



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Carsten Kaven

Wachstum als Verflechtungsmechanismus

—

Ein Prozessmodell am Beispiel des Hamburger Drogerie-Einzelhandels

ZÖSS
ZENTRUM FÜR ÖKONOMISCHE
UND SOZIOLOGISCHE STUDIEN

Discussion Papers
ISSN 1868-4947/66
Discussion Papers
Hamburg 2017

Wachstum als Verflechtungsmechanismus

–

Ein Prozessmodell am Beispiel des Hamburger Drogerie- Einzelhandels

Carsten Kaven

Discussion Paper
ISSN 1868-4947/66
Zentrum für Ökonomische und Soziologische Studien
Universität Hamburg
Dezember 2017

Impressum:

Die Discussion Papers werden vom Zentrum für Ökonomische und Soziologische Studien veröffentlicht. Sie umfassen Beiträge von am Fachbereich Sozialökonomie Lehrenden, NachwuchswissenschaftlerInnen sowie Gast-ReferentInnen zu transdisziplinären Fragestellungen.

Herausgeber/Redaktion:

Zentrum für Ökonomische und Soziologische Studien (ZÖSS)
Arne.Heise@wiso.uni-hamburg.de
Fachbereich Sozialökonomie
Universität Hamburg – Fakultät WISO
Welckerstr. 8
D – 20354 Hamburg

Download der vollständigen Discussion Papers:
<https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/heise/zoess/publikationen/zoess-discussionpapers.html>

Wachstum als Verflechtungsmechanismus: Ein Prozessmodell am Beispiel des Hamburger Drogerie-Einzelhandels

von Carsten Kaven

Zusammenfassung:

Wirtschaftliches Wachstum wird in aggregierten Größen wie dem Bruttoinlandprodukt ausgedrückt. Gängige Wachstumstheorien setzen ebenfalls makroökonomische Größen wie etwa die Sparneigung, die Investitionsquote und die Veränderung des Kapitalstocks zueinander in Beziehung, um das Phänomen des Wachstums zu erklären. Eine Frage, die bisher nicht im Mittelpunkt steht ist, ob sich eine Wachstumsdynamik auch aus der Eigenart der Verflechtung der an einem Markt tätigen Unternehmen erklären lässt. In einer anderen Variante lautet die Frage: Haben Unternehmen eines oligopolistischen Marktes die Freiheit, auf Wachstum zu verzichten, oder lässt sich vielmehr ein Zwang zum Wachstum konstatieren? Und worauf beruht dieser Zwang? Diesen Fragen gehe ich am Beispiel des Hamburger Drogerie-Einzelhandels nach. Für die Unternehmen dieses Marktes (Budnikowsky, dm, Rossmann) gehört Nachhaltigkeit zum unternehmerischen Selbstbild. Allerdings: das Wirken eines Wachstumsmechanismus verdeutlicht die Spannung zwischen den Möglichkeiten unternehmerischen Handelns einerseits und ökologischen Zielen andererseits.

Schlagwörter: Unternehmensführung, Nachhaltigkeit, Wachstumszwang

1. Zwang zum Wachstum : Mikro oder Makro?

Dass dem Kapitalismus eine ungebremste Wachstumsdynamik innewohnt, ist eine bekannte und vieldiskutierte Tatsache. Wachstumsdynamik steht damit in unlösbarer Beziehung zu zentralen Merkmalen kapitalistischer Ökonomien: der Orientierung von Unternehmen am wiederkehrenden Profit, der privaten Verfügung über Produktionsmittel und der einzelwirtschaftlichen Entscheidung über geschäftspolitische Fragen. Zentraler Bezugspunkt der meisten Betrachtungen zum Thema Wachstum ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP), d.h. der Wert aller in einer Periode im Inland produzierten Waren und Dienstleistungen. Man vergleicht von Periode zu Periode, wie sich diese Größe verändert hat (nachdem zuvor die Inflationsrate abgezogen wurde). Damit geht eine Bewertung einher: ist das BIP größer als in der Vorperiode, ist dies eine gute Entwicklung; ist das BIP nur marginal gewachsen oder gar kleiner geworden, gibt dies Anlass zur Sorge und es muss über Maßnahmen zu seiner Steigerung nachgedacht werden. Als politisches Ziel hat Wachstum auch Eingang in die von den Vereinten Nationen 2016 verabschiedeten Sustainable Development Goals gefunden. So lautet das achte von siebzehn Zielen: „*Promote inclusive and sustainable economic growth, employment and decent work for all.*“ (United Nations 2016)

Wachstum als Eigenschaft der Wirtschaftstätigkeit einer Periode bezieht sich auf eine aggregierte Wertgröße, d.h. es geht um eine quantifizierbare Einheit auf der Ebene einer Volkswirtschaft oder eines Wirtschaftsraumes. Mögliche weitere Größen auf der Ebene von Unternehmen, an welchen das Wachstum wirtschaftlicher Tätigkeit gemessen werden kann, sind: Verkaufszahlen, Marktanteile, Umsatz und Ergebnis-Kennzahlen (EBIT¹, Umsatzrendite, ...). Interessant ist dabei, dass bestimmte ökonomische Größen zwar ebenfalls wachsen können, dies aber nicht zum Kern des positiven Bildes vom Wachstum gehört. So ist die Zunahme an Arbeitsplätzen in der allgemeinen Wahrnehmung eher eine abgeleitete Größe des Wachstums. Bei dieser Übersicht fällt

1 EBIT = Earnings Before Interest and Taxes, d.h. Einkünfte vor Zinsen und Steuern.

auch auf, dass nicht jedes Wachstum einer ökonomischen Größe mit einem absoluten Wachstum der Warenproduktion verbunden sein muss. So ist auf einzelwirtschaftlicher Ebene etwa ein Wachstum von Ergebnis-Kennzahlen wie EBIT oder der Umsatzrendite auch durch Kostensenkung möglich.

Die Kritik am Wachstum aufgrund seiner ökologischen Folgen gehört nun seit dem Erscheinen der „Grenzen des Wachstums“ (Meadows 1972) zum Standard-Topos der Umweltbewegung. Der Kern der Kritik liegt in der Erkenntnis, dass ein prinzipiell unbegrenztes Wachstum wirtschaftlicher Tätigkeit im Widerspruch steht zu faktisch begrenzten natürlichen Ressourcen des Planeten Erde. Das Nachdenken über gesellschaftliche Alternativen kreist folglich um Begriffe wie Postwachstum, entkoppeltes Wachstum (entkoppelt werden soll die Warenproduktion vom Ressourcenverbrauch) oder grünes Wachstum (wachsen sollen vor allem ausgewählte „grüne“ Bereiche der Wirtschaft).

Wachstum kann nun einfach konstatiert werden, man kann aber auch versuchen, es zu erklären. In der Volkswirtschaftslehre gehört die Wachstumstheorie zum anerkannten Kanon. Versuche der Erklärung beziehen sich im Allgemeinen auf Faktoren des gesamtwirtschaftlichen Angebots (z.B. Investitionsquote, Innovationen und technischer Fortschritt) und der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage (z.B. Konsum, Staatsausgaben). Ein Blick in ökonomische Lehrbücher zeigt, dass das Phänomen in aller Regel auf der Ebene hoch aggregierter Größen behandelt wird. Mathematische Formeln setzen dann die ökonomischen Größen Kapitalstock (K), Arbeitseinsatz (L), Sparquoten (s), Investitionsquoten (i), technologischer Fortschritt ganzer Volkswirtschaften zueinander in Beziehung, so auch in der wohl wirkmächtigsten Theorie von Robert M. Solow (Solow 1956).

Ich möchte jedoch einen Gedanken verfolgen, der im Kontext ökonomischer Wachstumstheorien bisher nicht im Vordergrund stand und einen anderen Schwerpunkt setzen. Ich möchte den Blick darauf lenken, dass eine Wachstumsdynamik auch aus der

Verflechtung der an einem Markt beteiligten Akteure resultieren könnte. Erklärungsgrund oder Explanandum eines ökonomischen Phänomens (Wirtschaftswachstum) wäre dann die Struktur und Eigenart einer spezifischen Figuration von Akteuren. Der Antrieb zum Wachstum ergibt sich damit aus der Verflechtung von Unternehmen zueinander, d.h. aus ihrer Konkurrenzbeziehung. Relevant ist in diesem Zusammenhang die Theorie der Marktformen mit ihrem Modell der Oligopole, d.h. der Fall, in dem wenige Unternehmen einen Markt mit vielen Nachfragern beherrschen. Das, was ich hier als Verflechtung und Verflechtungsmechanismus benenne, läuft in der Theorie der Oligopole unter dem Schlagwort der strategischen Interaktion. Für eine solche ist maßgeblich, dass die Handlung eines jeden Akteurs unmittelbar relevant ist für die Handlungen der anderen Akteure.

Nehme ich diese Sicht als These für diesen Text, schließt sich die Frage an, welcher Mechanismus genau das Streben zum Wachstum antreibt. Unter einem Wachstumsmechanismus möchte ich folgendes verstehen: Wachstum als aggregiertes Ergebnis ökonomischer Aktivität resultiert aus der spezifischen Gestalt miteinander verflochtener Akteure (wobei es hier um kollektive Akteure, sprich Unternehmen geht). Die Gestalt oder Eigenart dieser Verflechtung führt dazu, dass die Handlungen der Akteure (Unternehmen) in eine bestimmte Richtung gelenkt werden, was wiederum die Gestalt der Figuration reproduziert.² Dieser Begriff sozialer Mechanismen ist nicht auf ökonomische Prozesse beschränkt, lässt sich aber m.E. gut auf ökonomische Wachstumsprozesse anwenden. Der Begriff des Wachstumszwangs geht in die gleiche Richtung; allerdings scheint mir der Begriff des Zwangs eher den Fokus auf die Handlungsbeschränkungen der Akteure zu richten und nicht so sehr auf die Struktur eines Prozesses.

Eine Erklärung für das Phänomen kapitalistischen Wachstums suche ich damit nicht auf

2 Zu einer Entwicklung dieses Begriffs sozialer Mechanismen, siehe: Kaven 2010.

der Ebene aggregierter Größen (Makroebene), sondern auf der Ebene der Verflechtung der Akteure (Mikroebene). Dahinter steht letztlich die Frage, ob es für ein Unternehmen zu einem beliebigen Zeitpunkt die Möglichkeit gibt zu sagen: wir wachsen nicht mehr bzw. der erreichte Stand genügt. (Wir belassen es beim bestehenden Umsatz, der bestehenden Anzahl an Kunden, Märkten oder was auch immer.) Die Vermutung, die dieser Arbeit zu Grunde liegt, ist jedoch, dass diese Möglichkeit unter spezifischen Bedingungen nicht besteht. Würde ein Unternehmen eine solche Entscheidung treffen, hätte dies Folgen, die über kurz oder lang dessen Existenz aufs Spiel setzten. Mit dieser Studie verfolge ich schließlich zwei Ziele: zum einen möchte ich die Gestalt des Mechanismus greifbar machen, der Unternehmen dazu bringt, diesen Nachteil zu vermeiden; zum anderen möchte ich das Spannungsverhältnis zwischen diesem Wachstumsmechanismus und der erklärten Nachhaltigkeitsorientierung der betrachteten Unternehmen aufzeigen.

2. Der Hamburger Drogerie-Einzelhandel

Dieser Frage will ich am Beispiel des Hamburger Drogerie-Einzelhandels nachgehen. Das Beispiel, das ich gewählt habe, begründet sich wie folgt. Zum einen war es mir wichtig, ein lokal begrenztes Feld mit einer ebenso begrenzten Anzahl an Akteuren zu betrachten. Des Weiteren schien es mir reizvoll, eine Branche zu wählen, in der die Akteure ihrem Selbstverständnis zufolge durchaus einen ernsthaften Anspruch in Richtung Nachhaltigkeit vertreten. Gerade hieraus wird die Eigentümlichkeit der Spannung zwischen Wachstum und Nachhaltigkeitsstrategien greifbar. Zuletzt schien es mir besonders reizvoll, ein Gebiet aus dem eigenen Lebensumfeld und damit der eigenen Anschauung zu wählen.

Das klassische Sortiment des Drogerie-Einzelhandels umfasst Produkte der Körperpflege, der Kosmetik und der Haushaltsreinigung. Darüber hinaus haben Lebensmittel-Produkte, insbesondere aus dem Bio-Bereich für das Wachstum der Unternehmen eine immer größer werdende Bedeutung. Unternehmen des Drogerie-

Einzelhandels stehen deswegen nicht nur untereinander in Konkurrenz, sondern auch zu Unternehmen des Lebensmittel-Einzelhandels, d.h. Discountern und Vollsortimentern. Von diesen unterscheiden sie sich jedoch vor allem durch eine größere Breite und Tiefe ihres Sortiments. In den letzten Jahren hat sich die Beziehung zwischen Lebensmittel- und Drogerie-Einzelhandel gewandelt. Ersterer ist dazu übergegangen, Drogerie-Markenartikel ins eigene Sortiment und in die Preisstrategie aufzunehmen. Diese Entwicklung stellt für etablierte Unternehmen des Drogerie-Einzelhandels eine Herausforderung dar und beschränkt die Möglichkeiten, Wachstum über den Preis zu erzielen. (Grimm 2015)

Die Anzahl der Akteure des Hamburger Drogerie-Einzelhandels ist recht überschaubar. (Institutionelle Akteure wie Gewerkschaften oder die Handelskammer ziehe ich hier nicht in Betracht.) Zurzeit sind in Hamburg drei Unternehmen tätig, welche den Markt des Drogerie-Einzelhandels unter sich aufteilen: das alteingesessene Hamburger Unternehmen Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG („Budni“), die in Burgwedel bei Hannover ansässige Dirk Rossmann GmbH und die aus Karlsruhe stammende dm-drogerie markt GmbH + Co. KG. Für die letzten beiden Unternehmen ist der Hamburger Markt nur ein kleiner Teil des Betätigungsfeldes, da sie deutschland- und europaweit tätig sind. Diese Aussage ist allerdings insofern zu relativieren, als im Mai 2017 publik wurde, dass die Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG eine Kooperation mit dem Lebensmitteleinzelhändler Edeka eingeht. Zweck dieser Kooperation ist auf der einen Seite die Bildung einer Einkaufsgemeinschaft, auf der anderen Seite eine bundesweite Expansion von Drogeriemärkten unter dem Dach der Edeka-Lebensmittelmärkte.

Eine Gemeinsamkeit finden alle drei Unternehmen darin, dass sie über eine Jahrzehnte währende Geschichte verfügen. Die Gründung der Dirk Rossmann GmbH und der dm-drogerie markt GmbH + Co. KG geht bis an den Anfang der 1970er Jahre zurück, das erste Geschäft des Namensgebers Iwan Budnikowsky datiert gar vom Anfang des 20.

Jahrhunderts. Wichtiger Impuls für die Gründung von Drogeriemarkt-Ketten war dabei eine Gesetzesnovelle, durch welche die Preisbindung für Drogerie-Markenartikel aufgehoben wurde. So wurde 1969/70 die Preisbindung für 67 Drogerieprodukte aufgehoben; 1974 folgte die vollständige Aufhebung der Preisbindung durch eine entsprechende Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. In diese Zeit fällt dann auch die Gründung bis heute bestehender Akteure wie dm und Rossmann.

Alle drei betrachteten Unternehmen haben eine weitere gemeinsame Besonderheit, als sie Personengesellschaften sind. Die Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG befindet sich in Familieneigentum, ebenso mehrheitlich die Dirk Rossmann GmbH. Der Gründer der dm-drogerie markt GmbH + Co. KG hat sein Eigentum mittlerweile an eine Stiftung überführt. Es handelt sich bei allen drei also nicht um börsennotierte Unternehmen mit einer entsprechenden Bindung an den Kapitalmarkt.

Ein wichtiges Ereignis auf dem Markt des Drogerie-Einzelhandels war die Pleite eines weiteren Akteurs, der Anton Schlecker e.K. im Jahr 2012. Damit ist ein Akteur vom Markt verschwunden, der auf bundesweiter Ebene Aufmerksamkeit und Kräfte der ebenfalls bundesweit tätigen Akteure Rossmann und dm gebunden hatte. Aus Sicht der Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG war dieses Ereignis Anlass einer verstärkten Aktivität der Konkurrenten auch auf Hamburger Gebiet. Es ist damit unzweifelhaft, dass es sich im Fall des (Hamburger) Drogerie-Einzelhandels um eine oligopolistische Marktstruktur handelt (nach der Definition: wenige Unternehmen – viele Kunden). Es ist diese oligopolistische Struktur, diese Art der Verflechtung der Unternehmen, welche ich als Ausgangspunkt eines Wachstumsmechanismus nehmen möchte. Die drei Unternehmen des Oligopols möchte ich nun im Folgenden etwas genauer umreißen.

3. Die Akteure³

Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG

Die Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG gehört zu den alteingesessenen Unternehmen des Hamburger Einzelhandels. Im Drogerie-Einzelhandel auf Hamburger Stadtgebiet ist das Unternehmen der Platzhirsch. Überall, wo neue Wohngebiete entstehen, ist auch eine neue Filiale von „Budni“ nicht weit. Das kontinuierliche Wachstum des Unternehmens zeigt sich am sinnfälligsten an der Anzahl der Filialen. Die einhundertste Filiale wurde 2006 eröffnet. Zwei Jahre später waren es 125, wiederum zwei Jahre später 150. Im letzten Jahr, 2016 lag die Anzahl der Filialen bei 182. Seit 2006 sind also pro Jahr gut acht Filialen hinzugekommen. Teilt man die Bevölkerungszahl Hamburgs (ca. 1,8 Millionen) durch die Anzahl der Filialen, kommt man darauf, dass eine Filiale ein Einzugsgebiet von knapp 10.000 Einwohnern bedient, in etwa also eine Kleinstadt.

Zahlen zur Umsatzentwicklung des Unternehmens findet man, abgesehen von Pressemitteilungen, in den Jahresabschlüssen und Lageberichten, die im Bundesanzeiger veröffentlicht werden. Der Umsatz lag im Geschäftsjahr 2006/7 bei 265 Millionen, 2015/16 bei etwa 429 Millionen Euro. Dabei hat sich ein Verlust im einstelligen Millionenbereich ergeben. Die Steigerungsraten des Umsatzes lagen in den Geschäftsjahren von 2009/10 bis 2014/15 zwischen 5% und 8% und damit weit unterhalb der Wachstumsraten der Konkurrenten dm-drogerie markt GmbH + Co. KG und der Dirk Rossmann GmbH: *„2012/13 hatte das Umsatzplus bei acht Prozent gelegen, ein Jahr später betrug es noch etwa fünf Prozent.“* (Geisler 2015) Setzt man das Wachstum des Umsatzes mit dem der Filialen in Beziehung, ergibt sich folgendes Bild: von den Geschäftsjahren 2006/7 bis 2015/16 wuchs der Umsatz um insgesamt 62% und die Anzahl der Filialen um 65%. D.h. das Wachstum des Umsatzes wurde

3 Die Zahlen zu Umsätzen und Filialen habe ich vor allem den veröffentlichten Geschäftsberichten auf www.bundesanzeiger.de entnommen. Eine weitere Quelle ist das Portal www.handelsdaten.de, welches vom EHI Retail Institute betrieben wird.

vollständig durch Expansion bewerkstelligt.⁴

Diese Wachstumszahlen hinsichtlich des Umsatzes sollen nicht verdecken, dass das Unternehmen in den letzten Jahren Verlust eingefahren hat. Maßgeblich hierfür waren vor allem schlechtere Einkaufskonditionen im Vergleich zu den Konkurrenten Rossmann und dm. Seit 2014 sind dann Programme zur Steigerung der Effizienz und Senkung von Kosten ins Leben gerufen worden, um der Verlustsituation zu begegnen. Wachstum wird dabei nicht nur durch Eröffnung neuer Filialen vorangetrieben, sondern auch durch Kooperationen mit anderen Unternehmen wie Otto und Edeka; letzteres gerade, um die Situation im Einkaufsbereich zu verbessern.

Die im Bundesanzeiger veröffentlichten Geschäftsberichte bieten auch einen kleinen Überblick über die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und die Lage in der Drogeriebranche insgesamt. Dieser Rubrik ist zu entnehmen, dass die Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG mit einem Umsatzanteil von regelmäßig mehr als 50% die absolute Marktführerschaft in der Metropolregion Hamburg innehat. Allerdings wird im Geschäftsbericht von 2014/15 eine defensive Formulierung verwendet: *„Mit einem Marktanteil von 50,8% innerhalb der Drogeriemärkte konnte die Marktführerschaft in der Metropolregion Hamburg abermals verteidigt werden.“* In den voraufgehenden Jahren war hingegen noch die Rede davon, dass die Marktführerschaft ausgebaut werden konnte. Das verstärkte Engagement der Akteure dm und Rossmann scheint also schon Wirkung entfaltet zu haben. Diese Zahlen beziehen sich dabei auf Anteile am Drogerie-Fachhandel. Berücksichtigt man auch die Anteile des Lebensmittel-Einzelhandels am Umsatz von Drogerie-Artikeln, fällt der Anteil Budnikowskys entsprechend geringer aus. So wird in einer Pressemitteilung des Bundeskartellamtes festgehalten: *„Budnikowsky hat in der Stadt Hamburg zusammen genommen einen Marktanteil von 30-35 Prozent. Der Marktanteil von EDEKA beträgt hier 5-10 Prozent.“* (Bundeskartellamt 2017)

⁴ Folgt man den Aussagen aller drei Unternehmen, spielt der Onlinehandel bisher weder mengenmäßig noch auf den Umsatz bezogen eine große Rolle.

Das Unternehmen räumt dem Thema Nachhaltigkeit großen Stellenwert ein. So wird das Sortiment auf nachhaltige Produkte ausgerichtet, etwa in den Bereichen Naturkosmetik und Bio-Lebensmittel. Darüber hinaus werden bewusst kleinere Hersteller und Lieferanten aus der Region gefördert. Der lokale Bezug wurde 2011 durch die Image-Kampagne „Heimat-Budni“ unterstrichen, durch die sich das Unternehmen nicht zuletzt von welt- und europaweit tätigen Konzernen abgrenzen wollte. Der Etablierung eines Umweltmanagementsystems folgte im Jahr 2012 die Zertifizierung „Hamburger Ökoprotit Betrieb“. Bei dieser Zertifizierung stehen vor allem Ressourcenverbrauch und Abfallaufkommen der Filialen im Mittelpunkt, wobei bereits alle Filialen seit 2006 mit Ökostrom betrieben werden. (Budnikowsky 2012, S. 219) Ein Jahr später, 2013, gewann das Unternehmen den Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Rubrik „Deutschlands nachhaltigste Zukunftsstrategien“. In der Begründung zur Preisverleihung wurde von der Jury ausgeführt: „BUDNI hat die Vision, bis zum Jahr 2020 sein gesamtes Sortiment auf ökologische und sozialverträgliche Produkte umzustellen.“ (Deutscher Nachhaltigkeitspreis 2013) Wachstum und Nachhaltigkeit scheinen damit aus Sicht des Unternehmens keinen grundsätzlichen Widerspruch darzustellen.

dm-drogerie markt GmbH + Co. KG

Der zweite Akteur auf dem Markt des Hamburger Drogerie-Einzelhandels ist die dm-drogerie markt GmbH + Co. KG aus Karlsruhe. Im Gegensatz zur Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG handelt es sich um kein ortsansässiges Unternehmen. Ebenso wie Budnikowsky strebt das Unternehmen eine, nach Selbstdarstellung, umweltorientierte und soziale Ausrichtung an. Der Unternehmensgründer Götz Werner gehört daneben zu den Protagonisten in der Debatte um ein bedingungsloses Grundeinkommen.

Die Anfänge des Unternehmens gehen ins Jahr 1973 zurück, als in Karlsruhe das erste Drogerie-Geschäft von dm eröffnet wurde. Mittlerweile ist die dm-drogerie markt GmbH + Co. KG bundesweit der größte Drogerie-Einzelhändler mit einem Anteil von

knapp einem Viertel des Gesamtumsatzes auf diesem Markt. Gut die Hälfte des Umsatzes für Drogerie-Artikel entfällt auf Discounter und Lebensmittel-Einzelhandel, das weitere Viertel teilen sich direkte Konkurrenten wie Müller und Rossmann und regionale Anbieter wie Budnikowsky.

Dabei verfolgt die dm-drogerie markt GmbH + Co. KG eine Expansionsstrategie. 2016 verfügte das Unternehmen bundesweit über 1825 Märkte, gegenüber 1345 fünf Jahre zuvor. D.h. in dieser Zeitspanne sind jedes Jahr knapp hundert Filialen hinzugekommen. Bezogen auf den Umsatz in Deutschland behauptete das Unternehmen den ersten Platz unter den Drogerie-Einzelhändlern, auch wenn es hinsichtlich der Anzahl der Filialen hinter dem Konkurrenten der Dirk Rossmann GmbH liegt. Das Wachstum des Umsatzes, bezogen auf den deutschen Markt, reicht von einem Spitzenwert im Geschäftsjahr 2012/13 von 14,4% (auf 5,80 Milliarden Euro) bis zum Wert des Geschäftsjahres 2015/16 von 7,9% (auf 7,49 Milliarden Euro).

Auch hier möchte ich wie bei Budnikowsky das Wachstum des Umsatzes mit dem der Filialen in Beziehung setzen. So verdreifachte sich im Zeitraum von 2005 bis 2016 der Umsatz (von 2,4 Mrd. auf 7,65 Mrd.), wogegen sich die Anzahl der Filialen im gleichen Zeitraum mehr als verdoppelte (von 799 auf 1825). Die Wachstumszahlen sind also wesentlich höher als bei Budnikowsky, wobei das Wachstum des Umsatzes nicht so eindeutig mit dem Wachstum der Filialen korreliert, wie bei Budnikowsky. Dies mag dann aber einer zunehmenden Filialgröße zuzurechnen sein.

Die Form des Engagements in Hamburg hat sich dabei im Laufe der Jahre geändert. Seit 1999 hat die dm-drogerie markt GmbH + Co. KG Eigenmarken über Budnikowsky vertrieben, war also nicht mit eigenen Filialen in Hamburg vertreten. Dies ändert sich, als dm 2009 die erste eigene Filiale in Hamburg gründet. Mit diesem Schritt endete die zehnjährige Kooperation beider Unternehmen. Vier Jahre später, 2013, verfügt dm bereits über zehn Filialen. Besonders interessant ist dabei die Eröffnung einer Filiale am Rathausmarkt in unmittelbarer Nähe zur größten und modernsten Filiale von

Budnikowsky. Ein Jahr später, zum 31. März 2014, endet dann offiziell die Kooperation zwischen dm und Budnikowsky. Bis 2015 gibt es 14 Filialen und man stellt sich vor, dass längerfristig 50 bis 60 Märkte in der Metropolregion Hamburg denkbar sind.

Die Umsatzanteile auf dem Hamburger Markt lassen sich indirekt erschließen. Im Geschäftsjahr 2012/13 errechnet sich ein Umsatz pro Filiale von 3,92 Millionen Euro (bei 1480 Filialen und 5,8 Milliarden Euro Umsatz bundesweit). Bezieht man dies auf die zehn Filialen in Hamburg im Jahr 2013, ergibt sich ein Umsatz von 39 Millionen Euro, d.h. etwa 10% des Umsatzes der Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG. Für das Geschäftsjahr 2014/15 errechnet sich ein Umsatz pro Filiale von 3,98 Millionen Euro (bei 1744 Filialen und 6,94 Milliarden Euro Umsatz). Wiederum auf die 2015 in Hamburg vorhandenen 14 Filialen bezogen, errechnet sich ein Umsatz von 55,7 Millionen Euro. Dies entspricht mit 7,6% sogar einem geringeren Anteil am Umsatz der Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG, als zwei Jahre zuvor.⁵

Die Ausrichtung des Unternehmens am Ziel der Nachhaltigkeit lässt sich an der Gestaltung des Sortiments, der Logistik und der Filialen ablesen. Es werden eigene Bio-Marken geführt; so u.a. für Lebensmittel, mit denen der ökologische Landbau gefördert werden soll, und für Naturkosmetik. Die Marke „alverde Naturkosmetik“ hat in den Jahren 2009 und 2010 den Deutschen Nachhaltigkeitspreis gewonnen. Darüber hinaus hat das Unternehmen eine eigene Kennzeichnung von Produkten der Eigenmarken hinsichtlich Inhaltsstoffen, Verpackungsmaterial und Produktionsverfahren eingeführt. Die Filialen werden mit Ökostrom versorgt und durch den Einsatz von Luft-Luft-Wärmepumpen soll eine Unabhängigkeit der Heiz- und Klimaanlage von fossilen Brennstoffen erreicht werden. Des Weiteren arbeitet dm mit der Agentur innatura zusammen, welche Warenüberschüsse und Retouren an wohltätige Organisationen weitervermittelt. Auf diese Weise soll vermieden werden, dass gebrauchsfähige und zum Teil neuwertige Waren zu Abfall werden. Es sind also verschiedene Maßnahmen

⁵ Bei dieser Berechnung (und auch der folgenden für die Dirk Rossmann GmbH) ist unterstellt, dass der durchschnittliche Umsatz pro Filiale in Hamburg dem des Bundesdurchschnitts entspricht.

ergriffen, um das Nachhaltigkeitsziel mit Leben zu füllen.

Dirk Rossmann GmbH

Als dritter Akteur (alphabetisch) tritt die Dirk Rossmann GmbH auf. Die Firmenzentrale ist in Burgwedel bei Hannover ansässig. Hier finden sich auch die Ursprünge des Unternehmens, da die erste Filiale 1972 in Hannover eröffnet wurde. Über lange Jahre hinweg war ein Gentlemans Agreement mit der dm-drogerie markt GmbH + Co. KG wirksam, als letzterer das Gebiet Süddeutschlands vorbehalten blieb und der Dirk Rossmann GmbH der norddeutsche Raum. Die änderte sich durch den Konkurs des größten Konkurrenten, der Anton Schlecker e.K. 2012; ab diesem Zeitpunkt sind beide Akteure bundesweit aktiv.

Die Wachstumsstrategie lässt sich gut verfolgen, blickt man auf die Anzahl der Filialen und die Entwicklung des Umsatzes. Im Jahr 2005 verfügt das Unternehmen bundesweit über 1160 Filialen. Bis 2016 steigt die Zahl im Bundesgebiet auf 2055. Was den Umsatz angeht, sind veröffentlichte Zahlen nur für das Bundesgebiet verfügbar. Hier lag der bundesweite Umsatz 2005 bei 1,9 Milliarden Euro; 2008 konnte man berichten, dass man das elfte Jahr in Folge zweistellige Wachstumsraten erzielen konnte. 2016 stieg der Umsatz auf 6,1 Milliarden Euro. Die höchsten Wachstumsraten konnten im Geschäftsjahr 2012 mit über 18% erzielt werden, was aber auch mit der Übernahme von Marktanteilen in Folge der Schlecker-Pleite zusammenhängt. Gewachsen ist das Unternehmen nicht nur durch die Neueröffnung eigener Filialen, sondern auch durch Übernahmen von Konkurrenzunternehmen. So wurden im Jahr 2003 70 Filialen der Drogeriemarktkette kd (Kaisers Drugstore) übernommen, 2005 folgten ca. 400 Filialen derselben Kette. 2008 übernahm Rossmann 160 Filialen der Kette Kloppenburg. Im Jahr 2012 wurden 100 Ihr Platz-Filialen von der Anton Schlecker e.K. übernommen.

Ähnlich wie bei dm hat sich der Umsatz im Zeitraum zwischen 2005 und 2016 gut verdreifacht, wohingegen sich die Anzahl der Filialen nicht einmal verdoppelt hat. Folglich ist auch bei der Dirk Rossmann GmbH das Umsatzwachstum nicht vollständig

durch die Expansion der Filialen zu erklären.

Ein ausführlicheres Zitat verdeutlicht, wie zentral das Thema Wachstum für das Unternehmen ist. In der Pressemitteilung für das Geschäftsjahr 2014 stellt Rossmann seinen Titel als „Deutscher Wachstumsmeister“ heraus:

„ROSSMANN gehörte 2013 erneut als einziger deutscher Händler zur Spitzengruppe der 50 weltweit am schnellsten wachsenden Handelsunternehmen. Die Vergleichsstudie „Global Powers of Retailing 2013“ (Dtsch. „Globale Handelsmächte“ / Deloitte) führt ROSSMANN zweimal: auf Platz 36 der 50 am schnellsten wachsenden Händler sowie auf Platz 132 der 250 weltweit größten Händler. Die Studie weist bei ROSSMANN für den Zeitraum 2007 bis 2012 ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 13,5 Prozent aus. ROSSMANN ist auch „Deutschlands Wachstumsmeister 2013“. Mit diesem Titel kürt die „Welt“ gemeinsam mit der Unternehmensberatung „Accenture“ seit 2008 Konzerne aus dem Kreis der 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands. Gewürdigt werden kontinuierliches Wachstum und strategisch weitsichtige Führung der vergangenen fünf Jahre.“ (Rossmann 2014)

Im Jahr 2008 verfügt das Unternehmen in Hamburg über 30 Filialen, bis 2015 steigt die Zahl auf 41. Nimmt man den bundesweiten Umsatz im Jahr 2015 von 5,75 Milliarden Euro und teilt ihn durch die Anzahl der Filialen von 1992, erhält man einen durchschnittlichen Filialumsatz von 2,89 Millionen Euro pro Geschäftsjahr.⁶ Bezieht man diesen Wert auf die Hamburger Filialen, ergibt sich ein errechneter Umsatz von 118,5 Millionen Euro, also etwas mehr als ein Viertel des Hamburger Marktführers Budnikowsky.

Auch die Dirk Rossmann GmbH hat sich das Thema Nachhaltigkeit auf die Fahnen geschrieben, wenn auch anscheinend weniger konsequent als Budnikowsky und dm. Bei der Gestaltung von Eigenmarken wird auf die Vergabe von Nachhaltigkeits-Siegeln geachtet und bei der Verpackung von Eigenmarken ein hoher Anteil an Recyclingmaterial angestrebt. In den Filialen findet eine Verbesserung der Energieeffizienz vor allem durch neue Heizungs- und Klimaanlage statt. Ein eigens aufgesetztes Logistik-Projekt hat zur Optimierung der Distributionsprozesse geführt und

⁶ Dies ist weniger, als bei der dm-drogerie markt GmbH + Co. KG. Allerdings muss man hier die unterschiedlichen Filialgrößen in Rechnung stellen.

damit zu einer Verringerung der gefahrenen Kilometer der eigenen Auslieferungsfahrzeugflotte. (Womit Ressourcenschonung und ökonomisches Interesse zusammenfallen.) Im Gegensatz zu Bundnikowsky und der dm-drogerie markt ist Rossmann bisher allerdings nicht beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis vertreten, etwa mit einer Eigenmarke.

4. Wachstumsstrategien

Der Hamburger Drogerie-Einzelhandel steht nicht für sich allein und für zwei der drei hier betrachteten Akteure ist er eher ein kleines Segment im umfassenden deutschen und europäischen Markt. Dieser ist, blickt man auf die letzten Jahrzehnte, durch stetiges Wachstum und Konzentration geprägt. So beschreibt die Journalistin Inga Michler in einem biographischen Artikel über Dirk Rossmann die Entwicklung des deutschen Drogerie-Einzelhandels seit den 1980er Jahren:

„Damals begann in der Branche ein Wettlauf um Größe, der bis heute andauert. „Wachse oder stirb“ hieß das Motto. Erst wurden einzelne Geschäfte von aufstrebenden Firmen aufgekauft, dann verschwanden mit Drospa, kd, Idea und Ihr Platz ganze Ketten als eigenständige Anbieter. Übrig blieb ein den Markt beherrschendes Quartett: Schlecker, dm, Rossmann und Müller.“ (Michler 2010)

Mittlerweile ist auch die Anton Schlecker e.K. Geschichte. Das Unternehmen Müller fällt aus der Betrachtung raus, da es nicht in der hier betrachteten Region aktiv ist. Die Wendung „Wachse oder stirb“ aus dem Zitat schlägt eine Brücke zu der Frage nach der Gestalt eines Wachstumsmechanismus. Resultiert die Entscheidung zum Wachstum aus einer einsamen Entscheidung eines Unternehmers, gibt es für das eingangs gestellte Thema nicht viel zu holen. Die Vermutung ist jedoch, dass der Treiber für Wachstum nicht in den individuellen Entscheidungen Einzelner zu suchen ist.

Unmittelbar greifbar wird das Streben nach Wachstum, schaut man sich die Internetauftritte der Unternehmen an. Wachstum ist insofern institutionalisiert, als alle Internet-Seiten über eine eigene Rubrik zum Thema Expansion verfügen. Hier finden sich Informationen über Anforderungen an neue Märkte, etwa hinsichtlich des

räumlichen Umfelds und der Ladengröße. (Nebenbei bemerkt ist an dieser Stelle interessant, dass bei der Auflistung der Anforderungen an Standorte Nachhaltigkeitsaspekte nicht erwähnt werden. Hier wäre etwa an Erreichbarkeit ohne PKW zu denken oder an bauliche Anforderungen.) Die Bedeutung des Themas Expansion wird dadurch unterstrichen, dass alle drei Unternehmen eigene Organisationsstrukturen hierfür eingerichtet haben. Dies reicht von einer eigenen Abteilung (Budnikowsky) bis hin zu einem eigenen Vorstandsposten (dm-drogerie markt).

Der sinnfällige Ausdruck der Wachstumsstrategien im Hamburger Drogerie-Einzelhandel zeigt sich in der Zunahme der Filialen. Dies ist jedoch nicht lediglich eine „Oberflächenerscheinung“ des Wachstumsprozesses. Expansion als Strategie ist das Mittel, Wachstum zu befördern, da der Spielraum von Preisanpassungen gering ist. Ich habe bereits oben darauf hingewiesen, dass Unternehmen des Lebensmittel-Einzelhandels vermehrt Produkte des Drogerie-Sortiments anbieten und dabei über mehr Spielraum bei der Preisgestaltung verfügen. Andererseits wird aber auch konstatiert, dass bestimmte Produktlinien des Drogerie-Sortiments noch großes Potential für ein Mengenwachstum bieten, so etwa Männerkosmetik. (Der Stern 2016b)

Ein Blick auf die Geschichte aller drei Unternehmen zeigt dann auch, dass Wachstum vielfach als Expansion stattgefunden hat, d.h. durch eine Zunahme der Filialen. Bei dieser Expansionsstrategie ist man zweigleisig verfahren: zum einen durch die Eröffnung neuer eigener Filialen, zum anderen durch die Übernahme von Konkurrenzunternehmen. Vor diesem Hintergrund sind auch die Übernahmeveruche zwischen den hier behandelten Akteuren zu verstehen. Durch eine verschlechterte Umsatz- und Ertragssituation kam es im April 2016 zu einem Übernahmeangebot seitens der Dirk Rossmann GmbH für die Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG. Dieses Angebot wurde von den Familien-Eignern von Budnikowsky jedoch abgelehnt. Die Tatsache, dass sich der Drogerie-Einzelhandel auf drei bundesweit agierende

Unternehmen (dm, Müller, Rossmann) und ein regional agierendes (Budnikowsky) beschränkt, ist letztlich Ergebnis der Strategie eines Wachstums durch Expansion mit diversen Übernahmen. Oben habe ich darauf hingewiesen, dass mittlerweile auch die Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG eine bundesweite Expansion in Kooperation mit Edeka beschlossen hat.

5. „Wachse oder stirb“: Wachstum als Verflechtungszwang

Ich habe oben die These aufgestellt, dass das Wachstum von Unternehmen nicht der freien Entscheidung von Unternehmer-Individuen anheimgestellt ist, sondern sich aus den Zwängen einer spezifischen Verflechtung ergibt. Die Vermutung ist, dass Unternehmen, solange sie im Marktsegment aktiv sind und solange sie in einem oligopolistischen Konkurrenzverhältnis zueinander stehen, wachsen müssen. Warum ist dies so? Begreifen wir Wachstum als sozialen Mechanismus, der aus der Verflechtung von Akteuren resultiert, stellt sich die Frage nach der Gestalt dieser Verflechtung. Die Rede von einem Verflechtungszwang ist nur dann sinnvoll, wenn es nicht im Belieben der Akteure steht, dem Zwang zu folgen oder nicht. Auf unser Thema gewendet: zu beschließen zu wachsen oder eben nicht. Natürlich könnten – hypothetisch – bundesweit tätige Akteur wie die dm-drogerie markt GmbH + Co. KG oder die Dirk Rossmann GmbH entscheiden, ihr Engagement in Hamburg einzustellen. Damit bliebe in Hamburg mit der Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG nur ein einzelner Akteur als Monopolist auf dem Markt des Drogerie-Einzelhandels übrig. Die Entscheidungsfreiheit, überhaupt an der Konstellation „Hamburger Drogerie-Einzelhandel“ teilzunehmen stellt also gewissermaßen einen Luxus zweier Akteure dar. Nichtsdestotrotz stellt sich die Frage nach der Eigenart des Verflechtungsmechanismus, geht man von dem Vorhandensein mehrerer Akteure aus. Hierauf will ich jetzt näher eingehen.

Zwang durch negative Folgen

Betrachten wir eine einfache Ausgangssituation: drei Unternehmen sind in einem Markt tätig; sie haben ein vergleichbares Geschäftsmodell, vertreiben vergleichbare Waren und werden von Kunden folglich als Konkurrenten wahrgenommen. Das Marktvolumen, gemessen am jährlichen Gesamtumsatz, ist anfangs zu etwa drei gleichen Teilen aufgeteilt. Mit einer solchen Situation haben wir einen einfachen Fall eines oligopolistischen Marktes. Steigert nun eines der Unternehmen seinen Umsatz, wächst dadurch das Gesamtvolumen des Marktes, aber auch der Anteil des zunächst wachsenden Unternehmens. Spiegelbildlich zu dieser Entwicklung verringert sich der Marktanteil der anderen Unternehmen, auch wenn man sich vorstellen kann, dass sich an ihrer Geschäftstätigkeit ansonsten nichts verändert hat. Obwohl zwei der an der Konstellation beteiligten Unternehmen also genauso gewirtschaftet haben wie bisher, hat sich ihre relative Position im Markt verschlechtert. Die in dieser ersten Periode nicht gewachsenen Unternehmen müssen nun eigene Anstrengungen unternehmen, um ihren Marktanteil zu halten oder wiederzuerlangen. Die entscheidende Frage ist nun, was passieren würde, täten sie dies nicht. (Wenn sie sich entschließen würden, auf Wachstum bewusst zu verzichten.) Hier sind eine Reihe von Folgen denkbar, die über kurz oder lang zum Austritt aus dem Markt führen würden.

Erstens: Ein größerer Anteil am Marktvolumen bedeutet eine bessere Position des Unternehmens auf der Einkaufsseite mit entsprechenden Möglichkeiten, Einkaufspreise zu gestalten. Dies kann an die Verkaufspreise weitergegeben werden, woraus sich ein direkter Wettbewerbsvorteil ergibt.⁷ Genau dieser Aspekt spiegelt sich in der Kooperation zwischen der „kleinen“ Iwan Budnikowsky und der „großen“ Edeka wider. So heißt es in der Pressemitteilung zur Entscheidung des Bundeskartellamtes: *„Durch die Zusammenarbeit mit EDEKA kann Budnikowsky strukturelle Nachteile, die im Wareneinkauf gegenüber diesen Wettbewerbern bestehen, verringern.“*

⁷ Vorausgesetzt ist eine hohe Preiselastizität. D.h. Konsumenten als Endverbraucher müssen, bezogen auf das Warensortiment von Drogerien, tatsächlich schon auf geringe Preisveränderungen reagieren.

(Bundeskartellamt 2017) Diese strukturellen Nachteile mögen sich dann vor allem auf Einkaufskonditionen gegenüber großen Herstellern von Konsumgütern wie Unilever oder Henkel beziehen.

Einkaufskonditionen werden damit zum Wachstumstreiber. Die einfache Formel sagt: je größer der Umsatz, desto größer die Einkaufsmenge und desto geringer der Einkaufspreis. Findet Wettbewerb auch über den Preis statt, hat das Unternehmen mit dem größten Umsatzwachstum den Vorteil. Dieser Aspekt ist gerade im Zusammenhang mit den Zielen der hier betrachteten Unternehmen besonders bemerkenswert, da Mengenwachstum als struktureller Zwang dem Streben nach Nachhaltigkeit zuwiderläuft.

Zweitens ist das Halten oder ausweiten der eigenen Marktposition eine Voraussetzung dafür, weiterhin über die Mittel für strategische Handlungen zu verfügen. Im Kontext eines oligopolistischen Marktes ist an Investitionen, an Expansion und an Modernisierung zu denken. Eine stagnierende oder sich gar verschlechternde Marktposition würde zu einer Einschränkung der Möglichkeiten solcher strategischer Handlungen führen. Gerade in einer oligopolistischen Struktur wäre dies eine fatale Entwicklung, da die Fähigkeit der Unternehmen zum strategischen Handeln ein Kernmerkmal dieser Konstellation bzw. Marktordnung ist.

Drittens bedeutet jede neu eröffnete Filiale eine „Kraft des Faktischen“. D.h. der Umsatz, der in einem neuen Einzugsgebiet erzielt werden kann, fließt dem Unternehmen zu, das als erstes diesen Platz besetzt. (Hierbei ist das Wachstum der gesamten Nachfrage einmal außer Acht gelassen.) Eine weitere Folge ist, dass dasjenige Unternehmen, das den neuen Platz nicht besetzt, in der Wahrnehmung der Kunden als weniger attraktiv wahrgenommen wird. Umgekehrt ist das wachsende Unternehmen den Konsumenten an mehr Stellen gegenwärtig und bewusst. Dieser Aspekt schlägt sich sogar direkt in der Expansionsstrategie aller drei Unternehmen nieder, als diese Filialen auch aus dem Grund eröffnen, das Feld nicht der Konkurrenz zu überlassen.

In Summe ergibt sich aus diesen drei Folgen das Bild, dass eine hypothetische Entscheidung zum Verzicht auf Wachstum die Chance erhöht, über kurz oder lang aus dem Spiel „Hamburger Drogerie-Einzelhandel“ auszuschneiden. Da bei diesen Überlegungen vorausgesetzt ist, dass alle Akteure diese Konsequenz vermeiden wollen, sind sie gezwungen, dem Wachstumsimperativ zu folgen. Dies scheint mir letztlich der Hintergrund des Satzes „wachse oder stirb“ zu sein, der Wachstum als Zwang prägnant zusammenfasst. Dieser Wachstumsmechanismus ist jedoch an bestimmte Voraussetzungen geknüpft.

Eintritt und Austritt

Die Akteure (bzw. Unternehmen) unterliegen dem Wachstumsmechanismus, solange sie im Markt aktiv sind. Der Mechanismus als Prozess hat folglich einen Eingang und einen Ausgang. Eingang meint, dass Akteure, die an dem „Spiel“ des Marktgeschehens teilnehmen wollen, in den Sog des Mechanismus geraten. D.h. Akteure haben zwar die Freiheit, an der Konstellation teilzunehmen; tun sie dies aber einmal, sind auch sie den Regeln des Spiels unterworfen; es liegt dann nicht in ihrer freien unternehmerischen Entscheidung, zu wachsen oder nicht. Austritt meint, dass der Wachstumsmechanismus auf zweierlei Weise enden kann bzw. Akteure aus dem Spiel verschwinden können: erstens ein Unternehmen entscheidet sich, den Markt zu verlassen, es gibt sein Engagement auf, oder – zweitens – ein Unternehmen hört auf, überhaupt ein eigenständiger Akteur zu sein (durch Übernahme oder Pleite). In unserem Beispiel: die dm-drogerie markt oder die Dirk Rossmann GmbH bricht ihre Expansionsstrategie ab (ein kontrafaktisches Szenario) oder ein (ehemaliger) Akteur wie die Anton Schlecker e.K. steigt aus dem Spiel aus (durch Pleite).

Oligopolistische Struktur der Verflechtung

Eine zweite Bedingung des Wachstumsmechanismus liegt in der oligopolistischen Struktur der Konstellation. Ein Zwang zum Wachstum kommt folglich erst ab dem Punkt zum Tragen, an dem Akteure (Unternehmen) so aufeinander bezogen sind, dass

ihr Erfolg im Marktgeschehen von der relativen Position zu anderen Akteuren abhängt. Würde ein Akteur stillstehen, d.h. sich mit seiner aktuellen Situation zufrieden geben, verschlechterte sich seine Position gegenüber seinen Konkurrenten. Die Verflechtung bzw. Konstellation verfügt damit über bestimmte Eigentümlichkeiten, welche sie von anderen unterscheidet. D.h. es sind Konstellationen (bzw. Marktformen) denkbar, in denen Unternehmen zwar ebenfalls miteinander verbunden sind, sich aber kein Zwang zum Wachstum ergibt.

Hierin liegt meines Erachtens der Unterschied einer oligopolistischen Marktstruktur, wie sie für den hier betrachteten Hamburger Drogerie-Einzelhandel gilt, etwa zur Lage eines mittelständischen Handwerksbetriebs. Dessen wirtschaftlicher Erfolg hängt nicht in erster Linie von seiner relativen Position zu Konkurrenzbetrieben ab.⁸ Die Eigenart eines Oligopols, die Aktivität eines Akteurs im Sinne des strategischen Handelns sofort für die anderen Akteure spürbar zu machen, macht letztlich die Verflechtung der Akteure aus. Im Falle einer nicht oligopolistischen Marktstruktur, einer Konkurrenz vieler kleiner Unternehmen und damit einer „vollständigen Konkurrenz“, würde die Aktivität eines einzelnen Unternehmens hingegen nicht ins Gewicht fallen.

Bei dieser Bedingung ist also mitgedacht, dass ein Grundelement kapitalistischen Wirtschaftens (in seiner idealtypischen Gestalt) verwirklicht ist, nämlich die einzelwirtschaftliche Entscheidung über die Geschäftsstrategie (wie z.B. Investitionen, Expansion, ...) In diesem Sinne sind die an der Figuration (oligopolartiger Markt) beteiligten Akteure (Unternehmen) als unabhängige „decision maker“ zu verstehen. Dies mag trivial klingen; nichtsdestotrotz scheint mir dieser Punkt wichtig, um das hier entwickelte Modell gegen kartellartige Strukturen abzugrenzen. Bei solchen wird das für ein Oligopol zentrale Moment der strategischen Interaktion unterlaufen. Die Handlung eines Konkurrenzunternehmens ist kein externes Ereignis mehr, das

⁸ Dieser Aspekt ist jüngst durch eine Studie aus dem Berliner Institut für ökologische Wirtschaftsforschung untermauert worden. In dieser wird über diverse Beispiele mittelständischer Betriebe berichtet, welche einen bewussten Verzicht auf Wachstum üben. (Gebauer/Sagebiel 2015)

möglichst rechtzeitig registriert werden muss, um evtl. Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Sie geschieht vielmehr in einem Rahmen, der von den Akteuren zuvor gemeinsam festgelegt wurde. So hat auch die deutsche Automobilindustrie eine oligopolartige Struktur, bildet daneben aber auch ein Kartell, wie jüngst aufgedeckt wurde. Vor diesem Hintergrund müssten die dortigen Wachstumsprozesse, -mechanismen und -zwänge anders untersucht werden, als hier vorgeschlagen.

Kunden und ihre Bedürfnisse

Die relative Position der Akteure zueinander stellt das wichtigste Merkmal der Figuration eines oligopolistischen Marktes dar. Darüber hinaus ist ein weiteres Merkmal im hier betrachteten Einzelhandels-Segment von Bedeutung: die Bindung der Unternehmen an ihre Kunden. Dass alle drei Akteure diese Bindung als zentral ansehen, ist nicht zuletzt durch ständige Bezüge in Pressemitteilungen und Geschäftsberichten auf Verbraucherbefragungen und Studien zur Kundenzufriedenheit ersichtlich. Die Akzeptanz durch den Kunden ist letztlich der Maßstab für den unternehmerischen Erfolg der Unternehmen; danach richten sich Kenngrößen wie Anzahl der Filialen und Umsatz. Der Kunde entscheidet mit seinem Kauf, welchem Unternehmen er seine „Gunst“ erweist. Der unentwegte Bezug auf Umfragen zeigt, wie wichtig den Unternehmen ihr Bild in den Köpfen der Konsumenten ist.

Allerdings ist diese Sichtweise auf die Unternehmen-Kunden-Bindung sehr einseitig. Was nicht recht in den Blick kommt, ist der zirkuläre Charakter dieser Beziehung. Die Einzelhändler auf dem Drogeriemarkt finden im Kunden das Ziel ihrer Waren; dieser kann umgekehrt seinen Konsumismus durch allgegenwärtige Angebote befriedigen. Aus der jeweiligen Einzelsicht stellt sich dies allerdings nicht so dar: für das Unternehmen ist der Kunde die externe Größe, die über Kaufentscheidungen seine „Gunst“ verteilt. Es sieht nicht, dass der „Konsument“ als soziales Phänomen auch das Ergebnis ökonomischer Prozesse ist. Für den Einzelnen liefert das Unternehmen Produkte für den täglichen Bedarf; der Konsument sieht jedoch nicht, dass die eigenen

Bedürfnisse nicht einfach „da“ sind, sondern durch eine Welt des allgegenwärtigen Angebots und der Werbung auch erst hervorgerufen werden.

Um das Gemeinte durch einen Kontrast zu verdeutlichen: aus der Standard-Sicht der Ökonomen stellt sich diese Unternehmen-Konsument-Beziehung wiederum anders dar. Ganz ähnlich wie in den Publikationen der Unternehmen wird der Konsument als eine „externe Größe“ aufgefasst, die keine tiefere Beziehung zu ökonomischen Prozessen besitzt. Paul A. Samuelson und William D. Nordhaus liefern in einem Ökonomie-Lehrbuch die schöne Formulierung:

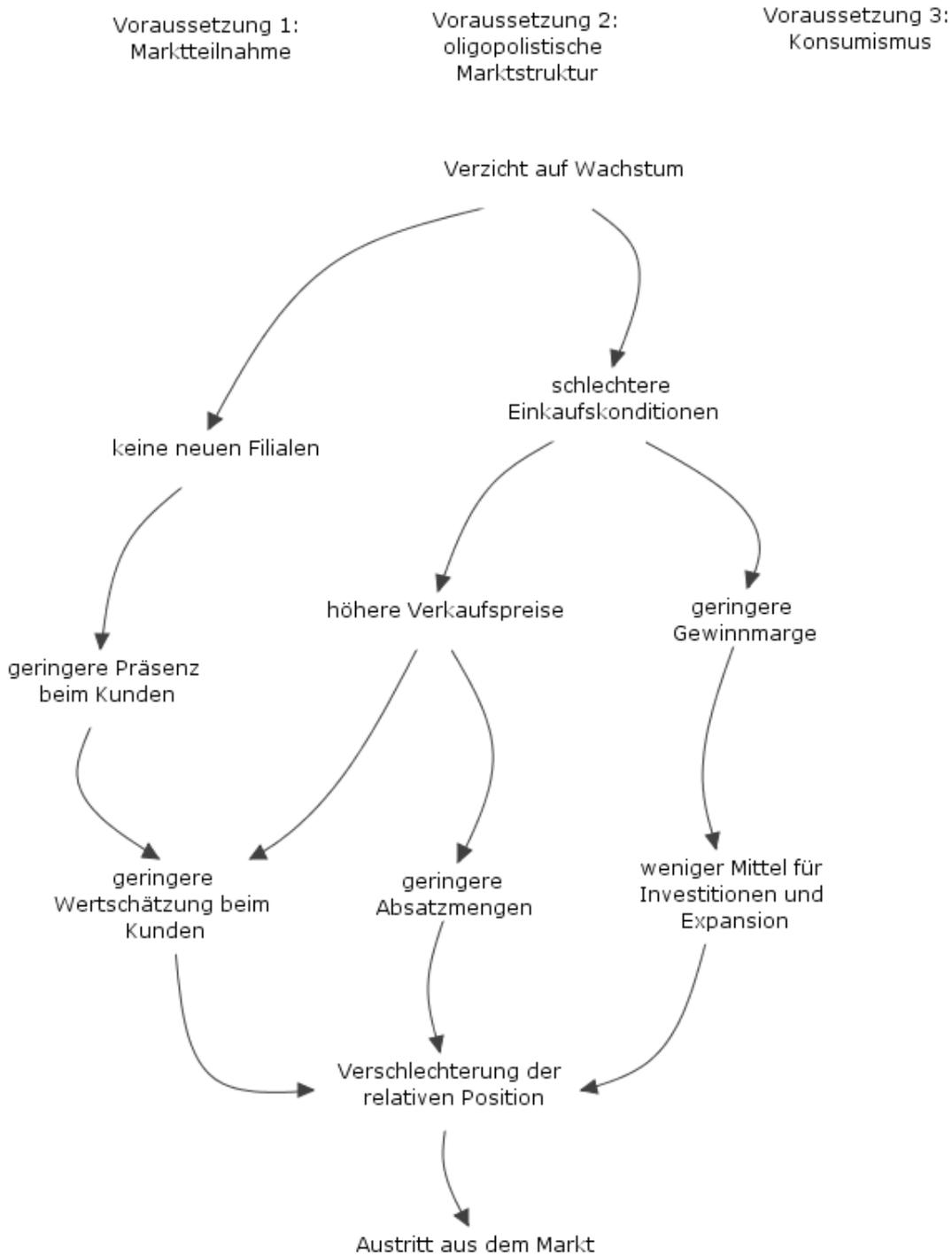
„Kritiker des Kapitalismus argumentieren, der monopolistische Wettbewerb sei per se ineffizient. Sie verweisen auf die wahnwitzige Anzahl weitgehend identischer Produkte und beklagen die Verschwendung und die Kosten, die daraus entstehen. (...) Und doch steckt Logik hinter den differenzierten Waren und Dienstleistungen, die eine moderne Marktwirtschaft hervorbringt. Die große Vielfalt an Produkten bedient die vielen Nischen, die sich durch die verschiedenen Geschmäcker, und Bedürfnisse der Konsumenten ergeben. Würde man die Anzahl der monopolistischen Wettbewerber senken, könnte das Wohlergehen der Konsumenten darunter leiden, weil sie dann zwischen einer geringeren Zahl von Produkten wählen könnten.“
(Samuelson/Nordhaus 2010: 297)

Das, was Menschen einer bestimmten Gesellschaft zu einer bestimmten Zeit als Bedürfnis ansehen, wird hier als gegebenes Faktum aufgefasst. Man kann sich schlichtweg nicht vorstellen, dass Bedürfnisse, Konsummuster und konsumistischer Habitus Phänomene sind, die sich parallel zu bestimmten gesellschaftlichen und ökonomischen Strukturen entwickeln. Diese wechselseitige Bindung von Unternehmen und Kunden scheint mir jedoch gerade in dieser spezifischen Ausprägung auf dem kleinen Marktsegment des Drogerie-Einzelhandels besonders bemerkenswert. Gerade die Kombination eines nachhaltigen Selbstverständnisses der Drogerieunternehmen und des vielfach nachhaltigen Selbstverständnisses der Kunden ist ein zentrales Element für einen bis heute dynamischen Wachstumsprozess.

Abschließend möchte ich versuchen, die Elemente des Wachstumsmechanismus graphisch zu veranschaulichen. Die Graphik geht dabei negativ vor, d.h. sie stellt nicht

dar, welche Schritte zum Wachstum führen, sondern warum Verzicht auf Wachstum zu einer für die Akteure unannehmbaren Konsequenz führt:

Abbildung 1: Wachstumsmechanismus



Quelle: Eigene Darstellung

6. Folgerungen

Mit den vorangehenden Überlegungen zur Gestalt eines Wachstumsmechanismus habe ich versucht zu klären, was mit der Aussage gemeint sein könnte, dass es nicht im Belieben einzelner Unternehmer steht, zu wachsen oder nicht. Diesen Gedanken habe ich am Beispiel des Hamburger Drogerie-Einzelhandels entwickelt. Im Mittelpunkt meines Erklärungsversuches stand dabei die Eigenart der Verflechtung der Akteure. Kern des Modells eines Wachstumsmechanismus war das Bestreben der Unternehmen, die negativen Folgen im Sinne eines unfreiwilligen Austritts aus dem Marktgeschehen zu vermeiden. Die weiteren Elemente dieses Modells waren der Eintritt und Austritt von Akteuren in die Konstellation, die oligopolistische Marktform und die Bindung an Endkunden mit entsprechenden Konsummustern.

Fünf Schlussfolgerungen möchte ich mir aus diesen Überlegungen erlauben. Erstens: In der Diskussion um Wachstum als Ergebnis sozialer Mechanismen, Zwänge oder aggregierter Effekte wird dieses in erster Linie nicht als Ergebnis politischer Entscheidungen gesehen. Vielmehr wird versucht, diejenigen Wirkkräfte dingfest zu machen, welche gerade jenseits bewusster Entscheidungen liegen. Am Beispiel der Entwicklung des Drogerie-Einzelhandels wurde aber auch deutlich, dass dem Wachstums- und Konzentrationsprozess genau eine solche politische Entscheidung zugrunde lag. Es war schließlich die Aufhebung der Preisbindung für Drogerie-Markenartikel, die als Startpunkt für einen längerfristigen Prozess von Anfang der 1970er Jahre bis in die Gegenwart gelten kann. Alle Konzepte von Wachstum als Mechanismus und Zwang (welche die Eigendynamik von Wachstumsprozessen betonen) oder von Wachstum als aggregiertem Effekt (welche auf das Zusammenspiel ökonomischer Faktoren abheben) sollten folglich einen Platz reservieren für die Rolle politischer und gesellschaftlicher Entscheidungen, welche am Ausgangspunkt von Wachstumsprozessen stehen können. Dass die davon angestoßenen Prozesse dann einer Eigendynamik unterliegen können, ist unbenommen.

Zweitens meine ich aufgezeigt zu haben, dass Wachstum nicht nur ein ökonomisches Makrophänomen ist, welchem entsprechend nur auf der Ebene einer Makrosteuerung begegnet werden kann. Erklärungen des Phänomens Wachstum sollten folglich nicht nur den Zusammenhang aggregierter ökonomischer Größen untersuchen. Wachstum kann vielmehr auch aus der Eigenart der Figuration interdependenter, miteinander verflochtener und aneinander gebundener Unternehmen entstehen. Wachstum als wirtschaftspolitisches Thema sollte folglich auch die Eigenart der Bindungen von Unternehmen aneinander in den Blick nehmen. Wachstum ist damit nicht nur eine aggregierte Größe von ansonsten autonom agierenden Individuen (=Unternehmen). Wachstum wird vor allem zum Effekt der Eigenart der Verflechtung von Akteuren. Dies scheint mir eine bis heute unterbelichtete Seite des Phänomens zu sein.

Es sollte aber auch klar sein, dass ich in diesem Text nur eine begrenzte Antwort auf die Frage nach Gestalt und Ursache möglicher Wachstumsmechanismen geworfen habe. Nicht in Abrede soll gestellt werden, dass sich auf einer ökonomischen Makroebene auch andere Prozesse beobachten oder aufgrund theoretischer Überlegungen erwarten lassen. So schrieb Karl Marx über das „Gesetz des tendenziellen Falls der Profitrate“ (Marx 1989, 221ff.). John M. Keynes sprach von einer langfristig abnehmenden Grenzleistungsfähigkeit des Kapitals und einem „allmählichen Verschwinden der Rendite auf akkumulierten Reichtum“. (Keynes 2006: 186). Beides würde zu einem Übergang in einen stationären Zustand der Wirtschaft und damit zum Tod des Rentiers, des funktionslos gewordenen Investors, führen. In der Gegenwart geht nicht zuletzt Thomas Piketty von einer auf lange Sicht niedrigen Wachstumsrate, auch auf globaler Ebene, aus. (Piketty 2014, 105ff.) Die Flughöhe dieser Ansätze war nicht diejenige dieses Textes. Dennoch meine ich, dass der hier entwickelte Ansatz Anknüpfungspunkte bietet, um dem bis heute virulenten Problem der Vermittlung von Mikro- und Makroebene in konkreten Modellen zu begegnen.

Drittens: Auf den ersten Blick könnte es als eine Schwäche des Modells angesehen

werden, dass bei zweien der drei Akteure (dm und Rossmann) die jeweilige Wachstumsstrategie eigentlich mit Blick auf den bundesdeutschen Markt betrachtet werden müsste. Man sieht aber auch, wie ein lokal tätiger Akteur (Budnikowsky) eine Strategie der Expansion wählen muss, um sein Überleben zu sichern. Die angekündigte Kooperation der Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG mit dem größten deutschen Lebensmittel-Einzelhändler Edeka kann also als ein Beleg dafür angesehen werden, dass strategische Entscheidungen nicht aus freien Stücken getroffen werden, sondern bestimmten (Wachstums-)Imperativen folgen.⁹ Dieser Druck wird also sogar dazu führen, das lokale Selbstbild zu korrigieren, wie es durch den Slogan „Heimat - Budni“ ausgedrückt ist. (Budnikowsky, S. 257ff.)

Viertens ist es bemerkenswert, dass auch Unternehmen, welche sich von ihrem Selbstverständnis her der Nachhaltigkeit verschrieben haben, nicht umhin können, eine Wachstumsstrategie zu verfolgen. Diese mögen zwar Maßnahmen zur Steigerung der Ressourcen- und Energieeffizienz umsetzen, um den selbst auferlegten Nachhaltigkeitszielen Genüge zu tun. Unterm Strich tragen dennoch auch sie zur Übergröße des ökologischen Fußabdrucks eines durchschnittlichen Hamburgers bei (um bei der geographischen Begrenzung des hier gewählten Beispiels zu bleiben). Eine Postwachstumsökonomie wird folglich auf Akteure wie Budnikowsky, dm und Rossmann verzichten müssen (zumindest in ihrer jetzigen Form).

Fünftens: Auch wenn es hier um das eher nüchterne Modell eines Verflechtungsmechanismus und damit eines eigendynamischen Prozesses geht, steht hinter allem doch auch eine politische Betrachtung. Es gibt eine durchaus polemisch geführte Diskussion darüber, ob durch bewusste Konsumententscheidungen etwas für eine „bessere Welt“ getan werden kann. Der Blick auf den Mikrokosmos, den ich hier versucht habe, nährt Zweifel an dieser Vorstellung. Dem ökologischen Nutzen der

⁹ Dies kann man natürlich auch aus der Perspektive bundesweit tätiger Lebensmittel-Einzelhändler sehen. Auch hier finden wir eine oligopolistische Marktstruktur vor. Die Expansion im Drogerie-Segment ist für Edeka dann ebenfalls Element einer Wachstumsstrategie.

Entscheidung, zu einer Bio-Schokolade oder einem Waschpulver einer Öko-Marke zu greifen, stehen die bekannten ökologischen Folgen des Wachstums entgegen. Die Bautätigkeit wird angeheizt, mit jeder neuen Filiale steigt der Energieverbrauch und Flächen werden versiegelt. Die meisten Artikel werden weiterhin überregional produziert und müssen entsprechend transportiert werden, der Großteil der Produkte ist zudem in Plastik verpackt. Nachhaltigkeit auf dieser Ebene hieße dann eben doch, auf Schokolade zu verzichten und weniger zu waschen. Letztlich wird durch das Angebot von zigtausenden von Artikeln eine konsumistische Grundhaltung befördert, der zufolge immer mehr Waren stets und in unterschiedlichsten Varianten verfügbar sein müssen. Insofern leisten auch – dem eigenen Anspruch zufolge – auf Nachhaltigkeit verpflichtete Unternehmen des Einzelhandels einen Beitrag zur übermäßigen Größe des ökologischen Fußabdrucks eines umweltbewussten Mitteleuropäers.

Literatur

Bücher und Aufsätze

Altrock, Uwe / Schubert, Dirk (Hg.) (2004): Wachsende Stadt. Leitbild – Utopie – Vision? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Budnikowsky (2012): Firmenchronik 1912-2012. Hamburg: Budnikowsky.

Cezanne, Wolfgang (2005): Allgemeine Volkswirtschaftslehre. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Deutscher Bundestag (2013): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“, Drucksache 17/13300, Berlin.

Deutschmann, Christoph (2013): „Ökonomie ohne Wachstumszwang: ein Wunschtraum?“ Schriftliche Fassung eines Vortrags an der Universität Oldenburg, 24.04.2013. (http://postwachstumsoekonomie.org/Deutschmann-Okonomie_ohne_Wachstumszwang-ein_Wunschtraum.pdf)

Deutschmann, Christoph (2009): „Soziologie kapitalistischer Dynamik“, MPIfG Working Paper 09/05. (<http://www.mpifg.de/pu/workpap/wp09-5.pdf>)

Gebauer, J./Sagebiel, J. (2015): Wie wichtig ist Wachstum für KMU? Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.

Irmen, Andreas (2011) „Ist Wirtschaftswachstum systemimmanent?“ Discussion PaperSeries, Nr. 509, Universität Heidelberg.

Kaven, Carsten (2010): „Soziale Mechanismen im akteurzentrierten Institutionalismus – eine Kritik“, Discussion Paper Nr. 19 des Zentrum für Ökonomische und Soziologische Studien an der Universität Hamburg.

Keynes, John M. (2006 [1936]): Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes. Berlin: Duncker & Humblot.

KPMG AG (2016): Trends im Handel 2025. Erfolgreich in Zeiten von Omni-Business. (<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/571339/LandingPages-PDF/trends-im-handel-2025-studie-2016-KPMG.pdf>)

Leibiger, Jürgen (2016): Wirtschaftswachstum. Mechanismen, Widersprüche und Grenzen. Köln: PapyRossa.

Marx, Karl (1989 [1894]): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie (Dritter Band), MEW 25. Berlin: Dietz.

Meadows, Dennis et al. (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome

zur Lage der Menschheit. Stuttgart: Deutsche-Verlags-Anstalt.

Michler, Inga (2010): „Der Kämpfer – Dirk Roßmann (Drogerien)“, in: dies.,
Wirtschaftswunder 2010. Deutschlands Familienunternehmer erobern die Weltmärkte.
Frankfurt am Main: Campus.

Nitt-Drießelmann, Dörte (2013): Einzelhandel im Wandel. UnternehmerPositionen
Nord. HWWI-Hamburgisches
WeltWirtschaftsInsitut.(http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/2013_05_23_HSH_HWWI_Einzelhandel.pdf)

Piketty, Thomas (2014): Das Kapital im 21. Jahrhundert. München: C.H. Beck.

Richters, Oliver / Siemoneit, Andreas (2017a): „How imperative are the Joneses?
Economic Growth between Individual Desire and Social Coercion“, VÖÖ Discussion
Papers Nr. 4 (<http://www.voee.de/publikationen/discussion/dp4/>).

Richters, Oliver / Siemoneit, Andreas (2017b): „Fear of stagnation? A review on growth
imperatives“, VÖÖ Discussion Papers Nr. 6
(<http://www.voee.de/publikationen/discussion/dp6/>).

Rogall, Holger (2011): Grundlagen einer nachhaltigen Wirtschaftslehre.
Volkswirtschaftslehre für Studierende des 21. Jahrhunderts. Marburg: Metropolis.

Samuelson, Paul A., Nordhaus, William D. (2010): Volkswirtschaftslehre. München:
mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag.

Solow, Robert M. (1956): „A Contribution to the Theory of Economic Growth“, in: The
Quarterly Journal of Economics, Jg. 70, S. 65-94.

Zeitungen und Zeitschriften

Dierig, Carsten (2015): „Rossmann plant 500 neue Filialen in Deutschland“, in: Die
Welt vom 22.11.2015. (<https://www.welt.de/wirtschaft/article149114362/Rossmann-plant-500-neue-Filialen-in-Deutschland.html>)

Gassmann, Michael (2017): „Lebensmittelriese gegen Drogerie-Giganten“, in: Die Welt
vom 12.07.2017.
(https://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article166547558/Lebensmittelriese-gegen-Drogerie-Giganten.html)

Geisler, Bob / Schade, Oliver (2017): „Budni-Chef: So läuft der Angriff auf Rossmann
und dm“, in Hamburger Abendblatt vom 07.06.2017.

Geisler, Bob (2017): „Edeka und Budni mischen Drogeriemarkt auf“, in: Hamburger
Abendblatt vom 26.4.2017.

Geisler, Bob (2015): „Budnikowsky beliefert nun Otto und eröffnet weitere Filialen“,
in: Hamburger Abendblatt vom 11.02.2015.

(<http://www.abendblatt.de/hamburg/article137333440/Budnikowsky-beliefert-nun-Otto-und-eroeffnet-weitere-Filialen.html>)

Geisler, Bob (2015): „Drogeriekette dm greift Platzhirsch Budnikowsky an“, in: Hamburger Abendblatt vom 24.10.2014.

(<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article133607712/Drogeriekette-dm-greift-Platzhirsch-Budnikowsky-an.html>)

Grimm, Katharina (2016): „Alle wollen Budni! Kampf der Drogerieketten“, in: Der Stern vom 19.04.2016. (<http://www.stern.de/wirtschaft/news/alle-wollen-budni--rossmann-und-mueller-buhlen-um-hamburger-drogeriekette-6801164.html>)

Grimm, Katharina (2015): „Wie Rossmann gegen die Discounter-Konkurrenz kämpft“, in: Der Stern vom 23.11.2015. (<http://www.stern.de/wirtschaft/news/rossmann--aldi--lidl--netto-und-co--sind-die-neuen-konkurrenten-6570214.html>)

Handelsblatt (2017): „Kartellamt billigt Zusammenarbeit mit Budnikowsky“, in: Handelsblatt vom 19.05.2017. (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/edeka-kartellamt-billigt-zusammenarbeit-mit-budnikowsky/19827538.html>)

Kapalschinski, Christoph / Möthe, Alexander (2015): „Rossmanns wunderbare Welt des Wachstums“, in: Handelsblatt vom 15.04.2015.

(<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/drogeriemaerkte-legen-zu-rossmanns-wunderbare-welt-des-wachstums/11639810.html>)

Kaever, Oliver (2014): „Erweiterte Kampfzone“, in: Die Zeit vom 04.04.2014.

(<http://www.zeit.de/hamburg/politik-wirtschaft/2014-04/schlecker-dm-konkurrenz-hamburg/komplettansicht>)

Salden, Simone (2017): „Kampf um die Wohlfühlwelt. Die Drogeriemarktketten kämpfen um Kunden, Standorte und Mitarbeiter“, in: Der Spiegel, 22/2017, S. 70-72.

Schade, Oliver / Schmidt, Heiner (2016): „Wieder Verlust – was Budnikowsky nun vorhat“, in: Hamburger Abendblatt vom 21.05.2016.

(<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article207588059/Wieder-Verlust-was-Budnikowsky-nun-vorhat.html>)

Spiegel online (2017): „Budnikowsky-Kooperation: Kartellamt erlaubt Edekas Drogeriepläne“, in: Spiegel online vom 19.05.2017.

(<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/kartellamt-billigt-zusammenarbeit-von-edeka-und-budnikowsky-a-1148467.html>)

Spiegel online (2017): „Rossmann will mehr Filialen eröffnen als dm. Pläne für 2017“, in: Spiegel online vom 02.01.2017.

(<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/rossmann-drogeriemarktkette-will-90-filialen-in-deutschland-in-2017-eroeffnen-a-1128300.html>)

Der Stern (2016a): „Warum dm Deutschlands erfolgreichste Drogeriemarktkette ist“, in:

Der Stern vom 21.10.2016. (<http://www.stern.de/wirtschaft/news/warum-dm-deutschlands-erfolgreichste-drogeriemarktkette-ist-7112312.html>)

Der Stern (2016b): „Warum Drogerien in Deutschland so erfolgreich sind“, in: Der Stern vom 07.04.2016. (<http://www.stern.de/wirtschaft/rossmann--dm--budni-und-co--warum-drogerien-boomen-6782666.html>)

Der Stern (2017): „Rossmann und dm, aufgepasst: Edeka und Budni starten neue Drogeriekette“, in: Der Stern vom 04.03.2017. (<http://www.stern.de/wirtschaft/news/edeka-und-budni-planen-neue-drogeriekette--kann-das-funktionieren--7353968.html>)

Stürmlinger, Daniela (2015): „dm will in Hamburg vier neue Geschäfte eröffnen“, in: Hamburger Abendblatt vom 23.10.2015. (<http://www.abendblatt.de/hamburg/article206321633/dm-will-in-Hamburg-vier-neue-Geschaefte-eroeffnen.html>)

die tageszeitung (2013): „Konkurrenz aus Karlsruhe. Drogeriemärkte in Hamburg“, in: taz.de vom 02.05.2013. (<http://www.taz.de/!5068142/>)

Die Welt (2008): „Rossmann sagt der Konkurrenz den Kampf an“, in: Die Welt vom 22.04.2008. (<https://www.welt.de/regionales/hamburg/article1928332/Rossmann-sagt-der-Konkurrenz-den-Kampf-an.html>).

Weitere Internet-Quellen

Bundesanzeiger.de:

Jahresabschlüsse der Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG: 2011 bis 2015.

Konzernabschlüsse der dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH: 2011 bis 2015.

Konzernabschlüsse der Dirk Rossmann GmbH: 2011 bis 2015.

Bundeskartellamt (2017): „Bundeskartellamt gibt Kooperation EDEKA/Budnikowsky frei“, Pressemitteilung vom 19.05.2017.

(http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2017/19_05_2017_Edeka_Budni.html)

Deutscher Nachhaltigkeitspreis (2013): „Deutschlands nachhaltigste Zukunftsstrategie (KMU) 2013“.

(https://www.nachhaltigkeitspreis.de/app/uploads/2014/03/dnp2013_kurzbegruendung_iwan_budnikowsky_1.pdf)

Rossmann.de (2014): Pressemitteilung. Geschäftsbericht 2013.

(<https://www.rossmann.de/unternehmen/presse/pressemeldungen/140402-Geschaeftsentwicklung-2013.html>)

Vereinte Nationen (2016): Sustainable Development Goals.

(<http://www.un.org/sustainabledevelopment/economic-growth/>)

