

Standortwirkungen von Innovationen der Informations- und Kommunikationstechnologie im Lebensmitteleinzelhandel Deutschlands

Sven Henschel (Berlin)

Einführung

Der Lebensmitteleinzelhandel unterliegt seit mehr als drei Jahrzehnten einem tiefgreifenden Strukturwandel. Dieser ist gekennzeichnet durch einen Wandel der Betriebsformen, durch den Konzentrationsprozeß der Handelsunternehmen und durch eine enorme Zunahme der Verkaufsfläche. Ursachen dafür sind neben unternehmensspezifischen Prozessen, wie die Veränderung der Kostenstrukturen der Wandel der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere des Nachfrageverhaltens, in der Umsetzung von Innovationen zu finden. Beispielsweise veränderte die Innovation der Selbstbedienung den Lebensmitteleinzelhandel massiv und war eine der Grundlagen für die zunehmende Vergrößerung der Verkaufsfläche mit neuen Betriebsformenkonzepten. Gesellschaftliche Prozesse wie steigender Lebensstandard, der sich unter anderem in einer wachsenden Motorisierung und verbesserten Kühlmöglichkeiten der Haushalte äußerte, förderten noch zusätzlich die o.g. Prozesse und ermöglichten einen absatzorientierten Verkauf auf der Großfläche¹.

Dadurch kam es einerseits zu unternehmensinternen Veränderungen in der Warenprozeßkette wie standardisiertes Sortiment in allen Filialen eines Unternehmens und andererseits zu veränderten Standortmustern im Lebensmitteleinzelhandel. Die unternehmensinternen Veränderungen betrafen vorrangig die Bereiche Warenwirtschaft und Logistik mit einer einheitlichen Sortimentspolitik. Das zog umfangreiche Standardisierungen in diesen Bereichen nach sich. Der Wandel der Standortmuster führte zu einer wesentlich geringeren Netzdichte mit durchschnittlich größeren Verkaufsflächen pro Filiale und zur Entstehung eines zusätzlich sekundären Handelsnetzes an autoorientierten, nichtintegrierten Standorten.

Diese Veränderungen wirkten in erster Linie kostenreduzierend und absatzorientiert. Individualität und Serviceleistungen im Lebensmitteleinzelhandel gingen stark zurück.

Die weitere Rationalisierung handelsinterner Prozesse leistete einen Vorschub zur Durchsetzung von Innovationen der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien). Diese verursachten eine umfassende Neuorientierung in den Bereichen Warenwirtschaft und Logistik. So wies ZENTES schon Anfang der neunziger Jahre auf eine zunehmende Computerisierung im Handel hin².

Träger dieser Entwicklung sind elektronische Datenkassen, Scanner, Mikrocomputer sowie Datenfernübertragung. Zusammen vereinen sie sich in Warenwirtschaftssystemen. Die massive Verbreitung von rechnergestützten Warenwirtschaftssystemen (WWS) ermöglicht dem Handel ein effizienteres Bestandsmanagement, eine differenziertere Kundenansprache und darauf abgestimmte ganzheitliche Logistiklösungen.

Im Rahmen eines von der DFG geförderten Forschungsprojektes konnte eine Untersuchung zum Einsatz von IuK-Technologien durchgeführt werden.

Die zentrale Fragestellung der Untersuchung war, die räumlichen Auswirkungen und Tendenzen dieser Entwicklung für den Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Großräume Hannover und Leipzig aufzuzeigen und zu analysieren.

Dazu wurden die Erfolgspotentiale der IuK-Technologien für den Lebensmitteleinzelhandel ermittelt, und es erfolgte 1998 eine vollständige Aufnahme einzelhandelsrelevanter Daten für die Untersuchungsräume.

Erfolgspotentiale von Warenwirtschaftssystemen

Im Vergleich zur Einführung und Nutzung der Scannertechnologie sind Erfolgspotentiale von WWS im wesentlichen in den Bereichen Rationalisierung, Management, Kooperation und Marketing zu finden.

Mit der massiven Einführung von Scannerkassen Ende der 80er Jahre in Deutschland wurden in der ersten Phase die Potentiale wie Preisauszeichnung, Verbesserung der Kassiergenauigkeit und Verringerung der Inventurdifferenzen, also vorwiegend innerbetriebliche *Rationalisierungspotentiale*, ausgeschöpft.

¹ Kulke E (1992) Veränderungen in der Standortstruktur des Einzelhandels. LIT, Münster, S. 257, 258

² Zentes J. (1991) Computer Integrated Merchandising-Neuorientierung der Distributionskonzepte im Handel und in der Konsumgüterindustrie. In: Zentes J et.al. Moderne Distributionskonzepte in der Konsumgüterwirtschaft. Pöschel, Stuttgart S. 4

Erst mit der zweiten und dritten Phase wurden *Managementpotentiale* des WWS in ihrer strategischen Bedeutung erkannt. Die Entscheidungsspielräume durch Scannerdaten wurden besser ausgenutzt und es kam zu qualifizierteren Entscheidungen in den Bereichen Sortiment (Regaloptimierung) und Preis. Ebenfalls davon betroffen sind strategische Zielsetzungen wie Betriebsformenpositionierung und das Erschließen neuer Absatzmärkte. Gegenwärtig gewinnt die Managementebene eine höhere Bedeutung im WWS, weil zusätzliche externe Informationen (Kunden, Umwelt) in das Warenwirtschaftssystem einfließen und dadurch handelspolitische Entscheidungen ermöglichen. Im Zuge dieser Entwicklung ist eine Zentralisierung der komplexen Entscheidungsvorgänge wie Beschaffung, Logistik und Absatz zu verzeichnen

Die Ausnutzung des *Kooperationspotentials* welches in der vierten und fünften Phase an Bedeutung gewann, erfordert vom Handel, den Herstellern und den professionellen Logistikdienstleistern ein hohes Maß an Vertrauen und Kompromißfähigkeit. Dieses Vertrauen ist eine entscheidende Grundlage zur Implementierung automatischer Entscheidungssysteme. Die Strategie des Efficient Consumer Response (ECR) erfährt einen enormen Bedeutungszuwachs. Kosteneinsparungen können durch die Verkürzung von Prozessen und der Beschleunigung von Objektflüssen verbunden mit einer stärkeren Kundenorientierung erzielt werden. Zusätzlich erfolgt ein interner und externer Datenaustausch über Electronic Data Interchange (EDI).

Die Rationalisierungs- und Optimierungsstrategien der o.g. Prozesse führten zu einer hocheffizienten Beschaffungs- und Absatzpolitik im Lebensmitteleinzelhandel.

In der Einführungsphase der Scannerkassen wurde der Erschließung der *Marketingpotentiale* eine sehr geringe Bedeutung beigemessen. Erst mit dem Verkauf der Daten vom Point of Sale (POS) an Lieferanten und Marktforschungsinstitute erkannte der Handel die strategische Bedeutung für ein zielgruppenorientiertes Marketing. Allerdings standen zu diesem Zeitpunkt die unternehmensinternen Verbesserungspotentiale noch im Vordergrund. Erst in der sechsten Phase wird es mit dem Erheben der Daten durch die Scannertechnologie am POS und der beginnenden Einführung von Kundenkarten möglich, bisher nicht erschließbare quantitative wie qualitative Kundeninformationen (Primärdaten) zu erheben. Dadurch ist ein kundenspezifisches Marketing basierend auf dem Kaufverhalten des Einzelnen möglich, welches letztlich zu einer größeren Kundenbindung und zu Umsatzsteigerungen führt.

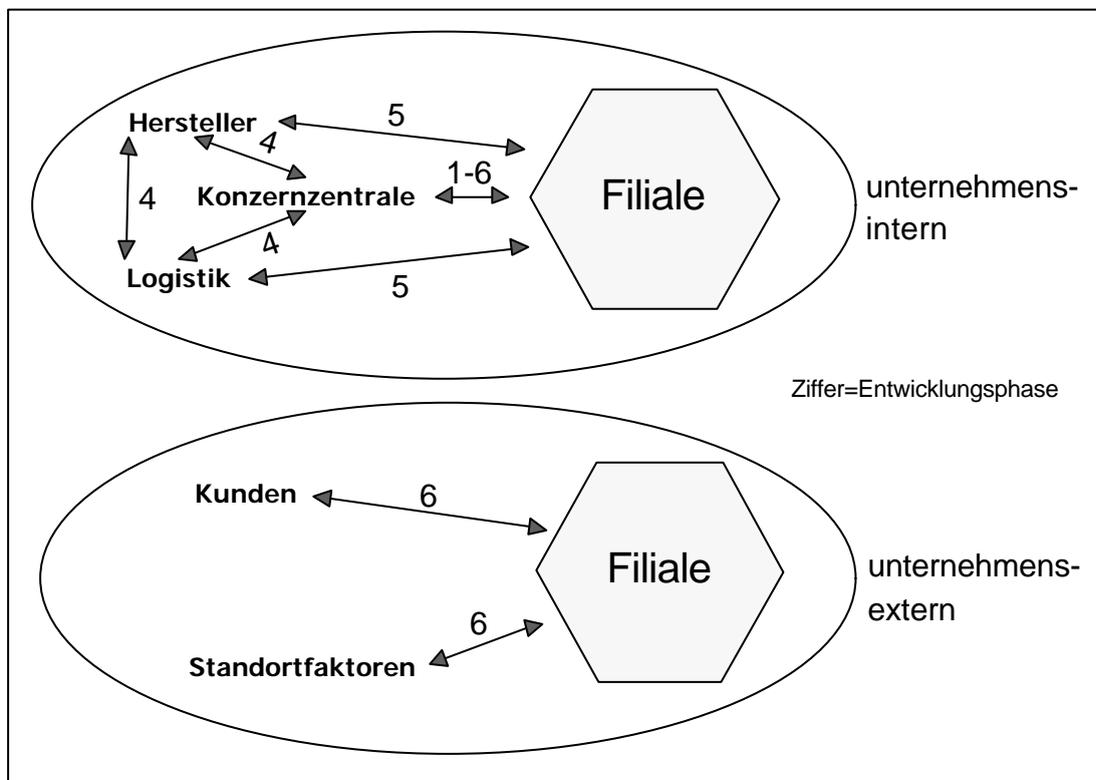


Abb1. Potentiale von Innovationen im Handel

Zukünftig werden die unternehmensexternen Prozesse wie Betriebsform- und Standortoptimierungen an Bedeutung gewinnen. Dazu zählen ein verbessertes Marketing mit zielgruppenorientierter Absatzpolitik und darauf aufbauend die ständige Bewertung vorhandener Standortpotentiale.

Die Standortoptimierung und damit verbunden die Standortdifferenzierung ist der nächste Schritt nach einer Implementierung von hocheffizienten Strukturen im unternehmensinternen Ablauf.

Ursachen liegen darin, daß die Ausschöpfung von Rationalisierungspotentialen mit zunehmender Effizienz in den unternehmensinternen Abläufen geringer wird. Zusätzliche Potentiale sind in den unternehmensexternen Faktoren wie den Kunden und den Standortfaktoren zu finden. Dabei sind diese zwei Aspekte eng miteinander verknüpft, weil die Art und das Einkaufsverhalten der Kunden zwei wesentliche Standortfaktoren bildet. Zielgruppenorientierte Absatzpolitik bedeutet, definierte Zielgruppen der schon vorhandenen Kunden und der potentiell im Einzugsgebiet lebenden Bevölkerung herauszufinden und diesen ein spezifisches Marketing d.h. Informationen zukommen zu lassen. Damit wird das Standortpotential genauer untersucht und direkter angesprochen. Zudem stellen geeignete Standorte ein zunehmend knappes Gut dar und sind somit einem höheren Verwertungsdruck ausgesetzt.

Die Qualität eines Standortes ist abhängig von den jeweiligen Standortfaktoren und der dazugehörigen Betriebsform. Die Betriebsform erfährt innerhalb ihres Lebenszyklusses eine Veränderung, die sich in trading-up oder trading-down Strategien äußert. Der Ablauf dieses Prozesses hängt entscheidend von der Expansion dieser Betriebsform und der Durchdringung am lokalen Markt ab. Ein weiteres entscheidendes Merkmal ist der Standort, insbesondere dessen Qualität und die Entwicklung des unmittelbaren Standortumfeldes. Letzteres trägt, neben einem tragfähigen Konzept der Betriebsform, wesentlich zum Filialerfolg bei. Allerdings unterliegt der Standort und das dazugehörige Umfeld im zeitlichen Maßstab einer ständigen Veränderung. Diese Veränderung betrifft eine Fülle von Standortfaktoren, die unabhängig von der Filiale einem Wandel unterliegen. Dazu gehören:

- die Veränderung des Einzugsgebietes,
- neue Konkurrenten,
- die Veränderung der soziodemographischen und sozioökonomischen Struktur,
- die Veränderung der verkehrlichen Anbindung,
- die Erschließung neuer Wohngebiete,
- langfristige Baumaßnahmen welche zu einer temporären Entwertung des Standortes führen und dadurch die Präferenzen der Verbraucher verändert,
- das Image,
- die Passantenströme,
- die Kopplungspotentiale,
- die Kommunikationsmöglichkeit des Geschäftes mit dem Kunden.

Dieser Prozeß der Veränderung geht langsam und allmählich vor sich. Dies führt bei vielen Filialen zu einer schleichenden Standortveränderung. Da Standortanalysen vorwiegend zur Neugründung oder nur nach einer umfassenden Modernisierung des Standortes erfolgen, erfolgt keine kontinuierliche Anpassung des Filialkonzeptes an das sich verändernde Standortpotential.

Die Informationsmöglichkeiten durch die gewonnenen Primärdaten am POS und deren Verarbeitung bieten ein hohes, bislang noch ungenutztes Potential hinsichtlich der Standortbewertung. Dieses ist unternehmensextern, da die Kommunikation an der Schnittstelle zwischen der Filiale und den Standortfaktoren zu finden ist. Die Erschließung dieser Potentiale wird eine regelmäßige Standortbewertung der einzelnen Filialen als Voraussetzung haben. Die Standortfaktoren des weiteren Umfeldes werden innerhalb dieser Bewertung in einem Vergleich mit den Standortfaktoren des engeren Umfeldes³ und den Kundenstrukturen der Filiale in Beziehung gesetzt, um damit vorhandene und zukünftige Entwicklungen zu Betriebsformen und des Standortes bzw. für vergleichbare Standorte bei Neugründungen einer immer wiederkehrenden Bewertung zu unterziehen.

Mit der Zunahme von filialisierten Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel ging der persönliche Kontakt zu den Kunden verloren. Das bedeutete aber über die jeweiligen Veränderungen im Umfeld und den Status der Kunden

³ weiteres Umfeld meint makroorientierte Standortfaktoren und engeres Umfeld eher mikroorientierte, direkt an das Geschäft gebundene Standortfaktoren (Bspw. Standortkosten, Parkmöglichkeiten etc.)

nicht mehr informiert zu sein. Dem "kleinen Einzelhändler" (Einbetriebsunternehmen EBU) dagegen gelang es durch eine soziale Identifikation mit seiner Kundschaft und dem Standort genau diese Informationen zu erhalten und auf schleichende Veränderungen des Standortes oder seiner Kundschaft zu reagieren.

Die zunehmende Klage des Handels über die mangelnde Einschätzbarkeit des Kunden hinsichtlich seines Kaufverhaltens hat seine Ursachen in der zunehmenden Verkaufsflächenvergrößerung, Filialisierung, Entstehung gleichartiger Angebote und ähnlicher Marketingkonzepte des Einzelhandels. Der Handel arbeitet mit wachsender Größe seines Standortnetzes weniger standortspezifisch, sondern in erster Linie kostenreduzierend. Dies äußert sich gegenwärtig im Lebensmitteleinzelhandel in einem ruinösen Preiswettbewerb, so daß sich die Gesamtheit der Unternehmen auf einem ähnlichen Niedrigpreisniveau bewegt. Diese Strategie wird auf alle Filialen gleichzeitig angewandt unabhängig ihrer Standortspezifika und bringt somit nicht den erwarteten wirtschaftlichen Erfolg.

Die Untersuchungsräume Hannover und Leipzig

In Hannover entwickelte sich der Einzelhandel seit den 50-er Jahren konstant mit den jeweiligen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Unter diesen Rahmenbedingungen erfolgte ein lang anhaltender Strukturwandel des Einzelhandels. Dabei bildeten sich Standortmuster heraus, die der jeweiligen Entwicklungsstufe des Strukturwandels entsprachen.

Die Entwicklung in Leipzig vollzog sich in zwei Zeitabschnitten. Der erste Zeitabschnitt verlief von Anfang der 50-er Jahre bis 1989/1990 in der DDR. Als kennzeichnende Merkmale dieses Entwicklungsabschnittes können ein starker staatlicher Einfluß, eine geringe Betriebsformenvielfalt und eine hohe Netzdichte des Lebensmitteleinzelhandels mit kleinflächigen Läden in einem ausschließlich primären Handelsnetz genannt werden⁴. Der zweite Zeitabschnitt begann 1989/90. Die Transformation des Gesellschaftssystems führte zu einer tiefgreifenden Umstrukturierung des Einzelhandels in den neuen Bundesländern. Das bedeutete eine Implementierung westdeutscher Handelsstrukturen in einem Zeitraum von wenigen Jahren, die durch einen hohen Konzentrationsgrad von Mehrbetriebsunternehmen (MBU), einen hohen Filialisierungsgrad und durchschnittlich größere Geschäftsflächen gekennzeichnet waren (vgl. Tab. 1). Die dabei erfolgte Einführung neuer Betriebsformen im Einzelhandel ließ neue Standortmuster entstehen. Im Unterschied zu den alten Bundesländern war die Entwicklungszeit der heute vorhandenen Standortmuster sehr kurz und dadurch konnten Potentiale für bestimmte Betriebsformen (bspw. Verbrauchermärkte) im Großraum Leipzig nicht in dem Maße ausgeschöpft werden wie in Hannover.

Tab 1: Durchschnittliche Verkaufsflächen einzelner Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels

	Discounter	Supermarkt	Kleinverbrauchermarkt	Verbrauchermarkt	SBW
	Durchschnittliche Verkaufsfläche in qm alle Betriebsformen <i>(nur Betriebsformen mit Scannerinstallation)</i>				
Hannover	407/ (423)	563/ (606)	1054/ (1063)	1707/ (1774)	4954/ (5550)
H./Umland	463/ (474)	620/ (620)	1130/ (1134)	1851/ (1851)	6412/ (7489)
Leipzig	579/ (587)	647/ (631)	1120/ (1101)	1771/ (1700)	4916/ (5095)
L./Umland	551/ (566)	627/ (664)	1072/ (1072)	Keine Angabe	6854/ (6854)

Quelle: eigene Erhebungen 1998

Für die Stadtgebiete ergab sich eine insgesamt bessere Ausstattung mit Scannern für den Lebensmitteleinzelhandel in Hannover. Daraus ergibt sich, trotz der geringeren durchschnittlichen Verkaufsflächen, ein höheres Potential für das Ausschöpfen der Vorteile durch Nutzung von Scannerdaten. Auffallend ist die relative Minderausstattung der Supermärkte und der Verbrauchermärkte in Hannover. Dies bestätigt den generellen Bedeutungsverlust dieser Betriebsformen im Bundesdurchschnitt⁵.

Die fortgeschrittenere Entwicklungsphase des Strukturwandels in Hannover/Stadt erfordert im Gegensatz zu Leipzig/Stadt viel zeitiger "trading-up" Strategien einzelner Filialen am lokalen Markt. Diese Strategien werden einerseits auf eine weitere Kostenreduzierung (unternehmensintern) und andererseits auf eine verbesserte

⁴ Kulke E (1997) Effects of the economic transformation process on the structure and locations of retailing in East Germany. S.49-55

⁵ Vgl. Lebensmittelzeitung Nr.3/2000. Deutscher Fachverlag, Frankfurt a. Main, S. 56

Kundenansprache (unternehmensextern) ausgerichtet sein. Die Standortoptimierungen, welche eine wesentliche Rolle innerhalb dieser Strategien einnehmen, können mittels Scannerdatenanalyse eine genauere Kenntnis des lokalen Umfelds einer Filiale vermitteln und somit besser ausgeschöpft werden.

Im Stadtgebiet von Leipzig sind die SB-Warenhaus (SBW) und Verbrauchermärkte am besten mit Scannertechnologie ausgestattet. Die Discounter hatten eine vergleichsweise geringe Ausstattung in diesem Bereich. Hier wird die veränderte Entwicklungsphase im Vergleich zum Stadtgebiet von Hannover deutlich, nachdem der Sättigungsgrad bei der Betriebsform Discounter geringer ist. Das läßt auf einen geringeren Differenzierungsgrad innerhalb des lokalen Marktes schließen. Über die größten Potentiale zur Ausnutzung von Scannerdaten verfügen demnach die großflächigen SBW und der kleine Verbrauchermarkt (bis 1500 qm/Vkfl.). Eine Ungleichverteilung der Filialen mit Scannerinstallationen hinsichtlich der Lage im Stadtraum konnte nicht festgestellt werden. Daraus läßt sich ableiten, daß die durchschnittliche Größe einer Filiale für die Ausstattung mit IuK-Technologien gegenwärtig noch von größerer Bedeutung ist als die Standortqualität.

Anteil der VKFL mit Scannerkassen in Prozent an der Gesamtvkfl

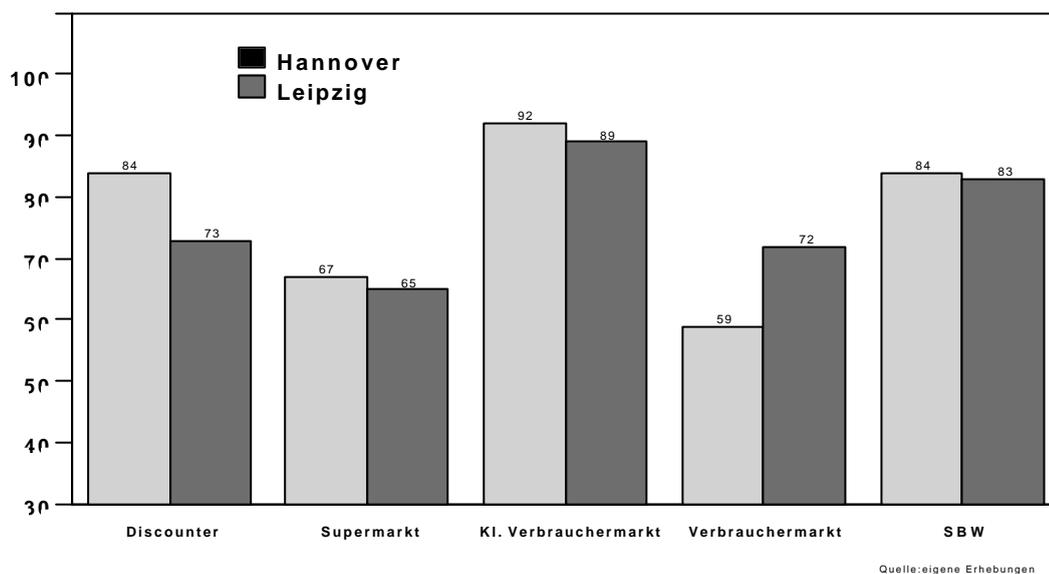


Abb. 2: Die Anteile der Verkaufsflächen mit Scannerinstallation im Stadtgebiet von Hannover und Leipzig

Im Umland beider Städte stellt sich eine inverse Situation zu den Stadtgebieten dar (Abb.3). So verfügen alle Betriebsformen des Umlandes von Leipzig über einen sehr hohen Ausstattungsgrad mit Scannerinstallationen. Ursachen sind der geringe Anteil von Altstandorten aus der DDR und angesichts der Überausstattung mit Verkaufsfläche des Food-Bereiches (0,51 qm/EW im Umland von Leipzig) frühzeitig erforderliche Differenzierungsstrategien. Damit sind hinsichtlich der Ausschöpfung unternehmensinterner und -externer Potentiale gute Möglichkeiten für die agierenden Akteure am Markt vorhanden.

Die räumliche Verteilung der Installation von Scannerkassen verdeutlicht unterschiedliche Entwicklungsstufen der Standortnetze und der Betriebsformen im Lebensmitteleinzelhandel. Dabei konnte festgestellt werden, daß Marktgebiete mit einem hohen Wettbewerbsdruck oder einer Überausstattung an Fläche die bessere Ausstattung mit Scannerkassen aufweisen. Somit besteht primär in diesen Gebieten die Möglichkeit, Strategien in der Betriebsformenpositionierung stärker standortspezifisch auszurichten.

Standortentwicklungen können mittels der gewonnenen Primärdaten vom POS rechtzeitig erkannt und mit den jeweiligen Standortpotentialen verglichen werden. Die so erreichten Standortoptimierungen werden in beiden untersuchten Regionen ungenutzte Potentiale erschließen können. Daraus ergibt sich eine kundenspezifische Fokussierung des Standortes, der erheblich mehr Differenzierungsmöglichkeiten als den Preis und die Großfläche bietet.

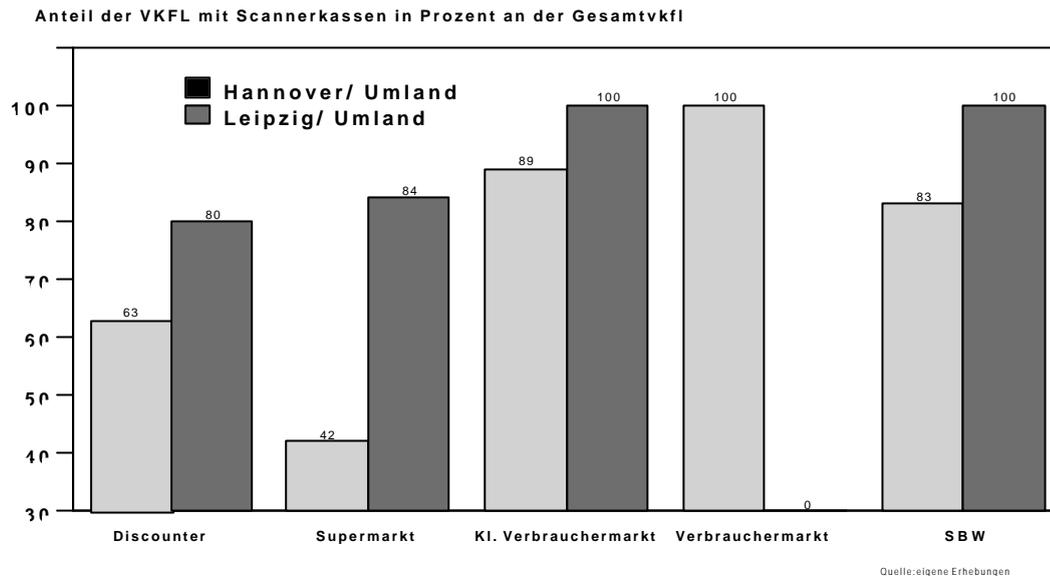


Abb.3: Die Anteile der Verkaufsflächen mit Scannerinstallation im Umland von Hannover und Leipzig

Die zunehmende Nutzung der IuK-Technologien und ihre handelspezifische Anwendung wird, bedingt durch den qualitativen Sprung eines „trading-up“ des Handelsmarketings, die Konzentrationsprozesse des Handels verstärken und damit eine stärkere Polarisierung zu dem hochspezialisierten Unternehmen auf der einen Seite und dem absatzorientierten Mehrbetriebsunternehmen auf der anderen Seite hervorrufen.

Wenn es den Unternehmen gelingt, speziell nachfrageorientiert das entsprechend vorhandene Standortpotential zu bedienen, den Warenhandel aber gleichzeitig mit kostengünstigen standardisierten unternehmensinternen Abläufen abzuwickeln, besteht für den Lebensmitteleinzelhandel eine größere Möglichkeit der Differenzierung im Wettbewerb. Vermeintlich schwache Standorte können eine neue Qualität erreichen, die das Standortmuster des Lebensmitteleinzelhandels nachhaltig beeinflussen werden.

Literaturauswahl

Bienert M.L. (1996) Standortmanagement. Gabler, Wiesbaden

Gerling M. (1984) Scanning: Anfang einer neuen Ära. In: Enzyklopädie des Handels-Scannersysteme. Europäisches Handelsinstitut EHI, Köln

Henschel S. (1997) Der Transformationsprozeß des Lebensmitteleinzelhandels in den neuen Bundesländern untersucht am Beispiel der Konsumgenossenschaft Leipzig e.G.. Diplomarbeit (unveröffentlicht), Geographisches Institut, Humboldt-Universität zu Berlin

Hertel J. (1999) Warenwirtschaftssysteme. Physica, Heidelberg

Jürgens U. (1994) Post-sozialistische Transformation der Einzelhandelsstrukturen in Leipzig. In Erdkunde Band 48/1994, Leipzig

Kulke E. (1992) Veränderungen in der Standortstruktur des Einzelhandels. LIT, Münster

Kulke E. (1997) Effects of the economic transformation process on the structure and locations of retailing in East Germany. In Journal of Retailing and Consumer Services, Vol 4, No.1, Elsevier Science Ltd.

Kloth R. (1999) Waren- und Informationslogistik im Handel. Gabler, Wiesbaden

Simmet H. (1990) Neue Informations- und Kommunikationstechnologien im Marketing des Lebensmitteleinzelhandels. Poeschel, Stuttgart

Stadt Hannover Statistisches Amt Hannover

Stadt Leipzig Amt für Statistik und Wahlen

Töpfer A. et al (1996) Efficient Consumer Response-ECR. In: 1. CPC Trend Forum. CPC Deutschland, Mainz

Zentes J. (1983) Grundbegriffe des Marketing. Poeschel, Stuttgart

Zentes J. (1984) Neue Informations- und Kommunikationstechnologien in der Marktforschung. Springer, Berlin

Zentes J. (1991) Computer Integrated Merchandising- Neuorientierung der Distributionskonzepte im Handel und in der Konsumgüterindustrie. In: Zentes J. (Hrsg.) Moderne Distributionskonzepte in der Konsumgüterwirtschaft. Poeschel, Stuttgart