

Turban, Manfred

**Working Paper**

## Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, No. 1

**Provided in Cooperation with:**

Department of Business Studies, Hochschule Düsseldorf - University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Turban, Manfred (2007) : Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich, Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, No. 1, Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft, Düsseldorf,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-4140>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/30803>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Ausgabe 1  
Dezember 2007**



FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

# **Forschungsberichte**

## **des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf**

Manfred Turban

Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des  
Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich



# Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich<sup>1</sup>

Manfred Turban

Fachbereich Wirtschaft  
Fachhochschule Düsseldorf  
Universitätsstr. 1 Geb.2332  
40225 Düsseldorf  
manfred.turban@fh-duesseldorf.de

**Abstract:** Der Begriff der Betriebsform im Einzelhandel ist traditionell auf die Art der Marktbearbeitung und den damit verbundenen Einsatz der marketingpolitischen Instrumente fokussiert. Die Marktbearbeitungssysteme des Handels gehen jedoch mit spezifischen Kosten- und Leistungsstrukturen einher, von denen ein entscheidender Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Betriebsformenkonzepten ausgeht. Die Frage des Verhältnisses zwischen den Marktbearbeitungsformen und den damit verbundenen Kosten- und Leistungsstrukturen wird anhand ausgewählter Betriebstypen des stationären Lebensmitteleinzelhandels untersucht. Dabei zeigt sich, dass die Form der Marktbearbeitung nicht nur die Kosten- und Leistungsstrukturen dieser Betriebstypen bestimmt, sondern dass die differenzierten Kosten- und Leistungsstrukturen und ihre Dynamik auch ihrerseits die Möglichkeiten der Handelsbetriebe bei der Gestaltung der spezifischen Handelsleistung determinieren und dadurch die Potenzialentwicklung beeinflussen.

## 1 Einführung

Die institutionelle Handelsbetriebslehre greift bei der Klassifizierung der Handelsbetriebe auf den Begriff der Betriebsform zurück, mit dessen Hilfe die Vielfalt der Handelsbetriebe nach gemeinsamen Merkmalen systematisiert wird<sup>2</sup>. Die Bestimmung der Betriebsformen des Handels und ihre Entwicklung zählen zu den wichtigsten Gegenständen der Disziplin und sind ausgiebig diskutiert worden<sup>3</sup>. Die Wahl der Betriebsform des Handelsbetriebs wird den konstitutiven Strukturentscheidungen bei der Handelsmarketingplanung zugerechnet, da sich aus ihr die Art der strategischen Marktbearbeitung ergibt. Durch die Wahlentscheidung wird die Stellung des Handelsbetriebs in der Handelskette bestimmt, wofür neben der Festlegung des Stufengrads die Entscheidung für ein Umsatzverfahren im Sinne eines komplexen Marktbearbeitungssystems kennzeichnend ist<sup>4</sup>. In Abhängigkeit von der gewählten Betriebsform nehmen die Handelsbetriebe als Wiederverkäufer spezifische Distributionsaufgaben wahr und entwickeln differenzierte Konzepte der Bearbeitung des jeweiligen Markts.

Die wachsende Heterogenität im Konsumentenverhalten privater Haushalte hat im Einzelhandel zu einer großen Artenvielfalt und einem wachsenden Differenzierungsgrad der Betriebsformen geführt<sup>5</sup>. Neben die traditionellen Betriebsformen wie dem Fachgeschäft und Warenhaus sind weitere Betriebsformen wie etwa der Fachmarkt, der TV-Shop und der Online Shop getreten, die mit veränderten Leistungskonfigurationen die Endverbrauchermärkte bearbeiten. Mehrkanalstrategien haben dazu geführt, dass die Handelsbetriebe zunehmend

---

<sup>1</sup> Der Autor dankt den Mitarbeitern des EHI Retail Institute in Köln für die freundliche Unterstützung durch die Bereitstellung von Daten, die über die veröffentlichten Zeitreihen hinausgehen. Weiterhin danke ich meinem Kollegen Prof. Dr. Helmut Quack für die kritische Durchsicht einer früheren Fassung dieses Artikels. Bei der Erstellung der Grafik habe ich wertvolle Unterstützung von Herrn Paolo Anania erhalten.

<sup>2</sup> In Anlehnung an die angelsächsische Bezeichnung wird von verschiedenen Autoren zunehmend auch der Begriff des „Formats“ verwendet.

<sup>3</sup> Vgl. dazu Brown 1988

<sup>4</sup> Vgl. Barth / Hartmann / Schröder 2002, S. 49ff.

<sup>5</sup> Vgl. dazu Zusammenstellungen bei Berekoven 1995, S. 28 und Müller-Hagedorn 1998, S. 45

integrierte Betriebsformenkonzepte nutzen<sup>6</sup>. Hinzu kommen bei den Betriebsformen zahlreiche wirtschaftszweigspezifische Besonderheiten, denen in der handelsbetrieblichen Literatur mit dem Begriff des Betriebstyps Rechnung getragen wird, der die branchenbezogenen Ausprägungen der Betriebsformen kennzeichnet<sup>7</sup>.

Der Definition und Abgrenzung der Betriebsformen des Einzelhandels liegt üblicherweise die Perspektive der Marktbearbeitung zugrunde, wobei ein „Rückgriff auf die eingesetzten absatzpolitischen Instrumente“ erfolgt. Die Betriebsformen im Einzelhandel werden dabei neben der Sortimentsgestaltung hauptsächlich durch die Preislage, die Bedienform, die Größe der Verkaufsfläche und den Standort gekennzeichnet<sup>8</sup>. Gestaltung, Kombination und Einsatz der absatzpolitischen Instrumente erfolgen somit betriebsformspezifisch. Die gewählte Art der Marktbearbeitung hat spezifische Leistungspolitiken zur Folge, sodass sich die Heterogenität der Betriebsformen auch auf die Faktorkombination und den Ressourceneinsatz erstreckt. Einer Betriebsform liegt daher zum einen ein spezifischer leistungspolitischer Planungsrahmen zugrunde, der aus der Art der Marktbearbeitung folgt, zum anderen determiniert die Betriebsform auch die handelsbetriebliche Leistungserstellung und die Art des Einsatzes der betrieblichen Ressourcen<sup>9</sup>.

Die für Betriebsformen spezifische Leistungspolitik und der Einsatz der Leistungsfaktoren bestimmen die Kostenstrukturen der Handelsbetriebe. Dies betrifft die Höhe und vor allem das Verhältnis der Personal- und der Raumkosten sowie der gesamten Handlungskosten zum erzielten Erlös des Handelsbetriebs. Die Betriebsformen des Einzelhandels operieren entsprechend mit unterschiedlichen Betriebshandelsspannen, woraus sich ein ausgeprägter Differenzierungsgrad bei der durchschnittlichen Kalkulation der Abgabepreise der Einzelhandelsbetriebe an Endverbraucher ergibt. Der Einsatz der im Einzelhandel im Vordergrund stehenden Leistungsfaktoren Personal und Verkaufsraum unterscheidet sich in Abhängigkeit von der Handelsleistung sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht, woraus sich auch unterschiedliche betriebsformenspezifische Standards bei den Faktorproduktivitäten ergeben. Aus dem Faktoreinsatz und den daraus resultierenden Kostenstrukturen resultieren schließlich in Abhängigkeit von der jeweiligen Betriebsform Besonderheiten bei der Generierung des Betriebsergebnisses, durch die den verschiedenen Ertragsfaktoren eine unterschiedliche Bedeutung für die Rentabilitätssicherung der Handelsbetriebe zukommt: Betriebsformen und Betriebstypen sind daher durch spezifische Formen der Kombination von Betriebshandelsspanne und Lagerumschlag gekennzeichnet.

Die Differenzierung von Kosten- und Leistungsstruktur bei den Betriebsformen des Einzelhandels wird nachfolgend anhand des stationären Lebensmitteleinzelhandels (LEH) untersucht. Nach seinem Umsatzvolumen ist der LEH die bedeutendste Branche des Ladeneinzelhandels<sup>10</sup>. Kennzeichnend für den Ladeneinzelhandel der Lebensmittelbranche ist ein vergleichsweise hoher Grad der Programm- und Prozessstandardisierung, der durch den Umschlag von großen Mengen homogener Güter des täglichen Bedarfs bei relativ hoher Rotation ermöglicht wird. In Deutschland wie auf anderen vergleichbaren Handelsmärkten hat sich auch im Lebensmittel-Ladeneinzelhandel ein Spektrum von Betriebstypen mit differenzierter Leistungsstruktur herausgebildet. Die Betriebe des Ladeneinzelhandels mit Lebensmittel-Vollsortiment – der Nachbarschaftsmarkt, der Supermarkt, der Verbrauchermarkt und das SB-Warenhaus - werden anhand von Struktur- und Betriebsgrößenmerkmalen wie dem Umfang und der Zusammensetzung des Sortiments sowie der Verkaufsfläche voneinander abgegrenzt, während der inzwischen stark verbreitete Lebensmittel-Kleinflächen-Discountmarkt

<sup>6</sup> Vgl. dazu Schröder 2005, S. 6ff

<sup>7</sup> Barth / Hartmann / Schröder 2002, S. 45

<sup>8</sup> Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 43. Vgl. dazu auch Müller-Hagedorn 1998, S. 43-44

<sup>9</sup> Vgl. Barth / Hartmann / Schröder 2002, S. 44

<sup>10</sup> In Deutschland entfielen 2006 35% des Einzelhandelsumsatzes im engeren Sinne auf Nahrungs- und Genussmittel. Vgl. EHI 2007, S. 202

durch ein spezifisches Leistungskonzept gekennzeichnet ist, das sich primär auf eine an Umschlagskriterien orientierte Sortimentskonzentration stützt.

## 2 Handelsbetriebliche Kennzahlen zur Charakterisierung der Leistungsstrukturen

Die Zusammenhänge zwischen den Ertragsparametern im Einzelhandel lassen sich anhand von betrieblichen Kennzahlen darstellen, die aus den zentralen Einflussgrößen der Kapitalrentabilität von Handelsbetrieben – der Umsatzrentabilität und dem Kapitalumschlag – abgeleitet sind. Sie ermöglichen eine Charakterisierung der betriebsformtypischen Leistungsstrukturen und damit von steuerungsrelevanten Planungs- und Kontrollgrößen<sup>11</sup>. Für die Kennzeichnung der Leistungsstruktur ausgewählter Betriebstypen des stationären Lebensmitteleinzelhandels wird nachfolgend auf verschiedene Schlüsselkennzahlen zurückgegriffen, für die branchenbezogene statistische Daten verfügbar sind<sup>12</sup>:

- Ein grundlegendes Kostenstrukturmerkmal von Handelsbetrieben ist das Verhältnis der gesamten Handlungskosten zum Umsatz pro Periode. Handlungskosten sind die Einzel- und Gemeinkosten, „die durch das Betreiben eines Handelsbetriebes entstehen“<sup>13</sup>. Ihnen werden die variablen Wareneinstandskosten gegenübergestellt. Unter den Handlungskosten im Ladeneinzelhandel entfallen die größten Kostenblöcke auf die Kostenarten der Personalkosten und der Raumkosten. Die Anteile der Personal- und der Raumkosten am Umsatz (Personal- und Raumkostenquote) sind daher ebenfalls zentrale Steuerungsgrößen von Handelsbetrieben.

$$\text{Handlungskostenquote} = \frac{\text{Handlungskosten}}{\text{Umsatz}}$$

$$\text{Personalkostenquote} = \frac{\text{Personalkosten}}{\text{Umsatz}}$$

$$\text{Raumkostenquote} = \frac{\text{Raumkosten}}{\text{Umsatz}}$$

- Der Erfolg der handelsbetrieblichen Warenwirtschaft im Sinne der Rentabilität des Wareneinsatzes wird von zwei Faktoren bestimmt, die als Ertragskomponenten unterschiedlich miteinander kombiniert werden und auf gesamtbetrieblicher Ebene durch spezifische Kennzahlen dargestellt werden können:
  - Die Betriebshandelsspanne (auch Roh- oder Bruttoertrag bzw. Deckungsbeitrag I) ist als Differenz von Nettoumsatz und Wareneinstandskosten der abgesetzten Waren definiert und kann als absolute oder relative Größe (Stückspanne bzw. Rohertrag, Aufschlags- oder Abschlagsspanne) ausgedrückt werden<sup>14</sup>. Im Gegensatz zur Wareneingangskalkulation wird die Bruttoertragskalkulation um die Preisabschriften im Jahresverlauf korrigiert<sup>15</sup>. Als „Ist-Spanne“ gibt die Betriebshandelsspanne an, in welchem Umfang die erzielten Erlöse neben den Wareneinstandskosten die betrieblichen Handlungskosten decken bzw. einen darüber hinausgehenden Erlös generiert haben. Die Kennzahl enthält daher eine Kostenkomponente in Form der Handlungskosten und den Gewinn als Ergebnisgröße. Da die Betriebshandelsspanne im Handelsbetrieb in hohem Maße mit der Handlungskostenquote korreliert ist, kann letztere auch hilfswiese als ein grober Näherungswert für die Bestimmung des Niveaus der Betriebshandelsspanne herangezogen werden, zu der detaillierte statistische Daten nicht verfügbar sind.

$$\text{Betriebshandelsspanne} = \text{Netto-Umsatz} \div \text{Wareneinstandskosten}$$

<sup>11</sup> Vgl. Barth / Hartmann / Schröder 2002, S. 408ff

<sup>12</sup> Vgl. dazu *ibid.*, S. 409 und S. 411ff sowie Becker / Winkelmann 2006, S. 223-228, 270-273 und 386 und Hurth 2003, S. 333

<sup>13</sup> vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 113

<sup>14</sup> vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 147

<sup>15</sup> vgl. dazu Müller-Hagedorn 1998, S. 652ff

- Die Umschlagshäufigkeit (auch Lagerumschlag oder Lagerumschlagsgeschwindigkeit LUG) ist als Quotient vom Nettoumsatz einer Periode (zu Einstandspreisen) zum durchschnittlichen Lagerbestand der Periode (zu Einstandspreisen) definiert<sup>16</sup>. Sie stellt einen Indikator sowohl für den Markterfolg des Handelsbetriebs im Sinne eines raschen Abverkaufs der Handelsware als auch für die Effizienz der Prozesse von Lagerwirtschaft und Logistik dar.

$$\text{Lagerumschlagsgeschwindigkeit} = \frac{\text{Netto-Umsatz p.a.}}{\text{Ø Warenbestand}}$$

- Aus der multiplikativen Verknüpfung von Aufschlagspanne und Umschlagshäufigkeit ergibt sich zudem der Bruttonutzen (oder Brutto-Rentabilität), der auch als Quotient aus der Differenz von Netto-Umsatz und Netto-Einstandskosten einer Periode zum durchschnittlichen Lagerbestand der Periode darstellbar ist. Die Kennzahl resultiert aus der Synthese der beiden zentralen Ertragsfaktoren des Handelsbetriebs<sup>17</sup>.

$$\begin{aligned} \text{Bruttonutzen} &= \text{Aufschlagspanne} \cdot \text{Umschlagshäufigkeit} \\ &= \frac{\text{Netto-Umsatz} \div \text{Wareneinstandskosten}}{\text{Ø Warenbestand}} \end{aligned}$$

- Der Erfolg des Einsatzes der zentralen Leistungsfaktoren des Personals und der Verkaufsfläche kann anhand von Kennzahlen für die Produktivität der Faktoreinsätze dargestellt werden. Bei den Teilproduktivitäten wird der erzielte Umsatz zum spezifischen mengenbezogenen Faktoreinsatz ins Verhältnis gesetzt:
  - Die Personalleistung des Handelsbetriebs wird ausgedrückt als Nettoumsatz pro Mitarbeiter (umgerechnet auf Vollzeitkräfte) und gibt die Produktivität des Personaleinsatzes an.
  - Die Flächen- oder Raumleistung des Handelsbetriebs wird ausgedrückt als Umsatz pro qm eingesetzter Verkaufsfläche und kennzeichnet die Produktivität des Einsatzes des Verkaufsaums.

$$\text{Personalleistung} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Zahl der Mitarbeiter (umgerechnet auf Vollzeitkräfte)}}$$

$$\text{Raumleistung} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Verkaufsfläche (in qm)}}$$

Der nachfolgende Vergleich der Kosten- und Leistungsstrukturen der Betriebstypen des stationären Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland bezieht folgende Betriebstypen ein<sup>18</sup>:

- den Nachbarschaftsmarkt (Lebensmittel-SB-Geschäfte und -SB-Märkte mit Vollsortiment bis 399 qm Verkaufsfläche),
- den Supermarkt (Lebensmittel-SB-Geschäfte mit Vollsortiment ab 400 qm Verkaufsfläche),
- den kleinen und den großen Verbrauchermarkt (SB-Geschäfte mit Lebensmittel-Vollsortiment mit 1.500-4.999 qm Verkaufsfläche),
- das SB-Warenhaus (SB-Geschäfte mit Vollsortiment ab 5.000 qm Verkaufsfläche) und

<sup>16</sup> vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 119

<sup>17</sup> Statistische Angaben zum Bruttonutzen liegen nicht vor. Die Erwähnung soll die Beziehung zwischen den handelsbetrieblichen Ertragsfaktoren unterstreichen.

<sup>18</sup> Die Konzeption der angesprochenen Betriebstypen wird bei der Einzelbetrachtung erläutert.

- den (Soft)-Lebensmittel-Discountmarkt (Lebensmittel-SB-Geschäfte mit Konzentration auf umschlagstarke Artikel).

Der formalen Abgrenzung der Betriebstypen liegt die begriffliche Systematik des EHI Retail Institutes zugrunde<sup>19</sup>. Die Auswahl der betrachteten Betriebstypen erfolgte im Hinblick auf Relevanz und Verfügbarkeit geeigneter statistischer Daten. Auf diese Betriebstypen entfällt aber der überwiegende Teil des Lebensmittelumsatzes in Deutschland<sup>20</sup>.

Statistische Angaben zu den Kosten- und Leistungsstrukturen der Betriebe im Einzelhandel stehen nur sehr begrenzt zur Verfügung. Die nachfolgende Auswertung stützt sich auf Zeitreihen, die das EHI Retail Institute auf Jahresbasis veröffentlicht<sup>21</sup>. Sie werden unter Bezug auf einen ausgewählten Berichtskreis von Betrieben laufend ermittelt. Dabei wurde der Zeitraum von 2001-2006 herangezogen, für den jeweils auch ein arithmetischer Durchschnittswert errechnet wurde. Nach dem Kenntnisstand des Autors stellt der Betriebsvergleich die einzige verfügbare Datenbasis dar, die empirisch gestützte Aussagen über die Entwicklung der Kosten- und Produktivitätsstrukturen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel ermöglicht. Bei den Leistungskennzahlen handelt es sich um statistische Durchschnittswerte, die auf einem von den Handelszentralen ausgewählten Berichtskreis von Betrieben basieren<sup>22</sup>. Ungeachtet gewisser Einschränkungen im Hinblick auf die Repräsentativität der Daten ermöglichen die Zeitreihen Aussagen über die charakteristischen Leistungsstrukturen der verschiedenen Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels. Aufgrund des differenzierten Leistungsniveaus der Handelsunternehmen können die Leistungswerte zwischen den einbezogenen Vertriebslinien allerdings beträchtlich streuen.

---

<sup>19</sup> Vgl. EHI 2007, S. 444

<sup>20</sup> Vgl. dazu EHI 2007, S. 208

<sup>21</sup> Vgl. EHI 2002-2007. Ergänzende Auskünfte zu den Zeitreihen und zusätzliche Daten, die in die genannten Publikationen nicht aufgenommen wurden, erhielt der Autor von Mitarbeitern des EHI.

<sup>22</sup> Mündliche Auskunft des EHI.

### 3 Einzelbetrachtung der ausgewählten Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels

Der nach Sortiment und Verkaufsfläche kleinste Vollsortimenter ist der *Nachbarschaftsmarkt* (kleine Lebensmittel-SB-Geschäfte und SB-Märkte bis 399 qm Verkaufsfläche). Als reiner Nahversorger, der Präferenzen über die räumliche Nähe zum Wohnort der Kunden und eine persönliche Ansprache schafft, ist die Betriebsform auf die Laufkunden aus dem Wohnumfeld fokussiert. Gute Erreichbarkeit durch räumliche Nähe und „Soft-Factors“ wie Freundlichkeit, persönliche Ansprache und Service sind seine wichtigsten Attraktivitätsmerkmale. Dem steht als Nachteil die stark eingeschränkte Sortimentskompetenz eines breiten, aber sehr flachen Sortiments gegenüber, mit dem primär der Grundbedarf des Kunden gedeckt wird, während die Leistungsfähigkeit im Bereich des Spezialbedarfs sehr gering ist. Nach der Zahl der Verkaufsstellen und seinem Marktanteil ist der Nachbarschaftsmarkt inzwischen stark im Rückgang begriffen.

Tab. 1: Entwicklung der Leistungskennzahlen des Nachbarschaftsmarkts

Nachbarschaftsmarkt	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Ø 2001-06
Personalkostenquote (in % vom Umsatz)	18,3	18,8	19,3	18,8	18,6	18,9	18,8
Raumkostenquote (in % vom Umsatz)	6,6	7,0	7,1	7,2	7,2	6,9	7,0
Handlungskostenquote (in % vom Umsatz)	29,5	29,8	30,4	29,9	29,1	30,0	29,8
Raumleistung (Umsatz / qm in €)	4.903	4.182	4.122	4.038	4.197	4.314	4.294
Personalleistung (Umsatz / Mitarbeiter in T €)	151	140	140	165	168	154	153
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	11,5	10,4	10,1	10,1	9,9	10,2	10,4

Quelle: EHI (2001-2007), ergänzende schriftliche Auskünfte, eigene Berechnungen

Maßgebend für die Leistungs- und Kostenstruktur der Nachbarschaftsmärkte sind die sehr niedrigen Kundenfrequenzen von durchschnittlich 500-600 Kunden pro Tag und die sehr niedrigen durchschnittlichen Einkaufsbeträge (unter 7,90 €). Pro Markt wird daher ein durchschnittliches Umsatzvolumen von inzwischen nur noch 4.500 € pro Tag und damit etwa 1,3 Mio. € pro Jahr generiert<sup>23</sup>. Ungeachtet des geringen Raumeinsatzes ergibt sich aufgrund der niedrigen Erlöse eine vergleichsweise hohe Raumkostenquote von 7,0%. Die für den LEH sehr niedrige Umschlagshäufigkeit von 10,4 macht deutlich, dass in Abhängigkeit von den Zahlungszielen zusätzliche Kostenbelastungen aufgrund der Kapitalbindung durch die Vorräte entstehen. Gleichzeitig ergibt sich eine sehr hohe Personalkostenquote von 18,8%. Da daher Handlungskostenquoten von knapp 30% erreicht werden, müssen die Betriebe mit Betriebshandelsspannen operieren, die unter allen betrachteten Betriebstypen des LEH die höchsten Werte erreichen. Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Nachbarschaftsmärkte ist daher sehr stark eingeschränkt. Sehr niedrig fällt die Personalleistung aus, die angesichts der niedrigen Umsatzleistung weit hinter der der anderen Betriebstypen des LEH zurückbleibt. Maßgebend dafür ist primär der stufenfixe Charakter der Personalkosten, der bei den kleinen Märkten eine Anpassung des Personaleinsatzes an die niedrigen Kundenfrequenzen nur unter Schwierigkeiten erlaubt. Die Produktivität des Verkaufsraumeinsatzes fällt zwar besser aus, insgesamt bewegt sich aber die Leistungsfähigkeit des Nachbarschaftsmarkts auf sehr niedrigem Niveau. Da die hohe Preisstellung angesichts des heutigen Mobilitätsgrads der überwiegenden Mehrheit der Verbraucher nur noch geringe Akzeptanz findet, befindet sich das Geschäftsmodell des Nachbarschaftsmarkts in einem *Circulus vitiosus*, bei

<sup>23</sup> EHI 2007, S. 343

dem sich abnehmende Frequenzen und eine Verschlechterung der Kostenstrukturen wechselseitig verstärken.

Die Konzeption des *Supermarkts* (Lebensmittel-SB-Geschäfte ab 400 qm Verkaufsfläche) ist darauf gerichtet, Kundenpräferenzen durch eine hohe Sortimentskompetenz bei Nahrungs- und Genussmitteln besonders mit Blick auf den Frischebereich zu schaffen, was sich in einem vielfältigen und qualitativ vorteilhaften Warenangebot von Gütern des täglichen Bedarfs und ergänzender Warengruppen niederschlägt<sup>24</sup>. Das vorwiegend aus Markenartikeln bestehende Sortiment, das 2005 im Durchschnitt 10.100 Einheiten umfasste<sup>25</sup>, deckt neben dem Grundbedarf auch den Spezialbedarf im Lebensmittel-Sortiment ab und enthält in beschränktem Umfang Nonfood-Warengruppen aus verschiedenen Bedarfsbereichen. Gleichzeitig besteht ein ausgeprägtes Serviceangebot, das sich in Bedienabteilungen im Frischebereich und in einer serviceorientierten Leistungsstruktur ausdrückt, die zusätzlich durch Kundenfreundlichkeit und persönliche Kundenansprache unterstrichen wird. Durch die Anbindung an ein bestimmtes Wohnumfeld ist der Supermarkt im weiteren Sinne als Nahversorger anzusprechen, der traditionell auf Laufkunden fokussiert ist. Allerdings werden inzwischen an einer wachsenden Zahl von Standorten auch Kundenparkplätze angeboten. Dem Betriebstyp liegt eine qualitätsorientierte Konzeption zugrunde, die zunehmend selektivere Ansätze bei der Standortwahl erfordert.

Tab. 2: Entwicklung der Leistungskennzahlen des Supermarkts

Supermarkt	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Ø 2001-06
Personalkostenquote (in % vom Umsatz)	13,8	13,9	15,0	14,6	14,3	14,3	14,3
Raumkostenquote (in % vom Umsatz)	6,7	6,6	7,6	7,4	7,3	7,1	7,1
Handlungskostenquote (in % vom Umsatz)	24,5	24,4	26,9	26,3	25,5	25,5	25,5
Raumleistung (Umsatz / qm in €)	4.233	4.056	3.810	3.899	3.904	3.829	3.944
Personalleistung (Umsatz / Mitarbeiter in T €)	187	175	164	193	196	197	185
Lagerumschlagsge- schwindigkeit	11,2	11,7	12,0	12,2	12,6	12,7	12,1

Quelle: EHI (2001-2007), ergänzende schriftliche Auskünfte, eigene Berechnungen

Die betriebswirtschaftliche Leistungs- und Kostenstruktur des Supermarkts wird aufgrund der großen Sortimente und der standortspezifisch ausgerichteten Sortimentsstruktur sowie der starken Servicekomponente durch die hohe Komplexität der Warenprozesse bestimmt. Supermärkte erfordern daher einen relativ hohen Personaleinsatz (19,9 Beschäftigte / Markt) und operieren mit relativ großen und stark wachsenden Verkaufsflächen (durchschnittlich 1.026 qm pro Outlet)<sup>26</sup>. Die Möglichkeiten der Programm- und Prozessstandardisierung sind gleichzeitig stark eingeschränkt. Hinzukommen begrenzte Kundenfrequenzen (1.170 Kunden pro Tag) und relativ kleine Einkaufsbeträge (11 € pro Kunde), aus denen sich ein durchschnittlicher Umsatz je Betrieb von 12.800 € pro Tag und von etwa 3,9 Mio. € pro Jahr ergibt<sup>27</sup>. Personal- und Raumkostenquote erreichen daher ebenfalls hohe Werte, wenngleich sie niedriger ausfallen als beim Nachbarschaftsmarkt. Auch der Lagerumschlag ist vergleichsweise langsam, wenngleich sich die Werte seit 2001 sukzessive verbessert haben. Es ergibt sich folglich eine hohe Handlungskostenquote von 25,5%, die die Supermarktbetreiber

<sup>24</sup> Vgl. dazu Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 56-57

<sup>25</sup> Vgl. die Sortimentserhebung des EHI. EHI 2007, S. 262-363

<sup>26</sup> EHI 2007, S. 346

<sup>27</sup> EHI 2007, S. 343

zu ebenfalls relativ hohen Betriebshandelsspannen zwingt<sup>28</sup>. Die Raumleistung liegt am unteren Ende der betrachteten Betriebstypen, während die Personalleistung nur beim Nachbarschaftsmarkt noch niedriger ausfällt. Die Preisleistung ist daher beim Supermarkt ebenfalls stark eingeschränkt.

Der *Verbrauchermarkt* (SB-Einzelhandelsgeschäfte mit 1.500-4.999 qm Verkaufsfläche) zählt mit dem SB-Warenhaus zu den großflächigen Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels<sup>29</sup>. Das breite und tiefe Nahrungs- und Genussmittel-Vollsortiment wird durch ein begrenztes Nonfood-Sortiment an Ge- und Verbrauchsgütern ergänzt, sodass im Vergleich zum Supermarkt ein deutlich erweiterter Sortimentsumfang (durchschnittlich über 28.000 Artikel) besteht, wobei sich das Warenangebot aus Markenartikeln und ergänzenden Handelsmarken zusammensetzt<sup>30</sup>. Kundenpräferenzen werden daher durch die ausgeprägte Sortimentskompetenz als Vollversorger bei Lebensmitteln mit der Möglichkeit zu Verbundkäufen im Nonfood-Bereich sowie ergänzenden Serviceangeboten (z.B. das Parkplatzangebot) geschaffen, was auf die Generierung größerer Warenkörbe zielt. Gleichzeitig besteht aber üblicherweise noch eine spezifische Anbindung an bestimmte Wohngebiete, wobei die Standortlagen auf ein größeres Einzugsgebiet ausgerichtet sind.

Die Konzeption des Verbrauchermarkts ist entsprechend an der Scheidelinie zwischen den Konzepten der wohnstättenabhängigen und der wohnstättenunabhängigen Versorgung angesiedelt, wobei aufgrund der größeren Einkaufskörbe eher der Autokunde als der Laufkunde angesprochen wird. Während wohnstättenabhängige Konzepte auf die Versorgung von Wohngebieten im näheren Umfeld ausgerichtet sind, sprechen wohnstättenunabhängige Versorgungskonzepte ein größeres Einzugsgebiet an und zielen stärker auf die Nutzung großenbedingter Kostendegressionseffekte bei Betriebsführung und Personaleinsatz. Bei den großflächigen Märkten ergibt sich aufgrund des Sortimentsumfangs auch ein höherer Komplexitätsgrad der Warenprozesse. Je nach der Größe der Verkaufsfläche variiert daher die konzeptionelle Ausrichtung des Verbrauchermarkts erheblich. Die Unterscheidung des EHI Retail Institute zwischen den kleinen Verbrauchermärkten (1.500-2.499 qm Verkaufsfläche) und den großen Verbrauchermärkten (2.500-4.999 qm Verkaufsfläche) findet demnach ihre sachliche Begründung in den Differenzierungen im Versorgungstyp, der bei den Betreibern in Abhängigkeit von der Größe der Verkaufsfläche zugrunde liegt<sup>31</sup>.

Tab. 3a: Entwicklung der Leistungskennzahlen des kleinen Verbrauchermarkts (1.500-2.499 qm Verkaufsfläche)

Kleiner Verbrauchermarkt	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Ø 2001-06
Personalkostenquote (in % vom Umsatz)	10,1	10,4	11,55	15,2	13,6	13,0	13,0
Raumkostenquote (in % vom Umsatz)	6,6	6,2	4,6	6,1	6,0	6,1	5,9
Handlungskostenquote (in % vom Umsatz)	22,3	21,6	18,5	24,6	23,0	22,3	21,9
Raumleistung (Umsatz / qm in €)	4.341	5.019	4.904	4.985	5.262	5.492	5.000
Personalleistung (Umsatz / Mitarbeiter in T €)	320	331	273	292	306	312	306
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	8,6	9,5	11,0	10,3	9,9	9,0	10,7

Quelle: EHI (2001-2007), ergänzende schriftliche Auskünfte, eigene Berechnungen

<sup>28</sup> Vgl. Tab. 2

<sup>29</sup> Vgl. dazu Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 56-57

<sup>30</sup> Vgl. dazu EHI 2007, S. 366

<sup>31</sup> Vgl. dazu EHI 2007, S. 349

Tab. 3b: Entwicklung der Leistungskennzahlen des großen Verbrauchermarkts (2.500-4.999 qm Verkaufsfläche)

Großer Verbrauchermarkt	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Ø 2001-06
Personalkostenquote (in % vom Umsatz)	11,4	12,0	12,1	12,5	12,0	11,9	12,0
Raumkostenquote (in % vom Umsatz)	8,1	8,3	8,5	8,7	8,8	8,8	8,5
Handlungskostenquote (in % vom Umsatz)	24,4	24,7	24,6	25,2	23,4	24,3	24,3
Raumleistung (Umsatz / qm in €)	4.070	3.983	3.925	3.921	3.914	3.953	3.961
Personalleistung (Umsatz / Mitarbeiter in T €)	312	303	303	305	309	314	308
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	6,5	6,1	5,9	6,4	6,9	6,7	6,4

Quelle: EHI (2001-2007), ergänzende schriftliche Auskünfte, eigene Berechnungen

Die Leistungs- und Kostenstruktur des Verbrauchermarkts ist durch das breite und tiefe Sortiment, den damit verbundenen Sortimentsumfang und das Serviceangebot geprägt. Im Vergleich zum Supermarkt werden deutlich höhere Kundenfrequenzen generiert, die beim kleinen Verbrauchermarkt 2.240 Kunden pro Tag und beim großen Verbrauchermarkt 2.790 Kunden pro Tag erreichen, sowie höhere durchschnittliche Einkaufsbeträge je Kunde erzielt, die beim kleinen Verbrauchermarkt 18,25 €, beim großen Verbrauchermarkt jedoch nur 17,83 € betragen<sup>32</sup>. Mit den Unterschieden bei Kundenaufkommen und durchschnittlichen Einkaufsbeträgen korrespondieren auch differenzierte Kosten- und Leistungsstrukturen. Die Handlungskostenquote erreicht beim großen Verbrauchermarkt mit 24,0% einen Wert, der sich dem Niveau des Supermarkts annähert, wohingegen der kleine Verbrauchermarkt eine deutlich niedrigere relative Handlungskostenbelastung von 21,9% aufweist<sup>33</sup>.

Die Unterschiede sind auf eine höhere Raumkostenquote des großen Verbrauchermarkts im Vergleich zum kleinen Verbrauchermarkt zurückzuführen, die aus den geringeren Einkaufsbeträgen resultieren. Die niedrigere Personalkostenquote des großen Verbrauchermarkts macht hingegen deutlich, dass die Kostendegressionseffekte großflächiger Märkte beim Personaleinsatz stärker zum Tragen kommen, ohne dass sie allerdings die Kostennachteile der höheren relativen Raumkosten kompensieren können. Auch der Lagerumschlag liegt beim kleinen Verbrauchermarkt deutlich höher als beim großen Verbrauchermarkt. Für die Praktizierung niedrigerer Betriebshandelsspannen besteht daher offensichtlich nur beim kleinen Verbrauchermarkt ein gewisser Spielraum, während die Voraussetzungen dafür beim großen Verbrauchermarkt von der Kostenstruktur her nicht gegeben sind. Der kleine Verbrauchermarkt erweist sich folglich als das leistungsfähigere Geschäftsmodell von beiden. Die Raumleistung fällt bei den kleinen Verbrauchermärkten entsprechend sehr hoch aus und erreicht seit 2005 den höchsten Wert unter allen hier untersuchten Betriebstypen, wohingegen sie sich beim großen Verbrauchermarkt kaum von den Werten des Supermarkts abhebt<sup>34</sup>. Auch die Personalleistung ist vergleichsweise hoch und liegt bei beiden Varianten etwa auf gleicher Höhe.

Während der kleine Verbrauchermarkt demnach eine akzeptable Preisleistung erzielt und eindrucksvolle Produktivitätswerte aufweist, sind die Leistungsdaten des großen Verbrauchermarkts mit denen des Supermarkts vergleichbar und zeigen noch dazu rückläufige Tendenzen. Aufgrund der unzureichenden Preisleistung aufgrund der hohen Handlungskosten-

<sup>32</sup> Vgl. dazu EHI 2007, S. 350-351 (eigene Berechnungen)

<sup>33</sup> Vgl. Tab. 3a und 3b

<sup>34</sup> Vgl. Tab. 3a und 3b

quote ist bei den großen Verbrauchermärkten folglich nicht das Potenzial zu erkennen, um angesichts der von den Verbrauchern bei großflächigen Märkten erwarteten Preisvorteile eine ausreichende Attraktivität beim Kunden zu sichern. Ursache dafür sind die angesichts der großen Verkaufsfläche viel zu niedrigen durchschnittlichen Einkaufsbeträge, die erkennen lassen, dass die Sortimentskonzeption angesichts der begrenzten Sortimentsvielfalt im Nonfood-Bereich nicht zu zusätzlichen Cross-Buying-Effekten im Vergleich zu den kleinflächigeren Märkten führt. Auch werden nicht in ausreichendem Maße Kunden für periodische Großeinkäufe generiert, auf deren Akquisition der Erfolg großflächiger Geschäftsmodelle im LEH wesentlich beruht. Damit fehlt die Basis für eine effektive Nutzung der Rationalisierungs- und Kostendegressionseffekte großflächiger Märkte.

Das *SB(Selbstbedienungs-)Warenhaus* (SB-Einzelhandelsmärkte ab 5.000 qm Verkaufsfläche) steht nach dem Umfang von Sortiment und Verkaufsfläche an der Spitze der Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels. Im Durchschnitt bestand das Sortiment 2005 aus 52.500 Einheiten<sup>35</sup>. Kennzeichnendes Merkmal ist, dass zusätzlich zu dem sehr breiten und tiefen Lebensmittel-Vollsortiment ein vielfältiges Nonfood-Sortiment geführt wird, das nach der Artikelzahl fast 75% des Gesamtsortiments ausmacht<sup>36</sup>. Kundenpräferenzen werden entsprechend dadurch geschaffen, dass neben der Vollversorgung im Nahrungs- und Genussmittelbereich unter Abdeckung aller wesentlichen Spezialbedarfe und Preislagen in erheblichem Umfang Verbundkäufe im Nonfood-Bereich ermöglicht werden. Der sehr hohen Sortimentskompetenz bei Nahrungs- und Genussmitteln, die sich aus der umfassenden Auswahl gängiger Markenartikel sowie zusätzlich den Handelsmarken als Dauerniedrigpreisteilsortiment ergibt, steht eine meist sehr begrenzte Sortimentskompetenz bei den Nonfood-Warengruppen gegenüber, die primär dem Preiseinstiegsbereich zuzuordnen sind. Das SB-Warenhaus zielt auf die Generierung hoher Kundenfrequenzen sowie von Zielgruppen, die periodische Großeinkäufe und bei dieser Gelegenheit Verbundkäufe tätigen. Autokunden wird daher ein relativ hohes Maß an Bequemlichkeit durch gebührenfreie Parkplätze geboten.

Tab. 4: Entwicklung der Leistungskennzahlen des SB-Warenhauses

SB-Warenhaus	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Ø 2001-06
Personalkostenquote (in % vom Umsatz)	9,4	9,5	9,4	9,6	9,7	9,7	9,5
Raumkostenquote (in % vom Umsatz)	5,0	4,7	4,3	4,5	4,6	5,1	4,7
Handlungskostenquote (in % vom Umsatz)	18,85	18,0	16,4	16,6	17,1	17,6	17,4
Raumleistung (Umsatz / qm in €)	5.042	5.193	5.209	5.177	5.060	4.902	5.097
Personalleistung (Umsatz / Mitarbeiter in T €)	432	413	425	438	434	429	428,5
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	8,1	8,2	8,2	8,3	8,4	8,6	8,3

Quelle: EHI (2001-2007), ergänzende schriftliche Auskünfte, eigene Berechnungen

Die Leistungs- und Kostenstruktur des SB-Warenhauses erfordert aufgrund der hohen Fixkostenbelastung die Generierung von hohen Kundenfrequenzen und Großeinkäufen generiert werden. Dies wird mit durchschnittlichen Kundenfrequenzen von etwa 3.800 Kunden pro Tag und von durchschnittlichen Einkaufsbeträgen von inzwischen 27,5 € auch realisiert. Die durchschnittlichen Verkaufserlöse pro Markt von 31,6 Mio. € brutto liegen mit Abstand an der Spitze der von den Betriebstypen im Lebensmitteleinzelhandel erzielten Werte, allerdings sind die Kundenfrequenzen und Einkaufsbeträge der SB-Warenhäuser bereits seit 1993 lau-

<sup>35</sup> Vgl. EHI 2007, S. 369

<sup>36</sup> Vgl. EHI 2007, S. 369

hend rückläufig<sup>37</sup>. Ungeachtet dessen bewirkt die nach wie vor hohe Umsatzleistung, dass sowohl die Raumkostenquote (4,7%) als auch die Personalkostenquote (9,5%) im Vergleich zu den Vollsortimentern mit kleinerer Verkaufsfläche niedrig ausfallen, sodass sich auch die Handlungskostenquote von 17,4% insgesamt auf vergleichsweise niedrigem Niveau bewegt<sup>38</sup>. Daraus ergeben sich Spielräume für die Praktizierung relativ niedrigerer Betriebs- handelsspannen und damit der Generierung von Preisvorteilen im Vergleich zu den anderen Vollsortimentern. Der große Sortimentsumfang führt jedoch zu einem im Vergleich zu den anderen Vollsortimentern niedrigeren Lagerumschlag. Die Rationalisierungseffekte großflächiger Märkte bei den Warenprozessen und der Betriebsführung geben dem SB-Warenhaus hinsichtlich der Personalleistung (428 T pro Mitarbeiter) eine Spitzenstellung unter den untersuchten Betriebstypen, während die Raumleistung des SB-Warenhauses nur von den klei- nen Verbrauchermärkten und den Soft-Discountern übertroffen wird. Das SB-Warenhaus er- weist sich daher nach wie vor als ein System von hoher Produktivität<sup>39</sup>, es steht jedoch zu- nehmend im Begriff, diesen Leistungsvorsprung einzubüßen.

Dem *Lebensmittel-Discountmarkt* liegt eine preisorientierte Marketingstrategie zugrunde, die sich aus den Bausteinen der Preisführerschaft, der Leistungsvereinfachung und der Kosten- führerschaft zusammensetzt. Kundenpräferenzen werden durch ein vorteilhaftes Preis- Leistungs-Verhältnis geschaffen, das auf eine Leistungsvereinfachung im Sinne einer Re- duktion des Leistungsangebots auf seine Kernbestandteile zurückgeht und eine Kostenfüh- rerschaft ermöglicht. Diese Konzeptionselemente werden in der Discountstrategie gebündelt und in der Unternehmensorganisation verankert<sup>40</sup>. Die Umsetzung dieser Strategie durch den deutschen Typus des Lebensmittel-Discountmarkts basiert auf der Beschleunigung des Abverkaufs eines selektiven Standardsortiments von Gütern des täglichen Bedarfs durch dauerhaft niedrige Preise im Rahmen eines kleinflächigen Ladenkonzepts<sup>41</sup>. Die dafür maß- gebende Kostenkompression resultiert zum einen aus der konsequenten Sortimentskonzent- ration auf Artikel mit hoher Umschlaghäufigkeit, die hohe Absatzzahlen pro Artikel und damit hohe Einkaufsvolumina und günstige Einkaufskonditionen ermöglicht, zum anderen aus der kostenbewussten Betriebspolitik in allen Unternehmensbereichen, die durch den relativ ge- ringen Komplexitätsgrad der Warenprozesse angesichts kleiner Sortimente ermöglicht wird. Die konsequente Weitergabe der erzielten Kostenvorteile an die Kunden und begleitende Kommunikationsmaßnahmen sicherten den sukzessiven Aufbau eines positiven Preis- images, das zu dem laufenden Wachstum der Kundenfrequenzen und der Abverkaufszahlen und damit den hohen Käuferreichweiten der Lebensmittel-Discountmärkte beigetragen hat.

---

<sup>37</sup> vgl. EHI 2007, S. 351

<sup>38</sup> vgl. dazu Tab. 4

<sup>39</sup> vgl. dazu Colla 1992, S. 27

<sup>40</sup> vgl. Haas 2000, S. 87-88

<sup>41</sup> vgl. dazu Colla / Dupuis 1997, S. 60ff

Tab. 5: Entwicklung der Leistungskennzahlen des Soft-Discountmarkts

Soft-Discountmarkt	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Ø 2001-06
Personalkostenquote (in % vom Umsatz)	6,8	6,8	7,1	6,6	6,3	6,1	6,6
Raumkostenquote (in % vom Umsatz)	4,8	4,9	4,9	4,8	4,6	4,6	4,8
Handlungskostenquote (in % vom Umsatz)	14,5	14,4	14,8	14,1	13,5	13,2	14,1
Raumleistung (Umsatz / qm in €)	4.298	4.468	4.485	4.927	4.973	5.049	4.700
Personalleistung (Umsatz / Mitarbeiter in T €)	346	314	288	339	373	418	346
Lagerumschlagsge- schwindigkeit	19,5	23,3	25,2	26,7	26,3	25,8	24,5

Quelle: EHI (2001-2007), ergänzende schriftliche Auskünfte, eigene Berechnungen

Bei den Lebensmittel-Discountermärkten wird zwischen Soft- und Hard-Discountermärkten unterschieden, was an der Intensität der Ausprägung des Discountprinzips festgemacht wird<sup>42</sup>. Bei Hard-Discountermärkten besteht ein deutlich kleineres Sortiment mit einem höheren Anteil an Handelsmarken und einer entsprechend stärkeren Preiskompetenz. Soft- oder Marken-Discountmärkte weisen hingegen größere Sortimente auf und betonen die auswahlbezogene Sortimentskompetenz stärker, was auch zu einem höheren Anteil der Markenartikel führt. Dem Hard-Discountmarkt werden in Deutschland vor allem die Unternehmen „Aldi-Süd“, „Aldi-Nord“, „Lidl“ und „Norma“ zugerechnet, während die Soft-Discountmärkte primär von den Vertriebslinien „Plus“, „Penny“ und „Netto“ repräsentiert werden.

Die Leistungs- und Kostenstruktur des Lebensmittel-Discountmarkts gründet auf der Konzentration des Angebots auf eine begrenzte Zahl von Artikeln mit hoher Umschlagszahl<sup>43</sup> und einer durchgängig rationellen Betriebsführung bei einem Höchstmaß an Programm- und Prozess-Standardisierung. Bei den Softdiscountmärkten<sup>44</sup> bleibt zwar die durchschnittliche Kundenzahl (922 Kunden / Tag) und der durchschnittliche Einkaufsbetrag pro Kunde (10,71 €) weiter hinter dem Supermarkt zurück<sup>45</sup>, durch die kleine Verkaufsfläche (587 qm / Einkaufsstätte) in Verbindung mit den zunehmend peripheren Standortlagen und dem geringen Personaleinsatz (7,1 Beschäftigte pro Markt) ergeben sich jedoch extrem niedrige Personal- und Raumkostenquoten (6,6% und 4,8%)<sup>46</sup>. Die daraus resultierende niedrige Handlungskostenquote von 14,1 % eröffnet dem Discountmarkt die Möglichkeit, mit sehr niedrigen Betriebshandelsspannen zu operieren. Das selektive Standard-Sortiment führt zu sehr hohen Absatz- und Umschlagzahlen (Umschlagshäufigkeit 25,8), sodass sich - wenn überhaupt - nur eine geringe Kapitalbindung durch den Warenbestand ergibt. Hohe Einkaufsvolumina pro Artikel ermöglichen in Verbindung mit dem hohen Handelsmarkenanteil vergleichsweise günstige Einkaufskonditionen.

Bei einer Umsatzleistung pro Filiale von 2,9 Mio. € pro Jahr führt der restriktive Einsatz von Personal- und Flächenressourcen beim Soft-Discountmarkt sowohl zu einer hohen Personalleistung (346 T € pro Mitarbeiter) als auch zu einer hohen Raumleistung (4.700 € pro qm). Da die vorteilhafte Leistungsstruktur über die Kalkulation von niedrigen Betriebshandelsspannen zu einer ausgeprägten Attraktivität der Preisstellung führt, gelang den Lebensmittel-Discountmärkten der sukzessive Ausbau der Käuferreichweiten, sodass Umsätze und

<sup>42</sup> vgl. dazu Colla 1997, S. 60-62 und Twardawa 2006, S. 379-380

<sup>43</sup> Die Soft-Discountmärkte weisen für 2005 eine durchschnittliche Artikelzahl von 2.028 Einheiten auf. Vgl. EHI 2007, S. 361

<sup>44</sup> Statistische Angaben liegen nur für die Soft-Discounter vor, da die Unternehmen Aldi, Lidl und Norma keine unternehmensbezogenen Daten veröffentlichen.

<sup>45</sup> EHI 2007, S. 345

<sup>46</sup> EHI 2007, S. 346-347

Marktanteil angestiegen sind. Dies wiederum hat zu einer schrittweisen Verbesserung der Leistungsstruktur geführt, was sowohl an der Entwicklung der Produktivitätskennzahlen der Raum- und Personalleistung als auch an den Kostenquoten abzulesen ist. Das Geschäftsmodell des Lebensmittel-Discountmarkts konnte daher eine spezifische Eigendynamik im Wettbewerb entfalten.

Bei der Bewertung der vorliegenden Kennzahlen ist zu berücksichtigen, dass sie sich nur auf die Soft-Discountmärkte beziehen. Da beim Lebensmittel-Hard-Discountmarkt das Discountprinzip in intensivierter Form verwirklicht wird, kommt auch die Kostenkompressionswirkung bei dieser Variante des Discountmarkts stärker zum Tragen, sodass sich bei den Betreibern von Vertriebslinien im Lebensmittel-Hard-Discount ein deutlich größerer Spielraum für ein Absenken der Betriebshandelsspanne ergibt. Partiiell verfügbare Schätzwerte weisen aus, dass sich praktisch alle angeführten Kennzahlen insbesondere bei den Vertriebslinien von „Aldi-Süd“, „Aldi-Nord“ und „Lidl“ auf einem weit höheren Leistungsniveau bewegen, als dies bei den Soft-Discountmärkten der Fall ist. Dies gilt sowohl für die Personal- und die Raumkostenquoten, die Lagerumschlagsgeschwindigkeit als auch die Personal- und Raumleistung<sup>47</sup>. Zwischen den einzelnen Vertriebslinien des Hard-Discountmarktes bestehen zudem markante Leistungsunterschiede<sup>48</sup>. Die hohen Leistungswerte verdeutlichen die Wettbewerbskraft der Lebensmittel-Hard-Discountmärkte, unter denen „Aldi“ aufgrund der unbestrittenen Kostenführerschaft die Funktion des Preisführers im deutschen LEH einnimmt.

In der nachfolgenden Tabelle sind die arithmetischen Durchschnitte der Leistungskennzahlen der betrachteten Betriebstypen im Beobachtungszeitraum von 2001-2006 nochmals zusammenfassend dargestellt.

Tab. 6: Übersicht der Leistungskennzahlen der Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland

Durchschnittswerte der Leistungskennzahlen 2001-06	Personalkostenquote (in % vom Umsatz)	Raumkostenquote (in % vom Umsatz)	Handlungskostenquote (in % vom Umsatz)	Lagerumschlagsgeschwindigkeit	Personalleistung (Umsatz / Mitarbeiter in T €)	Raumleistung (Umsatz / qm €)
Nachbarschaftsmarkt	18,8	7,0	29,8	10,4	153	4.294
Supermarkt	14,3	7,1	25,5	12,1	185	3.944
Kleiner Verbrauchermarkt	13,0	5,9	21,9	10,7	306	5.000
Großer Verbrauchermarkt	12,0	8,5	24,3	6,4	308	3.961
SB-Warenhaus	9,5	4,7	17,4	8,3	428,5	5.097
Soft-Discountmarkt	6,6	4,8	14,1	24,5	346	4.700

Quelle: EHI (2001-2007), ergänzende schriftliche Auskünfte, eigene Berechnungen

<sup>47</sup> Nach Schätzwerten betrug 2006 die Raumleistung von Aldi-Süd 8.478 €/qm, von Aldi-Nord 5.834 €/qm und von Lidl 5.657 €/qm. Vgl. EHI 2007, S. 216. Einzelne Vertriebslinien erreichen nach Branchenangaben Handlungskostenquoten von 12-13% sowie einen LUG von 35-40.

<sup>48</sup> Aldi-Süd weist unter den genannten Vertriebslinien das mit Abstand höchste Leistungsniveau auf. Vgl. EHI 2007, S. 216

#### **4 Vergleich und Typisierung der Kosten- und Leistungsstrukturen der Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels**

Eine vergleichende Betrachtung der Kosten- und Leistungsstrukturen der maßgebenden Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels macht deutlich, dass die Geschäftsmodelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufweisen. Die Differenzierung der Betriebstypen bestimmt sich nicht nur durch die Marktbearbeitungskonzeptionen, sondern erstreckt sich vor allem auch auf die Kosten- und Leistungsstrukturen und die von ihnen verfolgten Ertragskonzeptionen. Der Differenzierungsgrad der einzelnen Betriebstypen zeigt allerdings erhebliche Unterschiede, was auf Affinitäten zwischen den Leistungsstrukturen verschiedener Betriebstypen verweist.

Die Vollsortimenter zeichnen sich dabei nahezu durchgängig durch eine hohe Personalkostenquote aus, dem sich nur das SB-Warenhaus entziehen kann. Da bei diesen Betriebstypen auch die relative Raumkostenbelastung überdurchschnittlich hoch ist, sind sie mit einer hohen Handlungskostenquote belastet. Auch hier erzielt das SB-Warenhaus wieder bessere Werte. Die Soft-Discountmärkte weisen demgegenüber sowohl eine geringe Belastung durch Personal- als auch durch Raumkosten auf, sodass die Handlungskostenquote deutlich niedriger liegt als bei den anderen Betriebstypen. Die Lagerumschlagsgeschwindigkeit fällt bei den Betriebstypen mit großem Sortimentsumfang erwartungsgemäß relativ niedrig aus, während sie bei den kleinflächigen Vollsortimentern höher liegt. Auch hier weist der Soft-Discountmarkt signifikant bessere Leistungswerte auf. Die Personalleistung zeigt bei den Vollsortimentern eine direkte Proportionalität zum Sortimentsumfang und zur Verkaufsfläche, wobei auch hier der Soft-Discountmarkt am besten abschneidet. Die Raumleistung wächst generell mit zunehmendem Sortimentsumfang und zunehmender Verkaufsfläche, allerdings fällt dabei der große Verbrauchermarkt aufgrund der niedrigen Raumleistung heraus. Der Soft-Discountmarkt zeigt auch bei der Raumleistung wieder ein signifikant hohes Leistungsniveau.

Auf Basis dieser Kennzahlen lassen sich unter den hier betrachteten Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland drei verschiedene Gruppen von Geschäftsmodellen identifizieren, die jeweils eine charakteristische Profilierung aufweisen:

- **Die serviceorientierten Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels:**

Eine differenziert ausgeprägte Sortimentskompetenz und eine im Branchenvergleich hohe Servicekompetenz verbindet eine Gruppe von Betriebstypen, zu denen die Supermärkte, die Nachbarschaftsmärkte, die kleinen Verbrauchermärkte und – unter Einschränkungen – die großen Verbrauchermärkte zählen. Die Attraktivitätsmerkmale dieser Betriebstypen resultieren aus Kundensicht neben den Auswahlmöglichkeiten einer auf die jeweilige Standortkonzeption abgestellten Vielfalt im Sortiment aus servicebetonten Leistungsangeboten, die sich aus dem Standortfaktor der räumlichen Nähe, verschiedenen Bedienungs- und Beratungselementen sowie einem abgestuften Set von „weichen Faktoren“ zusammensetzen.

Da die Betriebstypen in hohem Maße auf die Deckung des Spezialbedarfs der Kunden ausgerichtet sind und eine unterschiedlich stark ausgeprägte Anbindung an Wohngebiete mit den Merkmalen der kleinräumigen Versorgung besteht, bleiben die durchschnittlichen Einkaufsbeträge und die Kundenfrequenzen relativ niedrig. Durch die Sortimentsvielfalt bedingt ergibt sich eine relativ niedrige Umschlagsgeschwindigkeit, die beim Supermarkt den niedrigsten Wert annimmt (vgl. Tab. 7). Der erforderliche kostenintensive Personaleinsatz sowie die standortbezogen hohen Raumkosten führen in Verbindung mit dem relativ langsamen Lagerumschlag zu hohen Handlungskostenquoten, die die Praktizierung hoher Betriebshandelsspannen zwingend zur Folge haben. Dies ist beim Nachbarschaftsmarkt am deutlichsten ausgeprägt. Die Ertragsstruktur dieser Gruppe von Betriebstypen wird daher durch hohe Be-

triebshandelsspannen (auf Basis von Handlungskostenquoten zwischen 21,9 und 29,8%) und einen langsamen Lagerumschlag (zwischen 6,4 und 12,1) bestimmt (vgl. Tab. 7).

Tab. 7: Übersicht der Leistungskennzahlen der serviceorientierten Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels

Durchschnittswerte der Leistungskennzahlen 2001-06	Personalkostenquote (in % vom Umsatz)	Raumkostenquote (in % vom Umsatz)	Handlungskostenquote (in % vom Umsatz)	Lagerumschlagsgeschwindigkeit	Personalleistung (Umsatz / Mitarbeiter in T €)	Raumleistung (Umsatz / qm €)
Nachbarschaftsmarkt	18,8	7,0	29,8	10,4	153	4.294
Supermarkt	14,3	7,1	25,5	12,1	185	3.944
Kleiner Verbrauchermarkt	13,0	5,9	21,9	10,7	306	5.000
Großer Verbrauchermarkt	12,0	8,5	24,3	6,4	308	3.961

Quelle: EHI (2001-2007), ergänzende schriftliche Auskünfte, eigene Berechnungen

Die Teilproduktivitäten bewegen sich entsprechend auf einem relativ niedrigen Niveau, wobei sich die Produktivitätsstruktur der einzelnen Betriebstypen differenziert darstellt. Die Ertragskonzeption dieser Gruppe von Betriebstypen beruht daher auf den Möglichkeiten zur Durchsetzung hoher Betriebshandelsspannen und Abgabepreise an Endverbraucher. Dies hat eine Kundenselektion nach der Kaufkraft und der Zahlungsbereitschaft zur Folge. Die serviceorientierten Betriebstypen sind daher auf weniger preiselastische Zielgruppen ausgerichtet, die durch hohe Standards bei Sortiment und Kundenservice sowie räumliche Nähe und intensive Kommunikation der Wertigkeit der erbrachten Handelsleistung angesprochen werden.

Dieses Ergebnis ist für den großen Verbrauchermarkt sehr problematisch, der neben dem Nachbarschaftsmarkt die schlechtesten Leistungswerte dieser Gruppe aufweist. Die Kombination einer sehr hohen Handlungskostenquote bei einer gleichzeitig sehr niedrigen Lagerumschlagsgeschwindigkeit, einer nur sehr niedrigen Raumleistung und einer Personalleistung, die etwa dem kleinen Verbrauchermarkt entspricht (vgl. Tab. 7), lässt betriebswirtschaftlich keinen Spielraum erkennen, um den Verbrauchererwartungen zu entsprechen, dass großflächige Märkte Preisvorteile bieten. Daher gelingt es den Betreibern offensichtlich auch nicht, die höhere Sortimentskompetenz der großflächigen Märkte für die Akquisition von Kunden mit größeren Einkaufsbeträgen zu nutzen.

- **Die preisorientierten Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels:**

Das andere Extrem bei der Gestaltung der Leistungs- und Kostenstrukturen repräsentieren die preisorientiert ausgerichteten Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels, die sich aus den Soft- und Hard-Discountmärkten zusammensetzen. Die Lebensmittel-Discountmärkte verfolgen eine Strategie der Kostenkompression mittels Leistungsvereinfachung, die sowohl auf der Sortimentsbeschränkung als auch der kostensparenden Betriebsführung beruht. Die Handlungskostenquote beträgt beim Soft-Discountmarkt mit 14,1 % weniger als die Hälfte des Nachbarschaftsmarkts und nur 55% der Handlungskostenquote des Supermarkts. Der Preisvorteil sichert in Verbindung mit dem geringen Sortimentsumfang einen sehr hohen Lagerumschlag, der beim Soft-Discountmarkt mit 24,5 mehr als doppelt so hoch liegt wie beim Supermarkt (vgl. Tab.6), beim Hard-Discountmarkt sogar noch deutlich höher. Durch die kurze Lagerbindung entsteht folglich ein weiterer Kostenvorteil. Die erzielte niedrige Handlungskostenquote ermöglicht die Praktizierung von niedrigen Betriebshandelsspannen, die den Preisvorteil als zentrales Attraktivitätsmerkmal aus Kundensicht gegenüber den Vollsortimentern dauerhaft sichern. Die Betreiber der Vertriebslinien dieses Geschäfts-

modells erzielen entsprechend hohe Teilproduktivitäten bei den Leistungsfaktoren Personal und Verkaufsraumeinsatz und konnten diese im Zeitverlauf noch deutlich steigern (vgl. Tab. 5). Die verfolgte Ertragskonzeption dieses Geschäftsmodells zeichnet sich daher durch niedrige Betriebshandelsspannen auf Basis von Handlungskostenquoten unter 15% und eine Lagerumschlaggeschwindigkeit von über 20 aus. Die Umschlagorientierung dieses Geschäftsmodells hat zur Voraussetzung, dass hohe Verkaufszahlen bei den geführten Artikeln erzielt werden, die entsprechend primär aus dem Bereich des Grundbedarfs entstammen.

Tab. 8: Übersicht der Leistungskennzahlen der Soft-Discountmärkte

Durchschnittswerte der Leistungskennzahlen 2001-06	Personalkostenquote (in % vom Umsatz)	Raumkostenquote (in % vom Umsatz)	Handlungskostenquote (in % vom Umsatz)	Lagerumschlaggeschwindigkeit	Personalleistung (Umsatz / Mitarbeiter in T €)	Raumleistung (Umsatz / qm €)
Soft-Discountmarkt	6,6	4,8	14,1	24,5	346	4.700

Soft-Discountmärkte und Hard-Discountmärkte haben dieses Geschäftsmodell mit unterschiedlicher Intensität und Konsequenz verwirklicht. Die konsequente Fokussierung des Hard-Discountmarkts auf den Preisvorteil hat sich bisher als deutlich erfolgreicher erwiesen, wobei ein höherer Lagerumschlag und niedrigere Handlungskostenquote erreicht werden. Die dauerhafte Sicherung des Preisvorteils für den Endverbraucher stellt sich als die zentrale Erfolgsdeterminante dieses Geschäftsmodells dar. Dabei kommt dem Discountmarkt zugute, dass dem preislichen Wettbewerbsvorteil eine sich bis zu einem bestimmten Grade selbst verstärkende Dynamik innewohnt, bei der sich Kostenvorteile und Kundenfrequenzen wechselseitig unterstützen.

- **Das SB-Warenhaus als Betriebstyp des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels mit Verknüpfung von serviceorientierter und preisorientierter Ausrichtung:**

Ein drittes Geschäftsmodell, das im LEH von den SB-Warenhäusern verfolgt wird, basiert auf einer Verknüpfung von Sortimentskompetenz und Elementen der serviceorientierten Ausrichtung mit solchen der Preisorientierung. Kundenpräferenzen werden durch die Attraktivitätsmerkmale der Vielfalt eines umfassenden Grund- und Spezialsortiments mit conveniencebezogenen Serviceelementen und einem allerdings begrenzten Preisvorteil geschaffen. Das Geschäftsmodell setzt traditionell auf die Kostendegressionseffekte großflächiger Ladenkonzepte und erzielt daher trotz eines sortimentsbedingt vergleichsweise langsamen Lagerumschlags relativ niedrige Personal- und Raumkostenquoten. Das SB-Warenhaus ist folglich durch eine niedrige Handlungskostenquote von unter 20% bei einem niedrigen Lagerumschlag von unter 10 gekennzeichnet.

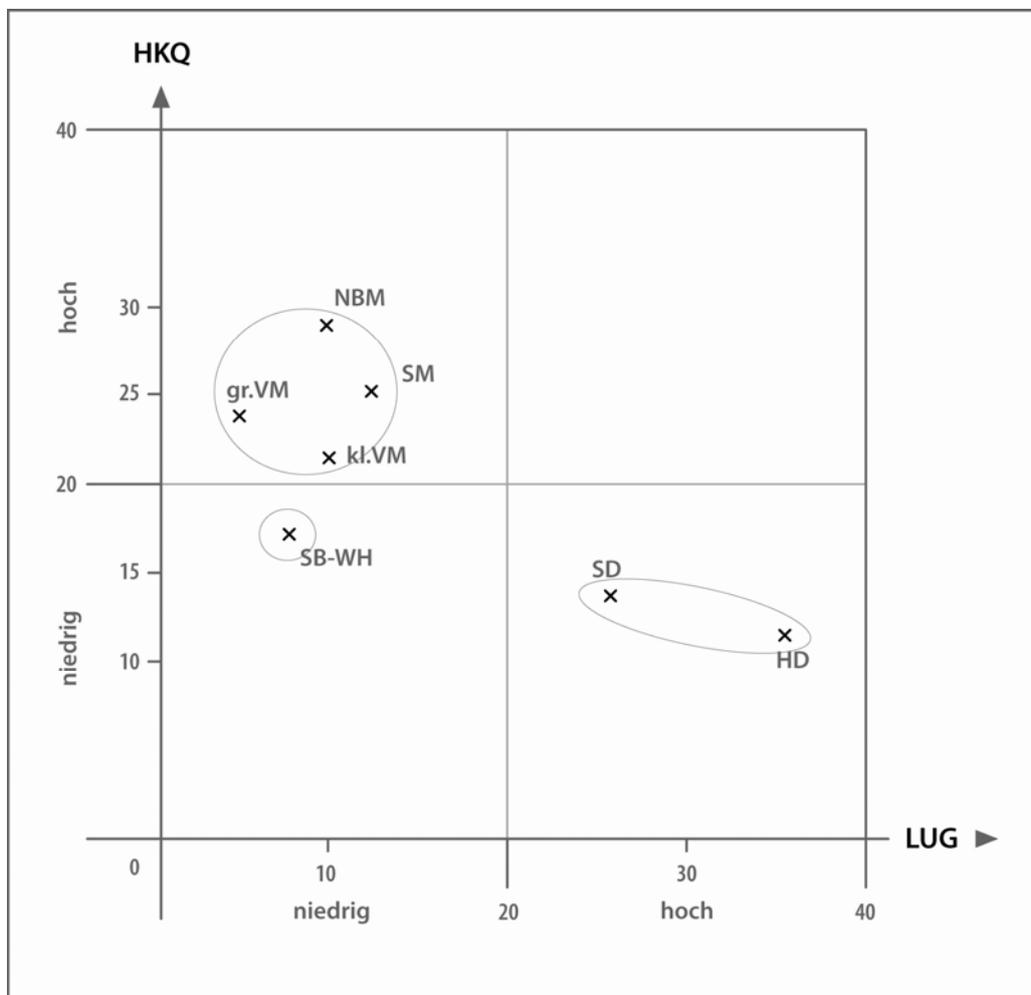
Tab. 9: Übersicht der Leistungskennzahlen der SB-Warenhäuser

Durchschnittswerte der Leistungskennzahlen 2001-06	Personalkostenquote (in % vom Umsatz)	Raumkostenquote (in % vom Umsatz)	Handlungskostenquote (in % vom Umsatz)	Lagerumschlaggeschwindigkeit	Personalleistung (Umsatz / Mitarbeiter in T €)	Raumleistung (Umsatz / qm €)
SB-Warenhaus	9,5	4,7	17,4	8,3	428,5	5.097

Die erfolgreichen SB-Warenhaus-Betreiber stellen durch die Betriebsorganisation sicher, dass trotz der hohen Komplexität der Warenprozesse die Vorteile der Kostendegression bei der Warenbeschaffung und der Produktivität großflächiger Betriebsformen durch Prozess-

standardisierung und einen effizienten Personaleinsatz zum Tragen kommen. Die Betriebsabläufe sind entsprechend auf die effiziente Steuerung des Umschlags großer Warenmengen ausgerichtet, die sich aus den hohen Kundenfrequenzen und den großen Einkaufskörben ergeben. Nur unter dieser Voraussetzung gelingt es, durch die niedrigen Handlungskostenquoten Potenziale für die Praktizierung von attraktiven Betriebshandelsspannen zu schaffen, die deutlich niedriger ausfallen als bei den anderen Vollsortimentern. Dies ist auch die Basis für die Generierung großer Einkaufsbeträge, die dem großen Verbrauchermarkt versagt geblieben sind. Eine Erfolgsbedingung für die Großfläche ist daher offensichtlich, dass durch die Cross-Buying-Optionen höhere Einkaufsbeträge generiert werden, was einen ausreichend großen Sortimentsumfang im Nonfood-Bereich und eine entsprechende Attraktivität des Warenangebots zur Voraussetzung hat.

Die den untersuchten Gruppen von Betriebstypen zugrunde liegenden Ertragskonzeptionen werden sich in der folgenden Grafik dargestellt, die die Beziehungen zwischen der Handlungskostenquote und dem Lagerumschlag bei den verschiedenen Gruppen von Betriebstypen des stationären Lebensmitteleinzelhandels veranschaulicht. Die Grafik zeigt den Trade-off zwischen den beiden Kennzahlen bezogen auf die untersuchten Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels.



Graph 1: Beziehung zwischen Handlungskostenquote und Lagerumschlag<sup>49</sup>  
(arithmetischer Durchschnitt der jährlichen Werte von 2001-2006)

<sup>49</sup> Abkürzungen: HKQ Handlungskostenquote, LUG Lagerumschlagsgeschwindigkeit, NBM Nachbarschaftsmarkt, SM Supermarkt, VM Verbrauchermarkt, SBW SB-Warenhaus, SD Soft-Discountmarkt, HD Hard-Discountmarkt

## 5 Die Dynamik der Leistungs- und Kostenstrukturen der Betriebstypen im Untersuchungszeitraum

Der intertemporäre Vergleich der Leistungskennzahlen der untersuchten Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels im betrachteten Zeitraum von 2001-2006 macht deutlich, dass neben den bestehenden strukturellen Unterschieden im Untersuchungszeitraum auch erhebliche Veränderungen bei den Kosten- und Leistungsstrukturen eingetreten sind. Die Entwicklungsdynamik der Kosten- und Leistungsstrukturen liefert Hinweise nicht nur auf die Dynamik der Ertragspotenziale, sondern auch auf die weiteren Entwicklungspotenziale der Betriebstypen selbst.

Unter den serviceorientierten Betriebstypen zeigt der Zeitvergleich beim Nachbarschaftsmarkt einen Anstieg der Personalkostenquote, während bei der Raumkostenquote seit 2004 ein leichter Rückgang eingetreten ist. Der Lagerumschlag hat sich trotz des niedrigen Leistungsniveaus nicht verbessert. Die Handlungskostenquote ist daher in der Konsequenz auf einem sehr hohen Niveau verharret, sodass die preisliche Wettbewerbsfähigkeit des Nachbarschaftsmarkts weiter in hohem Maße eingeschränkt ist. Parallel dazu hat die Personalleistung zwischen 2001 und 2006 um 11,5% abgenommen, während sich die Raumleistung verbessert hat (vgl. Tab.1). Da bei der geringen Verkaufsfläche nur ein begrenzter Sortimentsumfang darstellbar ist, bleiben als Attraktivitätsmerkmale des Nachbarschaftsmarkts nur die räumliche Nähe der Verkaufsstelle und die gekennzeichneten „weichen Faktoren“. Dieses Geschäftsmodell kann daher bei der heutigen Wettbewerbssituation nur noch bei speziellen Zielgruppen (Senioren, Zielgruppen mit begrenzter Mobilität), mit einer intensiven Kundenansprache (persönlicher Verkauf, intensive Kommunikation, hohe Servicebereitschaft) und an speziellen Standorten (ländlicher Raum, geringe Verkaufstellendichte) auf Akzeptanz hoffen. Die Entwicklung der Kosten- und Leistungsstruktur lässt vermuten, dass sich der Abschmelzungsprozess dieses Betriebstyps weiter fortsetzen wird.

Bei den Supermärkten hatte sich die Handlungskostenquote langfristig verschlechtert, seit 2003 ist jedoch bedingt durch den Rückgang der Raumkostenquote und der Personalkostenquote sowie eine steigende Lagerumschlagsgeschwindigkeit wieder ein Rückgang der Handlungskostenquote zu verzeichnen (vgl. Tab. 2). Trotzdem bewegt sich vor allem die Personalkostenquote weiter auf hohem Niveau, während der Lagerumschlag weiter auf niedrigem Niveau verharret. Ein Anstieg bei der Personalleistung bei allerdings leicht sinkender Raumleistung gibt einen Hinweis auf Produktivitätsverbesserungen bei den nach ihrem Marktanteil lange Zeit rückläufigen Supermärkten. Die weiter hohe Handlungskostenquote macht jedoch deutlich, dass sich die Verbesserung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit nur in engem Rahmen vollziehen kann. Für Betreiber von Supermarkt-Vertriebslinien besteht daher auch künftig nur die Option einer qualitäts- und serviceorientierten Ausrichtung der Leistungsstruktur, die auf die Wertigkeit der erbrachten Handelsleistung abgestellt ist. Der Supermarkt wird sich daher auch in Zukunft im Wettbewerb nur an Standorten behaupten können, an denen die Nachfrage durch hohe Qualitäts- und Serviceansprüche und eine geringe Preiselastizität gekennzeichnet ist. Eine Fokussierung auf Zielgruppen mit entsprechend hohen Auswahlansprüchen bei räumlicher Nähe erscheint daher geboten. Dies erfordert einen hohen Grad an Servicebereitschaft (Bedienelemente, Ladengestaltung, Kundentreue) und die Sicherstellung eines hohen Maßes an Kundenbequemlichkeit etwa durch Lieferdienste und verlängerte Öffnungszeiten.

Bei den kleinen Verbrauchermärkten ist wie beim Supermarkt seit 2004 wieder ein Rückgang der Personalkostenquote zu verzeichnen, während sich die Raumkostenquote kaum verändert hat (vgl. Tab. 3a). Deutliche Verbesserungen der Personal- und Raumleistung seit 2003 (letztere auf bereits sehr hohem Niveau) machen deutlich, dass von der Produktivitätsentwicklung her ein Potenzial für eine Steigerung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit besteht. Die vielerorts zu beobachtende Entwicklung, dass expandierende Supermärkte mit entsprechendem Standortpotenzial zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit versuchen, in die Dimen-

sion der kleinen Verbrauchermärkte hineinwachsen, wird daher durch die Entwicklung der Leistungsdaten gestützt. Besonders die Raumleistung zeigt bei den kleinen Verbrauchermärkten eine hohe Dynamik, was umso bemerkenswerter ist, als diese Kennzahl gleichzeitig sowohl bei den Lebensmittelfilialbetrieben als auch den SB-Warenhäusern und den großen Verbrauchermärkten zurückgegangen ist<sup>50</sup>. Die zudem steigenden Einkaufsbeträge machen deutlich, dass im kleinen Verbrauchermarkt vermehrt große Lebensmittel-Versorgungskäufe getätigt werden. Da gleichzeitig bei den SB-Warenhäusern Kundenverluste eingetreten sind, während die kleinen Verbrauchermärkte ein wachsendes Kundenaufkommen verzeichnen, besteht Anlass zur Annahme, dass aufgrund von Faktoren wie dem Anstieg der Kraftstoffpreise Kunden von den SB-Warenhäusern zu den aufgrund der Standortstruktur in größerer räumlicher Nähe zum Kunden angesiedelten kleinen Verbrauchermärkten gewechselt sind. Die Verbesserung der Leistungsstruktur der kleinen Verbrauchermärkte macht deutlich, dass das Geschäftsmodell ein Ertragspotenzial beinhaltet, das zusätzliche Expansionsmöglichkeiten eröffnet.

Bei den großen Verbrauchermärkten bleibt die Raumkostenquote weiter auf einem auffallend hohen Niveau. Trotz einer parallel dazu feststellbaren leichten Verbesserung der Personalkostenquote hat sich die Handlungskostenquote 2006 wieder verschlechtert (vgl. Tab 3b). Dazu hat offensichtlich der verlangsamte Lagerumschlag beigetragen, aus dem sich ein weiteres Kostenrisiko des großen Verbrauchermarkts ergibt. Die für großflächige Märkte niedrige und sich nur geringfügig verbessernde Personalleistung und die sehr niedrige Raumleistung machen deutlich, dass die Produktivität dieses Betriebstyps weiter auf einem niedrigen Niveau verharrt. Das Ertragspotenzial dieses Geschäftsmodells ist daher als eher kritisch einzustufen. Aufgrund der Kostenstruktur kann es nicht gelingen, den bei großflächigen Märkten bestehenden Erwartungen der Verbraucher im Hinblick auf das Angebot eines Preisvorteils zu entsprechen. Auch findet das begrenzte Warenangebot im Nonfood-Bereich eine vergleichsweise geringe Akzeptanz, sodass Kopplungskäufe nicht ausreichend zum Tragen kommen. Das seit 2001 laufend rückläufige Kundenaufkommen<sup>51</sup> lässt vermuten, dass es dem großen Verbrauchermarkt immer weniger gelingt, die geringe preisliche Wettbewerbsfähigkeit durch seine Sortimentskompetenz bei Nahrungs- und Genussmitteln und das Angebot der Möglichkeit von Kopplungskäufen im Bereich Nonfood zu kompensieren.

Als Betriebstyp, der eine serviceorientierte mit einer preisorientierten Ausrichtung verknüpft, bewegen sich demgegenüber bei den SB-Warenhäusern die Personal- und die Raumkostenquote sowie die Handlungskostenquote insgesamt auf relativ niedrigem Niveau (vgl. Tab. 4). Seit 2003 sind allerdings aufgrund sinkender Kundenfrequenzen und sinkender durchschnittlicher Einkaufsbeträge stagnierende und rückläufige Umsätze zu verzeichnen, die die zwischen 1995 und 2003 deutlich gesunkene Handlungskostenquote bei den SB-Warenhäusern wieder sukzessive haben ansteigen lassen. Dies führt zu einer wachsenden Beeinträchtigung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit angesichts eines nicht zuletzt auch auf den Preisvorteil des Kunden ausgerichteten Geschäftsmodells. Da die Lagerumschlagsgeschwindigkeit angesichts der verfolgten Sortimentskonzeption nur begrenzt steigerbar sein dürfte, ist auch von dieser Seite künftig keine wesentliche Entlastung zu erwarten. Die Entwicklung wird zudem von einer Verschlechterung der betrachteten Teilproduktivitäten begleitet. Der in der Vergangenheit deutliche Vorsprung der Betreiber der SB-Warenhäuser bei der Handlungskostenquote gegenüber den Supermärkten und der damit verbundene preisliche Wettbewerbsvorteil sind seit 2003 im Abschmelzen begriffen. Angesichts der gleichzeitigen Verstärkung der Marktstellung der Discounter und ihres zunehmenden Erfolgs bei der Generierung von Versorgungskäufen in Verbindung mit dem Angebot von Nonfood-Aktionssortimenten stellt sich die Entwicklung der Ertragspotenziale des SB-Warenhauses als zunehmend problematisch dar. Das Geschäftsmodell ist daher gleichzeitig verschiedenen Herausforderungen ausgesetzt, die sich durch die Entwicklungen beim Wettbewerb ergeben.

---

<sup>50</sup> vgl. dazu EHI 2007, S. 346, 350

<sup>51</sup> vgl. EHI 2007, S. 350-351 Eigene Berechnungen

Unter den preisorientierten Betriebstypen konnte der Soft-Discountmarkt hingegen seine bereits sehr niedrigen Raum- und Personalkostenquoten seit 2003 weiter nachhaltig senken. Die durchschnittliche Handlungskostenquote lag daher 2006 um 1,4 Prozentpunkte unter dem Wert von 2003 (vgl. Tab. 5). Der Leistungsabstand zu den anderen betrachteten Betriebstypen hat sich somit im genannten Zeitraum weiter vergrößert. Das hohe Niveau des Lagerumschlags und sein teilweise weiterer Anstieg haben den durch die Kostenstruktur bedingten Wettbewerbsvorteil verstärkt. Damit hat sich das Potenzial für die Generierung von Preisvorteilen für den Verbraucher durch eine Senkung der Betriebshandelsspanne erhöht. Der Erfolg dieses Geschäftsmodells wird durch den teilweise signifikanten Anstieg der Raum- und Personalleistung unterstrichen. Die starke preisliche Wettbewerbsfähigkeit des Soft-Discountmarkts gegenüber den anderen betrachteten Betriebstypen ist daher offensichtlich. Da diese Aussagen noch in weit stärkerem Maße für die Hard-Discountmärkte zutreffen, ist von einer umso höheren Durchschlagsfähigkeit dieses Geschäftsmodells bei der Ansprache von Zielgruppen auszugehen, die ihre Einkaufsentscheidungen an der Preis-Leistungsfähigkeit des Anbieters ausrichten. Solange diese Orientierung im Konsumbereich ausgeprägt ist, kann der Lebensmittel-Discountmarkt eine hohe Akzeptanz erwarten. Das weitere Marktwachstum wird daher davon abhängen, in welchem Umfang noch Kundenpotenziale dafür zu gewinnen sind.

## 6 Ergebnis und Ausblick

Die Untersuchung der Kosten- und Leistungsstrukturen der Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels hat deutlich gemacht, dass sich aus den verfolgten Marktbearbeitungskonzeptionen der Betriebstypen markante Unterschiede bei den Kostenquoten und dem Lagerumschlag als auch bei den Teilproduktivitäten ergeben. Die Kosten- und Leistungsstrukturen bestimmen maßgeblich das Potenzial der Betriebe und Vertriebslinien bei der Generierung von Preisvorteilen für den Endverbraucher. Dabei schälten sich im Lebensmittel-Ladeneinzelhandel im Kern drei grundlegende handelsbetriebliche Gruppen von Geschäftsmodellen heraus, die in sich weiter differenziert werden können. Da die Marktbearbeitungskonzeptionen der Betriebstypen jeweils mit spezifischen Kosten- und Leistungsstrukturen einhergehen, die den Erfolg und ihre Existenzfähigkeit nachhaltig bestimmen, sollte der bisher auf Marktbearbeitungskonzeptionen fokussierte Begriff der Betriebsform im Einzelhandel eine Ergänzung durch eine kosten- und leistungswirtschaftliche Dimension erfahren. Ansatzpunkte für eine verstärkte Berücksichtigung dieser Zusammenhänge soll im Hinblick auf den stationären Lebensmitteleinzelhandel der vorliegende Beitrag liefern. Weitere Forschungsarbeiten sind zur Bestätigung dieses Ansatzes erforderlich, wobei vor allem auch die Leistungs- und Kostenstrukturen der Betriebsformen im Nonfood-Einzelhandel näher zu betrachten wären. Diese Fragestellung ist für die strategische Führung von Vertriebslinien im Handel von beträchtlicher Relevanz und gewinnt im Zuge des wachsenden Stellenwerts einer methodisch gestützten strategischen Unternehmensplanung im Einzelhandel eine zunehmende Bedeutung<sup>52</sup>.

Die Analyse der Dynamik der Kosten- und Leistungsstrukturen bietet gleichzeitig die Möglichkeit, differenziertere Aussagen zur Potenzialentwicklung von Betriebsformen und Betriebstypen zu treffen. Dies gilt vor allem für Aussagen über das Potenzial zur Generierung von Preisvorteilen, die im Wettbewerbskampf des Einzelhandels – vor allem in Deutschland – einen zentralen Stellenwert gewonnen haben. Die Entwicklung des Wechselverhältnisses zwischen dem spezifischen Leistungsangebot der Handelsbetriebe gegenüber dem Verbraucher durch den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente und den damit korrespondierenden Kosten- und Preisstrukturen in Verbindung mit den daraus resultierenden Restriktionen bei der Marktbearbeitung stellt eine zentrale Herausforderung des strategischen Handelsmanagements dar. Auf der Ebene der Unternehmensplanung liegt hier eine wesentliche Schnittstelle zwischen der strategischen Marketingplanung und dem strategischen Unternehmenscontrolling.

---

<sup>52</sup> vgl. dazu Mattmüller / Tunder 2004, S. 12-13

## LITERATURVERZEICHNIS

- [Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006] Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.) (2006), Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution, Köln (5.Ausgabe)
- [Barth / Hartmann / Schröder 2002] Barth, Klaus / Hartmann, Michaela / Schröder, Hendrik (2002), Betriebswirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden
- [Becker / Winkelmann 2006] Becker, Jörg / Winkelmann, Axel (2006), Handelscontrolling, Berlin – Heidelberg - New York
- [Berekoven 1995] Berekoven, Ludwig (1995), Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen, München (2.A.)
- [Brown 1988] Brown, Stephen (1988), The Wheel of the Wheel of Retailing, in: International Journal of Retailing, Bd. 3 (1), S.16-32
- [Colla 1992] Colla, Enrico (1992), Gli ipermercati. Sviluppo e maturità delle grandi superfici di vendita in Italia e in Europa, Mailand
- [Colla / Dupuis 1997] Colla, Enrico / Dupuis, Marc (1997), Le défi mondial du bas prix, Paris
- [EHI 2002-2007] EHI (2002-2007), Handel aktuell, Struktur, Kennzahlen und Profile des deutschen und internationalen Handels, Köln
- [Haas 2000] Haas, Alexander (2000), Discounting. Konzeption und Anwendbarkeit des Discount als Marketingstrategie, Nürnberg
- [Hurth 2003] Hurth, Joachim (2003), Kennzahlen im Handel, in: Wisu, Nr.3, S. 331-335
- [ Mattmüller / Tunder 2004] Mattmüller, Roland / Tunder, Ralph (2004), Strategisches Handelsmarketing, München
- [Müller-Hagedorn 1998] Müller-Hagedorn, Lothar (1998), Der Handel, Stuttgart
- [Schröder 2005] Schröder, Hendrik (2005), Multichannel-Retailing, Berlin-Heidelberg-New York
- [Twardawa 2006] Twardawa, Wolfgang (2006), Die Rolle der Discounter im deutschen LEH. In: Zentes, Joachim (Hrsg.), Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 377-393

