterschließung als integrierter Bestandteil strategischer Planung	24
1. Wesen strategischer Unternehmensführung	24
2. Komponenten strategischer Unternehmensplanung	27
2.1. Strategieebenen	27
2.1.1. Unternehmensebene	28
2.1.2. Betriebsebene	29
2.1.3. Gesellschaftspolitische Ebene	31
2.1.4. Funktionsebene	32
2.1.5. Struktur der Strategieebenen	34
2.2. Strategiefelder	36
3. Strategisches Unternehmensplanungskonzept auf der Grundlage standort- und wachstumsstrategischer Interdependenzen	40
3.1. Standort- und wachstumsstrategische Interdependenzen im Einzelhandel	40
3.2. Entwicklung potentieller Wachstumsstrategien auf Unternehmensebene	43
3.2.1. Bestimmung der Unternehmensziele	43
3.2.2. Unternehmensbezogene Umweltanalyse	55
3.2.3. Globale Unternehmensanalyse	59
3.2.4. Ableitung der Unternehmensstrategie	61
3.3. Strategische internationale Standortwahl auf der Ebene strategischer Geschäftseinheiten	66
3.3.1. Bestimmung strategischer Geschäftseinheiten im Einzelhandel	66
3.3.2. Geschäftseinheitenspezifische Umweltanalyse	77
3.3.3. Stärken-Schwächen-Analyse	80
3.3.4. Geschäftseinheitenspezifische Chancen-Gefahren-Analyse	84
3.3.5. Ableitung der geschäftseinheitenspezifischen Strategie	87
3.4. Strategische lokale Standortwahl auf Betriebsebene	88

IV. Strategische internationale Markterschließung als multidimensionales Entscheidungsproblem	90
1. Dimensionen strategischer Standortwahlentscheidungen	90
2. Entscheidungsprozeß strategischer internationaler Standortwahl	94
3. Selektion potentieller Absatzmärkte	100
3.1. Segmentierung des Weltmarktes	100
3.2. Einflußfaktoren der Absatzmarktselektion	106
3.2.1. Markteintrittsanreize	107
3.2.1.1. Markteintrittsanreize im engeren Sinn	108
3.2.1.2. Markteintrittsanreize im weiteren Sinn	108
3.2.2. Markteintrittsbarrieren	109
3.2.2.1. Natürliche und künstliche Markteintrittsbarrieren	111
3.2.2.2. Fixe und variable Markteintrittsbarrieren	113
3.2.3. Marktaustrittsbarrieren	113
3.3. Optionen unternehmensziel- und -strategieorientierter Selektion	117
3.3.1. Konzeptionen der Marktselektion	117
3.3.2. Einzelhandelsspezifische Selektionskriterien	122
3.3.2.1. Marktwachstumsorientierte Marktselektion	123
3.3.2.2. Marktlückenorientierte Marktselektion	125
3.3.2.3. Konkurrenzstrukturorientierte Marktselektion	126
3.3.2.4. Kostenorientierte Marktselektion	129
3.3.2.5. Risikoorientierte Marktselektion	131
3.3.2.6. Imageorientierte Marktselektion	134
3.3.2.7. Renditeorientierte Marktselektion	139
3.3.2.8. Marktanteilsorientierte Marktselektion	141

4. Timing des Markteintritts	146
4.1. Bedeutung des Faktors Zeit im Einzelhandel	146
4.2. Unternehmensbezogene Timingrestriktionen	150
4.2.1. Allgemeine Unternehmensausrichtung	150
4.2.1.1. Unternehmenskultur	150
4.2.1.2. Strategische Grundhaltung	152
4.2.1.3. Risikoneigung	154
4.2.2. Finanzierungspotential	155
4.2.3. Know-how	156
4.3. Interessengruppenbezogenes Timing	158
4.3.1. Staatliche Einflußfaktoren	158
4.3.2. Gesellschaftsgruppenbezogene Einflußnahme	162
4.4. Konkurrenzbezogenes Timing	164
4.4.1. Differenzierung konkurrenzbezogenen Timing- Verhaltens	164
4.4.2. Konzeptionelle Problemkreise	166
4.4.3. Bewertung konkurrenzbezogener Timing-Optionen	171
4.4.3.1. Strategie des Pioniers	171
4.4.3.2. Strategie des frühen Folgers	177
4.4.3.3. Strategie des späten Folgers	179
4.5. Konsumentenbezogenes Timing	185
4.5.1. Konzeptionelle Erfassung der Timing- Problematik	185
4.5.1.1. Grundüberlegungen	185
4.5.1.2. Erklärungsansatz	186
4.5.1.3. Ableitung der zentralen Einfluß- faktoren	189
4.5.2. Abschätzungsmöglichkeiten der Kaufkraftentwicklung	192
4.5.3. Abschätzungsmöglichkeiten der Bedarfsent- wicklung	194
4.5.3.1. Ermittlung der marktspezifischen Bedarfshierarchie	194
4.5.3.1.1. Konzeptentwicklung	194
4.5.3.1.2. Analogieverfahren	198
4.5.3.1.3. Konsumentenbefragungen	203
4.5.3.1.4. Sonstige Verfahren	206
4.5.3.2. Entwicklung des bestehenden Bedarfs	207

4.5.4. Abschätzungsmöglichkeiten der Konsumentenbeeinflußbarkeit	208
4.5.4.1. Grad der Verhaltensbeeinflußbarkeit	208
4.5.4.2. Institutionelle Voraussetzungen	212
5. Bestimmung des betrieblichen Leistungskonzeptes	214
5.1. Bedeutung des betrieblichen Leistungskonzeptes für die internationale Markterschließung	214
5.2. Elemente des betrieblichen Leistungskonzeptes	216
5.3. Problematik einer Bestimmung des Leistungskonzeptes	218
5.4. Festlegung der Sortimentsausrichtung	224
5.4.1. Wesen der Sortimentsausrichtung	224
5.4.2. Optionen internationaler Sortimentsausrichtung	225
5.4.2.1. Sortimentsstandardisierung auf internationaler Ebene	226
5.4.2.1.1. Vorteile internationaler Sortimentsstandardisierung	226
5.4.2.1.1.1. Nutzung von Kostensenkungspotentialen	226
5.4.2.1.1.2. Erhöhung der Wirkungspotentiale	227
5.4.2.1.2. Grenzen internationaler Sortimentsstandardisierung	229
5.4.2.2. Sortimentsindividualisierung auf regionaler Ebene	230
5.4.2.2.1. Vorteile regionaler Sortimentsindividualisierung	230
5.4.2.2.1.1. Erhöhung des Konsumentennutzens	230
5.4.2.2.1.2. Steigerung der Konkurrenzfähigkeit	231
5.4.2.2.1.3. Überwindung sortimentspezifischer Markteintrittsbarrieren	231
5.4.2.2.2. Grenzen regionaler Sortimentsindividualisierung	233
5.4.3. Unternehmensspezifische internationale Sortimentsanpassung	233

5.4.4. Abschätzungsmöglichkeiten der Sortimentsakzeptanz	243
5.4.4.1. Sortimentstest	243
5.4.4.2. Sortimentsbezogener Markttest	245
5.5. Festlegung der Betriebsformenausrichtung	247
5.5.1. Wesen der Betriebsform	247
5.5.2. Optionen internationaler Betriebsformenausrichtung	248
5.5.2.1. Betriebsformenstandardisierung auf internationaler Ebene	249
5.5.2.1.1. Vorteile einer Betriebs- formenstandardisierung	249
5.5.2.1.1.1. Imageverbundwirkungen	249
5.5.2.1.1.2. Nutzung von Kosten- senkungspotentialen	250
5.5.2.1.2. Grenzen der Betriebs- formenstandardisierung	251
5.5.2.2. Betriebsformenindividualisierung auf regionaler Ebene	251
5.5.2.2.1. Vorteile einer Betriebs- formenindividualisierung	251
5.5.2.2.1.1. Umsatzpotentialer- höhung	251
5.5.2.2.1.2. Kostensenkungs- potentiale	252
5.5.2.2.2. Grenzen einer Betriebs- formenindividualisierung	252
5.5.3. Unternehmensspezifische internationale Betriebsformenwahl	253
5.5.4. Abschätzungsmöglichkeiten der Betriebs- formenakzeptanz	259
6. Gestaltung der Marktetablierung	267
6.1. Grundformen der Marktetablierung	267
6.1.1. Interne Entwicklung	268
6.1.2. Franchise	270
6.1.3. Joint Ventures	276
6.1.4. Akquisition	282

6.2. Entscheidungsfaktoren der Etablierungsformenwahl	289
6.2.1. Unternehmensinterne Faktoren	289
6.2.1.1. Internationalisierungszielsetzungen	289
6.2.1.2. Finanzielle Ressourcen	290
6.2.1.3. Know-how-Kapazitäten	291
6.2.2. Unternehmensexterne Faktoren	293
6.2.2.1. Konkurrenten	293
6.2.2.2. Staat	295
6.2.2.3. Ressourcen	297
6.3. Optionen einer Etablierungsformen-Optimierung	298
6.3.1. Kombination einzelner Grundformen	299
6.3.2. Strategische Allianzen	300
7. Ableitung eines integrierten Entscheidungsansatzes	305
V. Zusammenfassende Schlußbetrachtung	310
Literaturverzeichnis	321

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1:	Entwicklung der realen Flächenproduktivität und des Lagerumschlags im bundesdeutschen Facheinzelhandel	13
Abb. 2-2:	Umsatzkonzentration im bundesdeutschen Einzelhandel	14
Abb. 2-3:	Umsatzkonzentration im europäischen Lebensmitteleinzelhandel	15
Abb. 2-4:	Japanische Unternehmensaufkäufe in den USA	18
Abb. 3-1:	Bestandteile strategischer Unternehmensführung	26
Abb. 3-2:	Zusammenhang zwischen Funktions- und Betriebsebene	32
Abb. 3-3:	Strategische Aufbauorganisation	35
Abb. 3-4:	Vertikale Reichweite der Funktionsbereichsstrategien	37
Abb. 3-5:	Dimensionen der Funktionsbereichsstrategie	39
Abb. 3-6:	Formen von Standortentscheidungen	41
Abb. 3-7:	Wettbewerbssituation und Zielsystem	47
Abb. 3-8:	Mögliche Zielbeziehungen	52
Abb. 3-9:	Zielbereiche und Zielarten	53
Abb. 3-10:	Zielpyramide im Einzelhandel	54
Abb. 3-11:	Ausgewählte strategische Dimensionen	62
Abb. 3-12:	Dreidimensionale Matrix	65
Abb. 3-13:	Konkurrenzbeziehungen im Einzelhandel	71
Abb. 3-14:	Ausgewählte Segmentierungskriterien	74
Abb. 3-15:	Geographische und leistungsbezogene Ausrichtung strategischer Geschäftseinheiten	76
Abb. 3-16:	Möglichkeiten zur Bildung strategischer Geschäftseinheiten im Einzelhandel	77
Abb. 3-17:	Einflußfaktoren der Strategieformulierung	78
Abb. 3-18:	Bestimmung der unternehmensspezifischen Chancen und Gefahren	85
Abb. 3-19:	Verknüpfung zwischen umweltbezogenen Chancen, unternehmensspezifischen Stärken und Zielen	86
Abb. 4-1:	Beziehung zwischen Standortwahl, Markteintrittszeitpunkt, Leistungskonzept und Marktetablierungsform	91
Abb. 4-2:	Integrationsbeispiel der strategischen internationalen Standortwahl in den strategischen Planungsprozeß	95

Abb. 4-3:	Ausgewählte Segmentierungskriterien im Einzelhandel	101
Abb. 4-4:	Zweidimensionalität der Marktsegmentierung im Einzelhandel	105
Abb. 4-5:	Auswirkungen der Marktbarrierenkonstellation auf das Gewinnpotential und das Risiko	115
Abb. 4-6:	Sequentielles Bewertungsverfahren	121
Abb. 4-7:	Umsatzentwicklung im europäischen Lebensmitteleinzelhandel	123
Abb. 4-8:	Wachstums-/Wettbewerbsintensitäts-Matrix für den Lebensmitteleinzelhandel in der EG	124
Abb. 4-9:	Marktlücken im europäischen Einzelhandel	126
Abb. 4-10:	Gewinnentwicklung im deutschen Spielwareneinzelhandel	127
Abb. 4-11:	Konzentrations-/Organisations-Matrix für den europäischen Lebensmitteleinzelhandel	128
Abb. 4-12:	Lohnniveau-/Kostenstrukturvorteils-Matrix im Einzelhandel	130
Abb. 4-13:	Formen politischer Risiken	132
Abb. 4-14:	Risiko-Matrix	133
Abb. 4-15:	Einflußfaktoren des Unternehmensimages	137
Abb. 4-16:	Image-Matrix	139
Abb. 4-17:	Durchschnittliche Kapitalrendite großer Filialunternehmen	140
Abb. 4-18:	Beziehung zwischen absolutem Marktanteil und ROI	142
Abb. 4-19:	Beziehung zwischen relativem Marktanteil und ROI	143
Abb. 4-20:	Einfluß von Marktanteil und Qualität auf den ROI	144
Abb. 4-21:	Entstehungsprozeß der Unternehmenskultur	151
Abb. 4-22:	Typisierung strategischer Grundhaltungen anhand der Betätigungs- und Innovationsflexibilität	153
Abb. 4-23:	Strategische Grundhaltungen	154
Abb. 4-24:	Durchschnittliche Einfuhrzölle für Textilien	160
Abb. 4-25:	Nicht-tarifäre Handelshemmnisse im Einzelhandel	161
Abb. 4-26:	Abgrenzung der einzelnen Timing-Verhaltensweisen	166
Abb. 4-27:	Marketing- und timingorientierte Marktunterteilung	169
Abb. 4-28:	Optionen leistungsbezogener Marktsektorientierung	170
Abb. 4-29:	Reaktionsspektrum etablierter Wettbewerber	179

Abb. 4-30: Optionen konkurrenzbezogenen Markteintritts-Verhaltens	184
Abb. 4-31: Bedarfsorientiertes Markteintritts-Timing	187
Abb. 4-32: Stufen der Bedürfniskonkretisierung	190
Abb. 4-33: Prozeß der Nachfrageentstehung	191
Abb. 4-34: Entwicklung des Marktpotentials und Marktvolumens	192
Abb. 4-35: Bedürfnishierarchie nach Maslow	195
Abb. 4-36: Systematisierung der Leistungsausrichtungsoptionen	219
Abb. 4-37: Ausrichtungsmöglichkeiten des Leistungskonzeptes	221
Abb. 4-38: Leistungsbezogene Nachfrage-/Angebotsdivergenzen	223
Abb. 4-39: Angleichungsprozeß nationaler Märkte	236
Abb. 4-40: Produktbezogene Einflüsse auf die internationale Sortimentsausrichtung	237
Abb. 4-41: Länderübergreifende Universalsegmente	238
Abb. 4-42: Standardisierungspotentiale des Sortiments in Abhängigkeit ausgewählter Produkteigenschaften	238
Abb. 4-43: Abstimmungsmöglichkeiten zwischen Sortiment und Konsument	239
Abb. 4-44: Standardisierungsbedingte Ansprache unterschiedlicher regionaler Segmente	240
Abb. 4-45: Internationale Sortimentsgestaltung	241
Abb. 4-46: Spektrum internationaler Sortimentsausrichtung	242
Abb. 4-47: Betriebsformenkonstituierende Dimensionen kundenorientierten Marketings	248
Abb. 4-48: Lebenszyklus der Betriebsformen	256
Abb. 4-49: Auswirkungen internationaler Betriebsformenstandardisierung	258
Abb. 4-50: Die Verbreitung von Innovationen	265
Abb. 4-51: Internationalisierung der US-amerikanischen Franchisegeber	272
Abb. 4-52: Marktetablierungsform und Kapitalbedarf	291
Abb. 4-53: Marktetablierungsform und Know-how-Bedarf	293
Abb. 4-54: Marktetablierungsform und Eintrittsgeschwindigkeit	294
Abb. 4-55: Verfügbarkeit externer Ressourcen, als Voraussetzung für die Wahl der Marktetablierungsform	298
Abb. 4-56: Entscheidungsablauf internationaler Markterschließung	305