

Barbara HAHN, Würzburg
Monika POPP, München

Handel ohne Grenzen. Die Internationalisierung im Einzelhandel. Entwicklung und Stand der Forschung.

Summary

The article looks at the internationalisation of retailing with a special focus on German retailers. The process of internationalisation in retailing only became important in the last few decades. Since the 1970s non perishable goods like textiles and furniture (Benetton, Ikea) were sold in more and more countries. Since the 1990s this is true for groceries (Wal-Mart, Ahold) as well. At the same time the internationalisation of German retailers gained momentum. Today all major German retailers are operating internationally and some are expanding very aggressively (Metro, Aldi, Schlemmer). With the growing internationalisation the number of studies looking at this process is growing as well. International retailers are facing many challenges and not all market entries are successful (Marks & Spencer in Germany). It is important to learn why retailers enter foreign markets, what are the push and pull factors, what location they choose and what their strategies are. The article tries to give an overview over the most important studies and research projects and identifies existing deficits for future research.

1 Einleitung

Auch wenn es frühe Beispiele der Internationalisierung im Einzelhandel gibt, so galt der Einzelhandel im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen lange als stark lokal orientiert. „Lokale Anbieter agieren mit lokalen Nachfragern vor einem spezifischen kulturellen und ökonomischen Hintergrund“ (SCHRÖDER 1997, 511). Der Einzelhandel wurde damit seinem Namen gerecht: jeder handelte einzeln. Erst in den 1960er Jahren setzte eine größere Internationalisierungswelle ein und es sollte noch bis in die 1990er Jahre dauern, bis ein regelrechter Boom ausbrach, der immer noch ungebrochen anhält.

Mit der fortschreitenden Internationalisierung haben sich immer mehr Wissenschaftler mit der Expansion des Einzelhandels beschäftigt. Hierbei dominieren eindeutig Briten und Nordamerikaner, die überwiegend Marketing Experten sind. Seit den 1990er Jahren ist aber auch die Zahl der deutschsprachigen Veröffentlichungen zu dieser Thematik angestiegen. Ein nicht unwesentlicher Teil der Veröffentlichungen ist von Geographen verfasst worden, die aktiv im Arbeitskreis Geographische Handelsforschung tätig sind. Hier sind besonders die Arbeiten von PÜTZ (1998) zur Internationalisierung des Einzelhandels am Beispiel Polens und von SCHRÖDER (1997, 1999) hervorzuheben, der sich mit dem europäischen Einzelhandel beschäftigt und hier insbesondere den Einzelhandel in Birmingham, Mailand und München verglichen hat. KULKE (1997) hat die Einzelhandelsstruktur in den westeuropäischen Ländern geprüft und GOTTERBARM (2004) hat US-amerikanische Einzelhändler in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Wal-Mart untersucht.

Die wissenschaftliche Literatur wird in neuerer Zeit ergänzt durch ausführliche Berichte von Unternehmensberatungen. Diese Analysen schenken meist der Frage, welche Länder für einen Markteintritt besonders geeignet sind, große Aufmerksamkeit (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU 2002; KPMG 2005) oder untersuchen einzelne Produktgruppen wie beispielsweise Lebensmittel (CAP GEMINI ERNST u. YOUNG 2002). Insgesamt ist die Zahl der Veröffentlichungen zur Internationalisierung des Handels inzwischen so stark angewachsen, dass auch im Folgenden nicht alle Titel genannt werden können.

Der vorliegende Beitrag fasst die Entwicklung der Internationalisierung im Einzelhandel unter besonderer Berücksichtigung deutscher Unternehmen zusammen. Gleichzeitig werden die wichtigsten Untersuchungsansätze erläutert und somit ein Überblick über den Stand der Forschung gegeben. Eingangs muss aber hinterfragt werden, was unter „Internationalisierung des Einzelhandels“ zu verstehen ist.

2 Formen der Internationalisierung – eine Begriffsklärung

Auffallend ist, dass die Begriffe „Internationalisierung im Einzelhandel“ bzw. „internationaler Einzelhandel“ von den einzelnen Autoren unterschiedlich definiert werden. Einen guten Überblick über die verschiedenen Definitionsansätze vermitteln MOORE und FERNIE (2004, 8–11). Zusammenfassend unterscheiden sie vier Formen der Internationalisierung im Einzelhandel, die sie nach dem Grad ihrer Wahrnehmung kategorisieren.

- 1) Am wenigsten sichtbar ist die finanzielle Beteiligung an einem ausländischen Unternehmen, die z.B. über den Kauf von Aktien geschehen

- kann. Auch den grenzüberschreitenden Handel, bei dem Kunden aus Kostengründen oder weil sie ein landestypisches Produkt kaufen möchten (Käse im Elsass), die Landesgrenze überschreiten, rechnen sie dieser untersten Stufe zu.
- 2) Im Vergleich hierzu erfährt die Internationalisierung von Know-how eine größere Wahrnehmung. Es ist zwischen dem Transfer von organisatorischem und technischem Wissen zu unterscheiden. Bei Ersterem werden bestimmte Organisationsformen von Einzelhändlern aus anderen Ländern übernommen. So ist beispielsweise das Prinzip der Selbstbedienung im Lebensmitteleinzelhandel in den 1930er Jahren in den USA eingeführt und nach dem Zweiten Weltkrieg in Europa kopiert worden. Bei der Verbreitung von technischem Wissen können hingegen Konzepte der Logistik oder der Standortplanung aus anderen Ländern übernommen werden.
 - 3) Der Einkauf oder Verkauf von Produkten im Ausland ist eine weitere Form der Internationalisierung des Handels. Sie können erfolgen, weil Produkte nur in bestimmten Ländern produziert, aber weltweit nachgefragt werden. Häufig wird aber aus Kostengründen auf dem internationalen Markt eingekauft. So werden kaum noch Textilien in Deutschland produziert, während gleichzeitig der Umfang der Importe aus dem Billiglohnland China stark zugenommen hat. Aber selbst wenn noch im Inland produziert wird, können alle Rohstoffe aus dem Ausland bezogen worden sein. Die Internationalisierung von Beschaffungsaktivitäten erreichte schon in den 1960er Jahren und damit vor der eigentlichen Internationalisierung des Einzelhandels (s. Abs. 4) ein beachtliches Ausmaß. Auch die Gründung multinationaler Einkaufskooperationen stand damals im Vordergrund des internationalen Geschehens (PÜTZ 1998, 25).
 - 4) Die größte Beachtung erfährt die Expansion von Einzelhandelsunternehmen ins Ausland. Ein Handelsunternehmen eröffnet in diesem Fall unter seinem Namen Filialen in einem Drittland. Diese Form der Internationalisierung hat in den vergangenen 20 Jahren sehr stark zugenommen und steht auch im Mittelpunkt der folgenden Betrachtung.

3 Entwicklung der Internationalisierung des Einzelhandels

Vereinzelt sind bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts Einzelhandelsunternehmen international tätig geworden. Eine größere Internationalisierungswelle setzte aber erst in den 1960er Jahren und verstärkt sogar erst in den 1970er Jahren ein. Seit den 1990er Jahren erfolgte ein regelrechter Boom der Internationalisierung im Einzelhandel, an dem sich auch deutsche Unternehmen sehr stark beteiligt haben.

3.1 Frühe Beispiele der Internationalisierung

Vereinzelte Einzelhändler haben schon sehr früh im Ausland Filialen errichtet. Ein bekanntes Beispiel ist der italienische Herrenschneider Nino Cerrutti, der 1881 eine Filiale in Paris eröffnet hat. Das Jahr der Internationalisierung ist heute im Ausland sogar Bestandteil des Namens – Cerrutti 1881 (vgl. SCHRÖDER 1999). Für die Zeit der Wende zum 20. Jahrhundert lassen sich weitere Beispiele finden. Besonders bekannt dürfte die erfolgreiche Internationalisierung des amerikanischen Unternehmens Woolworth sein, das 1927 auch in Deutschland das erste Geschäft eröffnet hat (s. Kas-ten).

Woolworth:

Der Amerikaner Frank Woolworth gilt als der Erfinder des Einheitspreis-Kaufhauses, bei dem alle Artikel für 5 cent und bald auch in einer zweiten Preiskategorie zu 10 cent angeboten wurden. Neben dieser Neuerung trug zudem die Einführung des Wühltisches – die Waren wurden damals in der Regel noch unter dem Ladentisch gelagert – zum Erfolg des Unternehmens bei. Erste Schritte ins Ausland führten 1897 nach Kanada, zehn Jahre später nach Großbritannien und schließlich 1927 nach Deutschland. Auch hier wurde das Konzept, alles zu Einheitspreisen von 25 und 50 Pfennig anzubieten, zu einem großen Erfolg.

Nach vielen erfolgreichen Jahrzehnten gerieten die US-amerikanischen Geschäfte seit den 1980er Jahren in immer größere Probleme. Der US-amerikanische Woolworth Konzern, der inzwischen andere Vertriebslinien entwickelt hatte (z.B. Foot Locker, Champs), schloss Ende der 1990er Jahre die letzten Geschäfte in den USA. In der Folge wurde die Deutsche Woolworth GmbH & Co. OHG gegründet, die heute noch ca. 300 Läden in Deutschland betreibt (GOTTERBARM 2004, 75–78; DEUTSCHE WOOLWORTH GmbH & Co. OHG 2005).

Als weiteres Beispiel einer frühen Internationalisierung können die Kaffee-, Tee- und Weingeschäfte des Briten Thomas Lipton genannt werden, deren Filialnetz sich um die Jahrhundertwende über Großbritannien hinaus auf die USA, Frankreich, Deutschland und Australien erstreckte. Das Bekleidungskaufhaus C&A aus den Niederlanden war erstmals 1911 in Deutschland anzutreffen. Auch wenn noch andere Einzelhandelsunternehmen angeführt werden könnten, so blieb die Internationalisierung zunächst noch eine Ausnahme (s. SCHRÖDER 1999).

3.2 Zunehmende Internationalisierung in neuerer Zeit

Mit der Aufhebung von Handelsbeschränkungen und besseren Kommunikationsmöglichkeiten hat die Internationalisierung des Einzelhandels sprunghaft zugenommen, beschränkt sich aber nach wie vor weitgehend auf die Länder der Triade (Europa, Nordamerika, Japan): dort vereinen nur 14% der Weltbevölkerung knapp zwei Drittel des weltweiten Einzelhandelsumsatzes

auf sich. Wachsendes Interesse internationaler Einzelhandelsunternehmen gilt Osteuropa, Lateinamerika und vor allem Asien (ohne Japan), denn diese Länder verfügen über ein großes Bevölkerungspotenzial bzw. gute wirtschaftliche Entwicklungsperspektiven (GOTTERBARM 2004, 57).

Da Textilien und Bekleidung nicht verderblich und gut zu transportieren sind, weist der Handel mit diesen Produkten einen hohen Grad der Internationalisierung auf. Nischenanbieter aus dem Luxusbereich agieren genauso erfolgreich wie auf den Massenmarkt orientierte Händler. In den vergangenen Jahren haben in diesem Bereich insbesondere H&M und Zara sehr stark international expandiert (s. Kasten).

H&M

Erling Persson, der Gründer von H&M, führte in den 1940er Jahren ein Geschäft für Uhren und Schreibutensilien in Västerås, Schweden. Mit wachsendem Ausgabenanteil der Konsumenten für Bekleidung, maß auch Persson diesem Sortiment mehr und mehr Bedeutung bei. 1947 eröffnet Persson ein erstes Geschäft für Damenmode, 1973 wurde der Bereich Uhren und Schreibutensilien gänzlich aus dem Unternehmen ausgegliedert.

1980 eröffnete Hennes & Mauritz drei Filialen in Hamburg, bald folgten weitere Filialen. H&M hat es wie kein zweites Unternehmen verstanden, zu einer Marke für modische Bekleidung zu extrem niedrigen Preisen zu werden. Dabei setzt das Unternehmen zu 100% auf Eigenmarken. Außerdem reagiert H&M sehr schnell auf modische Trends. Dies ermöglicht das integrierte Geschäftssystem: H&M gehört zu den so genannten vertikalen Anbietern, d.h. die gesamte Wertschöpfungskette vom Design über die Sortimentserstellung bis hin zum Verkauf liegen in einer Hand. Die Produktion erfolgt in 900 Textilfabriken, die exklusiv für H&M arbeiten. „Trends, die unverzüglich durch die eigenen Designer adaptiert und in eine neue Kollektion umgesetzt werden, können unmittelbar in bereits reservierte Produktionskapazitäten geleitet werden. ... Diese Ausrichtung auf kurze Reaktionszeiten setzt das Unternehmen auch im Verkauf um. Wenn der Erfolg einer Kollektion ausbleibt, werden die Preise innerhalb definierter Fristen systematisch abgeschrieben“ (JARY et al. 1999, 80).

H&M setzt insgesamt 16 Kleidungsstücke pro Sekunde um, das sind 500 Mio. pro Jahr (BRANKAMP u. TOBIAS 2002, 77). Dabei agiert das Unternehmen mit über 1.121 Filialen und rund 45.000 Mitarbeitern in 20 Ländern Europas sowie in den USA und Kanada. Für 2005 plant H&M insgesamt 145–155 neue Läden zu eröffnen. Der Fokus liegt auf Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Spanien, Polen, Italien und den USA. Deutschland ist heute der Hauptmarkt des Unternehmens, 28% des Umsatzes werden hier getätigt (H&M 2004, 8 u. 18).

Luxusgüter haben häufig nur einen geringen Gebrauchswert, aufgrund ihrer Exklusivität (häufig limitierte Auflagen), ihres hohen Preises und des Images, das sie vermitteln, werden sie dennoch zu begehrten Statussymbolen (JACKSON 2004, 158). Der Konzentrationsgrad in diesem Bereich

ist heute sehr hoch. Fusionen und Übernahmen haben dazu geführt, dass viele bekannte Namen unter den Dächern von vier Konzernen firmieren: LVMH, Richemont, Gucci Group und Prada. Die Unternehmen haben sich auf die Sortimente Weine und Spirituosen, Mode und Lederwaren, Parfüm und Kosmetik, Uhren und Schmuck sowie Augenoptik spezialisiert. Zu LVMH, das erst 1987 gegründet wurde und heute das größte europäische Einzelhandelsunternehmen im Luxussegment ist, gehören rund 50 Luxusmarken aus diesen Sortimentsbereichen (z.B. Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Hennessy, Louis Vuitton, Kenzo, Donna Karan, Christian Dior, Emilio Pucci, Fendi).

Tab. 1: Die größten Anbieter im Luxussegment 2004

	Anzahl der Geschäfte weltweit	Umsatzanteil nach Regionen				
		Europa	Amerika	Japan	Asien (ohne Japan)	Sonstige
LVMH	1693	38%	26% (USA)	14%	15%	7%
Richemont	941	43%	19%	17%	21% (inkl. Australien)	
Gucci Group	386	33%	22% (USA)	27%	16%	2%
Prada ¹	ca. 250	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

¹ Angaben beziehen sich auf 2003

Quellen: LVMH 2005, 11; RICHEMONT 2005, 54; GUCCI Group 2004, 43; HOOVERS 2005.

Inzwischen haben Unternehmen aus fast allen Bereichen auf internationale Märkte expandiert. Dies gilt z.B. auch für den Handel mit Möbeln (Ikea) oder Büroartikeln (Home Depot). Seit den 1990er Jahren haben zudem immer mehr Einzelhändler, die zu einem großen Teil Lebensmittel anbieten, internationalisiert. Allerdings schwanken selbst bei den weltweit größten Unternehmen die Umsatzanteile, die im Ausland erwirtschaftet werden, stark. Die beiden US-amerikanischen Anbieter Kroger (Rang 6) und Albertson's (Rang 12) konzentrieren sich sogar ausschließlich auf den Heimatmarkt, während der niederländische Einzelhändler Ahold (Rang 4) 83,4% des Umsatzes im Ausland erwirtschaftet. Das französische Unternehmen Carrefour (Rang 2) ist in 38 Ländern präsent, während der weltweit größte Einzelhändler Wal-Mart, dessen Umsatz ungefähr dreimal so hoch ist wie der des französischen Konkurrenten, nur in 13 Ländern Filialen hat.

Tab. 2: Die umsatzstärksten Einzelhändler der Welt 2004

Rang	Unternehmen	Heimatland	Nettoumsatz* 2004 in Mrd. US \$	Umsatz Ausland in %	Länder/ Zahl
1	Wal-Mart	USA	285,2	22,2	13
2	Carrefour	Frankreich	90,3	50,9	38
3	Metro	Deutschland	70,1	47,7	30
4	Ahold	Niederlande	64,6	83,4	15
5	Tesco	GB	62,2	20,7	15
6	Kroger	USA	56,4	0,0	1
7	Rewe	Deutschland	50,7	28,4	15
8	Costco	USA	47,1	19,7	8
9	ITM	Frankreich	44,0	28,3	9
10	Schwarz	Deutschland	42,5	41,8	20
11	Aldi	Deutschland	41,9	40,4	12
12	Albertson's	USA	37,5	0,0	1

* ohne. MwSt.

Quelle: PLANET RETAIL zitiert nach LZ-NET 2005; Supermarket, Internetausgabe

In der Tat sollte bei der Internationalisierung äußerste Vorsicht geboten sein, denn der Erfolg ist nicht immer garantiert. Sogar ein und dasselbe Unternehmen kann in einem Land hohe Gewinne erwirtschaften, während es in einem anderen Land gleichzeitig mit großen Problemen zu kämpfen hat. Wal-Mart hat beispielsweise fast gleichzeitig 1996/97 nach Kanada und Deutschland expandiert. Während das Unternehmen in Kanada inzwischen stark gewachsen ist, werden in Deutschland nach wie vor keine Gewinne erzielt. Der britische Einzelhändler Marks and Spencer und die US-amerikanische Textilkette The GAP haben sich sogar nach nur wenigen Jahren wieder vom deutschen Markt zurückgezogen.

3.3 Internationalisierung deutscher Einzelhandelsunternehmen

Deutsche Einzelhandelsunternehmen haben erst in den vergangenen 20 Jahren zunehmend Märkte im Ausland erschlossen, wobei die Expansion seit Mitte der 1990er Jahre besonders rasch vorangeschritten ist. Heute sind alle großen deutschen Unternehmen im Ausland durch real existierende Geschäfte oder durch den Versandhandel (KarstadtQuelle) vertreten. Be-

sonders beliebt ist Österreich, gefolgt von Spanien, der Tschechischen Republik und Italien. In neuerer Zeit haben deutsche Einzelhändler insbesondere nach Osteuropa, zunehmend aber auch auf andere Kontinente expandiert. Selbst vor der Eroberung der Märkte in Indien, Vietnam oder Russland schrecken deutsche Handelsunternehmen neuerdings nicht mehr zurück (HAHN 2005, 101f.). Auf dem US-amerikanischen Markt sind bislang nur drei der zehn größten deutschen Händler präsent. Tengelmann hat eine Beteiligung an der amerikanischen Lebensmittelkette A&P (Great Atlantic & Pacific Tea Co.), Karstadt Quelle bietet Ware im Versandhandel an, Aldi-Süd führt mehr als 700 Geschäfte in den USA und Aldi Nord hat 1979 die Kette Trader Joe's gekauft. Hinzu kommen eine Reihe kleinerer deutscher Einzelhändler, die überwiegend entweder Luxusgüter oder sehr spezielle Güter anbieten. Hierzu gehören z.B. Hugo Boss, Lucia, Escada, Bogner, Geiger, Wempe und Birkenstock (Angaben der Unternehmen).

Größtes deutsches Handelsunternehmen ist die Metro AG, die nach dem US-amerikanischen Wal-Mart-Konzern und der französischen Carrefour-Gruppe auf Platz drei der weltgrößten Einzelhändler rangiert (siehe Tab. 2). Die Auslandsaktivitäten der Metrogruppe zeigen eine klare Europaorientierung, wobei auch die Besetzung der osteuropäischen Märkte sehr deutlich wird. Außerdem ist die Metro in Indien, China, der Russischen Föderation, in Vietnam und in Marokko tätig (s. Abb. 1) (Metro AG 2005, 21).

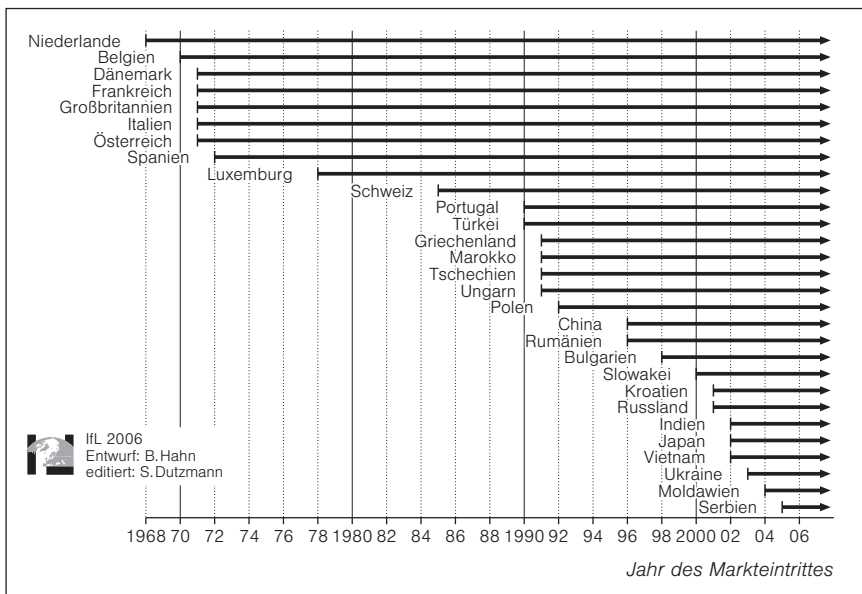


Abb. 1: Metro-Gruppe – Raumzeitliche Ausbreitung der Internationalisierung

Bei vielen deutschen Unternehmen wachsen die Umsätze im Ausland heute weit schneller als in Deutschland. Teilweise dominieren sogar bereits die Auslands- die Inlandsumsätze. Im zweiten Quartal 2005 hat die Metro mit 52% erstmals mehr als die Hälfte des Umsatzes im Ausland erwirtschaftet. Auch KarstadtQuelle setzt heute in Deutschland weniger als im restlichen Europa um. Aktuell planen insbesondere auch die Discountgeschäfte Aldi, Lidl und Schlecker sehr aggressiv eine internationale Expansion (LZ-NET, Angaben der Unternehmen, Unternehmensberichte, Lebensmittelzeitung 2003, 2004).

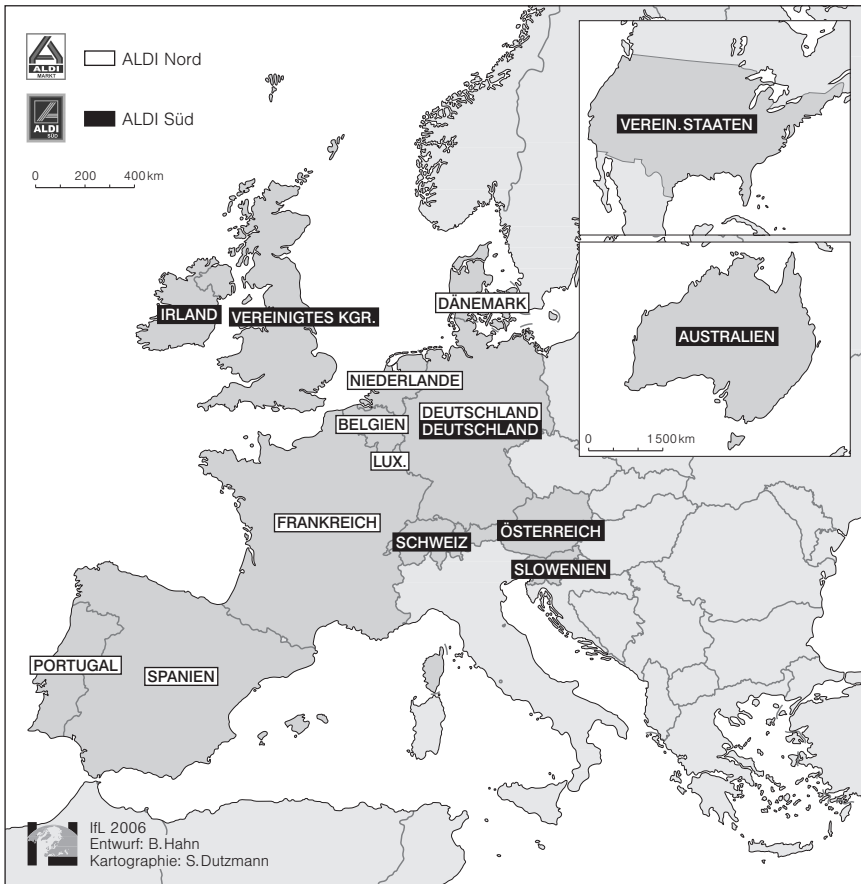


Abb. 2: Die Aldi-Welt

Aldi

Karl und Theo Albrecht, die 1946 den elterlichen Lebensmittelladen in Essen übernommen hatten, konzentrierten sich seit 1950 auf ein preiswertes Angebot. Die Geschäftsidee war denkbar einfach: Anstatt der damals üblichen Rabattmarken, die gesammelt und am Jahresende eingereicht werden konnten, gaben die beiden Brüder den Rabatt sofort. Das Konzept kam bei den Kunden gut an. 1960 gab es bereits 300 dieser Geschäfte. 1962 öffnete Karl den ersten „richtigen“ Discountladen in Dortmund, der Aldi (**Al**brecht + **Dis**count) genannt wurde. Obwohl die beiden Brüder zwischenzeitlich die Läden unter sich aufgeteilt und die zwei Regionalgesellschaften Aldi Süd und Aldi Nord gegründet haben, werden alle Läden bis heute mit nur geringen Veränderungen nach den 1962 von Karl eingeführten Regeln geführt.

Grundprinzip von Aldi ist es, stets so preiswert wie möglich zu sein. Die Ausstattung der Läden ist spartanisch; es gibt keine Lagerräume; die Ware wird direkt aus den Kartons verkauft, die in einfachen Regalen gestapelt werden; ein Laden hat im Durchschnitt nur vier oder fünf Angestellte; der wichtigste Arbeitsplatz ist die Kasse, wo angeblich die schnellsten KassiererInnen der Welt arbeiten. Mit der Einführung der Scannerkassen forderte Aldi von den Lieferanten Barcodes auf mindestens drei Seiten der Produkte, um Suchzeiten beim Kassieren zu reduzieren. Ein weiterer Erfolgsfaktor von Aldi ist die rigorose Beschränkung des Sortiments auf rund 700 Artikel. Bei Aldi findet man alle häufig benötigten Produkte, eine Auswahl zwischen verschiedenen Varianten oder Marken gibt es nicht. Von nur wenigen Ausnahmen abgesehen, sind alle Produkte Eigenmarken, die von unabhängigen Herstellern bezogen werden. Jeder einzelne Artikel erzeugt einen Umsatz von über 30 Mio. € im Jahr (BRANDES 2003; ROEB 1997).

Aldi verfügt über eine denkbar schlanke Organisationsstruktur, eine straffe Logistik, eine seit Jahren unveränderte Werbestrategie und einen guten Ruf. Letzteres kann auch darauf zurückgeführt werden, dass Produkte, die von der Stiftung Warentest nicht mindestens die Bewertung „gut“ erhalten, sofort aus dem Sortiment genommen werden. Heute gibt es ca. 3.800 Aldi Läden in Deutschland. Die Hälfte des deutschlandweiten Umsatzes im Discountsektor wird von Aldi getätigt und das, obwohl nur jeder vierte Lebensmitteldiscounter dem Unternehmen gehört (GfK 2003, 2). Bis heute hat Aldi in 14 internationale Märkte expandiert. Wie auch in Deutschland, teilen die beiden Unternehmensteile die Märkte in Drittländern genau unter sich auf (s. Abb. 2) (GERHARD u. HAHN 2005, 17–18; ALDI EINKAUF GmbH & Co. oHG 2005).

4 Erklärungsansätze der Internationalisierungsprozesse

Wie gezeigt, kann die Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen mehr oder weniger erfolgreich sein oder sogar scheitern. Die richtige Strategie und der richtige Zeitpunkt können für Erfolg oder Misserfolg entscheidend sein. Agglomerations- und Konkurrenzfaktoren, absatz- und nachfrageorientierte, individuelle, planerische und beschaffungsorientierte Faktoren sind für kundenorientierte Dienstleistungsbetriebe und somit auch für den

Einzelhandel von Bedeutung (KULKE 1998). Auch die Wahl eines geeigneten Standorts auf der Makro- und Mikroebene ist sehr wichtig. Ebenso müssen die Konkurrenzsituation durch heimische Einzelhändler und die Konsumenten bedacht werden.

4.1 Markteintrittsstrategien

Der Markteintritt kann in sehr unterschiedlicher Form gewählt werden (GOTTERBARM 2004, 31–33).

- Beim organischen Wachstum werden im Ausland eigene Geschäfte eröffnet. Die Expansion erfolgt nur langsam. Das Unternehmen hat eine größtmögliche Kontrolle über die Auslandsaktivitäten und freie Standortwahl.
- Bei einer Akquisition werden Teile von Unternehmen oder ganze Unternehmen im Ausland gekauft. Diese Form der Internationalisierung ist kostenintensiv, sichert aber schnell große Marktanteile.
- Bei einer Fusion schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen zu einem großen Konzern zusammen.
- Im Falle eines Joint Ventures erfolgt ein Zusammenschluss mit einem im Ausland ansässigen Unternehmen, von der beide Seiten profitieren können.
- Bei einer Lizenzvergabe vergibt der Lizenzgeber die Rechte an seinem Namen gegen eine Gebühr, verliert aber weitgehend die Kontrolle.
- Beim Franchising arbeitet der Franchisegeber mit lokalen Partnern zusammen. Der Franchisenehmer führt als selbstständiger Einzelhändler mit meist wenigen Freiheiten eigene Geschäfte.

Nicht selten wird heute auch der reale Markteintritt durch einen Internetauftritt langfristig vorbereitet. Möglicherweise verfolgt sogar ein einziges Unternehmen unterschiedliche Strategien bei der Internationalisierung. Walmart kooperiert z.B. in England mit ASDA, während das Unternehmen in Deutschland Interspar und Wertkauf und in Kanada Wolco aufgekauft hat (ARNOLD 1999).

Die Internationalisierung teurer Designer verläuft häufig in mehreren Stufen. Zunächst wird die Designermode in angesehenen Kaufhäusern wie Harrods in London oder Saks in New York angeboten. In einem zweiten Schritt werden Flagship Geschäfte auf bekannten Einkaufsstraßen wie der Rue Saint Honaire in Paris oder der Maximilianstraße in München, die ein Label in sehr exquisiter Atmosphäre präsentieren, eröffnet. In der dritten Stufe wird die Designerware über den Großhandel vertreten und ist nun in immer mehr Geschäften zu erwerben. Erst jetzt wird ein großes Verkaufsvolumen erreicht und werden größere Gewinne erzielt. In der vierten und letzten Phase errichtet der Designer eigene Geschäfte auch außerhalb der prestigeträchtigen Einzelhandelsstandorte eines Landes (MOORE u. FERNIE 2004, 19).

4.2 *Push- und Pull-Faktoren der Internationalisierung*

Die Gründe für die Internationalisierung können vielfältig sein und sind nicht immer bekannt. Bereits HOLLANDER, der 1970 die erste umfassende Untersuchung zur Internationalisierung des Einzelhandels veröffentlicht hat, hat sich mit dieser Frage beschäftigt. Er unterscheidet die unfreiwillige Internationalisierung als Folge politischer Ereignisse wie einen militärischen Coup oder eine Annexion im Heimatland, nicht-kommerzielle Motive, die durch soziale, politische oder persönliche Veränderungen hervorgerufen werden und kommerzielle Gründe, wie die Möglichkeit von den Chancen, die sich in einem anderen Land bieten, profitieren zu können. Rückblickend müssen die von HOLLANDER genannten Gründe als noch nicht sehr differenziert bewertet werden; sie bilden aber die Grundlage für alle späteren Überlegungen, die vor allem seit den 1980er Jahren veröffentlicht worden sind. KACKER hat 1985 und 1988 amerikanische und europäische Unternehmen miteinander verglichen und festgestellt, dass die Expansion dieser Einzelhändler auf unterschiedliche Push- und Pull-Faktoren in den einzelnen Ländern zurückgeführt werden konnte. TREADGOLD (1990, 1998) zufolge sind fehlende Wachstumsmöglichkeiten auf dem Heimatmarkt in Kombination mit den Wachstumschancen in anderen Ländern entscheidend. ALEXANDER (1990) und WILLIAMS (1995) sind zu dem Ergebnis gekommen, dass Expansionsmöglichkeiten in neuen Märkten das wichtigste Motiv für die Internationalisierung darstellen.

Insgesamt werden als mögliche Push-Faktoren wiederholt eine instabile politische Struktur, ein stark regulatives Umfeld, eine schlechte wirtschaftliche Situation, ein niedriges Wachstumspotenzial, hohe Betriebskosten, ein reifer Markt, die Marktsättigung, ein ungünstiges Betriebsumfeld, ein negatives soziales Umfeld oder eine schrumpfende Bevölkerung und somit Verkleinerung des Marktes im Heimatland genannt. Zu den Pull-Faktoren können u.a. eine wirtschaftsfreundliche Politik, ein hohes Wachstumspotenzial, niedrige Betriebskosten, ein großer Binnenmarkt, eine geringe Entwicklung des Einzelhandels, eine wachsende Bevölkerung oder eine innovative Einzelhandelskultur im Land des Markteintritts zählen. Häufig ist eine Kombination unterschiedlicher Push- und Pull-Faktoren für die internationale Expansion von Unternehmen ausschlaggebend. Auch können sich die Motive für die Internationalisierung im Laufe der Zeit ändern. Viele Unternehmen waren zunächst mehrere Jahre bemüht, eine Marktsättigung im Heimatland zu erreichen. Seit den 1990er Jahren steht aber zunehmend der Wunsch im Vordergrund, die Gewinne durch Aktivitäten im Ausland zu steigern (ALEXANDER 1995).

Auch wenn der Push-Pull-Ansatz im Allgemeinen gut geeignet ist, die Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen zu analysieren, kritisiert WHITEHEAD (1992; zitiert nach WRIGLEY u. LOWE 2002) die Fokussie-

rung auf die strategischen Entscheidungen in der Markteintrittsphase. WRIGLEY (2000) fordert, Internationalisierung als einen Prozess zu betrachten, der durch Rückschritte, strategische Neuausrichtungen und Brüche gekennzeichnet ist. Schließlich kann nur durch eine ständige Anpassung eine dauerhafte Präsenz am Markt erreicht werden.

4.3 Standortwahl

Für eine erfolgreiche Internationalisierung sind der Zeitpunkt des Markteintritts (ALEXANDER 1997) und die Wahl des Standorts von großer Bedeutung. Jedes Unternehmen muss zunächst entscheiden, in welches Land es seine Aktivitäten ausdehnen möchte. Es ist von Vorteil, wenn die Sprache im Land des Markteintritts identisch mit der im Heimatland ist und wenn sich die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Systeme ähneln. Anschließend muss geklärt werden, welcher Standort innerhalb des gewählten Landes für den Markteintritt gewählt werden soll.

Bereits HOLLANDER (1970) hatte auf die Bedeutung der so genannten psychischen Distanz für einen erfolgreichen Markteintritt hingewiesen. In den folgenden Jahrzehnten haben andere Wissenschaftler im Rahmen empirischer Untersuchungen immer wieder festgestellt, dass die Handelsunternehmen für die Internationalisierung überwiegend Länder mit einer großen kulturellen Nähe wählen (LUALAJAINEN 1991b; KACKER 1985). Allerdings gibt es auch Einzelhändler, die sich für kulturell sehr entfernt liegende Märkte entscheiden, wie die erfolgreiche Expansion des britischen Designers Paul Smith nach Japan zeigt (s. Kasten).

Paul Smith

Der Brite Paul Smith eröffnete 1970 eine kleine Boutique in seiner Heimatstadt Nottinghill. 1976 präsentierte er die erste Herrenkollektion in Paris und gehört heute zu den wichtigsten britischen Designern. Er kreiert zwölf unterschiedliche Kollektionen von Bekleidung, über Schuhe, Parfüm, Uhren, Stifte, Möbel, Teppiche, Porzellan und Brillen.

Die Marke „Paul Smith“ wird in 14 Läden in England vertrieben. Außerhalb Englands gibt es einzelne Läden in Paris, Mailand, New York, Hong Kong, Singapur, Taiwan, den Philippinen, Korea, Kuwait und den U.A.E. Über den Großhandel werden 35 Länder beliefert. Auffallend ist die hohe Präsenz in Japan. Dort betreibt er mehr als 200 (!) Geschäfte. „Paul remains fully involved in the Japanese business; designing the clothes, choosing the fabrics, approving the shop locations and overseeing every development within the company.“ (PAUL SMITH 2005). Eigenen Angaben zufolge ist Paul Smith der erfolgreichste europäische Designer auf diesem ostasiatischen Markt; in Deutschland ist Paul Smith dagegen weitgehend unbekannt (MOORE u. FERNIE 2004, 15).

Mehrere Untersuchungen haben die in der Wirtschaftsgeographie gängigen Theorien zur Innovations- und Diffusionsforschung auf die Expansion von Einzelhandelsunternehmen übertragen. LAULAJAINEN (1987, 1991b) und LAULAJAINEN, ABE u. LAULAJAINEN (1993) haben insbesondere die räumliche Verbreitung von schwedischen und US-amerikanischen Unternehmen untersucht. Laulajainen (1991a) kritisiert die Fokussierung der Internationalisierungsforschung auf die Produktion von Waren bei gleichzeitiger Vernachlässigung des Einzelhandels. Am Beispiel von H&M untersucht er die Bedeutung von Marktsättigung sowie kultureller und räumlicher Nähe

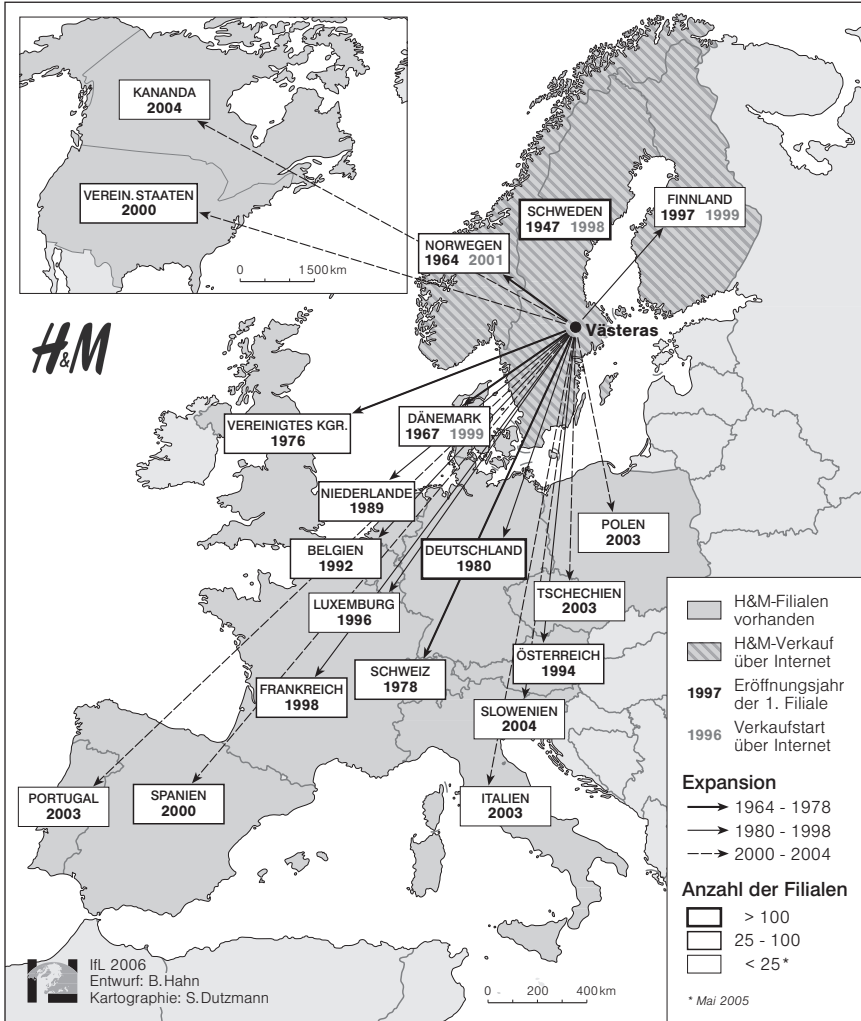


Abb. 3: Internationale Expansion von H&M

für die Expansion. Die Wahl eines Landes für den Markteintritt scheint seinen Ergebnissen nach eine Mischung aus Marktsättigung und unternehmerischem Ehrgeiz bzw. Spieltrieb zu sein. Hierzu bemerkt der H&M-Gründer Persson selbst: „There is far less advance planning than one would suppose. ... We do business with each other, get to know each other. Then, some day, there is an opportunity to open a store. We stop for a while and give the idea a thought. ... At that moment, all this kind of stuff, cultural closeness, store concentration, competition, leases, and so on and so forth, comes into play, some of it explicitly and some perhaps unconsciously. And when there is the feeling that it will work, then we will move” (LAULAJAINEN 1991a, 3).

GOTTERBARM (2004, 2005) hat die Standortwahl und Ausbreitung der in Deutschland ansässigen US-amerikanischen Einzelhandelsunternehmen detailliert untersucht. Hier hat sich gezeigt, dass die großflächigen Einzelhändler (Wal-Mart, Woolworth, Staples, Toys R Us) nicht-integrierte Standorte in großen Verdichtungsräumen bevorzugen. Hochwertige Designer eröffneten dagegen fast ausschließlich Filialen in den bekannten Einkaufsstraßen. Hier dominieren die Städte Berlin, München und Hamburg (GOTTERBARM 2004).

4.4 Kulturelle Anpassung an das Land des Markteintritts

Auf die Bedeutung der kulturellen Anpassung hat erstmals HOFSTEDE (1989) hingewiesen. Auf Grundlage seiner Untersuchungen in den 1960er Jahren im Unternehmen IBM schlussfolgerte er, dass eine Kultur durch vier Dimensionen gekennzeichnet ist. Das Konzept wurde vom ihm später um eine fünfte Dimension erweitert, so dass folgende Differenzierungsmerkmale zu nennen sind: Machtdistanz, Individualismus und Kollektivismus, Maskulinität und Feminität, Vermeidung von Unsicherheit sowie kurz- und langfristige Orientierung.

Neuere Fallstudien zur kulturellen Anpassung von Einzelhandelsunternehmen wurden z.B. von MYERS (1996), der die Bedeutung von Grenzen und kulturellen Unterschieden für den Lebensmitteleinzelhandel untersucht hat, und von SEVERIN, LOUVIERE u. FINN (2001), die Einkaufszentren in Kanada, den USA und Norwegen miteinander verglichen haben, durchgeführt. Exemplarisch zeigt der folgende Kasten über das Bekleidungskaufhaus *Galeries Lafayette* in Berlin, welche Folgen es haben kann, wenn das Management kulturelle Unterschiede nicht berücksichtigt (s.u. Kasten). Seit 1983 haben wiederholt international zusammengesetzte Arbeitsgruppen um ARNOLD das Konsumentenverhalten in mehreren Ländern miteinander verglichen (z.B. ARNOLD, OUM u. TIGERT 1983; ARNOLD, HANDELMAN u. TIGERT 1998). Die Institutionentheorie bildet einen neuen Forschungsansatz. Sie basiert auf den Arbeiten von BERGER u. LUCKMANN (2004),

Galeries Lafayette

Das in Frankreich sehr bekannte und renommierte Unternehmen hat wiederholt versucht, in bedeutenden internationalen Einzelhandelsstandorten tätig zu werden, ist aber – mit Ausnahme des Hauses in der Berliner Friedrichstraße – jedes Mal gescheitert: in Bangkok, Peking, Singapur, New York und Moskau. Ein wichtiger Grund dürfte die mangelnde kulturelle Anpassung gewesen sein. An diesem Defizit wäre auch die 1996 eröffnete Berliner Filiale fast gescheitert. Die Geschäftsführung gab zu, übersehen zu haben, dass deutsche Frauen im Mittel größer und schwerer als französische sind und daher in den ersten Monaten oft zu viele Kleidungsstücke in „kleinen“ und zu wenige in „großen“ Größen geordert haben. Zudem trugen die Eigenmarken des Hauses Lafayette notwendigerweise Etiketten mit den französischen Konfektionsgrößen. Deutsche Frauen beschwerten sich häufig über die Etiketten oder hatten sogar das Gefühl, dass die Franzosen ihnen vermitteln wollten, zu dick zu sein. Hinzu kam, dass italienische oder französische Kleidungsstücke oft körperbetonter oder taillierter geschnitten sind als deutsche und somit selbst bei richtiger Größe ungewohnt klein wirken. Lafayette lernte darüber hinaus, dass die deutschen Kunden viele französische Marken überhaupt nicht kannten. Bereits im zweiten Jahr der Berliner Präsenz tauschte das Unternehmen daher das ursprünglich hauptsächlich französische Angebot gegen internationale Designer aus. Die mangelnde Anpassung setzte sich in der Werbung fort: Slogans wurden wörtlich übersetzt und verloren damit ihre Wirkung. Events zum französischen Nationalfeiertag oder zum Beginn der französischen Sommerferien versetzten in Berlin niemanden in so rechte Feierlaune und auch eine Woche der überseeischen Territorien mutete seltsam an. (Gespräch mit der Filialleiterin im Rahmen einer Exkursion des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung 1997, s. auch SCHRÖDER 1999, 7f.).

denen zufolge die soziale Realität ein menschliches Konstrukt ist, das durch Interaktion geschaffen wird. Handlungen werden ständig wiederholt und erlangen so Bedeutung, d.h. die Wirklichkeit, in der wir leben, ist eine geordnete Wirklichkeit. ARNOLD, HANDELMANN u. TIGERT (1996) haben erstmals die Bedeutung der Institutionentheorie für den Einzelhandel herausgestellt. Die Theorie ermöglicht die Erfassung kultureller Unterschiede, auf die HOFSTEDÉ (s.o.) bereits 1989 hingewiesen hat. Hypothetisch wird davon ausgegangen, dass ein Einzelhandelsunternehmen nur dann erfolgreich ist, wenn es gewisse institutionelle Normen erfüllt. BIANCHI und ARNOLD (2004) haben festgestellt, dass die US-amerikanische Baumarktkette Home Depot in Chile nicht erfolgreich war, da das Unternehmen den institutionellen Normen des Landes nicht entsprochen hat. Außerdem wurde der Erfolg/Misserfolg von Wal-Mart in mehreren Ländern auf der Grundlage dieser Theorie überprüft (s. Beiträge von GERHARD et al. in diesem Band).

5 Auswirkungen der Internationalisierung

Die Ausbreitung eines internationalen Einzelhandelsunternehmens hat häufig Auswirkungen auf den bereits am Ort ansässigen Einzelhandel. Dieser kann durch Anpassung an den neuen Einzelhändler oder durch die Einführung neuer Marketingstrategien, durch eine veränderte Angebotsstruktur, eine neue Preiskalkulation oder eine verbesserte Logistik auf den neuen Konkurrenten reagieren. Mitunter können sich unter dem Konkurrenzdruck auch neue Betriebstypen bilden. Besonders häufig ist naturgemäß der Einfluss großflächiger Einzelhandelsunternehmen untersucht worden (z.B. ARNOLD u. LUTHRA 2000; MCGEE 1996; SEIDERS u. TIGERT 2000), insgesamt ist die Frage nach den Auswirkungen auf den lokalen Einzelhandel aber noch nicht sehr detailliert erforscht. In diesem Bereich besteht noch ein großes Forschungsdefizit.

Verlässt man die betriebliche Betrachtungsebene und wendet sich einem regionalen Vergleich zu, stellt sich die Frage, ob es durch den Internationalisierungsprozess im Handel zu einer Konvergenz der Einzelhandelsstrukturen kommt. Dies wurde insbesondere für Europa von einer Reihe von Autoren untersucht (PÜTZ 1997; SCHRÖDER 1999; KULKE 1997). Prinzipiell wird davon ausgegangen, dass die Internationalisierung zu einer Angleichung der nationalen Einzelhandelsstrukturen führen bzw. diese beschleunigt wird.

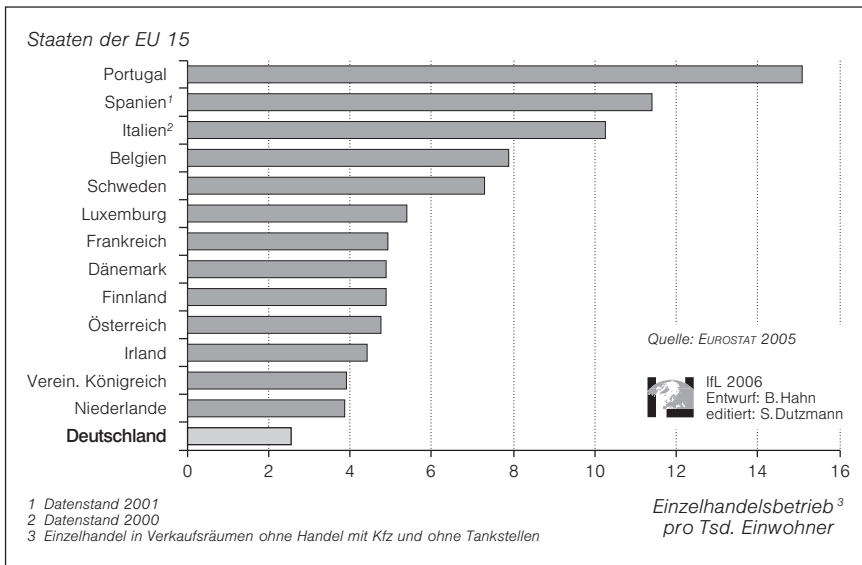


Abb. 4: Einzelhandelsbetriebe 2002

Quelle: EUROSTAT 2005

PÜTZ (1998, 32) stellte fest, dass in Europa nach wie vor noch nationale und lokale Unterschiede prägend sind. So zeigt schon ein Vergleich einfacher Strukturdaten, dass die Unternehmensdichte in Portugal mit 15 Betrieben pro 1.000 Einwohner fast sechs Mal so hoch ist wie in Deutschland (Abb. 4). Dementsprechend schwankt die Beschäftigtendichte im Europa der 15 um den Faktor 5 (Abb. 5).

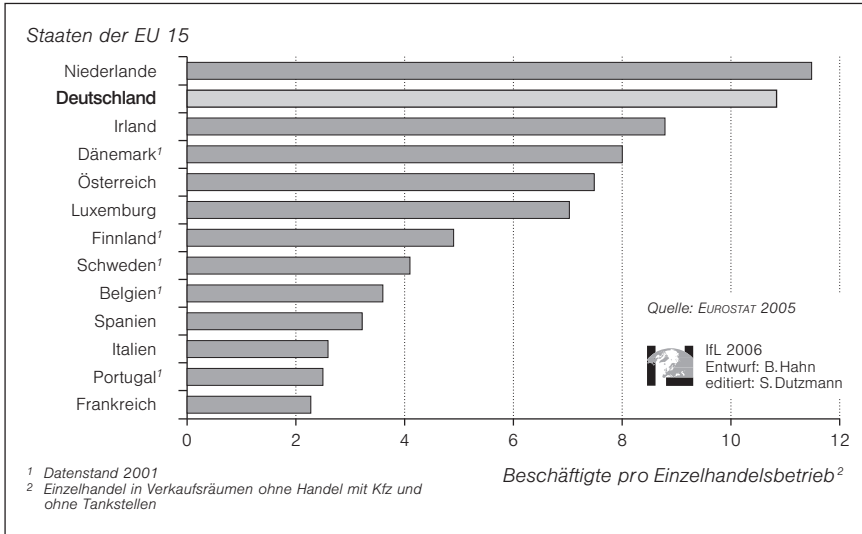


Abb. 5: Beschäftigte pro Einzelhandelsbetrieb 2002

Quelle: EUROSTAT 2005

Die Anpassung von internationalen Einzelhandelsunternehmen an kulturelle Gegebenheiten kann lokal auch zu neuen oder zumindest veränderten Angebotsformen führen und somit zu einer Diversifizierung der Einzelhandelslandschaft beitragen (SCHRÖDER 1999). So gibt es beispielsweise bei Wal-Mart in China im Gegensatz zum ursprünglichen Konzept lebende Frösche, Schnecken und Schlangen und in Deutschland keinen Einpack-Service an der Kasse. Außerdem stellt die Internationalisierung innerhalb vieler Länder keinen räumlich homogenen Prozess dar. Für Italien konnte exemplarisch gezeigt werden, dass sich die Investitionen ausländischer Unternehmen v. a. auf diejenigen Regionen konzentrieren, in denen u. a. eine vergleichsweise hohe Kaufkraft und eine hohe Bevölkerungsdichte zusammentreffen. In Abhängigkeit von der Maßstabsebene kann die Internationalisierung des Einzelhandels somit als homogenisierend oder polarisierend interpretiert werden (SCHRÖDER 1999 und 1997, 513).

Die Konvergenz bzw. Divergenz des Konsumentenverhaltens bedarf einer ähnlich differenzierten Betrachtung. Es besteht keine Einstimmigkeit darüber, ob die Globalisierung des Einzelhandels zu einer Angleichung des Verhaltens führt oder sogar ihr Gegenteil bewirkt. PÜTZ (1998, 25) geht auf globaler Ebene von einer internationalen Nivellierung von Konsummustern aus, die kaum noch durch lokale Traditionen bestimmt werden. Gerade die weltweite Verbreitung von Markenartikeln wie Coca-Cola oder Adidas spricht dafür. DE MOOIJ und HOFSTEDE (2002, 62) widersprechen dem Befund der Konvergenz im Konsumentenverhalten allerdings. Ihrer Meinung nach gibt es keinen empirischen Nachweis dafür, dass sich das Konsumentenverhalten auf internationaler Ebene angenähert hat. Sie gehen vielmehr davon aus, dass die steigende Kaufkraft der Konsumenten in vielen Ländern die kulturellen Unterschiede verstärkt zu Tage bringen wird. Als Beweis dafür führen die Autoren fehlgeschlagene Internationalisierungsversuche sowie verbesserte lokale Anpassungsstrategien gerade auch bei Coca Cola an. Insgesamt besteht aber noch ein großes Forschungsdefizit zu dieser Frage.

6 Ausblick

Obwohl die Internationalisierung des Einzelhandels in den vergangenen zwei Jahrzehnten sehr stark zugenommen hat, dürften wir erst am Anfang einer Entwicklung stehen, die immer größere Ausmaße annehmen wird. Noch ist völlig unklar, ob letztlich nur wenige global player den Weltmarkt beherrschen werden, oder ob nicht auch die großen Unternehmen an ihre Grenzen stoßen werden. Auch die Forschung zur Internationalisierung des Einzelhandels befindet sich noch in den Anfängen. Es fehlen insbesondere Fallstudien. Viele der genannten Untersuchungen beruhen auf nur sehr geringen Datenmengen. Problematisch ist zudem, dass viele Unternehmen (verständlicherweise) nicht bereit sind, genaue Angaben zu ihren Internationalisierungsstrategien zu machen. Es besteht aber kein Zweifel daran, dass die Beschäftigung mit der Internationalisierung des Handels der Forschung auch in der Zukunft eine Reihe interessanter Fragestellungen bieten wird. Mit der Expansion in andere Kulturkreise stellt sich zunehmend die Frage nach der kulturellen Anpassung im Land des Markteintritts für ein Unternehmen. Es sollte untersucht werden, ob und wie sich bei den Konsumenten Normen verändern und ob es zu einer kulturellen Überprägung bzw. Nivellierung kultureller Unterschiede kommt. Noch ist auch kaum untersucht, warum die Eröffnung von Geschäften im Ausland nicht immer erfolgreich ist. Der überwiegende Teil der bestehenden Studien beschäftigt sich mit erfolgreichen Internationalisierungen, obwohl wahrscheinlich gerade aus den Fehlschlägen für die Zukunft gelernt werden kann. In dem vorliegenden Artikel

wurde nicht auf die Auswirkungen des eBusiness auf den Einzelhandel und die Möglichkeiten, die dieser für die Internationalisierung bietet, eingegangen. Gleiches gilt für die zunehmende Bedeutung globaler Warenketten. Auch in diesen Bereichen besteht noch ein großer Forschungsbedarf.

7 Literatur

- ALDI EINKAUF GmbH & Co. oHG (Hrsg.) 2005: Unternehmenshomepage. www.aldi.de (10.08.2005).
- ALEXANDER, N. 1990: Retailers and International Markets: Motives for Expansion. In: *International Marketing Review* 7/4, S. 75–85.
- ALEXANDER, N. 1995: Expansion within the single European Market: a motivational structure. In: *The International review of retail. Distribution and Consumer Research* 5/4, S. 472–487.
- ALEXANDER, N. 1997: *International Retailing*. Oxford.
- ARNOLD, S.J. 1999: Wal-Mart in Europe. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 27/1, S. 48–51.
- ARNOLD, S.J. u. M.N. LUTHRA 2000: Market Entry Effects of Large Format Retailers: A Stakeholders Analysis. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 28/4–5, S. 139–54.
- ARNOLD, S.J., J. HANDELMANN u. D.J. TIGERT 1996: Organizational Legitimacy and Retail Store Patronage. In: *Journal of Business Research* 35, S. 229–239.
- ARNOLD, S.J., J. HANDELMANN u. D.J. TIGERT 1998: The Impact of a Market Spoiler on Consumer Preference Structures. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 5/1, S. 1–13.
- ARNOLD, S.J., T. OUM u. D.J. TIGERT 1983: Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional, and International Comparisons. In: *Journal of Marketing Research* 20, S. 149–157.
- BERGER, P.L. u. T. LUCKMANN ²⁰2004: *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main.
- BIANCI, C.C. u. S.J. ARNOLD 2004: An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot in Chile. In: *The International Review of Retail. Distribution and Consumer Research* 14/2, S. 149–169.
- BRANDES, D. 2003: *Die 11 Geheimnisse des Aldi-Erfolgs*. Frankfurt am Main.
- BRANKAMP, T. u. M. TOBIAS 2002: Schnell rein, schnell raus. In: *brand eins*, 4, S. 74–78.
- CAP GEMINI ERNST & YOUNG (Hrsg.) 2002: *State of the Art in Food: The Changing Face of the Worldwide Food Industry*. o.O.
- DE MOOIJ, M. u. G. HOFSTEDE 2002: Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing. In: *Journal of Retailing* 78, S. 61–70.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU (Hrsg.) 2005: *Global Powers of Retailing*, In: *Stores*. Januar-Ausgabe (Beilage).
- DEUTSCHE WOOLWORTH GmbH & Co. OHG (Hrsg.) 2005: *Geschichte des Unternehmens*. www.woolworth.de/de (14.09.2005).
- EUROSTAT (Hrsg.) 2005: *Jährliche Handelsstatistiken*. <http://epp.eurostat.cec.eu.int> (03.04.2005).
- GERHARD, U. u. B. HAHN 2005: Wal-Mart and Aldi. Two Retail Giants in Germany. In: *Geojournal* 62, S. 15–26.
- GfK 2003 = Gesellschaft für Konsumforschung (Hrsg.) 2003: *GfK Analysen und Profile. Discounting wird zum Prinzip im Handel*. www.gfk.de/produkte/eigene_pdf/LZDiscount032003.pdf (03.02.2005).

- GOTTERBARM, C. 2004: US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland. Fakten, Trends und Theorien. Passau (= Geographische Handelsforschung, 9).
- GOTTERBARM, C. 2005: Wal-Mart – globale Expansion eines amerikanischen Handelsriesen. In: Geographische Rundschau 57/2, S. 54–60.
- GUCCI GROUP (Hrsg.) 2004: Annual Report 2003. www.guccigroup.com/assets/pdfs/annRpts/2003/2003_annRpt_pdf_wo_img_1_31_v1.pdf (08.09.2005)
- H&M (Hrsg.) 2004: Annual Report 2004. http://www.hm.com/corporate/pdf/finance/annual_report2004.pdf (09.08.2005).
- HAHN, B. 2005: Globalisierung im Groß- und Einzelhandel. In: Institut für Länderkunde (Hrsg.): Nationalatlas Bundesrepublik Deutschland, Bd. Deutschland und die Welt. Heidelberg. Leipzig, S. 100–101.
- HOFSTEDE, G. 1989: Organizing for Cultural Diversity. In: European Management Journal 7/4, S. 390–398.
- HOLLANDER, S. 1970: Multinational Retailing. East Lansing.
- HOOVERS (Hrsg.) 2005: Research Companies and Industries: Prada. www.hoovers.com/prada/-ID_56418-/free-co-factsheet.xhtml (27.10.05).
- JACKSON, T. 2004: A Contemporary Analysis of Global Luxury Brands. In: BRUCE, M., Chr.M. MOORE u. G. BRITWISTLE: International Retail Marketing. Amsterdam u.a., S. 155–169.
- JARY, M., D. SCHNEIDER u. A. WILEMAN 1999: Marken Power. Warum Aldi, Ikea, H&M und Co. so erfolgreich sind. Wiesbaden.
- KACKER, M. P. 1985: Transatlantic Trends in Retailing. Takeovers and Flow of Know-How. Westport.
- KACKER, M.P. 1988: International Flow of retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution. In: Journal of Retailing, 65/1, S. 41–63.
- KPMG (Hrsg.) 2005: Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel. Status Quo und Perspektiven. o.O.
- KULKE, E. 1997: Einzelhandel in Europa. Merkmale und Entwicklungstrends des Standortsystems. In: Geographische Rundschau 49/9, S. 478–484.
- KULKE, E. 1998: Einzelhandel und Versorgung. In: KULKE, E.: Wirtschaftsgeographie Deutschlands. Gotha, S. 162–182.
- LAULAJAINEN, R. 1987: Spatial Strategies in Retailing. Dordrecht et al.
- LAULAJAINEN, R. 1991a: International Expansion of an Apparel Retailer – Hennes & Mauritz of Sweden. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 35/1, S. 1–15.
- LAULAJAINEN, R. 1991b: Two retailers go global – the geographical dimension. In: The International Review of Retail. Distribution and Consumer Research 1/5, S. 607–626.
- LAULAJAINEN, R., K. ABE u. T. LAULAJAINEN 1993: The Geographical Dimension of Global retailing. In: The International Review of Retail. Distribution and Consumer Research 3/4, S. 367–389.
- LVHM (Hrsg.) 2005: Annual Report 2004. www.lvmh.com/comfi/pg_rapports.asp?rub=10&srub=2&str_contenu=18 (09.08.2005).
- LZ-NET: Homepage der Lebensmittelzeitung: www.lz-net.de (erscheint zweimal wöchentlich).
- MCGEE, J.E. 1996: When Wal-Mart Comes to Town: A Look at How Local Merchants Respond to the Retailing Giants's Arrival. In: Journal of Business and Entrepreneurship 8/1, S. 43–52.
- METRO AG (Hrsg.) 2005: Geschäftsbericht 2004. Konzernabschluss der Metro Group. www.metrogroup.de/multimedia/microsites/igb2004/pdfs/GB2004-de.pdf (14.09.2005).
- MOORE, CHR., M. u. J. FERNIE 2004: Retailing within an International Context. In: BRUCE, M., Chr.M. MOORE u. G. BIRTWISTLE: International Retail Marketing. Amsterdam u.a., S. 3–38.

- MYERS, H. 1996: The Changing Process of Internationalization in the European Union. In: AKEHURST G. u. N. ALEXANDER (Hrsg.): *The Internationalisation of Retailing*. London, S. 42–56.
- PAUL SMITH (Hrsg.) 2005: About Paul Smith. www.paulsmith.co.uk/about (08.09.2005).
- PÜTZ, R. 1997: Einzelhandel in Polen. Interne Restrukturierung und Internationalisierung am Beispiel Wrocław. In: *Geographische Rundschau* 49, S. 516–522.
- PÜTZ, R. 1998: Einzelhandel im Transformationsprozess: das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen. Passau (= *Geographische Handelsforschung*, 1).
- RICHEMONT (Hrsg.) 2005: Annual Report and Accounts 2005. www.richemont.com/investorinfo/annualreports/2005/ar2005.pdf (08.09.2005).
- ROEB, T. 1997: Von der Handelsmarke zur Händlermarke – Die Storebrands als Markenstrategie für den Einzelhandel. In: BRUHN, M. (Hrsg.): *Handelsmarken. Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik*. Stuttgart, 345–366.
- SCHRÖDER, F. 1997: Gemeinsamer Markt – einheitlicher Markt? Internationalisierungstendenzen im europäischen Einzelhandel. In: *Geographische Rundschau* 49/9, S. 511–515.
- SCHRÖDER, F. 1999: Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung. Birmingham, Mailand, München. Passau (= *Geographische Handelsforschung*, 3).
- SEIDERS, K. u. D. J. TIGERT 2000: The Impact on Traditional Food Retailers in Four Markets. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 28/4–5, S. 181–193.
- SEVERIN, V.; LOUVIERE, J. L. u. A. FINN 2001: The Stability of Retail Shopping Choices over Time and across Countries. In: *Journal of Retailing* 77, S. 185–202.
- TREADGOLD, A. D. 1990: The Developing Internationalisation of Retailing. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 18/2, S. 4–11.
- TREADGOLD, A. D. 1998: Retailing without Frontiers. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 16/6, S. 8–12.
- Whitehead, M. B. 1992: Internationalization of Retailing: Developing New Perspectives. In: *European Journal of Marketing* 26/8–9, S. 74–79.
- WILLIAMS, D. E. 1995: Retailer Internationalization: An Empirical Inquiry. In: *European Journal of Marketing* 26/8–9, S. 8–24.
- WRIGLEY, N. 2000: Strategic market behaviour in the internationalization of food retailing: interpreting the third wave of Sainsbury's US diversification. In: *European Journal of Marketing* 34, S. 891–918.
- WRIGLEY, N. u. M. LOWE 2002: *Reading Retail. A geographical perspective on retailing and consumption spaces*. London, New York.