

Retail-Märkte im Osten: So werden Herausforderungen zu Wachstum

Für westliche Einzelhändler ist die vorherige Marktanalyse der Schlüssel zur Erschließung attraktiver Zielmärkte

In der Berichterstattung über globale Wachstumschancen für Unternehmen stehen häufig Asien und hier insbesondere China und Indien im Vordergrund. Dabei wird übersehen, dass in bestimmten Branchen andere Regionen dem asiatischen Raum mindestens ebenbürtig sind. So verzeichnet beispielsweise der Einzelhandel in Osteuropa und Russland weltweit das mit Abstand höchste Wachstum. Dass Einzelhändler dabei ihren Markteintritt sorgfältig planen sollten, macht das spektakuläre Scheitern verschiedener Händler in einigen osteuropäischen Märkten deutlich.

Der weltweite Einzelhandel zeigt ein Bild, wie es uneinheitlicher nicht sein könnte. Während die Märkte in westlichen Industrieländern lediglich Wachstumsraten im niedrigen einstelligen Bereich aufweisen oder – wie im Fall von Japan – in den letzten Jahren sogar deutlich schrumpfen, zeichnen sich Schwellenländer in Asien und Südamerika durch ein starkes Wachstum aus. Weltweite Spitzenreiter sind jedoch mit weitem Abstand die osteuropäischen Länder – inklusive Russland, die in den letzten fünf Jahren durchschnittlich elf Prozent gewachsen sind. Die hohe Attraktivität dieser Märkte konnte auch in dem jährlich veröffentlichten A.T. Kearney Global Retail Development Index™ (GRDI) nachgewiesen werden, der unterschiedliche Indikatoren wie beispielsweise Marktattraktivität und Landesrisiko bewertet. In der aktuellen Studie befinden sich neben Russland und der Ukraine acht

weitere osteuropäische Länder unter den Top 30-Märkten für einen möglichen Markteintritt.

Überdurchschnittliches Wachstum im Osten

Diese überaus positive Entwicklung wird von westlichen Einzelhändlern aufmerksam verfolgt. Handelsunternehmen wie Tesco, Auchan oder die Metro Group sind mittlerweile in vielen dieser Länder aktiv und wollen dort in den nächsten Jahren ihren Umsatz weiter stark erhöhen. Die Bedeutung Osteuropas drückt sich auch bereits nachhaltig in den Umsatzanteilen der global tätigen Einzelhändler aus. So erwirtschaftet Rewe mittlerweile elf Prozent seines Gesamtumsatzes in Osteuropa; die Metro Group, die in zwölf Ländern Osteuropas aktiv ist, kommt sogar bereits auf ein Viertel (*vgl. Abb. 1*).

Die Einzelhandelsstrukturen Osteuropas sind im Wesentlichen be-



Für einen erfolgreichen Markteintritt in Osteuropa sind Zeitpunkt, regionaler Fokus, Form, lokale Anpassung des Angebots sowie Marktpositionierung entscheidend.

reits durch westliche Einzelhändler geprägt. So rangiert die Metro Group in acht Ländern und Tesco in vier Ländern unter den Top 5-Unternehmen. Die Marktpräsenz westlicher Einzelhändler ist dabei stark länderabhängig. Polen und Tschechien weisen beispielsweise bereits eine starke Präsenz an organisierten Einzelhandelsketten auf. In diesen Ländern ist der Wettbewerb so hoch, dass sich die ersten Einzelhändler wie Carrefour oder Edeka bereits wieder zurückziehen, während andere auf externes Wachstum setzen, um dort ihre Marktposition weiter zu festigen.

Keine homogenen Märkte

Die Heterogenität der osteuropäischen Märkte zeigt sich an einer Vielzahl von Indikatoren. Sowohl bei demo-

grafischen und strukturellen Faktoren wie Bevölkerungsanzahl, verfügbarem Haushaltseinkommen oder Direktinvestitionen als auch bei handelsspezifischen Faktoren wie Konsumausgaben oder dem Anteil moderner Handelsformate unterscheiden sich die Länder erheblich. So steht beispielsweise für das Jahr 2006 ein Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 13.022 Euro in Slowenien einem BIP von lediglich 411 Euro in Moldawien gegenüber. Während in Slowenien 62 Prozent des Umsatzes über moderne Lebensmitteleinzelhandelsformate erwirtschaftet werden, machen diese in Russland lediglich 18 Prozent aus. Auch beim Vergleich der Verkaufsflächen ist eine analoge Situation festzustellen. Während in Deutsch-

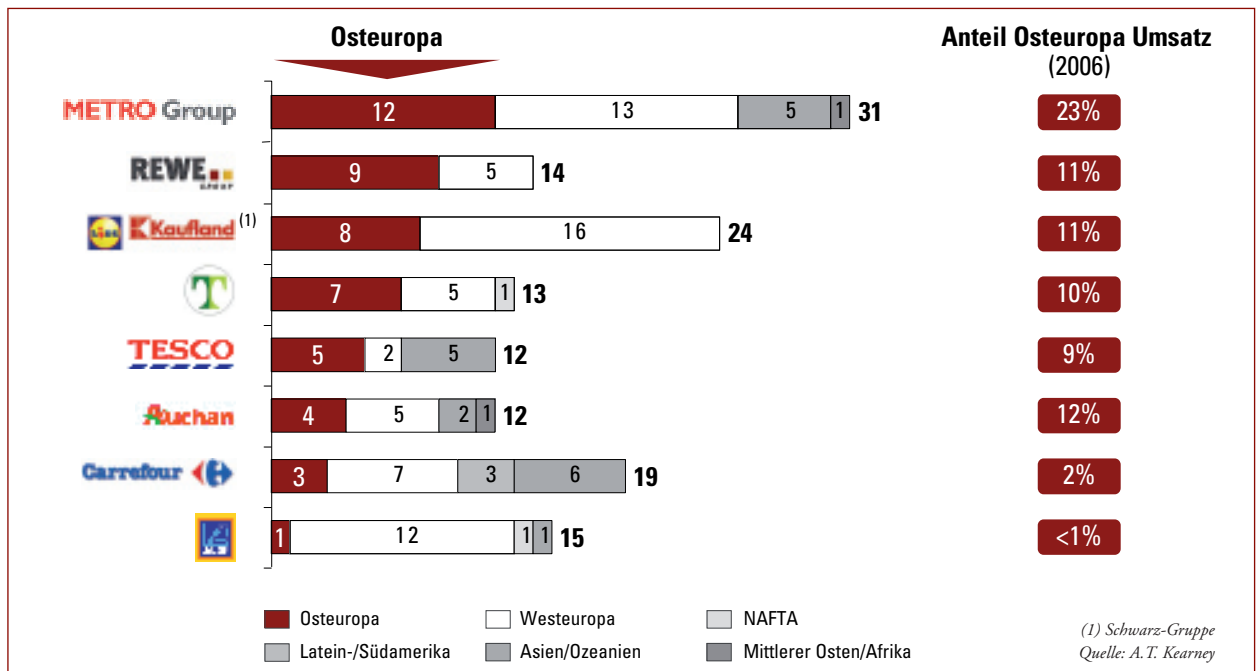
land auf 1.000 Einwohner rund 372 Quadratmeter Verkaufsfläche im Lebensmitteleinzelhandel kommen, sind es in der Ukraine aktuell lediglich 17 Quadratmeter, ähnlich wie in Russland mit nur 19 Quadratmeter.

Jedoch zeigt sich bei näherer Betrachtung ein Trend zur Vereinheitlichung ab: Die bis dato noch nicht so stark durch den modernen Einzelhandel geprägten Länder werden in den nächsten Jahren überproportional im Vergleich zu ihren Nachbarländern wachsen.

Russland als größter Einzelhandelsmarkt

Mit Blick auf die nahe Zukunft sind Russland, Rumänien und die Ukraine mit einem durchschnitt-

Abbildung 1: Länderpräsenz von international tätigen Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel



lichen jährlichen Einzelhandelsumsatzwachstum von jeweils um die 20 Prozent die wichtigsten Märkte aus Einzelhandelssicht.

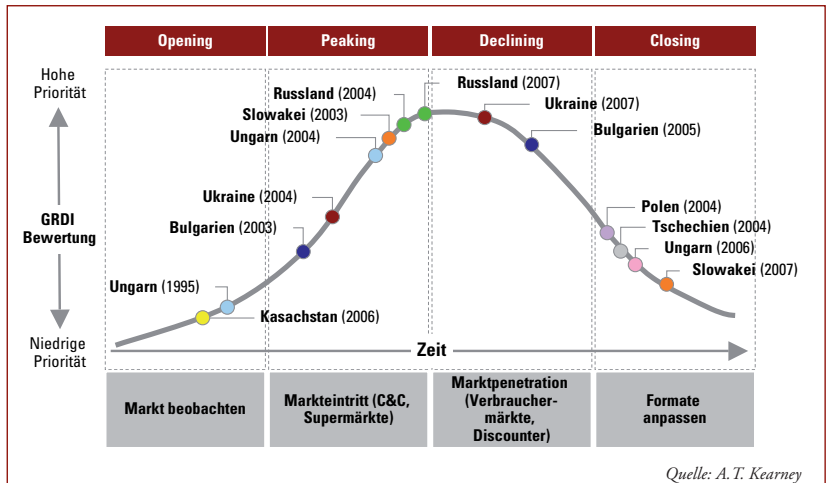
Russland gilt aufgrund seiner hohen Bevölkerungszahl und deren Konsumbereitschaft als wesentlicher Wachstumstreiber für den gesamten osteuropäischen Raum. Aufgrund der makroökonomischen Entwicklung des Landes wird in den kommenden Jahren von einer Steigerung des Anteils moderner Einzelhandelskonzepte von 18 Prozent im Jahr 2006 auf 45 Prozent im Jahr 2010 ausgegangen. Dabei ist zu erwarten, dass insbesondere Verbraucher- und Supermärkte überproportional an Bedeutung gewinnen werden.

Der enorme Zuwachs der Pro-Kopf-Einkommen sowie die Affinität der Menschen für moderne Einzelhandelskonzepte machen die osteuropäischen Länder für global tätige Unternehmen zu einem äußerst interessanten Markt. Die unterschiedlichen Konstellationen der Länder in Bezug auf Marktsättigung und dem dort bereits stattfindenden Verdrängungswettbewerb stellt Unternehmen jedoch vor ganz besondere Herausforderungen.

Fünf Faktoren für den erfolgreichen Markteintritt

Die Ergebnisse der globalen A.T. Kearney-Analyse zeigen, dass der nachhaltige Erfolg des Markteintritts im Wesentlichen von fünf Faktoren abhängt: (1) Zeitpunkt des Markteintritts, (2) regionaler

Abbildung 2: Markteintrittszeitfenster (basierend auf GRDI 1995-2006)



Fokus, (3) Markteintrittsform, (4) lokale Anpassung des Angebots sowie (5) Marktpositionierung im Hinblick auf Zielkunden und Pricing.

(1) Beim **Markteintrittszeitpunkt** spielt der Reifegrad des Zielmarktes eine entscheidende Rolle. Entsprechend der Marktreife bieten sich verschiedene Handelsformen an. So sind in einem frühen Reifegrad mit einem noch geringen Anteil an modernen Handelskonzepten Cash&Carry-Märkte besonders erfolgreich. Bei höherer Wettbewerbsintensität, also einem einsetzenden Verdrängungswettbewerb, ist der Markteintritt hingegen durch einen schnellen flächendeckenden Aufbau von Discountern ein adäquateres Markteintritts- und -bearbeitungsmodell. Beispielsweise wendet die Metro Group dieses Vorgehen sehr erfolgreich an. Sie vollzieht den Markteintritt in einen neuen Landesmarkt immer über Metro Cash&Carry-Märkte. Erst

in einem zweiten Schritt werden Elektronikfachmärkte (Mediamarkt, Saturn) und Supermärkte (Real) eröffnet. Je frühzeitiger der Markteintritt gewählt wird, desto wahrscheinlicher ist der Erfolg. Dies belegen weitere Beispiele von Unternehmen wie Quelle oder IKEA. Generell ist zu erkennen, dass die Entwicklung der Geschäftsformate von traditionellen Supermärkten zu Verbrauchermärkten, Hard Discountern, Spezialformen wie Convenience Stores und eCommerce erheblich schneller in den aufstrebenden Märkten als in westlichen Ländern verläuft. Dementsprechend wichtig ist eine dynamische Marktbearbeitung.

(2) Das zweite Erfolgskriterium ist ein starker **regionaler Fokus** auf spezifische Regionen beziehungsweise Ballungszentren. Teilweise konzentrieren sich Handelsunternehmen auch auf wenige Länder, entwickeln in diesen zunächst eine sehr starke Marktposition und nutzen di-

ese „Brückenköpfe“ für die weitere Expansion in Nachbarländer. Basierend auf der Marktführerschaft in Slowenien hat beispielsweise Mercator sein Geschäft durch den Markteintritt in Kroatien, Serbien und Bosnien-Herzegowina internationalisiert und erheblich ausgeweitet. Ähnliches gilt auch für die Expansion innerhalb eines Landes, wie das Beispiel von X5 im Raum Moskau verdeutlicht.

(3) Neben dem Markteintrittszeitpunkt und dem regionalen Fokus ist auch die richtige **Markteintrittsform** – in Abhängigkeit von der Penetration moderner Einzelhandelsstrukturen – entscheidend. Wesentliche Parameter bei der Entscheidung zwischen internem und externem Wachstum sind die Internationalisierbarkeit des jeweiligen Handelsformats, vorhandene Markteintrittsbarrieren in den einzelnen Ländern, die Verfügbarkeit potenzieller Akquisitionsziele und der zeitliche Rahmen, den sich Unternehmen selbst für die Expansion setzen. Entsprechend der Konstellation dieser vier Größen besteht die Wahl zwischen internem Wachstum, Joint Ventures, Franchising oder Akquisitionen. Bei genauerer Analyse wird deutlich, dass westliche Einzelhändler

zum Markteintritt häufig internes Wachstum bevorzugen, da der Markt in diesem Stadium Akquisitionen moderner Lebensmitteleinzelhandelsformate aufgrund fehlender Kandidaten in der Regel ausschließt. Erst mit zunehmender Marktreife und bei entsprechend etablierten Strukturen, bieten sich mögliche Akquisitionen an.

Meist wird jedoch nicht nur eine einzige Markteintrittsform gewählt, sondern je nach Markt eine bestimmte Kombination verschiedener Möglichkeiten genutzt, um so den Erfolg zu erhöhen beziehungsweise das Risiko zu vermindern.

(4) Die **lokale Anpassung** bei Verkaufsfläche und Sortimentstiefe sowie hinsichtlich des Angebots lokaler Produkte über lokale Lieferanten trägt entscheidend zum Markterfolg bei. Wichtig bleibt jedoch ein internationaler Markenauftritt, der sich durch einen einheitlichen Shop- und Internetauftritt auszeichnet, um die Reputation des westlichen Händlers in den osteuropäischen Markt übertragen und festigen zu können.

(5) Ganz entscheidend vor allem für den langfristigen Erfolg ist die **Marktpositionierung**. So kann die Konzentration auf einen

Nischenmarkt oder eine Differenzierungsstrategie angesichts starken Kostenwettbewerbs im Massenmarkt den eigenen Erfolg sicherstellen. Beispielsweise entstehen in Moskau und Umgebung in Anbetracht der steigenden Zahl an Millionen mittlerweile die ersten Handelsunternehmen, die sich ausschließlich auf dieses Hochpreissegment fokussieren. Azbuka Vkusa hat diese Zielgruppe durch Geschäfte mit einer relativ kleinen Verkaufsfläche von 200 bis 800 Quadratmeter, die rund um die Uhr, sieben Tage die Woche geöffnet sind, sehr erfolgreich erschlossen.

Differenzierte Marktanalyse notwendig

Die osteuropäischen Märkte bieten westlichen Einzelhändlern großes Wachstumspotenzial. Für die Erzielung eines nachhaltigen Erfolgs ist jedoch eine differenzierte Marktanalyse erforderlich, da sich die Märkte sehr uneinheitlich präsentieren. Die aufgezeigten Kriterien bieten Unternehmen hierbei eine erste wichtige Strukturierungshilfe, um langfristig an den Gewinnen in osteuropäischen Ländern partizipieren zu können.

Autoren:

Dr. Mirko Warschun (München) erreichen Sie unter mirko.warschun@atkearney.com.

Dr. Jochen Stratmann (München) erreichen Sie unter jochen.stratmann@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.300 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de