

Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels und dessen Auswirkung auf den Ernährungssektor

Internationalisation of food retailers and its consequences for the Agri-Food Business

C.-Hennig HANF und Jon H. HANF

Zusammenfassung

Seit einigen Jahren ist zu erkennen, dass die Globalisierung des Lebensmitteleinzelhandels immer stärker voranschreitet. Wir nehmen dieses zum Anlass, diese Internationalisierung zu analysieren und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden wir die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Beteiligten des Ernährungssektors diskutieren.

Schlagnworte: Lebensmitteleinzelhandel, Internationalisierung

Summary

For some years it has become apparent that the food retailing business becomes more and more international. On this account we will analyse this internationalisation and show the development possibilities. Based on these perceptions we will discuss the consequences of this development for the participants of the agri-food business.

Keywords: Retailing Business, Internationalisation, Consequences

1. Einleitung

Das CIES Food Business Forum befragt regelmäßig Spitzenmanager der Ernährungsindustrie, welche wirtschaftlichen Themen im kom-

menden Jahr die Diskussion beherrschen werden. In den Jahren 2001 und 2002 hielten fast 70 % der befragten Manager die Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) für das Topthema (CIES, 2002). Wenn die Verantwortlichen der Ernährungsindustrie diesem Thema so viel Interesse entgegenbringen, so muss man annehmen, dass der globale Konzentrationsprozess des LEH erhebliche Auswirkungen auf die Ernährungsindustrie heute oder in naher Zukunft haben wird. Dazu wollen wir im folgenden Beitrag einige Überlegungen anstellen. Zunächst wird in Kapitel 2 kurz der Globalisierungsprozess des LEH dargestellt. Des Weiteren weisen wir auf die wichtigsten Entwicklungstendenzen in den Handelsunternehmen hin, die sich als Folge der Konzentration und Internationalisierung wesentlich verstärken. Im 3. Kapitel werden wir dann die Konsequenzen, die sich daraus für die Ernährungsindustrie und die Verbraucher ergeben, erarbeiten und diskutieren.

2. Die Internationalisierung des LEH

2.1 Ursachen und Anstöße zur globalen Expansion

Noch vor nicht einmal 20 Jahren betrachtete man den LEH als ein rein nationales Geschäft. Doch seit dieser Zeit hat sich einiges gewandelt, so dass heute die Händler signifikante Erlöse im Ausland erzielen.

Wal-Mart hat 1991 sein erstes Geschäft außerhalb der Vereinigten Staaten eröffnet, Carrefour hat 1989 sein internationales Geschäft in Taiwan gestartet, Metro hat die im Ausland erzielten Umsatzerlöse kontinuierlich von 5% im Jahre 1987 auf 47,2% im Jahre 2003 gesteigert. REWE machte 1996 mit der Übernahme der Billa Märkte seine erste internationale Akquisition. Betrachtet man die derzeit 200 größten Lebensmitteleinzelhändler, wird ersichtlich, dass heute fast alle Händler als multinational angesehen werden können (DELOITTE, 2004). Betrachtet man Tabelle 1 so wird ersichtlich, dass diese Beobachtungen vor allem auf den deutschen LEH zutreffen. Eine Ausnahme bildet hierbei die Genossenschaft EDEKA, die sich aufgrund ihrer genossenschaftlichen Satzung auf den deutschen Markt konzentriert.

Betrachtet man nun diesen Wandel, der sich seit knapp 20 Jahren vollzogen hat, so fragt man sich, welche Gründe es hierfür gegeben hat. Als ersten Grund sehen wir die hohe Wettbewerbskonzentration auf den Heimatmärkten an. Während 1975 die Monopolkommission

noch die Ansicht vertrat, dass der damals erreichte Konzentrationsgrad zu keinerlei Bedenken Anlass gebe, beschleunigte sich der Konzentrationsprozess in den 80er Jahren in der Art, dass es im Jahre 1990 ein Marktanteil der zehn größten Lebensmittelhändler von etwa 65% gab. Heute liegt der Marktanteil bei ca. 85%. Der hohe Marktanteil bedingt, dass ein weiteres Wachstum der Unternehmen im eigenen Lande erschwert wurde oder zumindest die Wachstumsgrenzen erkennen ließ. Auslandsinvestitionen boten den großen Unternehmen der Branche die Möglichkeit zu wachsen, ohne mit den Monopolbestimmungen in Konflikt zu kommen (GEORGE und DILLER, 1993, 185). A.C. Nielsen verweist darauf, dass in fast allen europäischen Ländern die drei größten Handelsorganisationen über 50% Marktanteil am LEH verfügen. Wenn man dagegen Westeuropa als einheitliches Wirtschaftsgebiet betrachtet, dann ergibt sich ein Konzentrationsgrad von weniger als 15%, sodass es noch einige Jahre dauern wird, bis ein Marktanteil von 50% erreicht wird. GEORGE (1997, 139) kommt in einer empirischen Untersuchung zur Internationalisierung des LEH zu dem Ergebnis, dass die Hauptantriebskräfte für die Internationalisierung „hoher Wettbewerbsdruck, stagnierende Heimatmärkte und rechtliche Restriktionen im Heimatmarkt“ sind.

Des Weiteren kann als Grund für die Internationalisierung angesehen werden, dass durch den Zusammenbruch der zentralen Planwirtschaft und dem Übergang zur Marktwirtschaft sich in Mittel- und Osteuropa dem LEH zahlreiche Möglichkeiten boten, zu investieren und sich in diesen Märkten, denen man gemeinhin ein schnelles Entwicklungspotential zutraute, zu etablieren. Bei einer Befragung von 27 Schweizer LEH gaben 23 an, dass der Auslöser ihres Engagements die Attraktivität des Ziellandes war (RAPP, 1995, 151).

Als ein weiterer Grund führen wir an, dass durch die Finanzkrise in Südostasien es europäischen und amerikanischen Konzernen erleichtert wurde, dort Fuß zu fassen. Dies war auch deswegen attraktiv, weil man sich bei einer Öffnung Chinas Vorteile von einer Präsenz in dem Kulturraum versprach (LINGENFELDER, 1996, 40).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass trotz der vielfältigen und starken Anreize zur Internationalisierung diese noch ein sehr junges Phänomen ist, das sich für viele Handelsunternehmen noch im Versuchsstadium befindet. Ein Blick auf die größten Handelskonzerne bestätigt diese Einschätzung, zeigt aber gleichzeitig mit welcher Dynamik die Globalisierung fortschreitet. Wenn man sich die internationale

Entwicklung der größten LEH in den letzten Jahren vor Augen führt, wird es überdeutlich klar, warum die Manager der Ernährungsindustrie die Globalisierung des LEH als die derzeit spannendste Frage einordnen.

Tabelle 1: Das deutsche Lebensmitteleinzelhandelsgeschäft

Handelsgruppe	Netto-Umsätze in Mio. Euro (2003)	Anteil der Auslands-erlöse	Anzahl der Länder (Bsp.)
Metro-Gruppe	53.595	47,2	26 (Österreich, Belgien, China, Kroatien, Frankreich, Polen, Russland, Vietnam)
Aldi	39.311	33,3	11 (Australien, Österreich, Frankreich, Spanien, USA)
REWE	39.180	25,6	12 (Österreich, Ungarn, Italien, Polen, Rumänien, Ukraine)
EDEKA	31.270	5,3	6 (Österreich, Tschechische Rep., Dänemark, Frankreich, Polen, Deutschland)
Schwarz-Gruppe	24.675	34,8	17 (Österreich, Tschechische Rep., Holland, Portugal, Slowakei, Schweden)
Tengelmann	24.054	52,1	14 (Österreich, China, Tschechische Rep., Ungarn, Spanien, Schweiz, USA)

Quelle: Modifizierung von DELOITTE, 2004

2.1 Veränderung im LEH im Zuge der Globalisierung

Die Internationalisierung des LEH hat nicht nur Einfluß auf die Größe und den Umsatz der betreffenden Handelskonzerne, sondern auch auf deren Organisation, Verhalten und Stellung im Markt. Die mit der Globalisierung einhergehenden Veränderungen betreffen dabei sowohl die Beschaffungs- als auch die Angebotsseite. Man kann mindestens vier Trends in den Unternehmensstrategien erkennen, die durch globales Wachstum intensiviert wurden: a.) Global sourcing, b.) Multifarious supply, c.) Supply chain management (SCM) und d.) Retail branding: vermehrter Einsatz von Handelsmarken (HANF und HANF, 2004).

Erhebliche Fortschritte in den WTO Verhandlungen insbesondere bezüglich der Qualitäts- und Sicherheitsstandards bei Lebensmitteln erleichtern die internationale Beschaffung von Halbfertig- und Fertig-

produkten (FIETEN et al., 1997, 28), so dass heutzutage eine weltweite Beschaffung der notwendigen Betriebsmittel und Handelsgüter erfolgt. Dieses versteht man gemeinhin als ‚global sourcing‘. Obwohl der LEH schon immer einen Teil seiner im Inland angebotenen Waren vom Ausland bezogen hat, spielte er traditionell dabei eine überwiegend passive Rolle. Spezialisierte Importeure bzw. Exporteure boten die Waren dem LEH an, der diese dann in sein Produktangebot übernahm. Der Begriff ‚global sourcing‘ beinhaltet aber eine größere, aktive Rolle. LINGENFELDER (1996, 174) betont, dass ‚global sourcing‘ ein strategischer Begriff ist und nicht nur das einfache Einkaufen auf internationalen Märkten bezeichnet. Wenn ‚global sourcing‘ als strategische Option aufgefasst wird, vermag es einen Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung zu leisten, der über das Kostensenkungspotential hinausgeht. Global sourcing kann dazu beitragen, dass Konsumtrends, Qualitätsdifferenzierungen und sich abzeichnende Verbrauchsnischen früher erkannt und schneller besetzt werden.

Ein vielfältiges und abwechslungsreiches Warenangebot („multifarious supply“) ist eine strategische Voraussetzung für jedes Handelsunternehmen, das sich außerhalb des Discountbereiches etablieren will. Handelsbetriebe mit globaler Beschaffung verstärken ihre Variationsmöglichkeiten in der Zusammensetzung ihres Sortiments. Eine gewisse regionale Differenzierung der Sortimente ist aus kulturellen, traditionellen und soziologischen Gründen zwingend notwendig (ZENTES und FERRING, 1995). Mit diesen regionalen Warenkörben verfügen international agierende Unternehmen gleichzeitig über das Potential zur Schließung von Angebotsnischen. Produkte, die in einem Land einen relativ großen Absatz haben, können in einem anderen Land zur Abrundung des Sortiments dienen, ohne dass hohe Einstandspreise wegen der geringen Absatzmenge zu zahlen sind.

SCM wird durch die Globalisierung der Beschaffung erheblich intensiviert. Wesentliches Ziel der verschiedenen Koordinierungskonzepte des SCM ist die Verringerung der Distributions- und Transaktionskosten durch überbetrieblichen Informationsaustausch. Allerdings verlangt die Einführung dieser Systeme und deren effektive Nutzung einen personellen und finanziellen Aufwand, den kleine und mittlere Betriebe nicht tragen wollen und können (HANF und KÜHL, 2002, 38). Zudem setzt eine vollständige Nutzung dieser Systeme ein gegenseitiges Vertrauen voraus, das am ehesten unter gleichartigen Partnern

entsteht. Durch Vergrößerung des Beschaffungsmarktes kann der LEH die Zahl der großen Zulieferunternehmen absolut erhöhen, ohne dass er in eine oligopolistische Abhängigkeit gerät. Damit wird auch der Anteil der Waren am Sortiment und am Gesamtumsatz erhöht, für die ein effizientes und kostensparendes Warenmanagementsystem implementiert werden kann (HANF und HANF, 2004).

Eine der auffallendsten Veränderungen im Angebotsverhalten globaler Handelsunternehmen ist das ‚retail branding‘, also die Zunahme der Handelsmarken und deren qualitative Verbesserung. Eine Erhöhung des Anteiles der Eigenmarken führt häufig zu einer Erhöhung der Gewinne der betreffenden Handelsunternehmen. Dies gilt für Unternehmen auf nationaler und internationaler Ebene gleichermaßen (HANF und HANF, 2004). Jedoch schafft ein globales Beschaffungsmanagement und vor allem die Vertrautheit mit ausländischen Märkten durch die Anwesenheit als Marktpartner die Voraussetzungen, um geeignete Hersteller für anspruchsvolle Eigenmarken im Ausland zu identifizieren, vertraglich zu binden und zu kontrollieren.

3. Konsequenzen der Globalisierung für den Ernährungssektor

3.1 Auswirkungen auf die Ernährungsindustrie

Die dargestellte Veränderung hat Konsequenzen für die nationale Ernährungsindustrie. Bei der nun nachfolgenden Diskussion wollen wir explizit auf die unterschiedlichen Größen und Spezialisierungen der Ernährungsbranche eingehen.

Hersteller, die über einen global agierenden Einzelhändler Waren anbieten, haben die Chance, erheblich mehr verkaufen und produzieren zu können. Allerdings ergibt sich ein wesentlicher Unterschied, ob es sich um einen Markenartikler oder um einen Hersteller von Handelsmarken handelt. Bei den Handelsmarkenproduzenten werden sich die Skalenvorteile direkt in Kosteneinsparungen niederschlagen, die allerdings zu einem wesentlichen Teil durch Preissenkungen an den LEH weitergegeben werden müssen. Des Weiteren muß bedacht werden, dass Handelsmarkenhersteller nun mit ausländischen Handelsmarkenherstellern im Wettbewerb stehen. Dies führt zu einer Verschärfung des Wettbewerbes, da erfolgreiche Handelsmarkenproduzenten häufig die nationale Kostenführer darstellen. In diesem Fall

stehen somit kostenminimierende Unternehmen miteinander im Wettbewerb. Für Hersteller von Markenprodukten sind die Vorteile einer international weiteren Verbreitung seiner Waren nicht so eindeutig. Mit der Vergrößerung des Absatzvolumens sind zunehmende Werbungs- und Distributionskosten verbunden. Hinzu kommt, dass der Hersteller nicht mehr unabhängig über seine eigene Globalisierungsstrategie entscheiden kann. Das Risiko, dass die Ausdehnung des Distributionsbereichs eines Markenartikels in einem finanziell oder strategisch ungünstigen Zeitraum stattfindet, ist nicht unerheblich. Bei kleineren, auf ein relativ enges Sortiment spezialisierten Markenartikeln kann eine so verursachte internationale Ausdehnung zu einer personellen und finanziellen Überbeanspruchung führen und dadurch zu einem Verlust des Markenimages und Markenprofils.

Eine weitere Auswirkung auf die Wettbewerbsverhältnisse in der Ernährungsindustrie ist von der zunehmenden Produktvielfalt internationaler Vollsortimenter zu erwarten. Diese stärkere Produktvielfalt ergibt sich als Konsequenz der regional differenzierten Geschmacks- und Verzehrgewohnheiten und aus dem Trend zu „ethnic food“. Wenn im Zuge der regionalen Ausdehnung eines Einzelhändlers Käufer mit unterschiedlichen Geschmacksvorstellungen bedient werden sollen, so wird der Hersteller einen Wettbewerbsvorteil erzielen, der eine adäquate Produktvariation anzubieten im Stande ist. TABAKSBLAT (1997, 40) führte dazu aus: „Ice cream is probably Unilever’s most global food business, although its actual flavour varies considerably because of local taste.“ Und er fügte hinzu: „Internationalisation of demand poses large challenges for the management of our respective products“. Multinationale Hersteller wie Unilever und Nestlé, die schon lange mit solchen Geschmacksdifferenzen vertraut sind, können sicher von ihrer Flexibilität profitieren. Neben den großen multinationalen Unternehmen bietet der Bedarf nach Produktvariationen auch mittleren und kleineren Unternehmen eine gute Chance, die sich auf ein enges Produktsegment spezialisiert haben und dieses weltweit vertreiben. Diese Unternehmen können neben der Erzielung von Skalenvorteilen in der Produktion unter Umständen noch Einsparungen in der Distribution realisieren. Der Trend zu "ethnic food" kommt vor allem kleineren und mittleren, regional vermarktenden Unternehmen zugute. Sie können ihre für den regionalen Verbrauch hergestellten Produkte, sofern diese als für die Region spezifisch sind

und als „ethnic food“ nachgefragt werden, über den sich globalisierenden LEH exportieren, ohne eigene Exportaktivitäten entfalten zu müssen.

Die zunehmende Einführung von Koordinierungskonzepten des SCM wird die Wettbewerbsstellung großer Hersteller von Ernährungsgütern weiter steigern, insbesondere wenn sie bereits heute multinational tätig sind. Konzepte wie ECR und CPFR verlangen bei der betrieblichen Implementierung und bei der effektiven Nutzung einen so hohen organisatorischen und finanziellen Aufwand, dass nur große Lieferanten (sowohl Marken- als auch Handelsmarkenherstellern) bereit und in der Lage sind, die entsprechenden Instrumente zu implementieren (HANF und KÜHL, 2002, 43). Indirekt profitieren die am SCM beteiligten Unternehmen zusätzlich davon, dass enge Beziehungen zwischen Hersteller und Handel bestehen und damit auch die „Notwendigkeit einer gezielten Auswahl von Kooperationspartnern“ besteht (MEFFERT, 1999, 423). Der Einsatz von ECR verlangt „auf beiden Seiten eine höhere Bereitschaft zur Kooperation“ (MEFFERT, 1999, 423) und bietet den beteiligten Herstellern ein Instrument zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen.

Die bisher geschilderten Veränderungen der Wettbewerbspositionen sind langfristig angelegt und ursächlich mit den globalen Ausdehnungstendenzen vieler Unternehmen des LEH verbunden. Einen direkten, kurzfristigen Wettbewerbsvorteil können Lebensmittelhersteller dann erzielen, wenn ein inländisches LEH-Unternehmen, das beliefert wird, einen Wachstumssprung durch die Akquisition eines ausländischen Einzelhändlers macht. Erfahrungsgemäß nimmt der inländische Händler unter diesen Bedingungen seine eigenen Lieferanten mit. So hat Aldi ca. 80 % seiner angestammten Zulieferer mit nach Frankreich genommen. Ein solcher Wettbewerbsvorteil ist natürlich nur kurzfristig gegeben, bis der Lebensmittelhändler seine neue Umwelt hinreichend kennt, um die Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und die Qualitätstreue der möglichen Lieferanten beurteilen zu können. Dieser Vorteil kommt insbesondere dann zum Tragen und ist auch längerfristig wirksam, wenn ein LEH-Konzern in aufstrebende, aber wirtschaftlich und politisch instabile Weltregionen investiert (HANF und MAURER, 1994, 61). Der Grund ist nicht nur, dass es in diesen Gebieten häufig schwer ist zuverlässige und qualitätsbewusste Lieferanten zu finden, sondern auch weil solche innovativen Handels-

investitionen häufig auf eine kleine, aber zahlungskräftige Klientel abgestellt sind.

Neben diesem kurzfristigen Wettbewerbsvorteil kann aber auch ein langfristiger Wettbewerbsvorteil entstehen, wenn es dem Hersteller gelingt, das Handelsunternehmen zu überzeugen, es auch langfristig als Lieferanten in diesem neuen Markt zu behalten. Dieses kann bspw. dadurch geschehen, dass die Prozesseffizienz gesteigert wird, in dem das Handelshaus keine weiteren Mitarbeiter einstellen muß. Dieses bedingt aber, dass der Hersteller auch langfristig genügend Kapazität aufbaut, um den gesteigerten Bedarf zu decken. Dieses setzt voraus, dass der Hersteller bereit ist, einen Teil seiner Entscheidungsautonomie in fremde Hände abzugeben.

3.2 Auswirkungen auf die Verbraucher

Bei der nun folgenden Analyse der Auswirkungen der Internationalisierung auf die Verbraucher gehen wir davon aus, dass neben Preis und Qualität der Güter die Angebotsvielfalt und der Service für die Konsumenten ausschlaggebende Kriterien sind (BÄNSCH, 1998, 23).

Etwas vereinfacht wird der Preis langfristig von den Kosten in der gesamten Angebotskette und von der Wettbewerbsintensität auf allen Stufen determiniert. Wie bereits ausgeführt, wird die Globalisierung des LEH zu einer Verschärfung des Wettbewerbs und einer Verstärkung der Selektion auf den vorgelagerten Stufen führen. Dies wird mit einer Kostensenkung verbunden sein. Durch zunehmende Kooperation in der Warenwirtschaft werden darüber hinaus die Distributionskosten verringert (BACKHAUS et al., 2000, 266). Inwieweit und wie schnell diese Kostenersparnisse zum Verbraucher weitergegeben werden, hängt von der Entwicklung der Wettbewerbsintensität ab. Als ein Hauptmotiv zur Internationalisierung des LEH wurde die Absicht identifiziert, sich dem zunehmenden Wettbewerbsdruck der Heimatmärkte zu entziehen, sodass nicht unbedingt mit einer zügigen Weitergabe der Kostenvorteile gerechnet werden kann.

Bezüglich der Qualität der Lebensmittel ist hier zwischen Erfahrungsqualitäten wie Geschmack, technische und physiologische Eigenschaften und Sicherheitsattributen zu unterscheiden. Die erste Gruppe von Eigenschaften wird höchstwahrscheinlich durch die Globalisierung des Einkaufs im Durchschnitt verbessert, zumindest werden die Mindeststandards bspw. durch eine ISO-Zertifizierung oder durch eine IFS-

Zertifizierung angehoben. Die angesprochenen gesundheitsrelevanten Vertrauenseigenschaften sind bei globalem Einkauf viel schwieriger zu kontrollieren und zu garantieren (HANF und HANF, 2003, 602). Allerdings schafft sich der LEH durch seine Präsenz in potentiellen Herstellungsländern eine verbesserte Kontroll- und Durchsetzungsposition. Bei Herstellern, die international gehandelte Marken vertreten, wird ohnehin aus Eigeninteresse die Selbstkontrolle funktionieren. Bei Handelsmarken muss der LEH die Verantwortung und damit die Kontrolle selbst übernehmen. Ob dies immer im gleichen Maße gelingt wie bei nationaler Beschaffung, ist zweifelhaft – insbesondere bei Handelsmarken der untersten Preisklasse, die keinen großen Umsatzanteil bei dem betreffenden Handelsunternehmen haben.

Von einer gewissen Erhöhung der Angebotsvielfalt bei international operierenden Handelsunternehmen ist auszugehen (BACKHAUS et al., 2000, 264). Dieses lässt sich auch heute schon bei den im globalen Durchdringungsprozess führenden Handelsunternehmen wie Ahold und Carrefour nachweisen. Da die meisten LEH bei Investitionen im Ausland ihre erprobten, strategischen Konzepte beibehalten, bereichert die Internationalisierung die Kauflandschaft (ZENTES und SWOBODA, 1999, 40). Somit vertreten wir die Auffassung, dass der Kunde dann die Freiheit hat, sich den Service auszuwählen, den er wünscht und braucht und den er zu zahlen bereit ist.

Somit gehen wir davon aus, dass die Globalisierung des LEH aus der Sicht des Verbrauchers eher gelassen zur Kenntnis genommen werden kann. Des Weiteren nehmen wir an, dass sich in den nächsten 10 bis 15 Jahren in Europa und auch weltweit keine Konstellation des LEH ergeben wird, die durch Erringung von Handelsmacht den Konsumenten ungebührlich ausnutzen kann. Im Gegenteil, wir haben gezeigt, dass durch den Wettbewerb der globalen Handelsunternehmen die Erzeugung von Lebensmitteln kontinuierlich verbessert und verbilligt wird.

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerung

In diesem Beitrag haben wir aufgezeigt, dass sich innerhalb der letzten 20 Jahre ein signifikanter Wandel im LEH ereignet hat. Die vormals primär national orientierten Handelsunternehmen haben sich zu Handelshäusern gewandelt, welche global tätig sind und mit anderen

internationalen Lebensmitteleinzelhändlern weltweit konkurrieren. Diese skizzierte Globalisierung im LEH hat zur Folge, dass auch der internationale Wettbewerbsdruck in der Ernährungsindustrie erhöht wird.

Dieser Anstieg der Wettbewerbsintensität wird auf die verschiedenen Unternehmen der Ernährungsindustrie einen sehr differenzierten Einfluß haben, so dass es Gewinner und Verlierer gibt. Verlierer sind die Lebensmittelhersteller, welche organisationsschwach sind und kostengünstig produzieren. Diese Unternehmen werden Marktanteile verlieren und werden eventuell ganz aus dem Markt ausscheiden. Als Sieger können jene Unternehmen betrachtet werden, welche von dieser Situation profitieren. Dies sind vor allem die multinationalen Konzerne, aber auch kleinere, spezialisierte, international agierende Markenartikler. Für kleinere und mittlere Unternehmen bietet die Globalisierung des LEH eine gute Chance, Handelsmarken im großen Stil zu produzieren, vorausgesetzt sie können die Kosten günstig gestalten und gelten als qualitativ zuverlässig. Kleine regionale Produzenten können durch Zusammenarbeit mit dem LEH internationale Nischen für ihre Spezialprodukte finden. Für die Verbraucher haben wir gezeigt, dass sie der Globalisierung des LEH überwiegend positiv entgegensehen können. Die Globalisierung bringt für sie eine Tendenz zu sinkenden Preisen bei verbesserter Qualität der Standardprodukte.

Literatur

- BACKHAUS, K., BÜSCHKEN, J. UND VOETH, M. (2000): Internationales Marketing. 3.Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- BÄNSCH, A., (1998): Käuferverhalten, 8.Auflage, München/Wien, Oldenburg Verlag
- CIES (2002): Internationalisation of Food Retailing, Food Business News, October, WWW.CIESNET.COM/PUBLICATION/MAIN.HTML.
- DELOITTE (2004): 2004 Global Powers of Retailing. <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/co>.
- FIETEN, R., FRIEDRICH, W. und LAGEMANN, B. (1997): Globalisierung der Märkte. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 73 NF. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- GEORGE, G. und DILLER, H. (1993): Internationalisierung als Wachstumsstrategie des Einzelhandels. In: Trommsdorff, V. (Hrsg): Handelsforschung 1992/93. Wiesbaden: Gabler, S.165-186.
- GEORGE, G. (1997): Internationalisierung im Einzelhandel: strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Berlin: Duncker und Humblot.
- HANE, C.-H und HANE, J (2004): Internationalization of food retail firms and its

- impact on food suppliers. Paper anlässlich des 88th European Seminar of the EAAE. Paris, Frankreich, 5-6 Mai.
- HANF, C.-H und HANF, J (2003): Increasing global procurement and food safety. In: Schiefer, G. und Rickert, U. (eds.): Quality Assurance, Risk Management and Environmental Control in Agriculture and Food Supply Networks. Universität Bonn, p.599-607
- HANF, C.-H. und MAURER, O. (1994): Performance of the Domestic Food Sector and Internationalization. In: Agricultural University in Prague, Economic Faculty (Ed.): Agrarian Prospects III, S. 57-69.
- HANF, J. und KÜHL, R. (2002): Consumer values vs. economic efficiency in food chains and networks. In: Triekens, J. H. and Omta, S.W.F. (eds.): Paradoxes in the food Chain and Networks. Wageningen: Academic Publishers, S. 35-43.
- LINGENFELDER, M. (1996): Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel: Ursachen, Formen und Wirkungen im Lichte einer theoretischen Analyse und empirischen Bestandsaufnahme. Schriften zum Marketing, 42. Berlin: Duncker und Humblot.
- MEFFERT, H. (1999): Zwischen Kooperation und Konfrontation: Strategien und Verhaltensweisen im Absatzkanal. In: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch. München: Franz Vahlen, S. 407-242.
- RAPP, S. (1995): Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmungen nach Ostmitteleuropa. Diss. Universität Zürich.
- TABAKSBLAT, M. (1997): Reflections on Challenges to the Food Industry from Social Change and Globalisation. In: Gut, R. E. (Hrsg.): Unternehmer, Markt und Gesellschaft. Zürich: Best Business Books, S. 43-53.
- ZENTES, J. und SWOBODA, B. (1999): Neue Vertriebswege aus Sicht des Einzelhandels. In: Tomczak, T., Belz, C., Schögel, M. und Birkhofer, B. (Hrsg.): Alternative Vertriebswege. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 40-58.
- ZENTES, J. und FERRING, N. (1995): Internationales Handelsmarketing. In: Herrmanns, A. und Wissmeier, U.K. (Hrsg.): Internationales Marketing-Management. München: Vahlen, S. 410-436.

Anschrift der Verfasser

Prof. Dr. C.-Hennig Hanf
Institut für Agrarökonomie, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
D-24098 Kiel, Olshausenstr. 40
Tel. +49 0431 8804417
eMail: ghuebner@agric-econ.uni-kiel.de

Dipl. oec. Jon H. Hanf
Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa
D-06120 Halle (Saale), Theodor-Lieser-Str. 2
eMail: hanf@iamo.de