

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 |