

Berichte
aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Marketing

Herausgeber
Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

Forschungsbericht Nr. 1

R. Olbrich

Handelskonzentration

Hagen 1998

Inhalt

Überblick	1
1. Ursachen und Symptome der Handelskonzentration.....	3
a) Wie haben sich die Wettbewerbsbedingungen verändert?.....	3
b) Wie reagieren die Unternehmen auf die neuen Wettbewerbsbedingungen?.....	7
2. Betriebswirtschaftliche Konsequenzen der Handelskonzentration	9
a) Was sagt die Theorie zur Erklärung der Handelskonzentration?.....	9
b) Welche betriebswirtschaftlichen Konsequenzen hat die Erklärung der Handelskonzentration für die verbliebenen Anbieter im Handel?	11
c) Welche betriebswirtschaftlichen Konsequenzen hat die Erklärung der Handelskonzentration für die verbliebenen Anbieter in der Industrie?	15
3. Konsequenzen der Handelskonzentration für die Verbraucher	19
4. Zur Frage der Marktbeherrschung.....	21
Die dem Bericht zugrunde liegende Buchveröffentlichung.....	27
Der Autor des Forschungsberichtes	29

Überblick

Der deutsche Konsumgüterhandel verschmilzt seit geraumer Zeit aufgrund eines immer weiter voranschreitenden Konzentrationsprozesses. Gleichzeitig verbünden sich europäische Handelskonzerne in *supranationalen Beschaffungsorganisationen*. Der weltgrößte Handelskonzern Wal-Mart (USA) tritt mit ersten Übernahmen in den deutschen Markt ein und Branchenkenner warten nunmehr gespannt auf die weiteren Expansions- und Internationalisierungsschritte von Deutschlands und auch Europas größtem Handelskonzern, der Metro AG. Im vorliegenden Forschungsbericht wird das ‚*Größenwachstum*‘ der Handelskonzerne beleuchtet. Der Bericht gibt einen komprimierten Einblick in folgendes, jüngst erschienenes Buch des Autors:

Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im
Konsumgüterhandel, Stuttgart 1998.

Untersuchungen des Autors stützen die These, daß ‚*Größe*‘ allein keine ernstzunehmenden Wettbewerbsvorteile herbeiführt. Er stellt in seinem Buch einen empirisch gestützten Ansatz vor, der aussagt, daß nur die von den Handelsunternehmen betriebenen Betriebsformen Wettbewerbsvorteile erzeugen können und so die Überlebensfähigkeit im Verdrängungswettbewerb sichern. Der Beitrag zeigt auf, welche Konsequenzen diese Sichtweise für die Handels- und Industrieunternehmen in Deutschland und Europa hat. Darüber hinaus wird auf die Konsequenzen der Handelskonzentration für die Verbraucher und die Frage der Marktbeherrschung durch die großen Handelskonzerne eingegangen.

1. Ursachen und Symptome der Handelskonzentration

Bevor die durch den Titel aufgeworfene Frage beantwortet werden kann, ist es zum besseren Verständnis unverzichtbar, einige jüngere Entwicklungen im Konsumgütervertrieb sowie die ‚strategischen Überlegungen‘ der Handelssysteme zu betrachten. Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang die Fragen, wie sich die *Wettbewerbsbedingungen* verändert haben, wie die betroffenen Unternehmen auf die neuen Bedingungen reagieren, was die Wissenschaft der Praxis empfiehlt, und nicht zuletzt, was das Kartellamt und die Wettbewerbspolitik zur Handelskonzentration sagen.

Wettbewerbs-
bedingungen

a) Wie haben sich die Wettbewerbsbedingungen verändert?

Seit einigen Jahrzehnten ist eine zunehmende *Unternehmenskonzentration* im deutschen Konsumgüterhandel zu beobachten, d. h. die Umsätze konzentrieren sich auf wenige große Unternehmen. Gleichzeitig geht die Anzahl der in den betroffenen Branchen insgesamt vertretenen Unternehmen immer mehr zurück. Ähnliche Entwicklungen vollziehen sich bei unseren Nachbarn in Europa.

Unternehmens-
konzentration

Dieser Prozeß der Unternehmenskonzentration ist nicht ein zeitgebundenes Symptom, sondern muß - nach den bisherigen Erfahrungen - als ein sich immer weiter zuspitzender Entwicklungsprozeß bezeichnet werden, dessen Ursachen nach wie vor strittig und bisher unzureichend erklärt sind. Mit dieser Entwicklung geht in vielen Branchen ein ausgeprägter *Verdrängungswettbewerb* einher. Nicht nur im Lebensmittelhandel, aus dem immer wieder Meldungen hinsichtlich neuer Übernahmefälle kommen, sondern auch in anderen Branchen (wie z. B. Möbel, Bekleidung) ist ein intensiver ‚Kampf um die Marktanteile‘ zu verzeichnen.

Verdrängungs-
wettbewerb

Im Zuge dieses Konzentrationsprozesses scheinen sich die *Fusionen und Übernahmen* zu einer Art Wettlauf zwischen den bereits großen und mittelgroßen Handelskonzernen zu entwickeln. Aber auch viele kleinere Handelsunternehmen beginnen, durch systematischen Aufkauf von Wettbewerbern am ‚Spiel mit dem Größenwachstum‘ teilzunehmen. Durch die Zusammenschlüsse zwischen den in einer Branche verbliebenen Großunternehmen steigt die *Handelskonzentration* zwangsläufig immer schneller und sprunghaft an.

Fusionen und
Übernahmen

Handelskonzentration

neue Typen von
Handelssystemen

Parallel zu dem Konzentrationsprozeß im Konsumgüterhandel entstehen *neue Typen von Handelssystemen*, die sich durch einen mehrstufigen, über mehrere Distributionsstufen (Groß- und Einzelhandel) reichenden Aufbau, ein regional oder gar national flächendeckendes Vertriebsnetz und durch geschäftsfeldspezifische, organisatorisch verankerte Teileinheiten auszeichnen. In der jüngsten Vergangenheit sind auf diese Weise im Konsumgüterhandel Großunternehmen entstanden, die in mehreren Branchen tätig sind und z. T. sogar in einzelnen Branchen mit unterschiedlichen Angebotsformen des Einzelhandels auftreten. Als Ergebnis entstehen Konzerne, die nicht selten über mehrere tausend Einzelhandelsgeschäfte verfügen und bekannte Handelsunternehmen quasi als Tochterunternehmen führen. Viele Verbraucher wissen nicht, daß z. B. Kaufhof, Praktiker, Media-Markt, Saturn, Extra, und real zum Metro-Konzern (Düsseldorf/Köln) gehören, daß Hertie von Karstadt übernommen wurde, Karstadt mit Quelle verbunden ist, und daß Obi ein Tochterunternehmen von Tengelmann ist, usw. Der Einkaufsbetrag, den man als Verbraucher in einem Obi-Baumarkt am Ort X ausgibt, ‚fließt‘ von X nach Wermelskirchen und von dort nach Mülheim a. d. Ruhr in die Bilanz der Konzernzentrale. Man könnte endlose Zeilen mit derartigen Verflechtungen füllen.

Handelskonzentration
als Dauerbrenner in der
absatzorientierten
Betriebswirtschaftslehre

In der Wissenschaft, speziell im Bereich der *absatzorientierten Betriebswirtschaftslehre*, hat sich die Handelskonzentration zu einer Art ‚Dauerbrenner‘ etabliert. Ein wichtiger Grund hierfür ist sicherlich, daß einige deutsche Handelsunternehmen gemessen am Umsatz nunmehr die Größe der größten Industrieunternehmen erreicht haben. Das Interesse am Handel hat auch dadurch zugenommen, daß das größte deutsche Handelsunternehmen, die Metro AG, zugleich das größte europäische Handelsunternehmen geworden ist. Darüber hinaus wird die Bedeutung des Handels als Arbeitgeber zunehmend erkannt. Nach einer Studie der Bundesanstalt für Arbeit sorgt der Handel in Deutschland im Branchenvergleich für die meisten sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze (Stand: 1997).

innovative
Betriebsformen

Orientiert man sich an den bisherigen Erklärungen der Unternehmenskonzentration, so sind ‚Größe‘ und daraus resultierende (Nachfrage)Macht sowie größenbedingte Kostensenkungspotentiale verantwortlich für das Ausscheiden vieler Klein- und Mittelbetriebe und damit letztlich auch für die Handelskonzentration. Die vom Autor jüngst publizierte Untersuchung lenkt – abweichend von dieser Sichtweise – den Blick erstmals auf ‚Verdrängungspotentiale‘ *innovativer Betriebsformen*, die das enorme Wachstum der verbliebenen wettbewerblichen Einheiten maßgeblich erklären. Die

Verdrängungspotentiale wiederum beruhen auf gewissen Vorteilen überlegener *Distributionsprinzipien* (z. B. Discountprinzip, Prinzip der Großflächigkeit). Wie empirische Studien in der Unternehmenspraxis zeigen, eröffnen überlegene Distributionsprinzipien auch kleineren Unternehmen ein rapides Wachstum, das somit originär nicht auf größenbedingten Kostensenkungspotentialen oder auf Vorteilen durch Marktmacht basieren kann. Im Kern sind also nicht Unternehmensgröße und ‚Nachfragemacht‘ die Ursachen der Handelskonzentration, sondern *standardisierte Betriebsformen*. So hat sich in der Vergangenheit immer wieder gezeigt, daß kleinere Unternehmen auch ohne ‚großen Bruder‘ ein enormes Wachstumstempo aufweisen und einige auch ohne spektakuläre Übernahmen gar in die Top 10 ihrer Branche eindringen konnten. Man denke nur an das enorme Wachstumstempo des Discounters Lidl, der nunmehr unter den Top 10 des Lebensmittelhandels rangiert. Dabei hat Lidl sicherlich davon profitiert, daß es für innovative Betriebsformen des Handels keine Schutzrechte gibt.

Distributionsprinzipien

standardisierte
Betriebsformen

Der Lebensmittelhandel ist, wenn es um die Handelskonzentration geht, immer wieder im Zentrum der Diskussion, da er eine Art Vorreiterrolle einnimmt. Nicht zuletzt sind die größten Handelskonzerne nahezu ohne Ausnahme aus dem Lebensmittelhandel hervorgegangen. Die erste Abbildung zeigt, daß sich im Lebensmittelhandel ein gewaltiger *Abschmelzungsprozeß* vollzieht. Hierbei sind nur solche Unternehmen berücksichtigt, die ein Vollsortiment im Lebensmittelhandel anbieten und zugleich noch selbständig am Beschaffungsmarkt einkaufen. Die übrigen Anbieter sind hinsichtlich ihres Umsatzes nahezu zu vernachlässigen. Der Abschmelzungsprozeß führt letztlich dazu, daß sich die Umsätze im Lebensmittelhandel auf immer weniger Unternehmen konzentrieren.

Der Lebensmittelhandel

Abschmelzungsprozeß

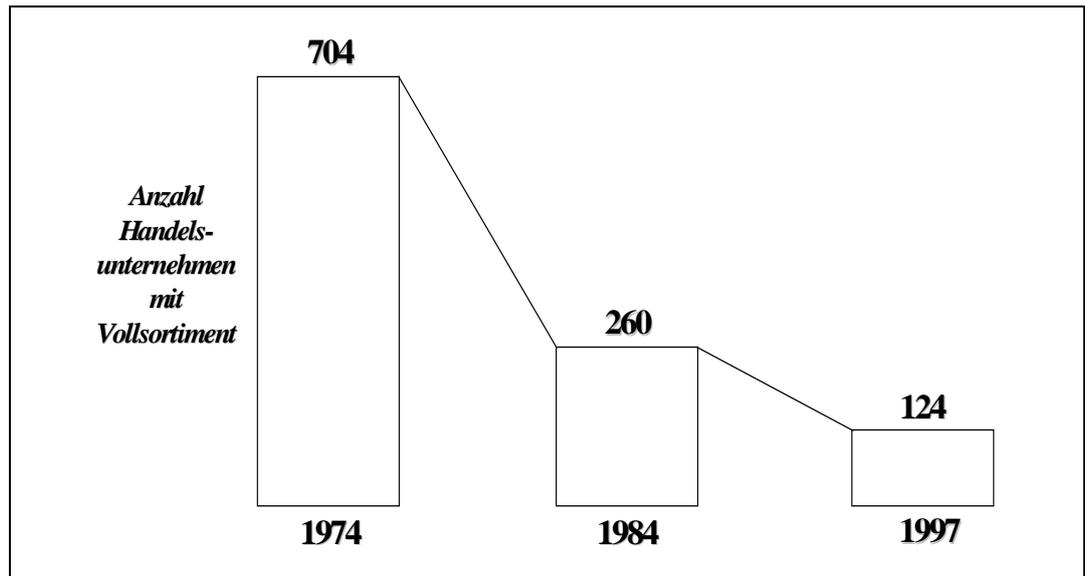


Abb. 1: Der Abschmelzungsprozeß im deutschen Lebensmittelhandel¹

Die zweite Abbildung zeigt auf, daß über 80% des Umsatzes der verbliebenen Unternehmen von den 10 größten Unternehmen getätigt werden.

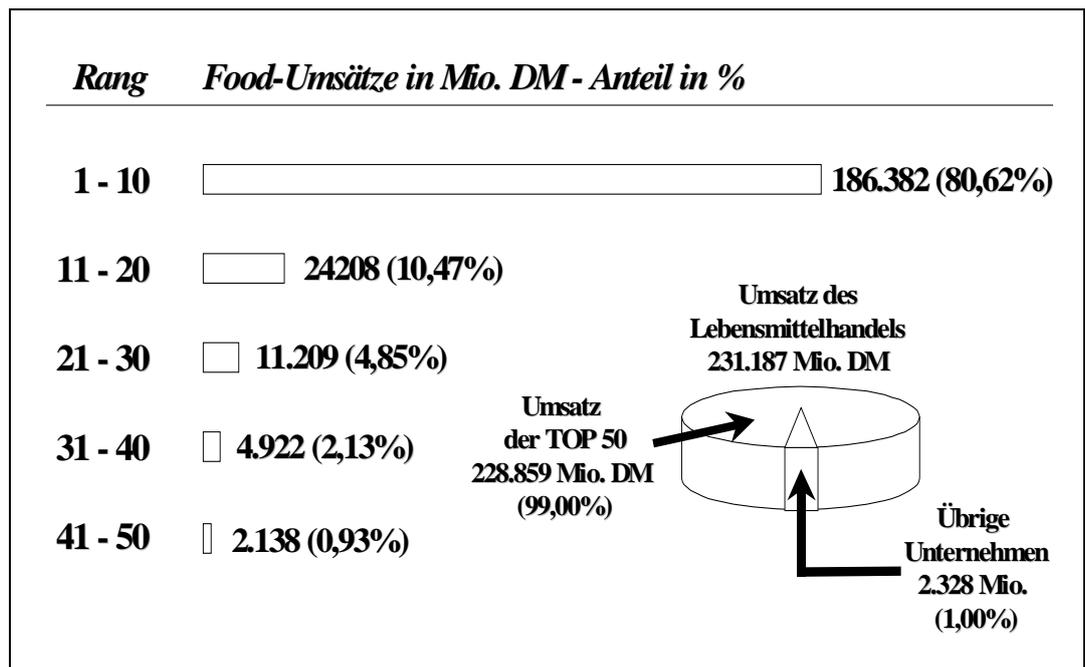


Abb. 2: Die Umsatzkonzentration im deutschen Lebensmittelhandel²

¹ Vgl. M+M EUROdATA 1998.

² Vgl. M+M EUROdATA 1998, S. IV, 20.

Die dritte Abbildung zeigt darüber hinaus, daß die größten 10 Unternehmen nunmehr Gesamtumsätze angesammelt haben, die mit denen deutscher Industriekonzerne durchaus vergleichbar sind. Zum Vergleich – die Unternehmen Thyssen und Krupp vereinigen nach ihrer Fusion ca. 70 Mrd. DM Umsatz auf sich. Das weltgrößte Handelsunternehmen Wal-Mart (USA) tätigt derzeit Umsätze in einer Höhe von ca. 120 Mrd. DM.

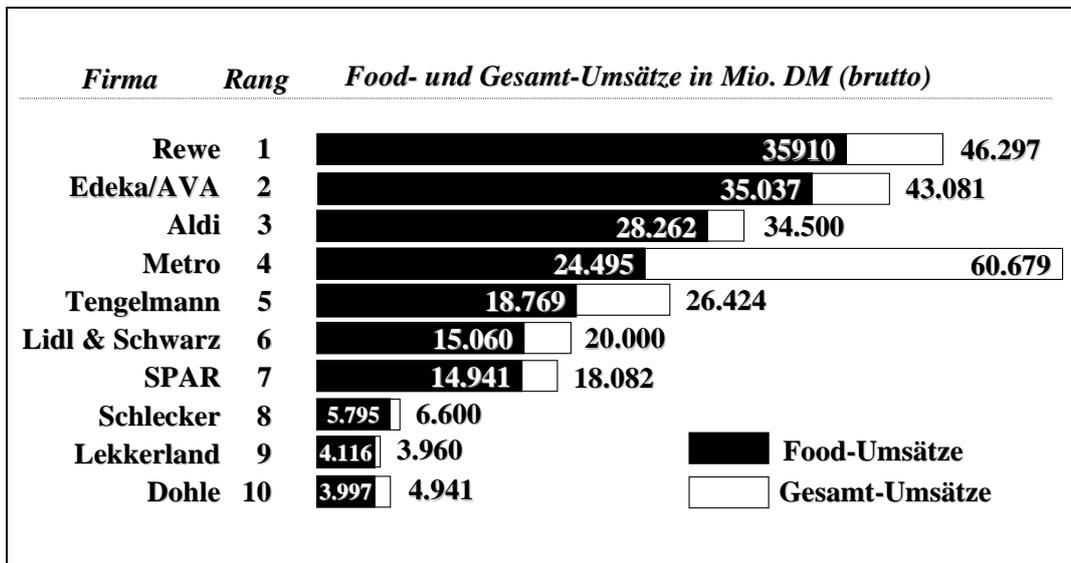


Abb. 3: Die ‚Top 10‘ des deutschen Lebensmittelhandels³

b) Wie reagieren die Unternehmen auf die neuen Wettbewerbsbedingungen?

Um den *Konzentrationsprozeß im Handel* ranken sich die unterschiedlichsten, nicht immer von Sachargumenten geprägten Äußerungen. So wird seit einigen Wochen mit Blick auf einige Geschäftsfelder der Metro AG spekuliert, ob sich bei diesem durch Übernahmen angewachsenen Handelskonzern ein *Dimensionierungsproblem* ergeben hat. Die Ausgliederung einzelner Vertriebsbereiche aus der Metro AG (z. B. Kaufhalle, Rewe, Vobis, Tip) zeigt vielmehr, daß bestimmte ‚Renovierungsarbeiten‘ überfällig geworden sind. Sämtliche Handelssysteme sehen sich, wenn sie dem Konzentrationsprozeß nicht erliegen wollen, dem Zwang ausgesetzt, ihre ‚Überlebensfähigkeit‘ zu erhalten oder besser noch zu steigern. Dieses unternehmerische Ziel manifestiert sich in verschiedenen Subzielen, zu denen eine Steigerung der Flexibilität, eine Erhöhung der Markt-

Konzentrationsprozeß
im Handel

Dimensionierungs-
problem

Überlebensfähigkeit

³ Vgl. M+M EUROdata 1998, S. IV, 3 und IV, 20, Zahlen dort z. T. geschätzt.

macht und, wie durch die von mir publizierte Untersuchung aufgezeigt wird, innovative Betriebsformen zählen.

Die Überlegungen, die die ‚Anführer‘ des Konzentrationsprozesses derzeit hinsichtlich der Abstimmung ihrer Betriebsformen untereinander anstellen, laufen darauf hinaus, das durch eigenes Wachstum und/oder Zukäufe angewachsene Gebilde beherrschbar zu gestalten. Dabei kommt es nicht selten vor, daß nur ein abgegrenzter Geschäftsbereich mehrere hundert Einzelhandelsgeschäfte umfaßt. Entsprechend schwierig gestaltet sich die *organisatorische Integration* eines übernommenen Unternehmens oder die *Ausgliederung* nicht mehr marktfähiger Geschäftsbereiche.

organisatorische
Integration oder
Ausgliederung

2. Betriebswirtschaftliche Konsequenzen der Handelskonzentration

a) Was sagt die Theorie zur Erklärung der Handelskonzentration?

Mit Blick auf die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen der Handelskonzentration verbinden sich mit diesem Thema unterschiedliche Interessen des Handels und der Industrie. Die Wissenschaft geht seit Jahren auf die brennenden Fragen dieser Interessensträger ein. Allerdings wird m. E. *die Bedeutung von ‚Größe‘* und Umsatzvolumen für die Überlebensfähigkeit der Unternehmen überschätzt. Fast immer wird der banale Tatbestand, daß die ‚Handelsriesen‘ auch einmal ‚klein angefangen haben‘ so gut wie gar nicht aufgegriffen. Demgegenüber besagt der von mir erarbeitete Erklärungsansatz, daß innovative Betriebsformen für die enormen Wachstumsgeschwindigkeiten vieler der verbliebenen Großunternehmen verantwortlich sind und damit auch den wesentlichen Motor des Konzentrationsprozesses darstellen. Damit ergibt sich eine gänzlich andere Sichtweise der Handelskonzentration.

zur Bedeutung von
,Größe‘

Die Angebotsform als zentraler, die Überlebensfähigkeit von Handelssystemen sichernder Gestaltungsparameter und als elementarer Bestimmungsfaktor der Unternehmenskonzentration war bislang nicht Gegenstand handelswissenschaftlicher Auseinandersetzungen. Wie im Rahmen einer empirischen Untersuchung gezeigt wird, besitzen *innovative Angebotsformen*, die sich gegen konventionelle Distributionsprinzipien durchsetzen, einen spezifischen, *temporären Verdrängungsspielraum*, der ihre weitere Verbreitung auf Kosten etablierter Angebotsformen eine gewisse Zeit ermöglicht. Verdrängungsspielräume erfolgversprechender Betriebsformen manifestieren sich z. B. in einer hohen Umsatzrendite. Diejenigen Handelssysteme, denen eine Verbreitung derartiger Angebotsformen gelingt und die gleichzeitig das Wechselspiel zwischen Größenvor- und -nachteilen zu ihren Gunsten beeinflussen, besitzen im Verdrängungswettbewerb eine hohe Überlebensfähigkeit. Als Datengrundlage dieser Untersuchung diente eine schriftliche Befragung. Es wurden über 300 deutsche Handelsunternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen gebeten, an der Untersuchung teilzunehmen. Insgesamt konnten 78 Unternehmen in die Auswertung einbezogen werden, die einen Gesamtumsatz von über 200 Mrd. DM aufweisen. Stark vereinfacht, läßt sich der Wirkungsmechanismus, der sich in der Praxis bestätigte, wie folgt veranschaulichen:

innovative
Angebotsformen

temporärer
Verdrängungsspielraum

Wachstums- geschwindigkeit	Die <i>Wachstumsgeschwindigkeit</i> derjenigen Unternehmen, die auf innovative und erfolgreiche Betriebsformen gesetzt haben, nimmt zu und damit steigt auch ihre Unternehmensgröße. Gleichzeitig wird auch der Unternehmenserfolg gesteigert.
Größenvorteile	<i>Größenvorteile</i> , z. B. in Form von Kostensenkungen, können eine positive Beeinflussung des Erfolges bewirken. In der Tat konnten derartige Vorteile auf dem Gebiet des Einkaufs, der Personal- und Warenbewirtschaftungskosten ermittelt werden. Zumeist werden diese Vorteile aber durch <i>Größennachteile</i>
Größennachteile	(z. B. Bürokratisierung) wieder vergeben.
Standardisierung	Für das Anwachsen der Handelssysteme sorgt maßgeblich die <i>Standardisierung</i> und die aus ihr resultierende Multiplizierbarkeit innovativer Angebotsformen. Die Standardisierung der Angebotsformen bewirkt darüber hinaus eine Vereinfachung der zu steuernden und zu koordinierenden Abläufe im gesamten Wertschöpfungsprozeß der Handelssysteme. Paradebeispiele für das Entstehen großer Handelsunternehmen durch innovative Angebotsformen sind in diesem Sinne die Unternehmen Metro (Cash&Carry), Aldi (Discounter) und Schlecker (Drogerien).
Ablösemechanismen	Die Wachstumsgeschwindigkeit der Handelssysteme und das Tempo des Konzentrationsprozesses basieren zu einem erheblichen Anteil auf <i>Ablösemechanismen</i> unter den Betriebsformen. Eine hohe Akzeptanz neuartiger Betriebsformen von seiten der Nachfrager führt nach diesem Erklärungsansatz zu hohen Wachstumsgeschwindigkeiten und damit zur Verdrängung oder Übernahme etablierter Wettbewerber.
größenbedingte Effizienzvorteile	Gleichwohl machen <i>größenbedingte Effizienzvorteile</i> , u. U. gar machtbedingte, einen gewichtigen Erklärungsbeitrag innerhalb dieses Ansatzes aus. Im Kern handelt es sich bei den bisherigen Erklärungsversuchen und dem hier vorgetragenen Ansatz nicht um sich gegenseitig ausschließende, alternative Erklärungsansätze. Vielmehr führte die Untersuchung zu dem Ergebnis, daß es sich um additive Komponenten handelt, wobei allerdings den Angebotsformen eine entscheidende Rolle - im Sinne einer <i>conditio sine qua non</i> - zugesprochen wird. Größenbedingte Effizienzvorteile sind nach dem hier vertretenen Ansatz nicht der Ausgangspunkt, viel eher eine begleitende Erscheinung, ein Symptom, mitunter auch ein begleitendes Ziel, welches die Diffusion bestimmter Angebotsformen und damit die Struktur des Konsumgüterhandels beeinflusst.
Flächenexpansionen	Interpretiert man die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Gesamtzusammenhang, so ist zu schlußfolgern, daß <i>Flächenexpansionen</i> im Bereich lukrativer Betriebsformen vorgenommen werden, um weniger lukrative Betriebsformen zu verdrängen. <i>Traditionelle Angebotsformen</i> verlieren durch die
Traditionelle Angebotsformen	

Flächenexpansion der neuen, erfolgversprechenden Angebotsformen Umsätze. Bei kurzfristig unveränderbaren Fixkosten pro qm müssen Anbieter, die sich wesentlich auf degenerierende Angebotsformen stützen, aus dem Markt ausscheiden oder werden von übernahmefreudigen Unternehmen übernommen. Größenvorteile können dieses anscheinend auf Dauer nicht verhindern.

Dieser Wirkungsmechanismus wird derzeit von den *expandierenden Discountunternehmen* in vielen Branchen des Konsumgüterhandels anschaulich vorgeführt. Zu einem späteren Zeitpunkt können jedoch andere Betriebsformen hohe ‚betriebsformenspezifische Verdrängungspotentiale‘ besitzen und diesen Wirkungsmechanismus erneut bewähren.

expandierende
Discountunternehmen

b) Welche betriebswirtschaftlichen Konsequenzen hat die Erklärung der Handelskonzentration für die verbliebenen Anbieter im Handel?

Der beschriebene Erklärungsansatz ist für die verbliebenen Unternehmen im Konsumgüterhandel insofern von Bedeutung, als daß er eine wesentliche Informationsgrundlage ihrer Wachstumspolitik bilden sollte. Die Verbreitung ‚herkömmlicher‘, d. h. im Markt schon in großer Anzahl vertretener Betriebsformen und der unbedachte Aufkauf von gescheiterten Unternehmen zum Zwecke der Vergrößerung von Einkaufsvolumina ist keine Garantie für dauerhaften Erfolg. Vielmehr basiert Überlebensfähigkeit im Handel auf ‚tragfähigen‘, d. h. mit Verdrängungspotentialen versehenen Betriebsformen, die für einen gewissen Zeitraum Schutz vor Verdrängungsangriffen der Konkurrenten bieten. Das *Portefeuille* der in einem Handelssystem vorhandenen Betriebsformen sollte unter diesem Blickwinkel ständig überprüft und gegebenenfalls ‚renoviert‘ werden.

Betriebsformen-
Portefeuille

Bei dieser Betrachtung ist zwischen großen und kleinen Handelsunternehmen zu unterscheiden, obwohl – und das ist das Sonderbare – heute niemand mehr so richtig weiß, was überhaupt ein großes und was ein kleines Handelsunternehmen ist. Früher galten Handelsunternehmen mit 5 Mrd. DM Umsatz als groß - heute relativiert sich diese Zahl vor dem Hintergrund der Umsätze der Spitzenreiter im Konzentrationsprozeß. Für *die umsatzschwächeren Handelsunternehmen* stellen sich folgende Fragen:

die Perspektive der
umsatzschwächeren
Handelsunternehmen

Sollen sie abwarten, bis sie verdrängt werden oder sollen sie sich noch schnell aufkaufen lassen – solange ihr Unternehmen noch einen Interessenten findet? - Oder sollen sie mutig selbst wachsen? – Nur wie? – Worauf sollen sie sich konzentrieren? – Das sind Fragen, deren zuverlässige Beantwortung reißenden

Absatz finden würde. Nach den empirischen Untersuchungsergebnissen lohnt sich Wachstum nur in ausgewählten Vertriebsbereichen des Konsumgüterhandels, zu denen derzeit noch bestimmte Fachmärkte und im Lebensmittelhandel großflächige Geschäfte (möglichst in Innenstadtnähe) sowie bestimmte Typen der Betriebsform Discounter zählen. Je lohnenswerter einzelne Betriebsformen sind, umso schwieriger ist es, an die entsprechenden Standorte heranzukommen. Ein nur allzu logisches, ökonomisches Dilemma, das nur durch Aufkauf oder eine grundlegende Innovation zu durchbrechen ist.

Kostenstruktur

Positionierung in den Augen der Verbraucher

Für die Erfolgsträchtigkeit einer innovativen Betriebsform ist neben der *Kostenstruktur*, die im wesentlichen auf die Größe der Verkaufsfläche und auf das Serviceprinzip (Bedienung oder Selbstbedienung) zurückzuführen ist, ihre *Positionierung in den Augen der Verbraucher* verantwortlich. Durch die Positionierung einer Betriebsform wird ihr Umsatzpotential beeinflusst. Die Positionierung wiederum resultiert im wesentlichen aus der Sortimentsbreite und -tiefe, dem Preisniveau, den gewählten Standortlagen und auch aus dem Serviceprinzip. Am Beispiel Aldi lassen sich innovative Marketing-Prinzipien, die eine gelungene Positionierung herbeigeführt haben, hervorragend erläutern:

Bewußtseinswandel

wichtige Kriterien der Einkaufsstättenwahl

Viele Verbraucher, die in einem solchen Geschäft einkaufen, vermeiden es andererseits, dies öffentlich zu bekennen. Tatsächlich hat man festgestellt, daß gerade bei diesem Discounter das Durchschnittseinkommen der Nachfrager höher liegt. Bei Aldi kaufen eben nicht nur die Bevölkerungsschichten, die bei Lebensmitteln sparen wollen oder müssen. Offensichtlich gibt es viele Konsumenten, die sehr preisbewußt ihre Lebensmittel einkaufen, wengleich sie das nur ungern zugeben. Es ist in Deutschland in den letzten Jahrzehnten zu einem *Bewußtseinswandel* gekommen. Viele Verbraucher haben einschlägige Tests und Analysen gelesen oder ihre eigene Erfahrung mit den gekauften Produkten gemacht und dabei festgestellt, daß viele sogenannte Markenprodukte nicht unbedingt die versprochenen qualitativen Vorzüge bieten. Längst ist der Preis allein nicht mehr Ausweis für Qualität, und entsprechend verhalten sich dann die Konsumenten. Der Erfolg von Aldi ist damit letztlich nicht allein auf das Discountprinzip und die damit verbundene Kostenstruktur, sondern vielmehr auf eine Veränderung der für den Verbraucher *wichtigen Kriterien der Einkaufsstättenwahl* zurückzuführen. Aldi hat damit das Nachfrageverhalten direkt gestaltet und läuft nicht einem vorgeprägtem Einkaufsverhalten hinterher!

Nachfrageverhalten

Dieses *Nachfrageverhalten*, das sich auf immer mehr Branchen ausweitet (z. T. sogar durch die Aldi-aktuell-Angebote), beeinflusst übrigens die Konzentration im

Handel sehr viel stärker als etwa größere Fusionen. Es gibt immer wieder Berichte über Übernahmen bestimmter Unternehmen durch größere Konzerne, die darauf verweisen, daß die übernommenen Unternehmen für den Markt „zu klein“ seien. Genauere Analysen ergeben in solchen Fällen allerdings zumeist, daß sich die Nachfrager von alten Betriebsformen ab- und neuen zugewandt haben und die übernommenen Unternehmen entweder ‚veraltete‘ Betriebsformen aufweisen oder aber das übernehmende Unternehmen Interesse an zukunftssträchtigen Betriebsformen des Übernahmekandidaten besaß, dieser allerdings nicht aufgrund mangelnder Größe, sondern eher aufgrund mangelnder Unternehmensnachfolge oder mangels weiterer Standorte auf eine Expansion verzichten mußte. Die Fusionen sind keineswegs die dramatische Ursache für die Handelskonzentration, sondern nur ein Indiz, daß in einem solchen Handelsbereich mit den Zukunftsaussichten etwas nicht stimmt.

Im Konzentrationsprozeß sollten sich *die verbliebenen Unternehmen* vor dem Hintergrund der dargelegten Untersuchungsergebnisse die Frage stellen, ob eine rasche Vergrößerung des Unternehmens ‚lebenswichtig‘ ist oder ob gerade ein moderates, auf die Sicherung der Kerngeschäftsfelder bedachtes Wachstum die geeignete Vorgehensweise zur Steigerung der Überlebensfähigkeit ist. Nicht zuletzt ist auch der Rückzug aus als kritisch angesehenen Geschäftsfeldern eine Option der Unternehmensführung, die mit Blick auf die Vorgehensweise der Konkurrenten ein ‚gegen den Strom schwimmen‘ bedeuten kann.

die Perspektive der verbliebenen Unternehmen

Sieht man zunächst von der zuletzt genannten Rückzugsstrategie ab, so können, stark vereinfacht, zwei unterschiedliche Strategien zur Steigerung der Überlebensfähigkeit im Konsumgüterhandel unterschieden werden:

Strategie A: Volumenorientierte Strategie

Strategie A zeichnet sich dadurch aus, daß *volumenorientierte Marktstellungsziele* im Vordergrund der Dimensionierung des Unternehmens stehen. Entsprechende Wachstumsziele orientieren sich an der Vergrößerung des ‚bewegten‘ Warenvolumens und an einer größtmöglichen, flächendeckenden Marktabdeckung. Ökonomisierungspotentiale (insb. Einkaufsvorteile und Rationalisierungseffekte) und u. U. lukrative Marktpositionen in regionalen oder lokalen Märkten (die wiederum helfen sollen, die Einkaufskonditionen zu senken) sollen die Vergrößerung des Unternehmens lohnenswert machen.

volumenorientierte Marktstellungsziele

Strategie B: Leistungsorientierte Strategie

leistungsorientierte
Marktstellungsziele

Strategie B zeichnet sich demgegenüber dadurch aus, daß *leistungsorientierte Marktstellungsziele* im Vordergrund der Dimensionierung des Unternehmens stehen. Entsprechende Wachstumsziele orientieren sich nicht an derivativen Effekten, die sich aus der Vergrößerung des Unternehmens ergeben können, sondern an den ‚sichtbaren‘, originären Effekten der angebotenen Leistungen (Betriebsformen, Sortimente und Dienstleistungen). Entsprechend erfolgt nur Wachstum in denjenigen Bereichen, die in den Augen der Verbraucher auf zunehmende Akzeptanz stoßen und aufgrund ihrer Erfolgsaussichten eine nachhaltige Sicherung des Unternehmens erwarten lassen.

Die Elemente beider Strategien schließen sich nicht zwingend aus. Beide Strategien können jedoch ohne Berücksichtigung der Motive und Vorgehensweisen der jeweils anderen Strategie angewendet werden. So kann Strategie B neben den positiven originären Effekten die Erzielung positiver derivativer Effekte (z. B. Synergieeffekte) beinhalten.

Renditegesichtspunkte

Renditegesichtspunkte auf der Ebene der angebotenen Leistungen dominieren allerdings im Rahmen von Strategie B mögliche, aber nicht sichere positive Effekte, die durch eine Ausdehnung des Warenvolumens eintreten können. In der Konsequenz würden z. B. Akquisitionsobjekte, die sich lediglich dadurch ‚rechnen‘, daß nachhaltige Vorteile im Einkauf erzielt werden müßten, nicht übernommen. Vielmehr würde das Portefeuille der angebotenen Leistungen nur um Bereiche ergänzt, die aufgrund ihrer Erfolgsträchtigkeit einen gewissen Schutz vor Verdrängung und gleichzeitig ein Potential zur Verdrängung von Wettbewerbern beinhalten.

Letztlich wird jedes Unternehmen zu Strategie B greifen, sofern sich lukrative Wachstumsmöglichkeiten mit entsprechenden positiven Effekten bieten. Das Entscheidungsproblem zwischen den hier idealtypisch skizzierten Strategien spitzt sich in der unternehmerischen Praxis dann zu, wenn im Zuge eines Verdrängungswettbewerbs kaum lukrative Marktsegmente verblieben sind, die wenigen, derzeit innovativen Leistungen von Konkurrenzunternehmen verbreitet werden, immer weitere Verkaufsfläche im Markt plaziert wird und sich somit bei steigenden Handlungskosten und u. U. auch Wareneinstandspreisen der Umsatz auf immer mehr ‚Regale‘ verteilt. In dieser Situation ist es verlockend und gefährlich zugleich, an die ‚heilsamen Kräfte‘ derivativer Effekte zu glauben, die sich aus dem Aufkauf von Unternehmen, die in einer ähnlich schwierigen Lage sind, ergeben können. Letztlich birgt Strategie A die Gefahr, daß das eigene

Unternehmen zum Schmelztiegel der ‚abgewirtschafteten‘ Angebote des Wettbewerbsfeldes wird und selbst in den Sog dieses Abschmelzungsprozesses gerät.

Sollte sich im konkreten Einzelfall die erwähnte Zwangslage zeigen, so bieten sich neben einer Suche nach Wegen in Richtung auf Strategie B nur die enge Kooperation und auch die Aufgabe der Eigenständigkeit an. Auch die *Kooperations- bzw. Rückzugsstrategien* hängen allerdings davon ab, daß sich ein Kooperationspartner oder ein akquisitionswilliges Unternehmen von dem ‚Zusammengehen‘ derivative Effekte im Sinne der Strategie A erhofft. Es ergibt sich ein Dilemma, das typisch für Konzentrationsprozesse ist.

Kooperations- bzw.
Rückzugsstrategien

Strategie B bietet dann einen Ausweg, wenn bereits Substanz für eine moderate, auf Verdrängungspotentiale gerichtete Wachstumsstrategie im Unternehmen vorhanden ist oder wenn innovative und erfolgversprechende Leistungen durch Eigenentwicklung oder Imitation in das Portefeuille aufgenommen werden können.

Im Ergebnis muß das Wachstumstempo eines Unternehmens, das sich konsequent für Strategie B entschieden hat, nicht langsamer ausfallen als dasjenige der Konkurrenten, die mit Hilfe von Aufkäufen auf Strategie A gesetzt haben. Letztlich können sich im Rahmen von Strategie B nachhaltige ‚*Beschleunigungseffekte*‘ ergeben, die aus den ‚eingefahrenen‘ Erfolgen und entsprechenden Reinvestitionen resultieren. Dabei handelt es sich zwar auch um derivative Effekte, die jedoch auf originären, positiven Effekten auf der Ebene der angebotenen Leistungen beruhen.

Beschleunigungseffekte

c) Welche betriebswirtschaftlichen Konsequenzen hat die Erklärung der Handelskonzentration für die verbliebenen Anbieter in der Industrie?

Diejenigen Industrieunternehmen, die den Handel beliefern, sollten sich sehr für das, was im Handel passiert, interessieren. Auch hier sind große von kleinen Unternehmen zu unterscheiden. Je kleiner ein Industrieunternehmen im Vergleich zu seinen Abnehmern im Handel ist und je mehr es von einigen wenigen Abnehmern abhängt (was vielfach gemeinsam auftritt), um so mehr birgt die fortschreitende Handelskonzentration die Gefahr, daß diese Abhängigkeit einmal ‚zu groß‘ wird. Immer wieder wird behauptet, daß kleinere Industrieunternehmen, die sich auf einige wenige Abnehmer konzentriert haben, ‚erpreßt‘ werden könnten. Wie soll die Konsumgüterindustrie in dieser Situation reagieren? Soll sie

tatenlos zusehen, wie immer größere ‚Giganten‘ im Handel entstehen und zunehmend günstigere Einkaufskonditionen verlangen? Oder sollte die Industrie bewußt kleine und mittelständische Handelsunternehmen fördern, um auf diese Weise ein breites Spektrum von Anbietern und damit Wettbewerb und Ausweichmöglichkeiten im Einzelhandel zu erhalten?

Konzentrationsspirale

Neben dem Handelsmanagement kommt der erarbeitete Erklärungsansatz auch der Industrie zugute. Sie sollte im Rahmen ihres Vertriebs die als zukünftig erfolgversprechend angesehenen Betriebsformen beachten, um auf diese ‚Karte‘ zu setzen oder aber mit Blick auf die *Konzentrationsspirale* ‚gegenzusteuern‘. Gegensteuern könnte die Industrie z. B. dadurch, daß sie kleineren Handelsunternehmen Vorzugskonditionen einräumt, oder aber durch Unterstützungsleistungen in der Werbung und in der Ladengestaltung. Dieser Gesichtspunkt sollte in der Unternehmenspraxis unter dem Blickwinkel einer konzentrationsfeindlichen ‚Konditionen- und Promotionsspreizung‘ beachtet werden.

Informationswirtschaft

Ein weiterer, zunehmend wichtiger werdender Gesichtspunkt wird zukünftig das Verhalten des Handels auf dem Gebiet der *Informationswirtschaft* sein. Die Industrie muß erwarten, daß die Filialsysteme nach vollendeter Ausstattung ihrer Filialen mit neuen Informationstechnologien zunehmend Informationsmacht erlangen und diese nicht nur bei *Konditionenverhandlungen*, sondern auch bei der Abstimmung des konsumentengerichteten Marketing entsprechend einsetzen werden. Sie werden z. B. die Akzeptanz neuer Produkte und Marketingmaßnahmen der Industrie zukünftig genauer analysieren können und damit auch die Konditionenverhandlungen mit der Industrie zu beeinflussen versuchen. Die ‚Nachfrage des Kunden im Supermarkt‘ wird dann zum Bestimmungsfaktor aller Aktivitäten in der gesamten wertschöpfenden Kette zwischen industrieller Vorproduktion, Konsumgüterproduktion und Handel. Während z. B. vor Einführung computergestützter Warenwirtschaftssysteme eine artikelgenaue Bestandsführung auf der Ebene der Filialen in der Regel nicht erfolgen konnte, führt nunmehr die computergestützte Bestandsführung zu einer genauen und rationellen Bedarfsprognose. Durch Datenfernübertragungen können Abverkaufs- und Bestandsdaten der Geschäftsstätten oder fertige Bestellungen direkt in vorgelagerte Dispositionssysteme der Handelszentralen und Industrieunternehmen übertragen werden. Es entsteht hierdurch eine enge Reaktionsverbundenheit in der gesamten wertschöpfenden Kette, die auch dazu beiträgt, kapitalintensive Lagerbestände mit all ihren Risiken zu senken. Die nunmehr nachfragegerechtere ‚*Just-in-time*‘-*Belieferung* des Einzelhandels birgt für das vertikale Marketing der Konsumgüterindustrie jedoch auch erhebliche Risiken. So besteht die Gefahr, daß nachfrage-

Konditionen-
verhandlungen

Just-in-time-Belieferung

und informationsmächtige Handelssysteme die Industrie zu einer weitgehenden Übernahme der Lagerung und somit des Absatzrisikos drängen. Während die Lagerbestände des Handels schmelzen, verlagern sich somit diese ehemaligen Sicherheitsbestände auf die Industrie. Letztere ist gut beraten, sowohl ihre eigene Produktion zu flexibilisieren, ihre Zulieferer in ein übergreifendes Belieferungskonzept einzubinden, als auch ihr vertikales Marketing neu zu überdenken.

3. Konsequenzen der Handelskonzentration für die Verbraucher

Wenn man den Blick auf den Verbraucher richtet und nach möglichen Konsequenzen der Handelskonzentration fragt, sind unterschiedliche *Verbrauchergruppen* zu unterscheiden:

Verbrauchergruppen

- junge und alte Verbraucher,
- mobile und weniger mobile Verbraucher,
- konsumfreudige und weniger konsumfreudige Verbraucher.

Je nach Zugehörigkeit zu einer oder mehreren dieser Verbrauchergruppen birgt die Handelskonzentration unterschiedliche *Konsequenzen*. Folgende Beispiele seien genannt:

Konsequenzen für die Verbrauchergruppen

Die Preise in den hochkonzentrierten Branchen des deutschen Einzelhandels (z. B. Lebensmittel, Unterhaltungselektronik, Möbel) sind weitgehend stabil, z. T. sogar aufgrund von Preiskämpfen sinkend. Sinkende Preise finden sich z. B. im Lebensmittelbereich bei sogenannten Eckartikeln (z. B. Zucker, Mehl etc.). Diese sind Artikel, bei denen die Preiskenntnis auf Seiten der Verbraucher aufgrund des häufigen Bedarfs sehr ausgeprägt ist. Handelsunternehmen setzen auf diese Preiskenntnis im Rahmen ihrer Preispolitik und versuchen, durch niedrige Preise der Eckartikel ihr Sortiment besonders preisgünstig erscheinen zu lassen.

Die Preise

Die Standorte des Einzelhandels haben sich verändert: Nicht mehr allein Innenstädte, sondern die ‚grüne Wiese‘ und Industriegebiete sind zum Standort für viele Einzelhandelsbetriebe geworden. Als Folge ist der mobile Verbraucher eher in der Lage, diese Standorte aufzusuchen. Der konsumfreudige Verbraucher wird durch Sonderangebote und ergänzende Angebote im Bereich der Freizeitgestaltung (z. B. Restaurants, Vergnügungsparks) geradezu auf die ‚grüne Wiese‘ gelockt. Für den weniger mobilen Verbraucher – ich denke hier insbesondere an Rentner ohne Automobil – ergibt sich vor allem in dünn besiedelten Gebieten die Gefahr von Versorgungslücken.

Die Standorte des Einzelhandels

Die Innenstädte	Was auch immer wieder diskutiert wird, ist die Frage, ob sich die <i>Innenstädte</i> u. a. als Folge der Handelskonzentration wandeln werden. Stichworte, wie z. B.
Polarisierungs-These	,Polarisierung der Versorgung‘ und ,Verödung der Innenstädte‘ kennzeichnen hier die Diskussion. Mit der , <i>Polarisierungs-These</i> ‘ ist u. a. gemeint, daß sich die Innenstädte auf den ,erlebnisorientierten‘ Nahversorgungsbereich konzentrieren
Verödungs-These	(müssen), während die Großeinkäufe vor den Toren der Stadt stattfinden. Die , <i>Verödungs-These</i> ‘ wird zur Zeit durch die Ansiedlung neuer Angebotsformen auf der ,grünen Wiese‘ wiederbelebt. Angebotsformen, die in den USA schon mehr oder weniger weit verbreitet sind, tauchen nunmehr auch in Europa auf. Zu diesen Angebotsformen zählen z. B.:
	<ul style="list-style-type: none"> - ,Factory Outlets‘ (industrieeigene Verkaufsstellen, die u. a. auch eine Reaktion auf die Handelskonzentration sind), - ,Malls‘ (sehr großflächige Einkaufszentren des Einzelhandels, die den Verkauf von Waren mit Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung verbinden), - ,Fachmarkt-Zentren‘ (Einkaufszentren, die auf die Ansiedlung großer Fachmärkte spezialisiert sind).
Domino-Effekt	<p>Diese neuen Angebotsformen sorgen zumindestens teilweise für eine Verlagerung von Umsätzen von den Innenstädten hin zur ,grünen Wiese‘. Als Folge kommt es in verschiedenen Branchen zu einem Absterben des Einzelhandels in den Innenstädten. Unter den Händlern in den Innenstädten geht die Angst vor einem <i>Domino-Effekt</i> um. Fällt als Konsequenz dieser Entwicklung der erste Händler in der Innenstadt ,um‘, so ist auch der benachbarte Händler (selbst wenn es ein Konkurrent ist) zunehmend in Gefahr.</p> <p>Mit der Ansiedlung des Handels auf der ,grünen Wiese‘ gehen auch nicht selten Umweltschutzprobleme einher, denn nicht immer gelingt ein sogenanntes ,<i>Flächenrecycling</i>‘, d. h. die Nutzung von freiwerdenden Flächen, die zuvor z. B. von Industriebetrieben, dem Militär, der Bahn oder der Post genutzt wurden. Als Konsequenz der ,Stadtflucht des Einzelhandels‘ können sich Verkehrsprobleme einstellen, da die Nahversorgung abnimmt und somit für jeden Einkauf ein Auto oder ein öffentliches Verkehrsmittel benötigt wird.</p> <p>All diese Entwicklungen gehen ,Hand in Hand‘. Man muß nun allerdings anmerken, daß ,der Verbraucher‘ durch seine Einkaufsstättenwahl diese Entwicklung vorantreibt. Letztlich akzeptiert ,er‘ die neuen Angebotsformen an den neuen Standorten und fördert so die Handelskonzentration.</p>

4. Zur Frage der Marktbeherrschung

Das Bundeskartellamt hat in der Vergangenheit immer wieder darauf hingewiesen, daß die Konzentration im Handel mehr als besorgniserregend sei und daß erhöhter Handlungsbedarf bestehe. So vertraten mit Blick auf die Frage der *Marktbeherrschung* vor nicht allzu langer Zeit zwei Referenten des Bundeskartellamtes (Frisch/Sacksofsky) in einem Bericht und in der Lebensmittel-Zeitung unter der Überschrift „Eine Gefahr für den Wettbewerb“ im Gegensatz zur *Monopolkommission* die Auffassung, daß bereits ein ‚Oligopol‘ im deutschen Lebensmittelhandel besteht. Ein sogenanntes Oligopol zeichnet sich dadurch aus, daß sehr wenige Unternehmen als Anbieter gegenüber vielen Nachfragern auftreten.

Das Bundeskartellamt

Marktbeherrschung

Monopolkommission

Nach Ansicht dieser Referenten handelt es sich bei dem Oligopol – in alphabetischer Reihenfolge – um folgende Unternehmen:

- Aldi,
- Metro,
- Rewe,
- Tengelmann.

Im Klartext laufen derartige Hinweise auf die Empfehlung hinaus, die rechtlichen Grundlagen zum Eingriff in das Marktgeschehen zu verschärfen und die ‚Notbremse‘ zu ziehen. Die Notbremse wäre z. B. die Entflechtung eines Konzerns, zumindestens aber die Untersagung weiterer Zusammenschlüsse zwischen den größten Wettbewerbern. All diese Bemühungen haben das Bundeskartellamt als ‚zahnlosen Tiger‘ dastehen lassen. Grund hierfür war nicht zuletzt auch, daß zu sehr auf die *Umsatzkonzentration* geschaut und weniger Ausschau nach neuen Formen des Wettbewerbs gehalten wurde. Betrachtet man die europäische Ebene, so muß man feststellen, daß nationale politische Steuerungselemente keinerlei Wirkung mehr gegenüber Prozessen auf internationaler Ebene haben. Zudem steckt das europäische Kartellrecht mit Blick auf den Handel noch in einer Erprobungsphase. Letztlich kommt es nun darauf an, ob internationale Unternehmensfusionen für die Verbraucher positive oder negative Wirkungen haben werden.

Umsatzkonzentration

Wettbewerbspolitik

Der *Wettbewerbspolitik* ist zu raten, die Handelskonzentration in Europa nicht einseitig unter dem Blickwinkel der von einzelnen Handelsriesen angehäuften Umsatzvolumina zu sehen. Betrachtet man Größe allein in diesem Sinne, so birgt sie keine wirklich ernstzunehmende Gefahr für den Verbraucher. Nach meiner Ansicht werden - wie in der Vergangenheit - viele der heute noch an obersten Plätzen der Konzentration rangierenden Handelsriesen in einigen Jahren durch Aufsteiger aus dem Verfolgerfeld überholt oder gar übernommen. Die in den letzten Jahren ‚wie Pilze aus dem Boden geschossenen‘ und mehr oder weniger innovativen Betriebsformen (z. B. Fachmärkte, Discounter, sämtliche großflächigen Betriebsformen) sind im Kern nicht an Größenvorteile gebunden.

Werden innovative Betriebsformen auch von relativ kleinen und noch mittelständischen Unternehmen verbreitet, so gehen auf den ersten Blick besorgniserregende Konzentrationsgrade durchaus mit hoher Wettbewerbsintensität einher. Wettbewerb ist nach meinen Ergebnissen gerade bei zunehmender Konzentration zu verzeichnen. Ein „Endzustand“ mit erlahmenden Wettbewerbskräften tritt in Wirtschaftszweigen, die - wie der Handel - vergleichsweise geringe ‚natürliche‘ Zutrittsschranken aufweisen, solange nicht ein, wie der Staat einzelne Handelsformen nicht künstlich bevorteilt.

Um eine abschließende Einschätzung zur Frage der Marktbeherrschung abzugeben, sollten folgende Punkte beachtet werden:

Zum einen sollte man ‚das Kind nicht mit dem Bade ausschütten‘, d. h. – etwas großzügig übersetzt – man sollte mit großen Unternehmen nicht zwangsläufig etwas Schädliches verbinden.

Zum anderen existieren meiner Ansicht nach viele Anzeichen dafür, daß im Einzelhandel weiterhin ein scharfer Wettbewerb herrschen wird.

Im Gegensatz zu vielen Kritikern der Handelskonzentration, versuche ich ständig, darauf hinzuweisen, daß die Konzentration derzeit und in absehbarer Zukunft *mehr Vor- als Nachteile* für die unterschiedlichen Verbrauchergruppen bringt. Zu diesen Vorteilen zählen z. B.:

- Stabile Preise,
- Größere Sortimente,
- Innovative Geschäftstypen,

Vorteile der Handelskonzentration für die Verbraucher

- Ein internationales Angebot.

Mit Blick auf die Verdrängung kleinerer Anbieter ist auch zu sagen, daß der Keim für die Handelskonzentration – mehr oder weniger unbewußt – von den ersten kleinen Einzelhändlern gepflanzt wurde, also von Unternehmen einer Größe, die heute in Bedrängnis geraten. Die Gründung der ersten Kolonialwarengeschäfte um die Jahrhundertwende war bereits ein Symptom der Konzentration, da durch diese – heute würde man sagen genossenschaftlich organisierten Geschäfte – der Wanderhandel und auch der Markthandel in ersten Ansätzen verdrängt wurde. Heute wird der genossenschaftlich organisierte Handel zunehmend durch das Prinzip der Filialisierung oder auch des Franchising verdrängt. Ökonomische Prinzipien lösen sich ab und es ist davon auszugehen, daß dieser *Ablösemechanismus* durch innovative Prinzipien weiterhin bestehen bleiben wird.

Ablösemechanismus

Die Nachfragemacht großer Handelsunternehmen ist für den Verbraucher und in allerletzter Konsequenz auch für die Industrie nicht zwingend etwas besorgniserregendes. Letztlich sorgt diese Nachfragemacht dafür, daß die Industrie effizient produziert und die Preise für ihre Produkte relativ niedrig bleiben – die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie als Ganzes also gestärkt wird. Die sogenannte Nachfragemacht des Handels ist damit momentan nicht viel mehr als ein Schreckgespenst derjenigen Industrieunternehmen, die angesichts von Überkapazitäten um den Wert ihres z. T. falsch investierten Kapitals bangen. Derzeit und in absehbarer Zukunft sorgt der scharfe Absatzwettbewerb im Handel dafür, daß die Preiszugeständnisse der Industrie an die Konsumenten weitergegeben werden müssen.

Die Nachfragemacht großer Handelsunternehmen

Bestimmte Eigenschaften von Handelsunternehmen (z. B. ihre Größe und u. U. ihre Nachfragemacht), gegebenenfalls in Verbindung mit bestimmten Marktstrukturen (z. B. eine enge Anbieterstruktur), führen auch nicht automatisch dazu, daß von den Unternehmen ein bestimmtes Verhalten (z. B. oligopolistisches Parallelverhalten) ergriffen wird, welches dann bestimmte Marktergebnisse mit sich bringt (z. B. eine nicht ‚gerechtfertigte‘ Höhe des Verkaufspreises im Einzelhandel). Die Kausalkette: - ‚Größe‘ ergibt wettbewerbsschädliche Nachfragemacht und diese ergibt Absprachen zum Schaden des Verbrauchers - beinhaltet mindestens derzeit und in absehbarer Zukunft mit Blick auf den deutschen Konsumgüterhandel einen Trugschluß.

Die Beantwortung der Frage, ob von den größten Handelskonzernen in naher oder weiter Ferne irgendwann einmal wettbewerbsschädliches Verhalten ergriffen werden könnte, hängt schließlich davon ab, ob eine Gefahr für ein derartiges Verhalten im Sinne einer Fähigkeit zur systematischen Störung der Marktprozesse entstehen könnte. Zur Erklärung einer entsprechenden Fähigkeit und ihrer Voraussetzungen sowie der Anreizstrukturen, die dazu führen, daß diese Fähigkeit ausgenutzt wird, liefert die aktuelle Marktstruktur zwar einen Beitrag, der allein jedoch nicht ausreicht. Potentieller Wettbewerb, der auch das Aufkommen völlig *neuer Distributionsverfahren* umfaßt, ist zu berücksichtigen. Beispiele für potentiellen Wettbewerb sind derzeit leicht zu finden:

Neue Distributions-
verfahren

Tankstellen-Shops

- ‚*Tankstellen-Shops*‘ breiten sich immer weiter aus und führen immer größer werdende Handelssortimente. Hinzu kommt, daß auch in diesem Bereich ein scharfer Verdrängungswettbewerb herrscht und immer größere Wettbewerber entstehen läßt. Diese Wettbewerber verfügen schon derzeit über Vertriebsnetze, die, gepaart mit der Möglichkeit zum Einkauf von Food- und Nonfood-Artikeln, in vielen Warenbereichen eine unmittelbare Konkurrenz für die Handelskonzerne darstellen. Das Zulieferhandelsunternehmen Lekkerland konnte als Folge dieser Entwicklung in wenigen Jahren enorme Umsatzzuwächse verzeichnen und rangiert mittlerweile unter den 10 größten Food-Händlern. Der altbekannte Verkaufstrick „günstig an der Einkaufsstätte tanken“ wird nun zum „an der Tankstelle einkaufen“, wobei derzeit noch kein Preiswettbewerb zwischen den Tankstellen herrscht, sondern das Schlagwort ‚convenience-shopping‘ in aller Munde ist.

Internet-Vertrieb

- Der momentan noch viel belächelte ‚*Internet-Vertrieb*‘ kann in absehbarer Zukunft in vielen Warenbereichen (z. B. Artikel des täglichen Bedarfs, problemlose Güter), u. U. ergänzt um einen Belieferungsservice, zu einer ernsthaften Konkurrenz für diejenigen Handelsgiganten werden, die diese Entwicklung verpassen. Das fatale an dieser Konkurrenz wird sein, daß sie die Standorte des stationären Handels entwertet. Dieser Vertriebsbereich kann in Zukunft Lebensmittel-Discountunternehmen zum Verhängnis werden, da das Internet für den Vertrieb regelmäßig benötigter Artikel prädestiniert ist.

Relativierend zu dieser Einschätzung der Konzentration ist aber auch zu berücksichtigen, daß sich der Wettbewerb zunehmend regional bis national abspielt. Es konkurrieren nicht mehr allein Handelsgeschäfte vor Ort, sondern auch Handelskonzerne national, europaweit und zukünftig sicherlich auch weltweit. Auf Regionen oder gar Länder gerichtete Absprachen zwischen den großen

Handelskonzernen innerhalb Europas sind damit mindestens ebenso denkbar wie die Versorgungslücken in dünn besiedelten Landstrichen. Bestehen die Ziele international kooperierender und fusionierender Unternehmen im wesentlichen darin, sich die einzelnen Ländermärkte aufzuteilen, so müssen derartige Entwicklungen achtsam beobachtet werden.

Momentan versuchen viele national entstandene und auch noch weitgehend innerhalb der eigenen Landesgrenzen tätige Konzerne Kooperationspartner im europäischen Bereich und auch weltweit zu finden. Viele dieser Kooperationen sind bereits durch eine enge Zusammenarbeit im Einkaufsbereich gekennzeichnet. Verdächtigerweise sind auf *dem deutschen Markt* jedoch kaum Eintritte ausländischer Wettbewerber zu beobachten, von den jüngsten Übernahmen durch Wal-Mart (Wertkauf, Interspar-Märkte) einmal abgesehen. So sind zwar zum Beispiel die Firmen Lidl und Aldi *auf anderen europäischen Märkten* aktiv, kaum ein europäisches Unternehmen tritt jedoch in den deutschen Markt ein. Der Grund für diese Expansion deutscher Unternehmen liegt in der Betriebsform Discounter begründet, die es in dieser Form in den übrigen europäischen Märkten kaum gibt. Die deutschen Discountunternehmen haben demnach eine Lücke in der ausländischen Wettbewerbsstruktur gefunden und nutzen diese aus. Umgekehrt finden sich derzeit noch kaum Lücken in der deutschen Wettbewerbsstruktur, was ein Grund für den fehlenden Eintritt europäischer Wettbewerber ist. In Europa bleiben die Wettbewerber auf der Absatzseite momentan also noch weitgehend unter sich, während sie sich in der Beschaffung enger zusammenschließen. Das ist für die Industrie ein schmerzlicher Aspekt. Sie wird bei der Beschaffung ‚unter Druck‘ gesetzt, weil sie sich immer größer werdenden Verhandlungspartnern gegenüber sieht. Für die Verbraucher wäre es wünschenswert, daß sich auch auf der Absatzseite der Wettbewerb im Handel ‚internationalisiert‘. Das kann zu weiteren zählbaren Vorteilen für die Verbraucher führen.

der deutsche Markt

europäische Märkte

Die dem Bericht zugrunde liegende Buchveröffentlichung

Folgendes Buch enthält diesen neuen Ansatz zur Erklärung des Konzentrationsprozesses im Konsumgüterhandel:

Rainer Olbrich: Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel, Stuttgart 1998, 554 Seiten, Schäffer Poeschel-Verlag, DM 128,--.

Dieses Buch zeigt auf, wie sich Handelsunternehmen mit überlegenen Distributionsprinzipien die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit erhalten.

Aus einer Buchbesprechung:

”Das Werk liefert den derzeit wohl umfassendsten und aktuellsten Stand der Theorie zu Konzentration und Unternehmenswachstum, zur Betriebsformen- und Handelssystemlehre sowie zum Systemwettbewerb im deutschen Konsumgüterhandel. (Prof. Dr. Volker Trommsdorff, Forschungsstelle für den Handel, Berlin).“

Weitere Bücher von Prof. Olbrich

Informationsmanagement in mehrstufigen Handelssystemen, Frankfurt am Main u. a. 1992, Peter-Lang-Verlag.

Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling (Hrsg., zusammen mit D. Ahlert), 1. Aufl. 1994, 3. neubearb. Aufl., Stuttgart 1997, Schäffer-Poeschel-Verlag.

Informationssysteme für das Handelsmanagement (Hrsg., zusammen mit D. Ahlert, J. Becker, R. Schütte), Berlin 1998, Springer-Verlag.

Der Autor des Forschungsberichtes



Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

Jahrgang 1963,

von 1983 bis 1988 Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster,

1988 Dipl.-Kfm.,

1985 bis 1989 freier Mitarbeiter einer Unternehmensberatung,

1988 bis 1997 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Münster (Lehrstuhl Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert),

1992 Promotion und 1997 Habilitation an der Universität Münster,

seit Dezember 1997 Professor an der FernUniversität GHS Hagen,

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing,

Feithstr. 140/AVZ II, D-58084 Hagen.