

## **WZB-discussion paper**

Michael Wortmann

### **Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels**

---

**SP III 2003 – 202 a**

Dieses Papier erscheint auch in englischer Sprache unter der  
Bestell-Nr.: SP III 2003-202b

August 2003  
ISSN Nr. 1011-9523

Wortmann@wz-berlin.de

## **ZITIERWEISE / CITATION**

Michael Wortmann

### **Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels**

Discussion Paper SP III 2003-202  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2003)

**Forschungsschwerpunkt:**  
Organisationen und  
Wissen

**Research Area:**  
Organizations and  
Knowledge

**Abteilung:**  
Internationalisierung und  
Organisation

**Research Unit:**  
Internationalization and  
Organization

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)**  
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin  
Telefon: +49 30 25491-0, Fax: +49 30 25491-209  
[www.wz-berlin.de](http://www.wz-berlin.de)

## Zusammenfassung

Das Papier gibt einen Überblick über Entwicklungstendenzen im deutschen Einzelhandel. Es beschreibt den Strukturwandel der Handelsunternehmen: den Formatwandel der Betriebe, die vertikale Integration von Groß- und Einzelhandel sowie den horizontalen Konzentrationsprozess. Am Beispiel der Lebensmitteldiscounter wird die Entwicklung eines Geschäftsmodells untersucht, das nicht zum deutschen Produktionsmodell zu passen scheint. Anschließend werden die Beziehungen zwischen Handel und Produktion untersucht: zum einen Konzepte des *lean retailing* und zum anderen Veränderungen in der Arbeitsteilung, die sich in der Bedeutungszunahme von Handelsmarken ausdrücken. Zugleich ist im Einzelhandel ein beschleunigter zweifacher Internationalisierungsprozess zu beobachten: Neben die Internationalisierung der eigenen operativen Aktivitäten durch den Aufbau oder die Übernahme ausländischer Filialnetze und Distributionssysteme tritt die Globalisierung des Beschaffungswesens und die Entwicklung globaler, von Einzelhandelsunternehmen gesteuerter Wertschöpfungsketten, die sehr unterschiedlich konfiguriert und koordiniert sein können.

## Abstract

This paper gives an overview of current developments in German retailing. It describes structural changes in the companies, which include changing formats at shop level, vertical integration of wholesale and retail activities, and processes of horizontal concentration. Using the example of grocery discounters, it investigates the evolution of a business model which is apparently incompatible with the traditional German production model. Subsequently the paper looks at the relationships between trade and production, where on the one hand concepts of "lean retailing" will be examined and on the other changes in the division of labor, which we see in the increased significance of private labels. At the same time, we observe an intensified twofold process of internationalization: While retailers are internationalizing their own operations through the setting up or acquisition of outlets and distribution systems abroad, they are also increasingly globalising their sourcing. The emerging global value chains, which are often controlled by retailers, show highly differentiated patterns of configuration and co-ordination.



## Inhalt

	Seite
1 Einleitung	1
2 Formatwandel, Konzentration und die Integration von Groß- und Einzelhandel	2
3 Exkurs: Zum Erfolg der deutschen Lebensmitteldiscounter	6
4 Integration entlang der Kette: <i>lean retailing</i>	9
5 Bedeutungszunahme von Handelsmarken	12
6 Internationalisierung des Einzelhandels	17
7 Beschaffung in globalen Wertschöpfungsketten	22
8 Resümee und Ausblick	27
Literatur	29-37



# 1 Einleitung<sup>1</sup>

Das größte Unternehmen der Welt war 2001 erstmals ein Einzelhandelsunternehmen. Mit einem Umsatz von 220 Mrd. US\$ lag Wal-Mart deutlich vor Exxon Mobil und General Motors. Seit 1990 hatte Wal-Mart seinen Umsatz veracht-facht. Unter den zwanzig umsatzstärksten deutschen Unternehmen befanden sich 2002 bereits sechs Einzelhandelsgruppen, 1990 waren es erst zwei. Diese Entwicklung verweist auf einen dramatischen Strukturwandel des Einzelhandels. In der angelsächsischen Literatur wird sogar häufig von einer *retail revolution* gesprochen (etwa Wrigley/Lowe 2002).

Ziel dieses Papiers ist es, einen Überblick über die verschiedenen Dimensionen dieses Wandels im deutschen Einzelhandel zu geben. Dabei werden sowohl empirische Befunde als auch theoretische Konzepte vorgestellt. Zunächst werden Veränderungen im deutschen Einzelhandel behandelt (Abschnitt 2): Auf der Ebene des einzelnen Betriebs oder Ladengeschäfts spricht man von Formatwandel. Auf der Ebene der Unternehmen bzw. der Unternehmensgruppen ist zum einen der horizontale Konzentrationsprozess bedeutsam. Zum anderen lässt sich eine zunehmende vertikale Integration von Groß- und Einzelhandel beobachten. In Abschnitt 3 wird ein Aspekt des Formatwandels näher untersucht und dabei der Frage nachgegangen, warum sich Lebensmitteldiscounter gerade in Deutschland entwickelt und verbreitet haben, obwohl ihr Geschäftsmodell, das auf geringen Service, einfache Qualität und niedrige Preise setzt, schlecht zum deutschen „Modell der diversifizierten Qualitätsproduktion“ zu passen scheint.

Anschließend werden Veränderungen an der Schnittstelle zwischen Handel und Zulieferern dargestellt. In Abschnitt 4 werden zunächst verschiedene Perspektiven eines *lean retailing* im Sinne einer Optimierung des Informations- und Warenflusses erörtert. Im darauffolgenden Abschnitt geht es dann um die Veränderungen der Arbeitsteilung zwischen Handel und Produktion in Zusammenhang mit der Verbreitung von Handelsmarken: Handelsgruppen verlassen die Rolle des reinen Absatzmittlers, indem sie das Marketing und häufig auch die Entwicklung (Design) der von ihnen vertriebenen Produkte übernehmen.

Schließlich vollzieht sich im Einzelhandel ein beschleunigter zweifacher Internationalisierungsprozess: Abschnitt 6 behandelt die Internationalisierung der eigenen operativen Aktivitäten der deutschen Einzelhandelsunternehmen durch

---

1 Für wichtige Hinweise und Anregungen danke ich Christopher Bahn, Petra Potz, Hedwig Rudolph und Anne Schüttpelz sowie den Gutachtern Christoph Dörrenbächer und Christina Teipen.

den Aufbau oder die Übernahme ausländischer Filialnetze und Distributionssysteme. Abschnitt 7 beschäftigt sich schließlich mit der Globalisierung des Beschaffungswesens, die in vielen Segmenten des Einzelhandels eine wachsende Bedeutung gewinnt. Die sich entwickelnden globalen Wertschöpfungsketten können sehr unterschiedlich konfiguriert und koordiniert sein, wobei die Handelsunternehmen immer häufiger eine zentrale Rolle übernehmen. Abschließend werden die Ergebnisse nochmals kurz zusammengefasst.

## **2 Formatwandel, Konzentration und die Integration von Groß- und Einzelhandel**

Der Strukturwandel<sup>2</sup> auf betrieblicher Ebene – d.h. der einzelnen Ladengeschäfte – wird als Formatwandel bezeichnet. Ein wichtiges Element des Formatwandels (Mayer/Fend 1999: 321; Böhler 1993) seit den 1950er Jahren ist der Wechsel vom Bedienungsladen mit Theke zum Selbstbedienungsladen. Dieser Übergang ist in Deutschland weit fortgeschritten und in einigen Segmenten des Einzelhandels weitgehend abgeschlossen.

Die Entwicklung zu immer größeren Betriebsflächen ist dagegen noch im vollen Gange, von „Tante-Emma-Läden“ über Supermärkte und spezialisierte Fachgeschäfte hin zu Fach- und Verbrauchermärkten.<sup>3</sup> Im Lebensmittel-einzelhandel hat sich die durchschnittliche Verkaufsfläche in den letzten 20 Jahren auf 400 qm nahezu verdoppelt. Während die Zahl der Geschäfte sinkt, nimmt die gesamte Verkaufsfläche bis heute weiter zu. Typisches Segment, in dem in den letzten 20 Jahren großflächige Betriebsformate dominant geworden sind, sind Baumärkte und Elektrofachmärkte. 1982 gab es in Deutschland 720 Baumärkte (Fläche über 1.000 qm) mit einer Gesamtverkaufsfläche von 1,3 Mio. qm, 2001 waren es 2609 Märkte mit einer Fläche von 11 Mio. qm.

Neben einer Spezialisierung der einzelnen Betriebe (z.B. Fachmärkte, Drogerieketten; auf einzelne Zielgruppen ausgerichtete Bekleidungsketten) steht

---

2 Zur Struktur und Entwicklung des deutschen Einzelhandels liegt umfangreiche Literatur, insbesondere aus der eher betriebswirtschaftlich orientierten Einzelhandelsforschung vor (vgl. die Standard- und Einführungswerke von Beisheim 1999; Müller-Hagedorn 1998; Tietz 1993; Zentes/Swoboda 1998; sowie die historischen Darstellungen von Berekoven 1986 und Spiekermann 1995). Darüber hinaus gibt es insbesondere im angelsächsischen Raum eine stärker soziologisch ausgerichtete Forschungstradition (vgl. die Einführung von Wrigley/Lowe 2002).

3 Mit dem Wandel hin zu immer großflächigeren Betriebsformaten sind stadt- und regionalpolitisch bedeutsame Probleme der Verlagerung des Einzelhandels aus den Zentren oder aus den Wohnquartieren an periphere Standorte verbunden. Vgl. hierzu auch Bahn (2002) zu Deutschland bzw. Berlin und Potz (2002) zu Italien.



eine Despezialisierung: Verbrauchermärkte und Superstores sind Formate, die in Deutschland noch recht jung sind (Tietz 1993; Tordjman 1995; Müller-Hagedorn 1998). Lebensmittelhändler nehmen zunehmend auch andere Produkte wie (Kinder-) Bekleidung in ihr Sortiment (Retail Forward 2001), die – wie auch bei Tchibo – als einzelne Partien beschafft und vermarktet werden (Schröder/Mehling 2001).

Der Formatwandel des Einzelhandels führt in einzelnen Ländern zur Herausbildung neuer, innovativer Betriebsformate. Dieser Formatwandel findet teilweise parallel in mehreren Industrieländern statt, so etwa die Entwicklung großflächiger Fachmärkte für Elektroartikel oder Baumärkte. Andere Formate scheinen sich zunächst in einzelnen Ländern zu entwickeln und werden erst in einem späteren Stadium auch in andere Länder übertragen – so etwa Hypermarchés in Frankreich oder Lebensmitteldiscounter in Deutschland. Wieder andere Formate werden von einzelnen Unternehmen entwickelt und finden lange Zeit keine weiteren Nachahmer – etwa IKEA (Schweden), The Body Shop (UK) oder Toys'R'Us (USA).

Eng verbunden mit den Entwicklungstrends auf der betrieblichen Ebene ist auf Unternehmensebene ein rasant fortschreitender Konzentrationsprozess, der auch durch einen europaweiten Verdrängungswettbewerb und Unternehmensfusionen forciert wird. Er scheint einer Tendenz zu folgen, die sich in allen entwickelten Ländern durchsetzt – allerdings unter ganz unterschiedlichen Bedingungen, in unterschiedlichem Tempo und in verschiedenen Varianten. Auch zwischen den einzelnen Segmenten des Einzelhandels bestehen erhebliche Unterschiede.

In Deutschland liegt der Marktanteil der fünf größten Lebensmitteleinzelhändler über 60%.<sup>4</sup> Ähnlich hoch dürfte der Konzentrationsgrad im Baumarktsektor sein.<sup>5</sup> Im deutschen Elektrohandel hat die Metro-Gruppe (Saturn und Media-Markt), die einen Umsatz von über 5 Mrd. € (2000) erzielt, eine beherrschende Stellung. Weit abgeschlagen auf dem zweiten Platz liegen die ProMärkte mit gut 0,5 Mrd. € Umsatz. In anderen Segmenten ist der Konzentrationsprozess weniger fortgeschritten, etwa bei Bekleidung oder bei Möbeln.

Aufgrund der zunehmenden Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel hat sich seine Verhandlungsposition gegenüber den Zulieferern erheblich verstärkt (Monopolkommission 1994; Zentes/Hurth 1997; auf europäischer Ebene vgl.

---

4 In Europa hat sich der Anteil der fünf größten Lebensmittelhändler innerhalb von nur zehn Jahren auf über 26% verdoppelt (M+M Eurodata 2000). In Großbritannien lag der Marktanteil der fünf größten bei 50%, in Italien bei 30% und in Polen bei 16%.

5 Auf dem europäischen DIY-Markt (do-it-yourself oder Baumarktartikel) erreichen die sieben größten Gruppen einen Marktanteil von 28%, an erster Stelle Kingfisher mit 10% gefolgt von dem zur Tengelmann-Gruppe gehörenden Franchisesystem OBI mit 5% (Rohn: <http://www.rohn.de/markt/branchen>, download vom 17.10.2002).

Dobson Consulting 1999). Der Anteil der drei größten Kunden am Absatz deutscher Zulieferer des Lebensmitteleinzelhandels stieg von 30,2% (1985) auf 42,5% (1995); für das Jahr 2000 wurde ein weiterer Anstieg auf 48,3% erwartet (Zentes 1997). Ähnliches dürfte auch in anderen Segmenten des Einzelhandels gelten.

Eng mit dem Konzentrationsprozess verbunden ist die Tendenz zur vertikalen Integration von Einzel- und Großhandel, die in Deutschland in den 70er Jahren bereits weit fortgeschritten war. Die überwiegende Mehrzahl der deutschen Einzelhandelsbetriebe ist heute Bestandteil von Konzernen oder Unternehmensgruppen, die auch den Großhandel selber betreiben. Lediglich 11,5% der Einzelhandelsumsätze werden noch von nicht-integrierten Einzelhandelsunternehmen getätigt.<sup>6</sup> Gut die Hälfte aller Einzelhandelsumsätze entfällt auf den filialisierten Einzelhandel. Hier sind die Einzelhandelsbetriebe Bestandteil von integrierten und zentral gemanagten Konzernen.<sup>7</sup> Weitere 5,5% der Einzelhandelsumsätze entfallen auf den Versandhandel (Olesch 1998). Bemerkenswert ist, dass in Deutschland viele dieser oft auch sehr großen Einzelhandelskonzerne im Besitz von Familien sind (etwa Aldi, Lidl/Schwarz, Tengelmann, Otto-Versand).<sup>8</sup>

Von besonderer Bedeutung sind in Deutschland die Einzelhandelsverbundgruppen, auf die ein knappes Drittel (31,5%) aller Einzelhandelsumsätze entfällt. Ihre Ursprünge gehen auf die Genossenschaftsbewegung des späten 19. Jahrhunderts zurück, als sich auch selbständige Einzelhändler zusammenschlossen und ihren Einkauf in Genossenschaften bündelten, um durch eine höhere Einkaufsmacht ihre Waren billiger beschaffen zu können (vgl. im Folgenden insbesondere Olesch 1998). Ende der 1990er Jahre waren etwa 80.000 selbständige Einzelhandelsunternehmen in rund 300 bundesweit tätigen Kooperationen organisiert. Bedeutende Verbundgruppen sind z.B. Edeka und Rewe im Lebensmittelbereich, Garant im Schuhhandel oder Vedex/Spielering im Spielwarenhandel. Bei Möbeln liegt der Anteil der Verbundgruppen am Umsatz bei 63% (EHI 2002: 125). Im Bereich Bekleidung haben sie jedoch gegenüber filialisierten Unternehmen an Bedeutung verloren. Tabelle 1 gibt einen Überblick über verschiedene Einzelhandelssegmente in Deutschland.<sup>9</sup>

---

6 Dabei werden nicht immer alle Produkte über die zur eigenen Gruppe gehörende Zentrale bezogen. Untersuchungen darüber, wie hoch der gruppeninterne bzw. der Fremdbezug sind, liegen nicht vor.

7 Darunter entfallen auf reine Warenhaus- und Kaufhausunternehmen 6,5%, auf Mehrbranchen-Filialsysteme 20,5% und auf Einbranchen-Filialsysteme 23,0%.

8 Unter den zehn größten nicht an der Börse notierten deutschen Privatunternehmen befinden sich sechs Einzelhandelsgruppen, neben den vier genannten Familienunternehmen die zwei Verbundgruppen Rewe und Edeka (vgl. unten). Die fehlende Publizitätspflicht der teilweise als Stiftungen agierenden und in viele Einzelunternehmen, häufig GmbH & Co. KGs, aufgespalteten Unternehmensgruppen erschwert eine Untersuchung des Sektors erheblich.

9 Der Einzelhandel setzt sich aus mehreren Sektoren zusammen. Eine Abgrenzung der Sektoren ist allerdings schwierig, da die angebotene Produktpalette vieler Betriebsformate ver-

**Tabelle 1: Ausgewählte Einzelhandelssegmente in Deutschland, Jahresumsatz\*\* 1999 und größte Unternehmensgruppen**

Segment	Mrd.€	größte Einzelhandelsgruppen
Einzelhandel insgesamt***	281	
Lebensmittel (Schwerpunkt)	138	Edeka*, Rewe*, Aldi, Lidl/Schwarz, Tengelmann
Bekleidung, Textil, Schuhe, Lederw.	35	C&A, Garant*, P&C, H&M, KMT*, Deichmann
Möbel, Einrichtungsgegenst., Hausrat	22	Atlas*, Begros*, VME*, Union*, Ikea
Metallwaren, Bau-/Heimwerkerbedarf	16	Obi, Praktiker, Bauhaus, Hornbach, Hagebau*
Weißer Ware, Unterhaltungselektronik	12	Saturn/Mediamarkt, Promarkt, Ruefach/Interfunk*
Spielwaren	1	Vedex/Spielering*, Toys'R'Us, Idee+Spiel*
Kauf- und Warenhäuser	11	Karstadt, Kaufhof
Versandhandel	17	KarstadtQuelle, Otto

- Anmerkungen:
- \* Verbundgruppen
  - \*\* Umsätze nach Wirtschaftszweigen der Handelsunternehmen. Nach Warengruppen liegt der Umsatz insbesondere mit Bekleidung (67 Mrd. €) oder Spielwaren (3 Mrd. €) deutlich höher, da auch andere Unternehmen diese Waren vertreiben.
  - \*\*\* ohne Kfz-Handel, Tankstellen und Apotheken

Quellen: StaBA; EHI (2002); eigene Zusammenstellung.

Insbesondere seit der Nachkriegszeit haben sich viele Verbundgruppen weiterentwickelt, indem sie neben der reinen Warenbeschaffung eine Vielzahl weiterer Funktionen übernommen haben. Traditionell wichtige Funktionen sind Zentralregulierung (Zahlungsabwicklung) und Delkrederehaftung (Ausfallhaftung gegenüber Lieferanten). Später hinzugekommen sind u.a. Beratung und verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten sowie Entwicklung und Design von Produkten, die von Zulieferern hergestellt und ausschließlich von den Mitgliedsfirmen vertrieben werden (vgl. Abschnitt 5 über Handelsmarken).

Ein weiteres wichtiges Element der Integration der Verbundgruppen ist die Entwicklung eines Gruppenmarketings durch ein einheitliches Auftreten, teilweise in nach Betriebstyp oder Vertriebschiene getrennten Subsystemen. Ein einheitliches Erscheinungsbild der Geschäfte und der Warensortimente, eine Homogenisierung der Mitgliederstruktur (nach Betriebsgrößen und -typen), unterstützt durch eine zentral gesteuerte Aufnahme- und Standortpolitik, haben dazu geführt, dass sich viele Verbundgruppen kaum noch von Franchise-Ketten

---

schiedene Produkte aus unterschiedlichen Branchen beinhaltet. Dieses Problem betrifft nicht nur die Kaufhäuser und die in den letzten Jahren überproportional wachsenden Verbrauchermärkte, sondern auch viele andere Betriebsformate, wie z.B. das mit Abstand größte Segment, den Lebensmittelhandel (*grocery*). Dieser verkauft nicht nur Nahrungs- und Genussmittel (*food*), sondern auch eine Reihe weiterer Produkte des täglichen Bedarfs (*non-food*). Hierzu zählen insbesondere Drogerieartikel. Daher werden Drogeriemärkte wie Schlecker oder Drospa dem Lebensmittelhandel zugerechnet.

oder Filialunternehmen unterscheiden.<sup>10</sup> Hinzu kommt, dass Verbundzentralen häufig eigene Filialketten, sog. Regiebetriebe, besitzen. Auch sind die Verbundmitglieder immer häufiger nicht Einbetriebsunternehmen, sondern mehr oder weniger große Ketten. Schließlich verschwimmen die Grenzen zwischen den Einzelhandelsgruppen auch dadurch, dass die Großhandelsunternehmen verschiedener Gruppen auch Drittunternehmen beliefern. Die Integrationstiefe der Verbundgruppen variiert von der reinen Beschaffungs Kooperation (etwa im Möbelhandel) bis hin zu vollintegrierten Systemverbänden (im Lebensmittelbereich).

### **3 Exkurs: Zum Erfolg der deutschen Lebensmittel-discounter**

Viele Einzelhandelsformate, die sich in den letzten Jahrzehnten erfolgreich durchgesetzt haben, sind in mehreren Ländern parallel oder nur kurz nacheinander entstanden, so etwa Baumärkte oder Elektrofachmärkte. Im Lebensmittelhandel haben sich zwei neue Formate über längere Zeit jedoch nahezu ausschließlich in jeweils nur einem Land entwickelt. Dies sind neben den Hypermarchés in Frankreich insbesondere die Lebensmitteldiscounter in Deutschland (vgl. auch Zentes 1998), die beide in den frühen 60er Jahren entstanden sind.<sup>11</sup>

Aldi eröffnete 1962 den ersten Lebensmitteldiscountladen. Charakteristisch für Aldi waren und sind – mit Abwandlungen bis heute<sup>12</sup> – die Konzentration auf ein relativ begrenztes Warensortiment von wenigen umsatzstarken und ‚schnelldrehenden‘ Produkten (zunächst knapp 400, heute ca. 700 Produkte bei Aldi Nord), eine einfache Warenpräsentation (in der Kartonverpackung, teilweise auf der Palette) und äußerst sparsamer Service. Dieses Konzept erlaubt aufgrund des hohen Flächenumsatzes und der niedrigen Laden- und Personalkosten niedrige Handelsmargen, die – kombiniert mit niedrigen Einkaufspreisen aufgrund der großen Mengen – niedrige Verkaufspreise ermöglichen. Ein weiteres

---

10 Erleichtert wurde diese enge Anbindung der Mitglieder durch die Kartellgesetznovelle im Jahr 1973. Erlaubt waren nun nicht mehr nur Preis- und Kalkulationsempfehlungen, sondern auch „Empfehlungen“, die sich auf alle anderen Formen des Verhaltens im Wettbewerb beziehen (Olesch 1998: 19).

11 1963 eröffnete Carrefour den ersten Hypermarché, ein großflächiger Verbrauchermarkt, am Stadtrand von Paris mit einer Gesamtfläche von 2.500 qm, 12 Kassen und 400 Parkplätzen. Discounter und Hypermarchés haben teilweise auch auf US-amerikanische Erfahrungen zurückgegriffen, die jedoch den jeweiligen nationalen Bedingungen angepasst wurden. Zu den vielfältigen frühen Discountformaten in den USA und in Deutschland vgl. auch Rehmann (1967).

12 Zur Geschichte von Aldi vgl. insbesondere Brandes (1998).

typisches Merkmal ist die relativ kleine, mit einem einfachen Supermarkt vergleichbare Fläche.<sup>13</sup>

In den 1970er Jahren folgten Plus (zu Tengemann; 1972), Penny (zu Rewe; 1973) und Lidl (1973/78) sowie eine Anzahl kleinerer Discountketten,<sup>14</sup> wobei sich das ursprüngliche Format teilweise verändert hat (vgl. unten). Der Marktanteil der Lebensmitteldiscounter im deutschen Lebensmitteleinzelhandel hat sich in den 90er Jahren von weniger als einem Viertel auf über ein Drittel weiter erhöht (EHI 2002). Die deutschen Discounter sind aber nicht nur hierzulande, sondern zunehmend auch international erfolgreich; sie verzeichnen auch im Ausland – ähnlich wie die französischen Hypermarchés – durch den Aufbau von Filialen ein überdurchschnittliches Wachstumstempo (vgl. auch Abschnitt 6).<sup>15</sup>

Wie erklären sich die Entstehung und der Erfolg dieses Betriebsformats gerade in Deutschland? Auf den ersten Blick fällt es schwer, die Besonderheiten der Lebensmitteldiscounter mit den in der Literatur herausgearbeiteten Charakteristika des deutschen Wirtschaftsmodells<sup>16</sup> in Verbindung zu bringen. Mit „diversifizierter Qualitätsproduktion“ (Sorge/Streeck 1988; Streeck 1991), die viele der international erfolgreichen deutschen Industrieunternehmen charakterisiert, haben Aldi und die anderen Discounter kaum etwas gemein.<sup>17</sup> Die besonderen Bedingungen der Nachkriegszeit, als die Produktpalette höchst eingeschränkt und die Warenpräsentation schlicht waren, können zwar die Entstehung dieses Betriebsformats – die Innovation – erklären,<sup>18</sup> wohl aber kaum dessen rasante Verbreitung.

Eine Besonderheit des deutschen Lebensmitteleinzelhandels ist – wie bereits oben angesprochen – die Bedeutung der Verbundgruppen, die aufgrund

---

13 Die ersten Ladenlokale hatten eine Verkaufsfläche von mindestens 200 qm (Rehmann 1967: 215).

14 Diese Expansionswelle wurde auch durch die Aufhebung der Preisbindung in Deutschland im Jahr 1974 befördert, die nun auch bei vielen Markenartikeln einen Preiswettbewerb ermöglichte.

15 Das Konzept wurde auch von ausländischen Unternehmen kopiert: Französische Handelskonzerne eröffneten 1979 erste Lebensmitteldiscounter, Carrefour in Frankreich (Ed) und Promodès in Spanien (Día). Dansk Supermarket folgte 1981 mit dem ersten Netto-Laden in Dänemark. Diese Ketten expandieren inzwischen auch grenzüberschreitend.

16 Vgl. hier insbesondere die Konzepte über *national business systems* (Whitley 1992) oder *varieties of capitalism* (Hall/Soskice 2001).

17 Zu diesem Modell passen eher die Kaufhäuser, die ein breites Warensortiment mit Fachverkäufern anbieten, und die tatsächlich in Deutschland viel verbreiteter sind als in den meisten anderen europäischen Ländern.

18 Zur Entwicklung der 300 Vorläuferläden von Aldi in den 1950er Jahren und der bewussten Strategie, die Produktvielfalt trotz einer sich allmählich ausdifferenzierenden Nachfrage begrenzt zu halten, vgl. Brandes (1998). Dieses Prinzip wurde 1962 mit dem Prinzip der Selbstbedienung kombiniert.

ihrer mittelständischen Basis und der koordinierten Organisationsform durchaus als ‚typisch deutsch‘ angesehen werden können. In Deutschland gehören die Verbundgruppen zu den erfolgreichsten Unternehmenstypen, was dazu geführt hat, dass trotz der hohen Konzentration auf der Ebene der Unternehmensgruppen die Konzentration auf betrieblicher Ebene – insbesondere im Vergleich mit Großbritannien oder Frankreich<sup>19</sup> – deutlich niedriger ist (vgl. Tabelle 3).<sup>20</sup> Der ehemalige Aldi-Manager Brandes (1998) weist darauf hin, dass Aldi als Anbieter eines sehr flachen Produktsortiments ein lokales Umfeld benötigt, in dem andere Lebensmittelgeschäfte das Warenangebot in der Tiefe ergänzen. Hieraus lässt sich die These ableiten, dass sich Lebensmitteldiscounter und der mittelständische Lebensmitteleinzelhandel<sup>21</sup> zu einem gewissen Grad – und zumindest für eine gewisse Zeit – wechselseitig ergänzt haben, indem sie gemeinsam ein für den Kunden attraktives Nahversorgungssystem bildeten, das auch preislich gegenüber den Verbrauchermärkten wettbewerbsfähig war.

Seit 1968 genießt der mittelständische Einzelhandel in Deutschland über die Regulierung der städtischen Flächennutzung durch die Baunutzungsverordnung (BauNVO) einen besonderen Schutz. Dieser wurde in den Folgejahren (1977 und 1990) ausgebaut: In den meisten städtischen Gebieten (außerhalb von Kern- und Sondergebieten) sind heute lediglich Geschäfte mit einer maximalen Geschossfläche von 1.200 qm erlaubt, was einer Verkaufsfläche von 700 qm entspricht. Zudem werden die Sortimente, die in großflächigen Betrieben ‚auf der grünen Wiese‘ und außerhalb von Einkaufszentren verkauft werden dürfen, begrenzt. Dieser politisch gewollte Schutz der Kleinflächen hat sich aber nicht nur positiv für die mittelständischen Lebensmittelgeschäfte, sondern auch für die – ebenfalls relativ kleinflächigen – Discounter ausgewirkt.

---

19 Auch in Frankreich sind zwei der fünf größten Gruppen des Lebensmittelhandels Verbände: Leclerc ist allerdings eine Gruppe von formal selbständigen Hypermarchés, und Intermarché wurde erst 1969 – wohl auch in Reaktion auf die sich ausbreitenden Großflächen – gegründet. Auch in Großbritannien haben sich Verbundgruppen erst in den 1960er Jahren gebildet, vielfach als Reaktion auf den mit dem Ende der Preisbindung einsetzenden verschärften Wettbewerb (Howe 2003:162).

20 In Italien, wo Verbundgruppen ähnlich wie in Deutschland traditionell eine große Bedeutung haben, wurde die noch kleinteiligere Einzelhandelsstruktur durch eine auf Bestandschutz gerichtete Politik erhalten, die die Verbreitung neuer Betriebsformate – unabhängig von ihrer Größe – behinderte und jede Art von Strukturwandel deutlich verzögerte (vgl. Potz 2002). In Spanien gab es bis weit in die 1970er Jahre hinein einen hoch-regulierten und sehr kleinteiligen Einzelhandel. Nach dem Ende der Diktatur und einer weitreichenden Liberalisierung konnten sich die nicht in Verbänden zusammengeschlossenen selbständigen Einzelhändler nur schwer gegen aus dem Ausland importierte Formate verteidigen (Frasquet et al. 2003). Der mit Abstand größte Einzelhändler in Spanien ist heute Carrefour, der nicht nur mit Hypermarchés, sondern auch mit dem sehr erfolgreichen Lebensmitteldiscounter Día vertreten ist.

21 Dabei kombiniert der mittelständische Einzelhandel relativ günstige zentrale Beschaffung und andere Unterstützungsmaßnahmen der Verbundgruppe mit dem hohem Arbeitseinsatz und Engagement mittelständischer Unternehmer.

Nachdem das Marktpotenzial für Discounter im Gegensatz zur Konkurrenz der Großflächen ‚auf der grünen Wiese‘ in Deutschland lange Zeit unterschätzt wurde, haben die Discounter – zunächst die Newcomer Plus, Penny und insbesondere Lidl – in den letzten Jahren ihre Sortimente zunehmend vertieft und verbreitert,<sup>22</sup> insbesondere auch um Produkte, die bislang dem mittelständischen Einzelhandel vorbehalten waren, wie etwa Obst und Gemüse und später auch Fleisch. Damit treten die Discounter zunehmend als Konkurrenten des mittelständischen und in Verbundgruppen organisierten Einzelhandels auf. So führte in Deutschland die Politik der Begrenzung der Verkaufsfläche, die den ‚Mittelstand‘ schützen sollte, dazu, dass sich unter diesem Schutz auch die härtesten Konkurrenten des mittelständischen Einzelhandels entwickeln konnten.<sup>23</sup>

Heute fordern insbesondere die Verbundgruppen Edeka und Rewe eine Erhöhung der zulässigen Verkaufsfläche (Klein 2001; Winkler/Küssner 2002), die es ihren Einzelhandelsunternehmen erlauben soll, größere Supermärkte mit einem breiteren Angebot zu betreiben.<sup>24</sup> Ob dies allerdings zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Discountern führen würde oder ob nicht auch die Discounter ihr Sortiment auf größeren Flächen noch weiter ausdehnen und so zu noch schärferen Konkurrenten der Supermärkte werden könnten, ist eine offene Frage.

#### **4 Integration entlang der Kette: *lean retailing***

Tendenzen der vertikalen Integration entlang der Wertschöpfungskette betreffen nicht nur das Verhältnis von Groß- und Einzelhandel, sondern auch von Handel und Produktion. Eine Internalisierung von Produktion und Vertrieb findet sich im Konsumgüterbereich bei einzelnen Herstellerunternehmen. Bekannte Beispiele sind im Nahrungsmittelbereich Tchibo, im Bekleidungsbereich Benetton, Max Mara oder Inditex (Zara). Eine Rückwärtsintegration von Handelsunternehmen in die Produktion ist dagegen selten. Veränderungen an der

---

22 Die bisher ‚konservativste‘ Produktpolitik verfolgt Aldi Nord mit dem nach wie vor flachsten Sortiment.

23 Dies führt zu der allgemeineren Frage, wie homogen nationale Produktionsmodelle sind. Das Beispiel der deutschen Lebensmitteldiscounter spricht für die These, dass – zumindest an den Rändern des Systems – Nischen entstehen können, in denen Unternehmen erfolgreich sind, die nicht dem dominanten Produktionsmodell folgen. Einen Versuch, den deutschen Einzelhandel in das deutsche Produktionsmodell der diversifizierten Qualitätsproduktion einzuordnen, unternimmt dagegen Jacobsen (2001:37), die „... eine diversifizierte Produktion ... im deutschen Einzelhandel insofern ausmach[t], als sehr unterschiedliche Betriebsformen, nämlich Fachmärkte einerseits und Discounter andererseits, besonders erfolgreich betrieben werden.“

24 Bei einer Bewertung dieser Initiative ist auch zu berücksichtigen, dass insbesondere Rewe eine Vielzahl von Regiebetrieben besitzt, darunter auch die Discountkette Penny.

Schnittstelle zwischen Handel und Produktion betreffen aber häufig einen Ausschnitt der Aktivitäten, die traditionell von den Produzenten geleistet wurden, insbesondere Design und Marketing, die jetzt teilweise von Handelsunternehmen übernommen werden (zu Handelsmarken vgl. Abschnitt 5).

Ähnlich wie die aus Japan stammenden Konzepte der *lean production* streben die zeitverzögert entstandenen und unter verschiedensten Schlagworten in den 1990er Jahren diskutierten Konzepte des *lean retailing* (Abernathy et al. 1999; Wrigley/Lowe 2002) nicht nur eine Optimierung der intraorganisatorischen, sondern auch der interorganisatorischen Abläufe an. In ECR-Projekten (*efficient consumer response*) versuchen Industrie und Handel, ausgehend von einer detaillierten Erfassung der Kundennachfrage, Waren- und Informationsströme entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren (Ahlert u.a. 1998; Ahlert/Borchert 2000; Von der Heydt 1999; Möll/Jacobsen 2002). Diese organisatorische Integration von Produktion und Handel wird auch durch den Einsatz von IuK-gestützten Technologien befördert. Die Einführung von Warenwirtschafts- und Logistiksystemen hat in den 1980er und 90er Jahren zu erheblichen Rationalisierungs- und Zentralisierungseffekten geführt (Gruninger-Hermann 1996: 72f).

Die Optimierung entlang der Lieferkette bezieht sich zunächst auf eine schnellere Reaktion der Zulieferungen auf den Verkauf in den Geschäften.<sup>25</sup> Die Einführung von elektronischen Scannerkassen seit Mitte der 1980er Jahre erlaubt es in Verbindung mit der Einführung von EDI (Elektronischer Datenaustausch) oder Internet, Verkaufsdaten direkt an die vorgelagerten Stufen der Lieferkette bis hin zu den Herstellern und sogar bis zu deren Zulieferern weiterzugeben, die dadurch schneller auf Veränderungen der Nachfrage reagieren können. *Bar-coding* und elektronische Laufzettel sowie erhebliche Rationalisierungsinvestitionen erlauben in den Distributions- und Lagerzentren eine deutliche Beschleunigung des Umsatzes. Basierend auf einer verkaufsstellenspezifischen Warenezusammenstellung und Palettierung der Produktion auf den Verkauf entstehen tendenziell lagerlose Distributionszentren, in denen ein Großteil der Waren direkt umgeladen wird (*cross docking*).<sup>26</sup>

---

25 Die gesamten Durchlaufzeiten (von der fertigen Produktion bis zum Verkauf) waren im Lebensmittelsektor zu Beginn der 1990er Jahre im UK sehr kurz (29 Tage). Deutschland lag mit 47 Tagen im Mittelfeld. In den USA lagen die Durchlaufzeiten bei 100 Tagen (Ferne 1996).

26 Zusätzlich hat die Liberalisierung des Transportsektors im Logistikbereich zur Herausbildung pan-europäisch agierender Unternehmen und Allianzen geführt, die als eigenständige Akteure die Optimierung der Lieferketten ihrer Kunden vorantreiben (Plehwe 1998). Dies hat den Trend zum *out-sourcing* von Logistikfunktionen des Lebensmitteleinzelhandels und der -industrie verstärkt (Bretzke 1999; Hertel 1998). Trotz der Flexibilisierung scheint es auch im Bereich der Distribution erhebliche *economies of scale and scope* zu geben. Der Trend zu immer größeren Distributionszentralen ist ungebrochen. In einzelnen Branchen sind Ansätze einer weiteren Tendenz zu erkennen: Distributionszentren über-



Der Bekleidungssektor ist ein Pionier flexibler, kundenorientierter Lieferketten, da die Unternehmen hier aufgrund kurzer Produktzyklen und modischer Konjunkturen schnell auf die Veränderungen der Nachfrage reagieren müssen. Eine Verkürzung der Lieferzeiten und eine Verringerung der Lagerbestände ist hier ganz entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Während in traditionellen Untersuchungen über Flexibilitätsanforderungen eher die hochmodischen Segmente im Vordergrund standen, argumentieren Abernathy et al. (1999), dass sich *lean retailing* insbesondere bei Basisprodukten verwirklichen lässt, da hier die Voraussetzungen für eine Nachfrageplanung und damit für eine lagerlose Kette am besten sind.

ECR-Konzepte weisen tendenziell über eine Optimierung der Logistik hinaus. Die an den Scanner-Kassen generierten Daten geben auch Aufschluss über das Käuferverhalten (wer kauft wo wann was?) und können als Basis für die Entwicklung neuer und präzise auf einzelne Kundengruppen zugeschnittener Strategien des Produktmarketings genutzt werden. Einzelhändler können ebenso wie Hersteller ihre Sortimente genauer auf die Kundenwünsche abstimmen. Die vom Einzelhandel generierten Daten können auch zur gezielten Weiterentwicklung von Produkten durch die Hersteller oder – im Fall von Handelsmarken – durch die Einzelhandelsgruppen selbst genutzt werden (Ahler/Borchert 2000; Möll/Jacobsen 2002; von der Heydt 1999).<sup>27</sup>

Diese Entwicklungspotenziale werden vielfach unter dem Stichwort *category management* diskutiert, d.h. einer zwischen Handel und Herstellern koordinierten produktgruppenspezifischen Managementkoordination. Dies, so wurde häufig argumentiert, bedinge auch eine Reorganisation der unternehmensinternen Managementstrukturen. *Category manager* der Handelsunternehmen sollen in jeweils einer genau definierten Produktkategorie (z.B. Speiseeis oder Hygienepapierwaren) für alle Funktionen entlang der Wertschöpfungskette verantwortlich sein – von der Beschaffung oder gar der Entwicklung über die Logistik und die Preisgestaltung bis hin zum Verkauf. Diese an Produktsegmenten ausgerichtete Managementstruktur würde die traditionell funktionale und teilweise auch regionale Managementstruktur ergänzen oder gar verdrängen.

Die Erwartungen an die organisationsübergreifende Koordination durch *category management* waren vermutlich vielfach überzogen (vgl. Weber o.J.), zumal dem *category management* andere Managementanforderungen entgegenstehen, z.B. die produktübergreifende Aggregation großer Einkaufsvolumina bei den Preis- und Konditionenverhandlungen mit den Herstellern (vgl. Behrens 1992; Bodenstein et al. 1992) oder auch eine strategische Preisdifferenzierungspolitik – etwa aufwändig beworbene billige Lockangebote, die nur aus der

---

nehmen auch einfache produktionsnahe Arbeiten vom *bar coding* bis hin zu einfachen Montagearbeiten (Beispiel PC End-Montage).

27 Hier gibt es Parallelen zur Diskussion über systemische Rationalisierung (Altmann/Sauer 1989).

Sicht der Gesamtstrategie, nicht aber aus der Perspektive einer einzelnen Produktkategorie Sinn machen.<sup>28</sup> *Category management* widerspricht auch dem *key account management* – einem anderen, bei den Herstellern, die traditionell eher nach Produktbereichen organisiert sind, in Mode gekommenen Konzept, bei dem jeweils ein Manager produktgruppenübergreifend für einen großen Kunden zuständig ist.

Hinter diesen Unstimmigkeiten steht das Problem, dass sich die Interessen von Einzelhandel und Herstellern in Fragen der Kontrolle über den Absatzkanal häufig entgegenstehen. Dies drückt sich u.a. in der Konkurrenz zwischen Marken des Handels und der Industrie (vgl. nächster Abschnitt) sowie in unterschiedlichen Preispolitiken aus. Festzuhalten bleibt aber, dass durch *lean retailing* und ECR, auch wenn sich ihre Leitbilder nicht bruchlos und vollständig umsetzen lassen, die organisatorische Integration entlang der Lieferkette in vielen Bereichen zunimmt, und dass dem Handel in diesen eher absatzgetriebenen Modellen (*pull* statt *push*) eine zentrale Rolle zukommt.

An dieser Stelle ist es schließlich wichtig darauf hinzuweisen, dass der Einsatz von neuen IuK-Technologien keineswegs automatisch zu einer stärkeren Vernetzung zwischen Einzelhandel und Herstellern führt. Internet-Marktplätze (*business-to-business*, B2B) können auch zu einer Vermarktlichung der Beschaffungsbeziehungen führen (Warschun/Schneidewind 2002).<sup>29</sup> Tchibo beschafft heute bereits rund 10% seines Non-food Sortiments über Internetauktionen (Weber 2002).

## 5 Bedeutungszunahme von Handelsmarken

Das Verhältnis zwischen Einzelhandel und Herstellern verändert sich nicht nur durch eine stärkere Integration der jeweiligen Aktivitäten, sondern auch durch eine Verschiebung in der Arbeitsteilung. Die traditionelle Rolle des Handels war die des Absatzmittlers, der die von den Herstellern entwickelten, produzierten und u.U. auch beworbenen Güter vertreibt. Handelsmarken verändern diese Arbeitsteilung, indem der Einzelhandel traditionelle Aufgaben der Produzenten, nämlich Marketing und in vielen Fällen auch Design und Produktentwicklung, übernimmt. Handelsmarken haben im Lauf der letzten Jahrzehnte zunehmend an Bedeutung gewonnen (Ahlert et al. 2000; Bruhn 2001). Zwischen den Ein-

---

28 Ein anderes Beispiel für eine strategische Preispolitik ist die *leader line pricing policy* (Dauerniedrigpreispolitik), die 1977 von Tesco eingeführt wurde: Ein begrenztes Warensortiment, das in der Aufmerksamkeit der Kunden Priorität genießt, wird dauerhaft zu einem konstant niedrigen Preis verkauft.

29 Auf die möglichen Folgen des *E-commerce* in Form des *electronic shopping* (B2C) kann hier nicht weiter eingegangen werden.

zelhandelssegmenten und einzelnen Produktgruppen gibt es allerdings erhebliche Unterschiede.

Im deutschen Lebensmittelhandel liegt der Anteil der Handelsmarken mengenmäßig bei über einem Drittel (nach Nemeth-Ek 2002). Der Umsatzanteil der Handelsmarken lag 2001 bei 19% und bewegte sich im Food-Bereich zwischen gut 10% (Bier und Süßwaren) und knapp 30% (Tiefkühlprodukte), und im Non-food-Bereich zwischen 6% (Haarpflegemittel) und über 40% (Hygienepapierwaren) (EHI 2002: 264f).<sup>30</sup> Die Herstellung von Markenartikeln im Premiumbereich ist auf eine kleiner werdende Zahl von oft multinational operierenden Konzernen konzentriert (Otzen-Wehmeyer 1996; Breitenacher/ Täger 1996).<sup>31</sup> Die Aufwendungen für Marketing sind bei einzelnen Herstellern sehr hoch, so geben Ferrero oder Masterfoods (Mars) in Deutschland 14% bzw. 17% ihres Umsatzes für Werbung aus (Spiller 2000: 394). Die Werbeaufwendungen des Lebensmittelhandels liegen dagegen unter 1% (Schätzung nach EHI 2002: 303). Über die Hälfte der deutschen Lebensmittelhersteller produziert auch Handelsmarken; bei 12% der Hersteller erreicht der Umsatzanteil über 35%. Auch einzelne Markenhersteller produzieren – häufig mit den Markenprodukten weitgehend identische – Handelsmarken. Die Fertigung von Handelsmarken als Kerngeschäft findet sich eher bei kleineren und mittleren Herstellern mit schwacher Kapitalausstattung (Spiller 2000: 396f).

Im Bekleidungshandel verkaufen einige große Unternehmen wie C&A, insbesondere aber Markenketten wie H&M, nahezu ausschließlich Handelsmarken. Bei verschiedenen anderen Filialketten werden die Umsatzanteile der Handelsmarken auf 20-40% geschätzt (Zentes/Hurth 1999). Es gibt im Bekleidungsbereich auch große Hersteller wie Steilmann (vgl. Grosz 1998), die sich sehr früh auf die Produktion von Handelsmarken spezialisiert haben. Diese Unternehmen haben inzwischen allerdings ihre Fertigung weitgehend ins Ausland verlagert – Steilmann beispielsweise vorrangig zu eigenen Produktionsstätten und Kontraktfertigern in Rumänien.

Im Möbelsektor dürfte der Anteil der Handelsmarken bei rund 50% liegen (Koppe 1997). Der größte deutsche (und europäische) Möbelhersteller, die

---

30 Die Differenz zwischen Mengen- und Umsatzanteil dürfte aus dem deutlich niedrigeren Preisniveau der Handelsmarken resultieren.

31 Der Anteil der 10 größten Unternehmen an der weltweiten Produktion der Nahrungsmittelindustrie stieg von 30% (1974) auf 41% (1994) an (ILO 1998). Unter den 20 größten Lieferanten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels sind 10 Tochtergesellschaften ausländischer multinationaler Unternehmen, darunter Nestlé, Philipp Morris (Kraft General Foods), Unilever oder Danone (vgl. LZ/Net 2003). In Deutschland sind im Gegensatz zu anderen westeuropäischen Ländern keine weltweit agierenden multinationalen Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie beheimatet. Unternehmen wie etwa Bahlsen, Dr. Oetker, Imhoff-Gruppe (Stollwerck) oder A. Oetker (Schwartau etc.) sind im internationalen Vergleich relativ klein.

Schieder-Gruppe, produziert vorwiegend Handelsmarken (oder *no-name* Produkte) und hat einen Großteil der Fertigung nach Polen verlagert.

Im Bereich der Unterhaltungselektronik werden in Deutschland überwiegend Herstellermarken vertrieben, Eigenmarken des Handels spielten lange Zeit so gut wie keine Rolle. Die großen multinationalen Hersteller wie Sony, Matsushita, Philips oder TCE, die allerdings zunehmend auch Kontraktfertiger nutzen (vgl. unten), haben in den USA und noch stärker in Europa nach wie vor eine zentrale Position.<sup>32</sup> In den letzten Jahren sind in Deutschland aber auch Unternehmen wie Medion AG oder 4MBO International Electronic AG entstanden, die sich auf das Design und die Beschaffung von Handelsmarkenprodukten und Aktionsware – von Blutdruckmessern und Telefonen bis zu PCs – für den Einzelhandel spezialisiert haben, und die auch den *after-sales service* (Reklamationen und Reparaturen) übernehmen. Bei PCs stehen seit langem Handelsmarken neben Herstellermarken. In Deutschland verkauft z.B. die Fachhandelskette Vobis auch Eigenmarken. Im PC-Bereich entwickeln sich aber auch ganz neue Geschäftsmodelle wie der *built-to-order* Direktvertrieb von Dell (vgl. auch Gereffi 2001).

Im europäischen Vergleich lag Deutschland am Ende der 90er Jahre mit einem mengenmäßigen Anteil der Handelsmarken im Lebensmittelhandel von 34% hinter Großbritannien (45%) und Belgien (35%) auf dem dritten Platz (Nielsen-Studie nach Nemeth-Ek 2002).<sup>33</sup> Im Gegensatz zum UK, wo der Pionier Sainsbury's sich seit den 80er Jahren auf hochwertige Eigenmarken konzentriert und auch Produktinnovationen als Handelsmarke einführt,<sup>34</sup> liegt das Hauptgewicht der Handelsmarken im deutschen Lebensmittelhandel im untersten Preissegment der Discounter. Auch im Bekleidungsbereich ist der britische Pionier Marks & Spencer, der ausschließlich Eigenmarken anbietet, in einem höherpreisigen Segment angesiedelt als der kontinentaleuropäische (und sehr stark vom deutschen Markt geprägte) Konkurrent C&A.

In der überwiegend betriebswirtschaftlichen Literatur über Handelsmarken stehen meist Probleme des Marketings im Vordergrund. Die mit dem Phäno-

---

32 Ein Pionier ist die US-amerikanische Handelskette RadioShack, die bereits 1954 Radios unter einer Handelsmarke verkaufte und 1977 – zeitgleich mit Commodore und Atari – einen eigenen PC auf den Markt brachte. Heute besitzt RadioShack 7.200 *outlets* und sieben Fabriken in USA sowie eine Fabrik in China, und erzielt einen Umsatz von 4,8 Mrd. US\$. „Our marketing strategy depends, in part, upon our ability to offer both private-label and third party branded products, as well as third party services to our customers. We utilize a large number of suppliers located in various parts of the world to obtain raw materials and private label merchandise.“ (RadioShack 2001)

33 In Frankreich (22%) und auch in den USA spielen Handelsmarken bisher eine deutlich geringere Rolle.

34 Das erste Produktsegment, das vollständig vom Einzelhandel dominiert wurde, waren Fertiggerichte, die in den 1980er Jahren im UK zu einem bedeutenden Markt wurden (Doel 1996).

men der Handelsmarken ebenfalls verbundenen Aspekte einer Veränderung der Arbeitsteilung in der vorgelagerten Wertschöpfungskette, insbesondere bei der Konzeption und Entwicklung (Design) des Produkts selber (und nicht nur der Marke), sowie die Organisation der Schnittstelle zwischen Handel und Produzenten sind dagegen bisher kaum untersucht. Hansen/Skytte (1998: 296) bezeichnen es als "frustrating to witness, that virtually nothing is known about the buying of own-labels."

Olbrich/Braun (2001) unterscheiden zwischen einem „spontanen Einkauf fremdentwickelter und -produzierter Handelswaren“, einer „Arbeitsteilung mit ansteigender Kooperationsintensität“, in der insbesondere eine Optimierung der logistischen Schnittstelle stattfindet, und einer „Arbeitsteilung mit hoher Kooperationsintensität“, bei der „die Sortimentsgestaltung, die Produktentwicklung und -neueinführung, die Verkaufsförderung sowie die Marktforschung gemeinsam von Handel und Industrie geplant werden.“ Die Kennzeichnung „gemeinsam“ verdeckt aber die unterschiedlichen Varianten der Arbeitsteilung und Kooperation, über die bisher nur sehr selektive empirische Forschung vorliegt. Einige Aspekte sollen hier kurz beleuchtet werden:

Crewe/Davenport (1992) haben die Beschaffungsstrategien von Marks & Spencer mit denen von C&A verglichen. Sie charakterisieren die Beschaffung bei C&A als *arm's length* Ansatz, bei dem sich der Einzelhändler nicht um die Details der Produktion kümmert. M&S steht dagegen für eine koordinierte Beschaffung, bei der der Einzelhändler auf die Details der Produktion Einfluss nimmt (vgl. auch Tse 1985). Denkbar ist, dass dieser Unterschied auf unterschiedliche Marktsegmente (C&A niedrigpreisig, M&S höherpreisig) zurückzuführen ist, oder aber auch auf unterschiedliche Kompetenzen der Hersteller, die u.U. in Deutschland stärker ausgeprägt sind als in Großbritannien.

Bereits oben wurde erwähnt, dass es im Nahrungsmittelsektor insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen mit schwacher Kapitalausstattung sind, die Handelsmarken produzieren (Spiller 2000: 396f). Auch in Großbritannien erfolgt die Produktion von Handelsmarken im Lebensmittelbereich überwiegend durch kleine und mittlere Unternehmen (Hughes 1996; Doel 1999). Dass Unternehmensgröße und Konzentrationsgrad auf der Herstellerseite jedoch nicht ausschlaggebend für die Produktion von Handelsware sind, zeigt ein Vergleich der Warengruppen Hygienepapier (*tissue*) und Körperpflegemittel. In beiden Segmenten dominieren große multinationale Hersteller. Bei Hygienepapierwaren liegt der Anteil der Handelsmarken mit 40% überdurchschnittlich hoch, bei Körperpflegemitteln mit 10% deutlich unter dem Durchschnitt. Auch die Tatsache, dass von den beiden größten deutschen Bekleidungsherstellern der eine, Steilmann, nahezu ausschließlich Handelsware produziert, während sich der andere, Escada, auf Markenprodukte spezialisiert, spricht gegen eine Theorie, die die Produktion von Handelsmarken grundsätzlich kleinen – und damit mit weniger Verhandlungsmacht ausgestatteten – Unternehmen zuschreibt.

In einer deutschen Untersuchung von Nielsen, Haug und Partner (zitiert in Bodenbach 1996: 203) gaben 86% der befragten Manager von Lebensmittelherstellern an, dass sich durch die Aufnahme einer Handelsmarkenproduktion die Beziehung zum Handel verbessert habe.<sup>35</sup> Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Beziehungen zwischen Lebensmittelhandel und Lebensmittelproduzenten in Deutschland allgemein als sehr konflikthaft beschrieben werden (Behrens 1992; Bodenstein et al. 1992). Sie werden bestimmt durch die Jahresgespräche, in denen Lebensmitteleinzelhandel und -industrie komplexe Konditionensysteme (Schulze 1998) aushandeln, in denen nicht nur Preise, sondern auch ein breites Spektrum weiterer Lieferbedingungen sowie Details der Vermarktung (etwa der Regalplatz) festgelegt werden. Wenn sich durch die Produktion von Handelsmarken die Beziehungen zwischen Hersteller und Handel verbessern, so könnte dies auch daran liegen, dass der Einstieg in die Handelsmarkenproduktion zumeist in Krisenzeiten vorgenommen wird, in denen die Kapazitäten nicht ausgelastet sind und die Handelsmarkenproduktion – zumindest kurzfristig – eine Lösung bietet. Ebenso wie die Gründe für die Dominanz der Kurzfrist- und Preisorientierung im nicht-diskontierenden Segment des deutschen Handels bisher nicht erforscht sind (Spiller 2000: 406), so ist bisher nicht untersucht, ob es sich bei der Beziehung zwischen Einzelhandel und Handelsmarkenherstellern um langfristige, auf Vertrauen basierende Beziehungen oder um ein schlichtes „Diktat“ des Einzelhandels handelt.

Auf einen anderen wichtigen Aspekt weisen die Untersuchungen von Sturgeon (1997; auch Lüthje et al. 2002) über die Entstehung von Kontraktfertigern (*contract manufacturers*) hin, die in der Elektronikindustrie umfangreiche Produktionsaufgaben für Markenhersteller übernehmen. Für deren Entstehen gibt es zwei Bedingungen: Zum einen müssen sich Produktdesign und Produktion (inkl. Produktions- und ‚harte‘ Produkttechnologie) organisatorisch trennen lassen, und zum anderen muss es im Bereich Design und Marketing und in der Produktion unterschiedliche *economies of scale and scope* geben, wodurch eine organisatorische Trennung von Design und Produktion rentabel wird.<sup>36</sup>

Im Konsumgüterhandel erlaubt die organisatorische Trennung von Design und Herstellung die Entwicklung einheitlicher, produktsegmentübergreifender Kollektionen, die mit einem gemeinsamen Konzept vermarktet, aber von unterschiedlich spezialisierten Herstellern gefertigt werden. Modekollektionen, die z.B. neben Blusen und Kleider auch Taschen und Schuhe umfassen, oder „der Tisch“ von der Tischdecke über das Geschirr und Besteck bis zum Kerzenständer können einheitlich entworfen werden (*economies of scope*), um dann von

---

35 Auch Untersuchungen zur Beschaffung von Handelsmarken im Nahrungsmittelbereich in Großbritannien (Doel 1999; Hughes 1996) beschreiben die persönlichen Beziehungen zwischen Vertretern der beiden Seiten als sehr kooperativ.

36 Die gestiegenen – oder steigerbaren – Umsatzvolumina bei einzelnen Produktgruppen erlauben es den Einzelhandelsgruppen, weitere Funktionen, die häufig produktgruppenspezifisch sind, rationell zu übernehmen.

verschiedenen Unternehmen gefertigt zu werden. Für diese ergeben sich Vorteile der Spezialisierung und *economies of scale*, wenn mehrere Designfamilien gefertigt werden.<sup>37</sup>

Vielfach wird das Design aber nicht von Handelsunternehmen übernommen, sondern von reinen Designer- und Marketingfirmen. Einige dieser Systemköpfe haben sich aus Produktionsunternehmen entwickelt, etwa Adidas und Puma oder der Puppenhersteller Zapf. Andere sind als reine Designerfirmen entstanden, etwa Jil Sander<sup>38</sup> oder das österreichische Modedrink-Unternehmen Red Bull. Viele dieser „Designerfirmen“ finden sich auch in unteren Preissegmenten, etwa CTC Clatronic (Elektrogeräte) oder Wenco (ein breites Spektrum von Kleinstprodukten). Wieder andere Unternehmen stammen ursprünglich aus dem Importgroßhandel, wie der Bekleidungsspezialist Tom Taylor. Während die bisher genannten Unternehmen ihre Produkte unter eigenen Marken vertreiben, gibt es andere Systemköpfe, die sich auf das Design von Handelsmarken spezialisiert haben.

Die hier genannten Beispiele deuten auf eine breite Palette von Geschäftsmodellen hin, die durch eine organisatorische Trennung und Rekonfiguration der einzelnen Wertschöpfungsstufen wie Marketing, Design, Produktion und Vertrieb möglich werden. Dabei verschwimmen häufig die Grenzen zwischen Einzelhandel, Großhandel, Designerfirmen und Produzenten.

## 6 Internationalisierung des Einzelhandels

Da die Kernaktivität des Einzelhandels, der Verkauf von Waren, dezentral und kundennah erfolgen muss, lassen sich hier *economies of scale* nur auf lokaler Ebene erzielen (Tendenz zu großflächigen Betriebsformaten). Dies ist aber vermutlich auch der Grund, warum die Internationalisierung des Einzelhandels mit deutlicher Verzögerung zu der der produzierenden Industriesektoren verläuft, in denen sich international arbeitsteilige und netzwerkartige Strukturen bereits seit mehreren Jahrzehnten ausbreiten.

In den 1990er Jahren kam es – teilweise ausgelöst durch den Europäischen Binnenmarkt – zu einem merklichen Internationalisierungsschub im Einzelhandel (Alexander 1997; Lingenfelder 1996; McGoldrick 1995; Sternquist/Kacker 1994; European Commission 1997). Während sich die Aktivitäten

---

37 Die Komplexität der Kette erhöht sich weiter, wenn wichtige Designelemente zugekauft werden, wie dies etwa durch Lizenznahme im *merchandizing* geschieht.

38 Im deutschen Bekleidungsmarkt scheinen solche Designerfirmen relativ selten zu sein. Jil Sander wurde inzwischen von der vertikal integrierten, italienischen Marzotto-Gruppe übernommen.

europäischer Unternehmen in den USA auf wenige Unternehmen konzentrieren (Tengelmann,<sup>39</sup> Ahold, Delhaize „Le Lion“, Carrefour), hat die Internationalisierung innerhalb Europas eine Vielzahl von Unternehmen erfasst (Täger/Nassau 1998: 35f).

Auch der deutsche Einzelhandel hat in den 90er Jahren seine europäischen Aktivitäten erheblich ausgeweitet. In Westeuropa hat sich die Zahl der Beschäftigten seit 1990 verdreifacht, und Osteuropa ist als Zielregion neu hinzugekommen. In beiden Regionen hat sich das Expansionstempo im Laufe der Jahre beschleunigt (vgl. Tabelle 2). Im Jahr 2001 beschäftigte der deutsche Einzelhandel 309.000 Personen im Ausland, davon 197.000 in Europa – der weit überwiegende Teil im Lebensmitteleinzelhandel. Aldi machte 2000 bereits 41% seiner Umsätze im Ausland, Lidl 30% (M+M Eurodata 2001). Ausländische Unternehmen waren im deutschen Lebensmitteleinzelhandel lange Zeit nur äußerst schwach vertreten. Ende der 90er Jahre hat sich dies jedoch durch die Markteintritte von Wal-Mart (Übernahme von Wertkauf) und ITM-Intermarché (Übernahme von Spar) grundlegend geändert. In anderen Segmenten sind ausländische Unternehmen jedoch seit langem präsent, insbesondere im Bekleidungssegment: C&A<sup>40</sup> aber auch Benetton, sowie später H&M, Stefanel, Max Mara, Inditex (Zara), Mulliez (Orsay, Pimkie) oder Zeeman. Häufig treten ausländische Unternehmen in Deutschland als Innovatoren auf, etwa IKEA (Markteintritt 1974), The Body Shop (1983) oder Toys'R'Us (1986).

**Tabelle 2: Internationalisierung des deutschen Einzelhandels (Beschäftigte in 1000)**

	1990	1992	1994	1986	1998	2000	2001
<b>Deutsche U. im Ausland</b>	<b>156</b>	<b>169</b>	<b>172</b>	<b>187</b>	<b>225</b>	<b>278</b>	<b>309</b>
EU (15)	43	53	59	68	99	119	137
- Österreich	12	12	13	17	26	47	47
- Frankreich	11	13	13	15	16	24	26
- UK	1	6	6	8	17	14	23
Osteuropa	n.v.	7	6	11	27	51	54
- Polen	0	0	0	2	12	25	26
USA	111	105	102	99	90	96	102
<b>Ausländische U. in Deutschl.</b>	<b>88</b>	<b>90</b>	<b>77</b>	<b>68</b>	<b>78</b>	<b>112</b>	<b>118</b>

Anmerkung: Beteiligungen ab 20%, seit 2000 ab 10%

Quelle: Sonderauswertungen der Deutschen Bundesbank.

39 Tengelman hält seit 1979 eine Beteiligung an der großen US-amerikanischen Handelskette The Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P).

40 C&A ist ein niederländisches Familienunternehmen. Wichtige Managementfunktionen sind aber auch in Deutschland angesiedelt.



**Tabelle 3: Internationalisierung ausgewählter Unternehmen des LEH, darunter die fünf größten in Deutschland, Großbritannien und Frankreich (Anzahl der LEH-Geschäfte; ca. in 2000)**

	Heimatland	Westeur.	Osteur.	USA/CDN	andere
D Rewe gesamt	7.626	2.100	390	---	---
Penny	2.300	213	222	---	---
D Edeka (ohne AVA)	10.682	272	---	---	---
D Aldi	3.400	1.860	---	580	18
D Tengelmann (LEH) ges.	3.092	414	286	815	---
Plus	2.701	414	286	---	---
D Lidl & Schwarz (Lidl)	2.000	2.000°	<50°	---	---
UK Tesco	692	76*	107	---	32
UK Sainsbury	729	3*	---	168	---
UK Asda (zu Wal-Mart)	232	---	---	---	---
UK Safeway	1.476	---	---	212	---
UK Somerfield/QuickSave	1.314	---	---	---	---
F Carrefour	3.362	4.773 <sup>+</sup>	142	---	725
F Intermarché ITM	3.668	4.412 <sup>++</sup>	41	---	---
F Auchan	352	342	10	2	23
F Casino	6.005	---	31	214	674
F Leclerc	500°	12	8	---	---
NL Ahold	2.400	3.830 <sup>°°</sup>	390	1.300	647
US Wal-Mart	3.122	335	---	174	344 <sup>**</sup>

Anmerkungen: Die Angaben sind vermutlich teilweise unvollständig; teilweise inkl. 50%-Beteiligungen

° grobe Schätzung

\* Irland

°° inkl. baltische Länder

\*\* davon 296 in Mexiko und Puerto Rico

+ davon 2.315 Lebensmitteldiscounter Día in Spanien

++ überwiegend bei der 1997 übernommenen deutschen Spar-Gruppe.

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus Geschäftsberichten und anderen Unternehmenspublikationen.

Zur Erklärung der Internationalisierung von Handelsunternehmen werden in der betriebswirtschaftlich orientierten Literatur (den besten Überblick gibt Lingenfelder 1996) eine Reihe von Faktoren aufgeführt, darunter insbesondere Markt-sättigung oder kartellrechtliche Probleme auf dem Heimatmarkt, Kapitalausstattung des Investors, ferner unerschlossene Marktpotenziale, eine geringere Wettbewerbsintensität oder höhere Gewinnmargen im potenziellen Gastland sowie Risikodiversifizierung oder auch eine *entrepreneurial vision* des Investors (Alexander 1997; Barth/Grabow 1998; Treadgold/Davies 1988; Zentes 1997). Systematischere Überlegungen wurden insbesondere zu zwei Aspekten ange-stellt: zur globalen bzw. multi-nationalen strategischen Ausrichtung (etwa Sal-

mon/Tordjman 1989; Treadgold 1990/91; Lingenfelder 1996: 388ff.) und zur Form des Markteintritts durch Übernahmen bzw. durch Neuinvestitionen (Zentes 1997).

Auffällig ist, dass in der Literatur zur Internationalisierung des Einzelhandels kein Anschluss zum *mainstream* der Literatur über multinationale Unternehmen und Direktinvestitionen gesucht wird. Die heute wohl einflussreichste Theorie multinationaler Unternehmen stellt das OLI-Paradigma von Dunning (1977; 1979; 2000) dar. Danach müssen drei Bedingungen erfüllt sein, damit es zu einer Direktinvestition kommt:

- Das investierende Unternehmen muss einen firmenspezifischen Vorteil – *ownership-specific advantage* (O) – besitzen, der ihm einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen im Gastland tätigen Firmen sichert. Dieser Vorteil kann u.a. in den Bereichen der Technologie, des Marketings und des Marktzugangs, der Beschaffung oder des Managements allgemein liegen.
- Das Gastland muss einen Standortvorteil – *location-specific advantage* (L) – bieten, der sich aus niedrigen Faktorkosten oder aus dem Marktzugang ergeben kann.
- Schließlich muss es einen Internalisierungsvorteil – *internalization incentive advantage* (I) – geben, d.h. es muss für das investierende Unternehmen günstiger sein, seine firmenspezifischen Vorteile selber im Ausland zu nutzen als sie z.B. über Lizenzen oder Franchising-Verträge an Dritte zu verkaufen.

Salmon/Tordjman (1989), Pellegrini (1992) und Dawson (1993: 27-30) vertreten die Ansicht, dass sich Einzelhandel und verarbeitende Industrie so grundlegend unterscheiden würden, dass Dunning's Modell keine Erklärungskraft für den Einzelhandel besitze. Die Schwierigkeiten mit der klassischen Direktinvestitionstheorie können aber auch daher rühren, dass diese von einem internen Unternehmenswachstum im Ausland als Normalfall ausgeht und für externes Wachstum durch Übernahmen und Fusionen tatsächlich kein schlüssiges Erklärungsmodell liefert (vgl. hierzu Wortmann 2001).<sup>41</sup>

Betrachtet man Handelsunternehmen, die im Ausland Filialnetze aufgebaut haben, so zeigt sich, dass – zumindest für internes Unternehmenswachstum – das Dunning'sche OLI-Paradigma auch im Einzelhandel anwendbar ist: Sowohl die deutschen Lebensmitteldiscounter wie auch die französischen Hypermarchés zeichnen sich durch zwei Merkmale aus (vgl. auch Zentes 1998: 205): Sie besitzen einen Wettbewerbsvorteil in der Professionalität des betriebspezifischen Marketings und Managements (O-Vorteil),<sup>42</sup> und ihre Konzepte sind in

---

41 Zur Erklärung von Übernahmen greift Dunning auf ein zweites Modell zurück, das Übernahmen im Ausland mit dem Motiv des *resource seeking* erklärt.

42 Die firmenspezifische Vorteile müssen dabei nicht im Wissen über ein Betriebsformat liegen. Sie können z.B. auch in Kompetenzen auf den Feldern der Beschaffung oder der Distributionslogistik liegen. Letzteres gilt z.B. für die niederländische Lebensmittelhandelsgruppe Ahold in den USA (vgl. auch Fußnote 25).

den Zielmärkten attraktiv (L-Vorteil); und offensichtlich ist eine Übertragung der Konzepte durch die Unternehmen selber vorteilhafter als eine Lizenzierung an Dritte (I-Vorteil). Ähnliches gilt auch für andere intern expandierende Einzelhandelsunternehmen wie IKEA oder Toys'R'Us. Im allgemeinen verfolgen diese Unternehmen eine in der Literatur als „global“ charakterisierte Strategie, bei der verschiedene nationale oder regionale Märkte mit einem einheitlichen Handelskonzept bearbeitet werden.

Bei externem Wachstum durch Übernahmen<sup>43</sup> steht dagegen häufig nicht ein Transfer firmenspezifischer Vorteile (Formate, Distributionssystem), sondern ein Synergieeffekt im Vordergrund. Ein solcher Synergieeffekt ergibt sich z.B. auch aus einer Erhöhung der Einkaufsvolumina und damit einer Steigerung der Verhandlungsmacht gegenüber den – oft ebenfalls international agierenden – Herstellern, die niedrigere Einkaufspreise ermöglicht.

Diesem Ziel dienen auch internationale Einkaufskooperationen. Während der genossenschaftlich organisierte Lebensmitteleinzelhandel schon früher auch international kooperierte, begannen Ende der 80er Jahre auch andere Konzerne des Lebensmitteleinzelhandels, sich in europäischen Allianzen, etwa AMS, Eurogroup oder EMD, zusammenzuschließen.<sup>44</sup> Die Einkaufsvolumina, die tatsächlich über diese Organisationen abgewickelt werden, sind aber noch relativ klein (Robinson/Clarke-Hill 1995). Zudem sind diese Allianzen auch in sich fragil (Serapio/Cascio 1996 nach Dawson 2000:135). So übernehmen sie meistens eher eine weiche Koordinationsfunktion durch einen wechselseitigen Informationsaustausch zwischen Zentrale und Mitgliedern. Relativ häufig wird die Lieferantenauswahl koordiniert, die Bestellungsabwicklung erfolgt weitestgehend bei den einzelnen Mitgliedern. Während die internationalisierten Einzelhändler oft über eine breite Palette eigener internationaler Handelsmarken verfügen, konzentrieren sich die Handelsmarken der internationalen Zusammenschlüsse zumeist auf einige Standardprodukte, die keinen innovativen Charakter haben (Bodenbach 1996: 99).

Täger (1999: 168ff) schätzt, dass mindestens 30% des Beschaffungsvolumens im Lebensmitteleinzelhandel in der EU auf europäischer Ebene realisiert werden könnten, und erwartet, dass künftig die europäische „Zentralisierung von Beschaffungs- und Logistikkentscheidungen ... noch stärker ausgebaut“ wird, auch wenn die Interessen der Hersteller dem teilweise entgegenstehen. Während der Handel tendenziell auf eine Internationalisierung der Beschaffung drängt, bevorzugen die Hersteller – allerdings in sehr unterschiedlichem Ausmaß – eine Beibehaltung nationaler und lokaler Preis- und Konditionenverhandlungen (Hunt 1999).

---

43 Von 300 M&As europäischer Einzelhandelsunternehmen im Jahr 2000 waren 108 grenzüberschreitend (Arthur Andersen 2001:11; vgl. auch Schüttpelz/Deniz 2001).

44 Eine Einkaufsallianz im Baumarktsektor ist A.R.E.N.A. Die größte Verbundzentrale des Schuhhandels, Garant, ist ebenfalls hochgradig internationalisiert.

## 7 Beschaffung in globalen Wertschöpfungsketten

Die Internationalisierung des Einzelhandels hat neben der grenzüberschreitenden Ausweitung der Vertriebsaktivitäten eine zweite Dimension: die Internationalisierung und Globalisierung der Beschaffung.

Im Jahr 2000 importierte Deutschland fertige Konsumgüter (genauer: Verbrauchs- und Konsumgüter, ohne Kraftfahrzeuge) im Gesamtwert von – grob geschätzt – 100 Mrd. €. <sup>45</sup> Etwa die Hälfte dieser Importe kam aus Entwicklungs- und Transformationsländern (einschließlich sog. Schwellenländer). Damit liegt der Importanteil dieser Länder bei Konsumgütern weit über dem Durchschnitt aller Waren (einschließlich Rohstoffe) von 27%. Offensichtlich spielen niedrige Produktionskosten, resultierend aus niedrigen Lohnkosten, in vielen Konsumgüterbranchen eine entscheidende Rolle. <sup>46</sup>

Die Konsumgüterimporte aus Industrieländern stammen überwiegend aus Westeuropa. Vermutlich kann davon ausgegangen werden, dass diese Importe zu einem großen – allerdings bisher nicht genau bestimmbar – Teil von den produzierenden Unternehmen abgewickelt werden, die häufig über einen europäischen Fertigungsverbund (teilweise unter Einbezug osteuropäischer Standorte) oder zumindest über ein europaweites Netz von Vertriebsgesellschaften oder -niederlassungen verfügen (Intrafirmenhandel). Bei den Konsumgüterimporten insbesondere aus Entwicklungs-, aber auch aus Transformationsländern ist dagegen anzunehmen, dass sie nur zu einem geringen Teil auch von den Produzenten aus diesen Ländern gesteuert werden.

Die Theorie der „neuen internationalen Arbeitsteilung“ (Fröbel et al. 1977; 1986) ging noch davon aus, dass die Exporte der Entwicklungsländer auf Produktionsverlagerungen zurückzuführen sind, die von den Produktionsunternehmen der Industrieländer durchgeführt werden – sei es indem diese eigene Tochtergesellschaften gründen oder Kontraktfertiger beauftragen. Bereits in den frühen 1980er Jahren machten deutsche Produktionsunternehmen in verschiedenen Konsumgütersegmenten große Teile ihres Umsatzes mit im Ausland gefertigten Produkten. Eine Untersuchung des HWWA (Jungnickel/Maenner 1984) ergab folgende Werte: bei Schneidwaren/Bestecken 70%, bei Korbwaren 60%, bei Lederverarbeitung sowie Haushaltsgeräten/Lampen etwa 40%, bei Bekleidung sowie Schuhen etwa 30%, bei Maschenware 25%, bei Holzverarbeitung (inkl. Möbel) 18% und in den Segmenten Uhren, Feinkeramik,

---

45 Diese Schätzung beruht auf einer Auswertung einer Importstatistik auf der Basis von SITC-Zweistellern (vgl. Tabelle 4).

46 Dies gilt insbesondere für arbeitsintensive Segmente wie die Bekleidungs- oder Spielwarenindustrie, weniger dagegen für kapitalintensive Bereiche wie Lebensmittel oder Drogeriewaren.

Spielwaren, Musikinstrumente sowie Schmuck (zwischen 7% und 15%).<sup>47</sup> Neuere Werte für den Bekleidungssektor liefert eine Untersuchung des Ifo-Instituts (Adler/Breitenacher 1995). Danach lag der Umsatzanteil der Importware bei deutschen Bekleidungsherstellern 1993 bereits über 75%.<sup>48</sup> Viele deutsche Hersteller haben in den letzten Jahrzehnten die Eigenfertigung vollständig zu Kontraktfertigern im Ausland verlagert und sind so zu reinen Systemköpfen (Markenunternehmen) geworden, die sich auf Design und Marketing konzentrieren (vgl. oben).<sup>49</sup>

**Tabelle 4: Deutsche Importe, gesamt sowie ausgewählte SITC-Zweisteller mit sehr hohem bzw. hohem Konsumgüteranteil in 2000 (Mrd. €)**

	Gesamt	Bekl. 84	Sch. 85	Led. 83	Möbel 82	div. 89	Textil 65	T+UE 76	O+G 05
<b>Welt</b>	<b>544,1</b>	<b>21,0</b>	<b>4,3</b>	<b>1,2</b>	<b>6,8</b>	<b>16,0</b>	<b>10,1</b>	<b>17,0</b>	<b>9,9</b>
Industrieländer	396,5	4,8	2,3	0,3	3,1	10,4	6,4	10,7	6,4
- Westeuropa	303,1	4,7	2,2	0,2	3,0	7,5	5,9	6,4	6,0
<b>Entw./Transf.länder</b>	<b>147,6</b>	<b>16,2</b>	<b>2,1</b>	<b>0,9</b>	<b>3,8</b>	<b>5,6</b>	<b>3,7</b>	<b>6,2</b>	<b>3,4</b>
Osteuropa	59,8	4,8	0,6	0,1	2,7	1,4	1,3	1,2	0,7
Nahost+Türkei	11,8	3,1	0,0	0,0	0,1	0,2	0,8	0,4	0,7
Afrika	11,8	1,0	0,1	0,0	0,3	0,1	0,1	0,0	0,3
Lateinamerika	10,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	1,2
Fernost	54,1	7,3	1,3	0,8	0,6	3,9	1,5	4,5	2,4
- China	18,2	2,3	0,4	0,6	0,2	2,5	0,5	1,9	0,2

Anmerkungen: vgl. auch Fußnote 45; Abweichungen durch Rundung

SITC 84 Bekleidung

SITC 85 Schuhe

SITC 83 Reiseartikel, Handtaschen etc.

SITC 82 Möbel

SITC 89 Verschiedene verarbeitete Produkte: neben Waffen insbes. Spielwaren, Musikinstrumente, Schmuck, Schreibwaren, Druckerzeugnisse, div. Plastikprodukte

SITC 65 Textilien: neben Gespinsten und Geweben auch Strickwaren, Heimtextilien und Teppiche

SITC 76 Telekommunikations- und Unterhaltungselektronik

SITC 05 Obst und Gemüse, auch teilweise verarbeitet

Quelle: OECD, International Trade by Commodity Statistics; eigene Berechnungen.

47 In der Nahrungsmittelindustrie ist der Importanteil bis heute vermutlich ebenfalls gering.

48 Der größte Teil der Importe stammt mit über 40% des Gesamtumsatzes aus passiver Lohnveredelung (vermutlich überwiegend aus Osteuropa), 14% stammen aus Auftragsfertigung, 17% sind Handelsware und 5% stammen von Tochter- und Beteiligungsgesellschaften (ohne Lohnveredelung). Bei Herstellern von Maschenware lag der Anteil der Inlandsfertigung am Umsatz unter 60%.

49 In der zweiten Hälfte der 80er Jahre wurde auch in der Öffentlichkeit unter dem Schlagwort der ‚hollow corporation‘ noch eine heftige Debatte über die Aushöhlung produzierender Unternehmen geführt (vgl. Business Week 1986).

Eine wesentlich ältere Form des Konsumgüterimports, die insbesondere im Bereich der Agrarprodukte bedeutsam ist, stellen Importe durch internationale, vertikal integrierte Handelsfirmen dar, die auch direkt oder indirekt in der Produktion engagiert sind. Die heute bekanntesten sind die „Bananenkonzerne“ Chiquita (früher United Fruit), Dole (früher Standard Fruit) und Del Monte Fresh Produce. Die Macht dieser Unternehmen beruht auf der Kontrolle über die Transportlogistik (Kühl- und Reifungskette) von den Plantagen bis zur Distribution in den Absatzländern sowie über etablierte Marken (Hallam 1997; van de Kastele 1998).<sup>50</sup>

Zunehmend sind es neben Produzenten und Händlern aber auch die Einzelhandelsgruppen, die selber ihre Waren aus Entwicklungs- und auch aus Transformationsländern importieren. Nahezu alle großen Gruppen haben – meist in Hongkong und häufig auch in einer Reihe anderer Länder – Einkaufsbüros (*buying offices*) eingerichtet, die insbesondere Eigenmarken, aber auch viele andere Produkte beschaffen. In welchem Umfang und in welchen Formen dies geschieht, ist bisher jedoch kaum untersucht.<sup>51</sup>

Diese Art der globalen Beschaffung wird von Gereffi (1994) als *buyer-driven global commodity chain* bezeichnet und den von Produktionsunternehmen gesteuerten Ketten, die er als *producer-driven* bezeichnet, gegenübergestellt. Hier sind es Einzelhandelsgruppen oder auch Markenunternehmen ohne eigene Produktion, die als Treiber (*driver*) die Struktur der Wertschöpfungskette bestimmen.<sup>52</sup>

Buyer-driven commodity chains refer to those industries where large retailers, brand-named merchandisers, and trading companies play the pivotal role in setting up decentralized production networks in a variety of exporting countries ... This pattern of trade-led industrialization has become common in labor-intensive, consumer-goods industries such as garments, footwear, toys, consumer electronics, housewares ... International contract manufacturing again is prevalent ... under original equipment

---

50 Der Londoner Bananenhändler Fyffes war das erste Unternehmen, das eine Frucht mit einem *label* versah und so zu einer Marke werden ließ. 1929 wurden die aus Jamaika importierten Bananen mit einem Aufkleber („Fyffes“) versehen. Dies geschah bezeichnender Weise als Reaktion auf die Gründung der Jamaican Banana Producers Association, die versuchte, mehr Kontrolle über den Vertrieb ihrer Produkte zu gewinnen.

51 Die vom Statistischen Bundesamt im Vierjahresrhythmus erhobenen Daten zum „Direktbezug des deutschen Einzelhandels im Ausland (nach Betriebstypen und nach Warengruppen)“ (Lambertz 1999; auch Hurth 1998) sind nicht sehr aussagekräftig, da hier nur Unternehmen und nicht Konzerne bzw. Unternehmensgruppen erfasst werden. Damit bleiben die Importe der zu den Einzelhandelsgruppen gehörenden, oft aber formal selbständigen Großhandelsunternehmen unberücksichtigt.

52 Der Name *commodity chain* ist missverständlich, da es sich bei den von Gereffi untersuchten Produkten im Bekleidungssektor gerade nicht um *commodities*, also allgemein handelbare Produkte, sondern um auf einzelne Handelsunternehmen spezifisch zugeschnittene Produkte handelt. Humphrey/Schmitz (2000) schlagen daher vor, von *global value chains* zu sprechen.

manufacturer (OEM) arrangements. The specifications are supplied by the buyers and branded companies that design the goods. (Gereffi 1994: 97)

Indem Gereffis Ansatz pauschal die globalen Wertschöpfungsketten in den genannten Sektoren als *buyer-driven* charakterisiert, überdeckt der Ansatz jedoch die großen Unterschiede, die zwischen verschiedenen Konfigurations- und Koordinationsformen dieser Ketten auch in diesen Branchen bestehen – in Bezug auf die global beschaffenden Unternehmen, in Bezug auf die Arbeitsteilung mit den anderen Unternehmen in der Kette und in Bezug auf den Steuerungsmodus.

Neben vertikal integrierten Einzelhandelsunternehmen werden Konsumgüterimporte aus Entwicklungs- und Transformationsländern durch verschiedene Typen von vorgelagerten Unternehmen durchgeführt: von Markenunternehmen, von Beschaffungsagenten, von Groß- und Importhändlern oder auch von Produktionsunternehmen, sowie in einzelnen Bereichen auch von Unternehmen aus den Herkunftsländern, insbesondere von sogenannten Intermediären (vgl. unten). Bereits oben wurde darauf hingewiesen, dass eine klare Unterscheidung zwischen diesen Unternehmenstypen in der Praxis oft schwierig ist, u.a. weil sich die Unternehmen häufig aus ihren traditionellen Rollen heraus weiterentwickeln.

Eng mit dem vorigen Punkt verbunden ist die Arbeitsteilung, die diese Unternehmen mit Unternehmen aus den Exportländern eingehen. Diese können Montageunternehmen sein, die – zumeist von Produktionsunternehmen importierte – Vorprodukte montieren (z.B. Nähen), oder lokale Hersteller, die einen Teil ihrer (Standard-) Produktion exportieren, es können Komplettfertiger (*full-package supplier* oder *original equipment manufacturer* OEM) sein, die nach Spezifikation des Auftraggebers produzieren, oder – vermutlich in seltenen Fällen – auch Unternehmen, die ihre Produkte selber entwickeln und vermarkten (*own-brand manufacturer* OBM). Schließlich finden sich neben Exporthändlern insbesondere in den asiatischen Schwellenländern Südkorea, Taiwan sowie in Hongkong<sup>53</sup> häufig Intermediäre. Ein weit entwickelter Intermediär ist etwa Li & Fung Limited in Hongkong. Das Unternehmen mit über 60 Büros weltweit (auch in Zentralamerika und Osteuropa) wickelt für US-amerikanische und europäische Handels- und Markenunternehmen im Bekleidungssektor Fertigungsaufträge ab; unter Einsatz modernster IuK-Technologie werden weltweit Materialbeschaffung, Produktion, Verzollung und Transport organisiert (Lee-Young/Barnett 2001; Magretta 1998).<sup>54</sup> Solche Intermediäre weisen eine große Ähnlichkeit mit den Kontraktfertigern der Elektronikindustrie auf (Stur-

---

53 Berger/Lester (1997) sprechen von einem Wandel vom 'made in Hong Kong' zum 'made by Hong Kong'.

54 Gereffi (1994; 1999) spricht hier von *triangle manufacturing*, da die Auftragsvergabe (und die Bezahlung) vom Importeur im Industrieland über den Intermediär im Schwellenland zum Produzenten in einem weiteren Entwicklungsland verläuft, die Ware aber direkt vom Hersteller an den Importeur geliefert wird.

geon/Lester 2002), da beide ihren Kunden die Organisation der Fertigung als Komplettendienstleistung anbieten. Ein wesentlicher Unterschied besteht allerdings darin, dass die Kontraktfertiger in der Elektronikindustrie Produktionsunternehmen sind, während die Intermediäre der Bekleidungsindustrie die Fertigung in einem Netzwerk von Drittfirmen koordinieren.<sup>55</sup>

Schließlich können globale Wertschöpfungsketten nach der Art der Koordination oder Steuerung unterschieden werden: Neben marktlich (*arm's length*) gesteuerten Ketten stehen sehr eng koordinierte Ketten, in denen der Importeur auch direkte (administrative) Interventionen bei den Herstellern vornimmt. Eher marktlich sind die Beziehungen etwa bei der Beschaffung von Standardware oder auch bei der Auftragsvergabe an kompetente Intermediäre, die auch die Steuerung der Produktion und des Transports übernehmen. Eine ‚*chain governance*‘ durch den Importeur wird insbesondere dann ausgeübt, wenn dieser auf der Suche nach Produktionsstandorten mit niedrigen Arbeitskosten versucht, bisher unerfahrene Produzenten durch Qualitätskontrolle und u.U. auch einen Technologietransfer in die Lage zu versetzen, höhere Standards zu erfüllen. Die Wahrscheinlichkeit einer stärkeren Kontrolle entlang der Kette steigt ferner, je spezifischer die vom Importeur gemachten Produkt- und Produktionsvorgaben sind, und je größer für den Importeur das Ausfallrisiko im Falle eines Versagens des Lieferanten ist (Humphrey/Schmitz 2000; Gereffi et al. 2001b).

Es gibt also ein breites Spektrum unterschiedlicher Konfigurations- und Koordinationsstrukturen von globalen Wertschöpfungsketten im Bereich der Konsumgüter, und die Entwicklung der Arbeitsteilung zwischen Herstellern und Importeuren kann sehr verschiedenen Logiken folgen (vgl. auch Rudolph 2001). Bisher gibt es kaum Studien, die den Strukturwandel des Einzelhandels in den Industrieländern mit Veränderungen in der globalen Beschaffung verbinden.<sup>56</sup>

---

55 Eine zentrale Fragestellung des *global value chain* Ansatzes, der aus der Entwicklungsländerforschung stammt, betrifft die Chancen zur Weiterentwicklung (*upgrading*) der Zulieferer, d.h. zu einer Veränderung der Arbeitsteilung zugunsten der Hersteller in den Entwicklungsländern. Für Gereffi (insbes. 1999) bietet die Teilnahme an einer globalen Wertschöpfungskette für die Produzenten in der Peripherie nicht nur eine Möglichkeit zu exportieren, sondern auch die Chance zu einer qualitativen Weiterentwicklung hin zu wertschöpfungsintensiveren Aktivitäten.

56 Da der Untersuchungsansatz der *global value chain* aus der Entwicklungsländerforschung stammt, gibt es aber eine Vielzahl von Untersuchungen, die sich mit dem Ende der globalen Wertschöpfungsketten in den Entwicklungsländern befassen: beispielsweise zur Uhrenindustrie u.a. in Hongkong (Glasmeier 2000), zur Schuhfertigung in Brasilien (Schmitz 1998) oder Indien (Knorringer 1999), zu unterschiedlichen Typen exportorientierter Bekleidungshersteller in der Türkei (Dikmen 2001), zur Bekleidungsindustrie in verschiedenen asiatischen und mittelamerikanischen Ländern (Bonacich et al. 1994) und in Südafrika (Gibbon 2002), zur Möbelindustrie in Südafrika (Kaplinsky et al. 2002), zu Strickwarenexporten aus Indien (Cawthorne 1995; Tewari 1999), zur Produktion von Bluejeans in Mexiko (Bair 2001) oder zur Fahrradindustrie in Taiwan (Chu 1997). Das Auftreten ebenso wie die Anforderungen der Importeure aus den Industrieländern bleiben bei



Eine Ausnahme ist die Studie von Dolan et al. (1999), die zeigt, wie die Konzentration im britischen Lebensmitteleinzelhandel dazu geführt hat, dass die großen Unternehmen des Lebensmittelhandels in wachsenden Mengen frisches Gemüse aus afrikanischen Ländern nachfragen und dieses nicht mehr auf Auktionen in Großbritannien kaufen (*half-channel marketing*), sondern direkt mit einer nun kleineren Zahl von Importeuren kooperieren und auch direkten Einfluss auf die Produktion in Afrika nehmen.<sup>57</sup>

## 8 Resümee und Ausblick

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die verschiedenen Elemente des Strukturwandels und der Internationalisierung des Einzelhandels dargestellt. Zunächst wurde der Strukturwandel im Einzelhandel beschrieben: der Formatwandel hin zu großflächigeren Betrieben sowie die Entstehung neuer Betriebstypen, der vertikale Integrationsprozess von Einzel- und Großhandel und der horizontale Konzentrationsprozess, der dazu geführt hat, dass einige Handelssegmente von wenigen großen Unternehmensgruppen dominiert werden. Am Beispiel der deutschen Lebensmitteldiscounter wurde die Entstehung neuer Betriebstypen näher untersucht und gezeigt, wie die spezifisch deutsche Einzelhandelsstruktur und die auf diese ausgerichtete Regulierung über eine Betriebsflächenbegrenzung die Durchsetzung dieses Betriebsformats begünstigt haben.

Weiter wurden die Veränderungen an der Schnittstelle zwischen dem Handel und seinen Lieferanten untersucht. Insbesondere der Einsatz neuer IuK-Technologien führt zu einer Optimierung des Warenflusses (*lean retailing*), darüber hinaus kann er zu einer engeren Kooperation beitragen (etwa ECR), aber auch die Vermarktlichung der Beziehung zu den Lieferanten befördern (etwa Internetauktionen). An der Schnittstelle zwischen Handel und Lieferanten kommt es aber auch zu einer Veränderung der traditionellen Arbeitsteilung, wobei der Handel das Marketing und zum Teil auch die Entwicklung (Design) der

---

diesen Untersuchungen externe Einflussfaktoren, die im Zusammenspiel mit den untersuchten Entwicklungsanstrengungen der lokalen Akteure (meistens in bestimmten Industrieclustern) die Entwicklungschancen der Zulieferunternehmen bestimmen. Gibbon (2001) und Schmitz/Knorrninga (1999) haben die Anforderungen der Importeure im Bekleidungssektor bzw. im Schuhsektor genauer untersucht. An dieser Stelle sei auch auf die insbesondere von NGOs vorangetriebene Diskussion über die soziale Verantwortung der importierenden Unternehmen (*corporate social responsibility*) hingewiesen, die hier allerdings nicht dargestellt werden kann (vgl. z.B. Fichter/Sydow 2002; Frenkel/Scott 2002; Gereffi et al. 2001a; Wick 2001).

57 Eine ähnliche Studie zur wachsenden Integration der Wertschöpfungskette bei Schnittblumen liefert Hughes (2000). Diese sich neu entwickelnden Wertschöpfungsketten unterscheiden sich deutlich von den seit langem etablierten Ketten für tropische Früchte, die von ‚Bananenkonzernen‘ (Chiquita, Dole, DelMonte oder Fyffes) gesteuert werden.

Produkte übernimmt. Die Entwicklung von Handelsmarken ist mit der vertikalen Integration und der horizontalen Konzentration eng verbunden, da die Kosten für Marketing und u.U. auch für das Produktdesign auf eine breitere Basis verteilt werden können und die Auslieferung an die Geschäfte gesichert ist. Diese Entwicklungen, ebenso wie Ansätze eines *lean retailing* verstärken die Bedeutung der Handelsgruppen als Steuerungszentren absatzgetriebener Wertschöpfungsketten.<sup>58</sup>

Schließlich wurden die verschiedenen Dimensionen der Internationalisierung des Einzelhandels behandelt. Unternehmen, die wie die deutschen Lebensmitteldiscounter oder auch wie IKEA oder Toys'R'Us neue wettbewerbsfähige Formate entwickelt haben, können diesen Vorteil auch in anderen Ländern nutzen und dort eigene Filialnetze aufbauen. Das internationale Wachstum von Handelsunternehmen durch Übernahmen bereits bestehender Unternehmen ist dagegen eher in weniger innovativen Segmenten des Einzelhandels zu finden und ist – insbesondere innerhalb Europas – als Bestandteil eines grenzüberschreitenden Konzentrationsprozesses zu interpretieren.

Neben die Internationalisierung der Handelsunternehmen tritt eine Globalisierung der Beschaffung. Konsumgüter (ohne Autos) werden besonders häufig aus Entwicklungs- und Transformationsländern importiert. Die sich entwickelnden globalen Wertschöpfungsketten können sehr unterschiedliche Konfigurations- und Koordinationsstrukturen aufweisen. Die Rolle, die deutsche Einzelhandelsgruppen hier spielen, ist bisher empirisch nicht untersucht.<sup>59</sup> Es ist zu vermuten, dass sich Einzelhandelsgruppen mit zunehmender horizontaler Konzentration und vertikaler Integration insbesondere bei der Beschaffung von Handelsmarken verstärkt selber in der Steuerung globaler Wertschöpfungsketten engagieren. Denkbar ist aber auch, dass in vielen Konsumgütersektoren in Deutschland oder Entwicklungs- und Transformationsländern neuartige Unternehmen entstehen, die als Agenten und Intermediäre globale Wertschöpfungsketten organisieren. Schließlich kann auch vermutet werden, dass die allgemeine Verbreitung globaler Zulieferstrukturen Rückwirkungen auf die Einzelhandelsstruktur in Deutschland hat, etwa indem sie zur Verbreitung von Handelsmarken beiträgt oder indem sie den Konzentrationsprozess befördert.

---

58 Murray (1989:42ff) geht sogar so weit, im Einzelhandel einen zentralen Akteur des Wandels hin zum Postfordismus zu sehen. Auch Gereffi (1994: 99) verortet die *buyer-driven commodity chains* in der Debatte über Massenproduktion und flexible Spezialisierung (Piore/Sabel 1985).

59 In dem bei der Abteilung „Internationalisierung und Organisation“ des WZB angesiedelten und von der VolkswagenStiftung geförderten Forschungsprojekt „Einzelhandel und Globalisierung – zur Steuerung globaler Wertschöpfungsketten durch deutsche Einzelhandelsunternehmen“ wird die Konfiguration und Koordination globaler Wertschöpfungsketten in verschiedenen Konsumgütersektoren genauer untersucht.

## Literaturverzeichnis

- Abernathy, F./Dunlop, J./Hammond, J./Weil, D. (1999): A Stitch in Time. Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing – Lessons from the Apparel and Textile Industries. New York und Oxford.
- Adler, U./Breitenacher, M. (1995): Bedeutung, Probleme und Zukunft des passiven Veredelungsverkehrs für die Textil- und Bekleidungsindustrie. Ifo-Studien zur Industriewirtschaft 51, München.
- Ahlert, D./Becker, J./Olbrich, R./Schütte, R. (Hg.) (1998): Informationssysteme für das Handelsmanagement. Konzepte und Nutzung in der Unternehmenspraxis, Berlin u.a.
- Ahlert, D./Borchert, S. (Hg.) (2000): Prozessmarketing im vertikalen Marketing. Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, Berlin.
- Ahlert, D./Kenning, P./Schneider, D. (2000): Markenmanagement im Handel, Wiesbaden.
- Alexander, N. (1997): International Retailing, Oxford.
- Altmann, N./Sauer, D. (Hg.) (1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/Main und New York.
- Arthur Andersen (2001): European Deal Survey 2001 – Retail, o.O.
- Bahn, C. (2002): Die Bedeutung der lokalen Regulationssysteme in Berlin für den Strukturwandel im Einzelhandel. Ein Untersuchungsdesign, Discussion Paper FS I 02–103 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung - WZB, Berlin.
- Bair, J. (2001): Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry, in: World Development, Bd. 29, S. 1885-1903.
- Barth, K./Grabow, J. (1998): Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung von Handelsunternehmen, Diskussionsbeiträge des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität Gesamthochschule Duisburg, Nr. 253.
- Behrens, A. (1992): Jahresgespräche und andere Formen der Interaktion im Absatzkanal, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität-Gesamthochschule-Duisburg Nr. 165, Duisburg.
- Beisheim, O. (Hg.) (1999): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München.
- Berekoven, L. (1986): Geschichte des deutschen Einzelhandels, Frankfurt/Main.
- Berger, S./Lester, R. K. (Hg.) (1997): Made by Hong Kong, Hongkong.
- Bodenbach, B. (1996): Internationale Handelsmarkenpolitik im europäischen Lebensmitteleinzelhandel, Regensburg.

- Bodenstein, G./Spiller, A./Zülsdorf, A. (1992): Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie: Eine Analyse aus interaktionstheoretischer Sicht, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität-Gesamthochschule-Duisburg Nr. 164, Duisburg.
- Böhler, J. (1993): Betriebsform, Wachstum und Wettbewerb, Wiesbaden.
- Bonacich, E./Cheng, L./Chinchilla, N./Hamilton, N./Ong, P. (Hg.) (1994): Global Production. The Apparel Industry in the Pacific Rim, Philadelphia.
- Brandes, D. (1998): Konsequenz einfach. Die Aldi-Erfolgsstory, Frankfurt/Main.
- Breitenacher, M./Täger, U.C. (1996): Branchenuntersuchung Ernährungsindustrie, Berlin/ München.
- Bretzke, W.R. (1999): Industrie- versus Handelslogistik. Der Kampf um die Systemführerschaft in der Konsumgüterdistribution, in: *logistik management*, Nr. 2, S.81-95.
- Bruhn, M. (Hg.) (2001): Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, Stuttgart.
- Business Week (1986): Special Report "The Hollow Corporation" in *Business Week* Nr. 2935, vom 3. März 1986 (verschiedene Autoren), S. 53-75.
- Cawthorne, P. (1995): Of Networks and Markets: The Rise and Rise of a South Indian Town, the Example of Tiruppur's Cotton Knitwear Industry, in: *World Development*, Bd. 23, Nr. 1, S. 43-56.
- Chu, W.-W. (1997): Causes of growth: a study of Taiwan's bicycle industry, in: *Cambridge Journal of Economics*, Bd. 21, S. 55-72.
- Crewe, L./Davenport, E. (1992): The puppet show: changing buyer-supplier relationships within clothing retailing, in: *Transactions of the Institute of British Geographers*, NS17, S. 183-97.
- Dawson, J. (2000): Retailing at Century End: Some Challenges for Management and Research, in: *International Journal of Retail, Distribution and Consumer Research*, Bd. 10, Nr. 2, S. 119-148.
- Dikmen, A. (2001): Global Textiles Production and Crisis in Turkey. Paper presented at the "Work, Employment and Society Conference 2001", Nottingham.
- Dobson Consulting (1999): Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union. Prepared for the European Commission DGIV (study contract No. IV/98/ETD/078), West Bridgford – Nottingham.
- Doel, C. (1996): Market development and organizational change: The case of the food industry, in: N. Wrigley/M. Lowe (Hg.): *Retailing, Consumption and Capital: Towards the New Retail Geography*, Burnt Mill, S. 48-67.
- Doel, C. (1999): Towards a Supply-Chain Community? Insights from Governance Processes in the Food Industry, in: *Environment and Planning A*, Bd. 31, S. 69-85.

- Dolan, C./Humphrey, J./Harris-Pascal, C. (1999): Horticulture Commodity Chains: The Impact of the UK Market on the African Fresh Vegetable Industry, IDS Working Paper 96, Brighton.
- Dunning, J.H. (1977): Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach, in: B. Ohlin/P.-O. Hesselborn & P.M. Wijkman (Hg.): The International Allocation of Economic Activity. Proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm, London.
- Dunning, J.H. (1979): Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory, in: Oxford Bulletin of Economics and Statistics, S. 269-295.
- Dunning, J.H. (2000): The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. International Business Review, Nr. 9, S. 163-190.
- EHI (= EuroHandelsinstitut) (2002): Handel aktuell 2002. Struktur, Kennzahlen und Profile aus dem deutschen und internationalen Handel, Köln.
- European Commission (1997): The Single Market Review: Subseries II: Impact on Services, Bd. 4: Distribution.
- Fernie, J. (1996): International Comparisons of Supply Chain Management in Grocery Retailing, in: G. Akehurst/N. Alexander (Hg.): The Internationalisation of Retailing, London: Frank Cass, S. 134-147.
- Fichter, M./Sydow, J. (2002): Using Networks Towards Global Labor Standards? – Organizing Social Responsibility in Global Production Chains, in: Industrielle Beziehungen, Bd. 9, Nr. 4, 2002, S. 357-380.
- Frasquet, M./Gil, I./Mollá, A. (2003): Spain, in: S. Howe (Hg.): Retailing in the European Union. Structures, Competition and Performance, London, S. 126-154.
- Frenkel, S./Scott, D. (2002): Compliance, collaboration, and codes of labor practice. The Adidas connection, in: California Management Review, Bd. 45, Nr. 1, S. 29-49.
- Fröbel, F./Heinrichs, J./Kreye, O. (1977): Die neue internationale Arbeitsteilung. Reinbek.
- Fröbel, F./Heinrichs, J./Kreye, O. (1986): Umbruch in der Weltwirtschaft. Reinbek.
- Gereffi, G. (1994): The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks, in: G. Gereffi/M. Korzeniewicz (Hg.): Commodity Chains and Global Capitalism, Westport/London.
- Gereffi, G. (1999): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, in: Journal of International Economics, Bd. 48, S. 37-70.
- Gereffi, G. (2001): Shifting governance structures in global commodity chains, with special reference to the internet, in: American Behavioral Scientist, Bd. 44, Nr. 10, S. 1616-1637.
- Gereffi, G./Garcia-Johnson, R./Sasser, E. (2001a): The NGO-industrial complex, in: Foreign Policy, Bd. 125, S. 56-65.

- Gereffi, G./Humphrey, J./Kaplinsky, R./Sturgeon, T. (2001b): Introduction: Globalisation, value chains and development, in: IDS Bulletin, Bd. 32, Nr. 3, S. 1-8.
- Gibbon, P. (2001): At the Cutting Edge: UK Clothing Retailers and Global Sourcing. CDR Working Paper 01.4, Centre for Development Research, Kopenhagen.
- Gibbon, P. (2002): South Africa and the Global Commodity Chain for Clothing: Export Performance and Constraints, CDR Working Paper 02.7, Centre for Development Research, Kopenhagen.
- Glasmeier, A. (2000): Manufacturing Time. Global Competition in the Watch Industry. 1795-2000, New York und London.
- Grosz, A. (Hg.) (1998): Mode für Millionen. Steilmann – ein Netzwerk von Menschen und Ideen, Frankfurt/Main.
- Gruninger-Hermann, C. (1996): Multimedia und andere Informations- und Kommunikationstechnologien im Handel. Einsatz, Verbreitung, Konsequenzen, Köln.
- Hall, P./Soskice, D. (Hg.) (2001): Varieties of Capitalism. The institutional foundations of comparative advantage, Oxford.
- Hallam, D. (1997): The Political Economy of Europe's Banana Trade, University of Reading, Occasional Paper No. 5, January 1997.
- Hansen, T.H./Skytte, H. (1998): Retailer Buying Behaviour: A review, in: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Bd. 8, Nr. 3, S. 277-301.
- Hertel, J. (1998): Warenwirtschafts- und Logistiksysteme international tätiger Handelsunternehmen, in: J. Zentes/B. Swoboda (Hg.): Globales Handelsmanagement, Frankfurt/Main, S. 487-521.
- Howe, S. (2003): United Kingdom, in: S. Howe (Hg.): Retailing in the European Union. Structures, Competition and Performance, London, S. 155-187.
- Hughes, A. (1996): Changing food retailer-manufacturer power relations within national economies: a UK–USA comparison, in: Environment and Planning A, Bd. 31, S. 819-839.
- Hughes, A. (2000): Retailers, knowledges and changing commodity networks: the case of the cut flower trade, in: Geoforum, Bd. 31, S. 175-190.
- Humphrey, J./Schmitz, H. (2000): Governance and Upgrading: Linking Industrial Clusters and Global Value Chain Research. IDS Working Paper 120, Brighton.
- Hunt, J. (1999): Think Global – Price Local, in: The Grocer (UK) vom 23. Oktober 1999.
- Hurth, J. (1998): Internationales Beschaffungsmanagement des Einzelhandels, in: J. Zentes/B. Swoboda (Hg.): Globales Handelsmanagement, Frankfurt/Main, S. 257-281.
- ILO (International Labour Office) (1998): Technology and Employment in the Food and Drink Industries, Genf.

- Jacobsen, H. (2001): Produktionskonzepte im europäischen Einzelhandel: Deutschland, Italien und Schweden, in: H. Rudolph (Hg.): Aldi oder Arkaden. Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel, Berlin, S. 23-57.
- Jungnickel, R./Maenner, U. (1984): Eigenimporte der deutschen Industrie, Hamburg.
- Kaplinsky, R./Morris, M./Readman, J. (2002): The globalization of product markets and immiserizing growth: lessons from the South African furniture industry, in: World Development, Bd. 30, S. 1159-1177.
- Klein, P. (2001): Die Flächenmalaise, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Nr. 4, S.18-20.
- Knorringa, P. (1999): Agra: an old cluster facing the new competition, in: World Development, Bd. 27, Nr. 9, S. 1587-1604.
- Koppe, P. (1997): Markenartikel und Handelsmarken - Das Duell der Marken, in: Werbeforschung und Praxis, Bd. 42, Nr. 3, S. 21-25.
- Lambertz, J. (1999): Warensortiment und Bezugswege im Einzelhandel 1997. Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, Nr. 12, S. 959-964.
- Lee-Young, J./Barnett, M. (2001): Furiously Fast Fashions, in: The Industry Standard Magazine, 11. Juni 2001 (<http://www.thestandard.com/article/0,1902,26769,00.html>).
- Lingenfelder, M. (1996): Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel: Ursachen, Formen und Wirkungen im Lichte einer theoretischen Analyse und empirischen Bestandsaufnahme (Schriften zum Marketing, Bd. 42), Berlin.
- Lüthje, B./Schumm, W./Sproll, M. (2002): Contract Manufacturing: transnationale Produktion und Industriearbeit in der IT-Branche, Frankfurt/Main.
- LZ/Net (Lebensmittel Zeitung. Internet Edition) (2003): Top 50Lieferanten Deutschland. <http://www.lz-net.de/companies/rankings/pages/show.prl?id=15> (download vom 31.7.2003).
- M+M Eurodata (2000): Lebensmittelhandel Europa – TOP 5 mit nahezu doppeltem Marktanteil innerhalb von 10 Jahren, Pressemitteilung vom 15. November 2000.
- M+M Eurodata (2001): Lebensmittel-Einzelhandel Deutschland: Entwicklungen 1992 – 2000: Selbständige behaupten sich trotz schwieriger Wettbewerbsbedingungen. Discounter und Drogeriemärkte mit hohem Marktanteilsge winnen, Pressemitteilung vom 13. Dezember 2001.
- Magretta, J. (1998): Fast, global, and entrepreneurial: supply chain management, Hong Kong style - an interview with Victor Fung, in: Harvard Business Review, Bd. 76, S. 103-114.
- Mayer, A./Fend, L. (1999): Tiefgreifende Veränderungsprozesse in Handelsunternehmen, in: Forschungsstelle für den Handel (Hg.): Handelsforschung 1998/99, Berlin, S. 317-340.

- McGoldrick, P.J. (1995): Introduction to International Retailing, in: P.J. McGoldrick./G. Davies (Hg.): International Retailing. Trends and Strategies, London, S. 1-14.
- Möll, G./Jacobsen, H. (2002): Kooperation statt Konfrontation? Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Konsumgüterindustrie und Einzelhandel und ihre betrieblichen Funktionsbedingungen, in: Arbeit, Nr. 3, S. 199-211.
- Monopolkommission (1994): Sondergutachten 23. Marktstruktur und Wettbewerb im Handel, Baden-Baden.
- Müller-Hagedorn, L. (1998): Der Handel, Stuttgart u.a.
- Murray, R. (1989): Fordism and post-Fordism, in: S. Hall/M. Jacques (Hg.): New Times, London, S. 38-53.
- Nemeth-Ek, M. (2002): Private Label Brands Captivate Europe's Consumers (<http://www.fas.usda.gov/info/agexporter/2000/Jan/private.html>, download vom 12.2.2003).
- Olbrich, R. / Braun, D. (2001): Marktmacht als Determinante alternativer Kooperationsformen zwischen Handelsmarkenträger und -produzent, in: M. Bruhn (Hg.): Handelsmarken. Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, Stuttgart, S. 415-429.
- Olesch, G. (1998): Zur Dynamik der Verbundgruppen des Handels, in: ders. (Hg.): Kooperation im Wandel. Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Frankfurt/Main, S. 3-24.
- Otzen-Wehmeyer, E. (1996): Internationales vertikales Marketing: eine explorative Erfassung und Evaluation des strategischen Verhaltens der Markenartikelindustrie gegenüber internationalen Handelskunden, Wiesbaden.
- Pellegrini, L. (1992): L'internazionalizzazione della distribuzione e l'Europa del 1992, in: Commercio : rivista di economia e politica commerciale, Bd. 13, S. 23-51.
- Piore, M./Sabel, C. (1985): Das Ende der Massenproduktion : Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin.
- Plehwe, D. (Hg.) (1998): Transformation der Logistik, Discussion Paper FS I 98-103 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung - WZB, Berlin.
- Potz, P. (2002): Die Regulierung des Einzelhandels in Italien. Grundlagen und Einfluss auf die Handelsstruktur, Discussion Paper FS I 02-104 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung - WZB, Berlin.
- RadioShack (2001): RadioShack Corp., Annual Report 2001, Form 10-K.
- Rehmann, K. (1967): Die Marktdynamik des Discount, Frankfurt/Main.
- Retail Forward (2001): Retailing in Germany. Columbus OH (Projektautorenen: L. Huff und S. Shamroski).
- Robinson, T./Clarke-Hill, C.M. (1995): International Alliances in European Retailing, in: P.J. McGoldrick / G. Davies (Hg.): International Retailing - Trends and Strategies, London, S. 133-150.



- Rudolph, H. (2001): Der Lebensmitteleinzelhandel als Treiber weltregionaler Warenketten, in: H. Rudolph (Hg.): Aldi oder Arkaden. Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel, Berlin, S. 83-104.
- Salmon, W.J./Tordjman, A. (1989): The Internationalisation of Retailing, in: International Journal of Retailing, Bd. 4, Nr. 2, S.3-16.
- Schmitz, H. (1998): Respondign to global competitive pressure: local co-operation and upgrading in the Sinos Valley, Brazil. IDS Working Paper 82, Brighton.
- Schmitz, H./Knorringa, P. (1999): Learning from Global Buyers. IDS Working Paper 100, Brighton.
- Schröder, H./Mehling, K. (2001): Handels- und Exklusivmarken als Gegenstand der Partievermarktung, in: M. Bruhn (Hg.): Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik. Stuttgart, S. 395-413.
- Schulze, M. (1998): Nachfragemacht im Lebensmitteleinzelhandel. Ökonomische und kartellrechtliche Aspekte, Wiesbaden.
- Schüttpelz, A./Deniz, A. (2001): Beschäftigungsentwicklungen im europäischen Einzelhandel, in: H. Rudolph (Hg.): Aldi oder Arkaden. Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel, Berlin, S. 105-132.
- Sorge, Arndt/Streeck, Wolfgang (1988): Industrial Relations and Technical Change: the Case for an Extended Perspective, in: R. Hyman/W. Streeck (Hg.): New Technology and Industrial Relations. Oxford.
- Spiekermann, U. (1995): Rationalisation as a permanent task. The German food retail trade in the twentieth century, in: A.P. Hartog (Hg.): Food Technology, Science and Marketing: European Diet in the Twentieth Century. East Linton/Scotland, S. 200-220.
- Spiller, A. (2000): Erfolgchancen mittelständischer Hersteller als Handelsmarkenspezialisten: Eine institutionenökonomische Analyse, in: J.-A. Meyer (Hg.): Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen, München, S. 391-411.
- Sternquist, B./Kacker, M. (1994): European Retailing's Vanishing Borders, Westport (Connecticut) und London.
- Streeck, W. (1991): On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production, in: E. Matzner/W. Streeck (Hg.): Beyond Keynesianism, Aldershot, S. 21-61.
- Sturgeon, T. (1997): Turn-Key Production Networks: A New Model of Industrial Organization? BRIE Working paper Nr. 92A, Berkeley.
- Sturgeon, T./Lester, R. (2002): Upgrading and East Asian Industries: New Challenges for Local Suppliers, paper prepared for the World Bank's Project on East Asia's Economic Future, 18. Januar 2002.
- Täger, U. (1999): Transnationalisierung von Handelssystemen, in: O. Beisheim (Hg.): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven, München, S. 151-171.

- Täger, U./Nassau, T. (1998): Der Einzelhandel in Westeuropa. Struktur und Entwicklungstendenzen, in: J. Zentes/B. Swoboda (Hg.): Globales Handelsmanagement, Frankfurt/Main, S. 25-52.
- Tewari, M. (1999): Successful adjustment in Indian industry: the case of Ludhiana's knitwear cluster, in: World Development, Bd. 27, Nr. 9, S. 1651-1762.
- Tietz, B. (1993): Der Handelsbetrieb. Grundlagen der Unternehmenspolitik, München.
- Tordjman, A. (1995): European Retailing: Convergences, Differences and Perspectives, in: P.J. McGoldrick/G. Davies (Hg.): International Retailing - Trends and Strategies, London, S. 17-50.
- Treadgold, A. (1990/91): The Emerging Internationalisation of Retailing: Present Status and Future Challenges, in: Irish Marketing Review, Bd. 5, Nr. 2, S. 11-27.
- Treadgold, A./Davies, R. (1988): The Internationalisation of Retailing (Oxford Reports on Retailing), Harlow.
- Tse, K.K. (1985): Marks & Spencer. Anatomy of Britain's Most Efficiently Managed Company. Oxford.
- van de Kastele, A. (1998): The Banana Chain: The Macro Economics of the Banana Trade, International Banana Conference, 4.-6. Mai 1998, Brüssel, <http://bananas.agoranet.be/MacroEconomics.htm>, download am 1.10.2002
- Von der Heydt, A. (1999): Efficient Consumer Response – So einfach und doch so schwer, in: ders. (Hg.): Handbuch Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München (Vahlen), S. 3-23.
- Warschun, M./Schneidewind, U. (2002): Using internet-based purchasing tools in supply chains: insights from a retail industry analysis, in: S. Seuring (Hg.): Cost Management in Supply Chains, Heidelberg, S. 364-380.
- Weber, B. (2002): Tchibo kauft Nonfood mit Auktionen, in: LZ/NET vom 18. Juli 2002.
- Weber, W. (o.J.): The Future of Category Management, <http://www.kam-city.com/Library/articles/winber2.htm>, download vom 20.8.2002.
- Wick, I. (Hg.) (2001): Workers' tool or PR ploy? A guide to codes of international labour practice. Friedrich-Ebert-Stiftung und SÜDWIND-Institut für Ökonomie und Ökumene, Bonn.
- Winkler, R./Küssner, M. (2002): Verkaufsflächenentwicklung im Lebensmittel-einzelhandel und § 11 Abs. 3 Baunutzungsverordnung, in: Handel im Fokus – Mitteilungen des IfH Nr. 2, S. 84-93.
- Wortmann, M. (2001): Internal and External Growth of Multinational Enterprises – Empirical Findings and Implications for the OLI Paradigm, FAST-Studie Nr. 30, Berlin.
- Whitley, R. (Hg.) (1992): European business systems: firms and markets in their national contexts, London.

- Wrigley, N./Lowe, M. (2002): Reading Retail. A geographical perspective on retailing and consumption spaces, London.
- Zentes, J. (1997): Internationalisierung europäischer Handelsunternehmen – Wettbewerbs- und Implementierungsstrategien, in: D. Ahlert (Hg.) Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen, Denkanstöße, Perspektiven. Heribert Meffert zum 60. Geburtstag/Wiesbaden, S. 159-180.
- Zentes, J. (1998): Internationalisierung deutscher Discounter und französischer Hypermarchés, in: J. Zentes/B. Swoboda (Hg.): Globales Handelsmanagement, Frankfurt/Main, S. 201-231.
- Zentes, J./Hurth, J. (1997): Status und Folgen der Handelskonzentration, Gutachten im Auftrag des Markenverbands e.V., Wiesbaden, Februar 1997 (Manuskript).
- Zentes, J./Hurth, J. (1999): Die Struktur des Handels, in: A. Hermanns, W. Schmitt, U.K. Wißmeier (Hg.): Handbuch Mode-Marketing, Bd. 1, 2. Aufl., Frankfurt/Main, S. 259-313.
- Zentes, J./Swoboda, B. (1998): Globalisierung des Handels. Rahmenbedingungen – Antriebskräfte – Strategische Konzepte, in: dies. (Hg.): Globales Handelsmanagement, Frankfurt/Main, S. 3-24.



**Bücher  
des Forschungsschwerpunkts  
Arbeitsmarkt und Beschäftigung**

**Abteilung  
Organisation und Beschäftigung**

(nur im Buchhandel erhältlich)

Marie-Laure Djelic, Sigrid Quack (Eds.)  
**Globalization and Institutions.  
Redefining the Rules of the Economic Game**  
2003  
Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA,  
Edward Elgar  
333 S.

Christoph Dörrenbächer  
**Vom Hoflieferanten zum Global Player.  
Unternehmensorganisation und nationale  
Politik in der Welttelekommunikations-  
industrie**  
1999  
Berlin, edition sigma  
226 S.

Christoph Dörrenbächer, Dieter Plehwe (Hg.)  
**Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer  
Wandel und politische Macht multinatio-  
naler Unternehmen.**  
2000  
Berlin, edition sigma  
312 S.

Gernot Grabher, David Stark (Eds.)  
**Restructuring Networks in Post-Socialism.  
Legacies, Linkages and Localities**  
1997  
Oxford, Oxford University Press  
360 S.

Swen Hildebrandt  
**Jenseits globaler Managementkonzepte.  
Betriebliche Reorganisationen von Banken  
und Sparkassen im deutsch-französischen  
Vergleich**  
2000  
Berlin, edition sigma  
272 S.

Dieter Plehwe  
**Deregulierung und transnationale Integra-  
tion der Transportwirtschaft in  
Nordamerika**  
2000  
Münster, Westfälisches Dampfboot  
531 S.

Sigrid Quack, Glenn Morgan, Richard Whitley  
(Eds.)  
**National Capitalisms, Global Competition,  
and Economic Performance**  
2000  
Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins  
Publishing Company  
323 S.

Hedwig Rudolph, Anne Schüttpelz  
**Commitment statt Kommando. Organisa-  
tionslernen in Versicherungsunternehmen**  
1999  
Berlin, edition sigma  
146 S.

Hedwig Rudolph (Hg.)  
**Aldi oder Arkaden? Unternehmen und  
Arbeit im europäischen Einzelhandel**  
2001  
Berlin, edition sigma  
196 S.

Hildegard Theobald  
**Geschlecht, Qualifikation und Wohlfahrts-  
staat. Deutschland und Schweden im  
Vergleich**  
1999  
Berlin, edition sigma  
200 S.

**Discussion Papers  
des Forschungsschwerpunkts  
Arbeitsmarkt und Beschäftigung**

**Abteilung  
Organisation und Beschäftigung**

## 1999

Swen Hildebrandt  
**Lean Banking als Reorganisationsmuster für  
deutsche und französische Kreditinstitute?  
Anmerkungen zur Tragfähigkeit eines leitbild-  
prägenden Managementkonzepts**  
Bestell-Nr.: FS I 99 - 101

Dieter Plehwe  
**Why and How Do National Monopolies Go  
"Global"?**  
Bestell-Nr.: FS I 99 - 102

Dorothee Bohle  
**Der Pfad in die Abhängigkeit? Eine kritische  
Bewertung institutionalistischer Beiträge in  
der Transformationsdebatte**  
Bestell-Nr.: FS I 99 - 103

## 2000

Christoph Dörrenbächer  
**Measuring Corporate Internationalisation.  
A review of measurement concepts and  
their use**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 101

Michael Wortmann  
**What is new about "global" corporations?  
Interpreting statistical data on corporate inter-  
nationalization**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 102

## 2001

Hildegard Theobald  
**Professionalisierungspolitiken im Kontext von  
Internationalisierung und Feminisierung - Das  
Beispiel der Verbände in der Unternehmens-  
beraterbranche**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 101

Hedwig Rudolph, Hildegard Theobald,  
Sigrid Quack  
**Internationalisierung: Ausgangspunkt einer  
Neuformierung der Geschlechterverhältnisse  
in der Unternehmensberatung?**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 102

Alison E. Woodward  
**Gender Mainstreaming in European Policy:  
Innovation or Deception?**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 103

## 2002

Christel Lane, Sigrid Quack  
**How banks construct and manage risk.  
A sociological study of small firm lending  
in Britain and Germany**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 101

Christoph Dörrenbächer  
**National Business Systems and the  
International Transfer of Industrial Models in  
Multinational Corporations: Some Remarks on  
Heterogeneity**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 102

Christopher Bahn  
**Die Bedeutung der lokalen Regulations-  
systeme in Berlin für den Strukturwandel im  
Einzelhandel**  
Ein Untersuchungsdesign  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 103

Petra Potz  
**Die Regulierung des Einzelhandels in Italien**  
Grundlagen und Einfluss auf die Handelsstruktur  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 104

Jana Pannewitz  
**World Wide Web-gestützte Befragungen in der  
empirischen Sozialforschung: Ein Erfahrungs-  
bericht**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 105

Sebastian Botzem  
**Governance-Ansätze in der  
Steuerungsdiskussion**  
Steuerung und Selbstregulierung unter den Be-  
dingungen fortschreitender Internationalisierung  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 106

Marie-Laure Djelic, Sigrid Quack  
**The Missing Link: Bringing Institutions back  
into the Debate on Economic Globalisation**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 107

**Discussion Papers  
des Forschungsschwerpunkts  
Organisationen und Wissen**

***Abteilung  
Internationalisierung und Organisation***

## **2003**

Christopher Bahn, Petra Potz, Hedwig Rudolph  
**Urbane Regime - Möglichkeiten und Grenzen  
des Ansatzes**  
Bestell-Nr.: SP III 2003 - 201

Michael Wortmann  
**Strukturwandel und Globalisierung des  
deutschen Einzelhandels**  
Bestell-Nr.: SP III 2003-202a





Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten Aufkleber mit sowie je paper eine Briefmarke im Wert von 0,51 Euro oder einen "Coupon Réponse International " (für Besteller aus dem Ausland)

Please send a self addressed label and postage stamps in the amount of 0,51 Euro or one "Coupon-Réponse International" (if you are ordering from outside Germany) for each WZB-paper requested

**Bestellschein**

**Order Form**

**Absender / Return Address:**

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung  
Presse- und Informationsreferat  
Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin-Tiergarten

---

---

---

---

**Hiermit bestelle ich folgende(s)  
Discussion paper(s):**

**Please send me the following  
Discussion paper(s):**

Bestell-Nr. / Order no.	Autor/in, Kurztitel / Author(s) / Title(s) in brief