

Berichte
aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Marketing

Herausgeber
Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

Forschungsbericht Nr. 4

R. Olbrich

Ursachen, Entwicklung und Auswirkungen
der
Abhängigkeitsverhältnisse
zwischen
Markenartikelindustrie und Handel

Hagen 2001

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
I. Ausgangspunkte in der Konsumgüterdistribution	1
1. Unternehmenskonzentration und ‚Größenwachstum‘ im Handel	1
2. Internationalisierung des Handels	4
3. Zunehmende Verbreitung von Handelsmarken.....	7
4. Überblick über die Leitfragen der vorliegenden Untersuchung.....	16
II. Theoretische Grundlagen einer Analyse der Ursachen von Abhängigkeitsverhältnissen zwischen Wirtschaftsstufen	19
1. Zielgrößen und Wertmaßstäbe einer betriebswirtschaftlichen Sicht der Abhängigkeitsverhältnisse.....	19
1.1. Transaktions- und Organisationskosten	19
1.2. Ökonomisierungseffekte, Flexibilität und Macht	20
2. Allgemeine Bewertung der Abhängigkeitsverhältnisse in vertikalen Austauschbeziehungen zwischen Handel und Industrie	20
III. Die Entwicklung der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen der Markenartikelindustrie und dem Handel	20
1. Die Verschiebung des ‚strategischen Machtgefälles‘ durch die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken.....	20
1.1. Der Handel in seiner neuen Rolle als ‚double agent‘	20
1.2. Die zunehmende Abhängigkeit einzelner Markenartikler von Handelsmarken.....	20
1.3. Fazit zur Handelsmarkenproblematik	20

2.	Die zunehmende Anfälligkeit der Markenartikelindustrie gegenüber Beschäftigungsschwankungen.....	20
2.1.	Die Wurzeln des Beschäftigungsrisikos auf der Kosten- und Erlösseite	20
2.2.	Spezifische Betrachtung des Beschäftigungsrisikos in der Markenartikelindustrie	20
2.3.	Die Behandlung des Beschäftigungsrisikos in der Wettbewerbspolitik	20
2.3.1.	Die Diskussion über Schwellenwerte und die entsprechende Anwendung auf nationaler Ebene	20
2.3.2.	Die Diskussion über Schwellenwerte und die entsprechende Anwendung auf europäischer Ebene	20
IV.	Auswirkungen der Abhängigkeitsverhältnisse.....	20
1.	Konsequenzen für die Markenartikelindustrie	20
2.	Konsequenzen für den Handel	20
3.	Konsequenzen aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive	20
V.	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse in Thesenform.....	20
	Literaturverzeichnis	20

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Marktanteile der TOP 5 in europäischen Ländern in % des jeweiligen Gesamtmarktes Food 1998	3
Abb. 2:	Kooperationen im europäischen Gesamtmarkt	4
Abb. 3:	Internationalisierungsgrad ausgewählter Handelsunternehmen der Top 30 in Europa im Jahr 1998	5
Abb. 4:	Konzentration im europäischen Lebensmittelhandel - Entwicklung von 1991-1998 und Szenario der Marktanteile der TOP 5 für das Jahr 2005	6
Abb. 5:	Preis- und Qualitätsniveau unterschiedlicher Markentypen.....	8
Abb. 6:	Phasen der Handelsmarkenentwicklung.....	9
Abb. 7:	Langfristige Entwicklung der Marktanteile von Handels- und Herstellermarken in Deutschland	11
Abb. 8:	Marktanteile von Eigenmarken in europäischen Ländern in % des jeweiligen Gesamtmarktes Food	13
Abb. 9:	Der Zusammenhang zwischen Marktanteil im Lebensmitteleinzelhandel und Handelsmarkenanteil - Ein internationaler Vergleich.....	14

Abb. 10: Der Zusammenhang zwischen Größe ausgewählter Handelsunternehmen und Handelsmarkenanteil	15
Abb. 11: Die Wurzeln des Beschäftigungsrisikos	20
Abb. 12: Beispiele für fixe Erlöse	20
Abb. 13: Die Zunahme des Beschäftigungsrisikos bei Preiszugeständnissen und Abnahme größerer Mengen	20

Vorwort

Die Markenartikelindustrie sieht sich gegenwärtig einigen Entwicklungen ausgesetzt, die exemplarisch durch folgende Punkte charakterisiert werden können:

- Einzelne Handelsunternehmen listen kurzfristig eine ganze Reihe von Markenartikeln aus. Sie verknüpfen mit der erneuten Listung u. U. Forderungen nach Konditionenzugeständnissen an die Markenartikelindustrie oder lehnen eine erneute Listung ab.
- Einzelne Handelsunternehmen ersetzen ganze Teile ihres Markenartikel-Sortimentes durch Handelsmarken.
- Einzelne Handelsunternehmen verlangen von der Markenartikelindustrie Preisnachlässe oder sonstige Zugeständnisse pauschaler Art, für die die Markenartikelindustrie keine Gegenleistung erhält.
- Einzelne Handelsunternehmen verlangen Preisnachlässe mit der Begründung, dass eine internationale Beschaffung internationale Konditionensysteme erfordert.
- Einzelne Handelsunternehmen treten im Zuge der Europäisierung und Globalisierung in Länder Europas und auch anderer Kontinente ein mit der Folge, dass die Markenartikelindustrie ‚räumlich‘ betrachtet zunehmend auf die gleichen Abnehmer trifft.
- Einzelne Handelsunternehmen haben nicht selten bei Unternehmen der Markenartikelindustrie einen Absatz- bzw. Bezugsanteil von weit über 20 %. Es ist davon auszugehen, dass hier die Schwankungsbreite erheblich ist und auch Bezugsanteile zwischen 30 und 40 % vorliegen dürften. Mit Blick auf die größten 5 Abnehmer liegen nicht selten Bezugsanteile zwischen 50-80 % vor, mit der Folge, dass die betreffenden Markenartikelhersteller von jedem dieser Abnehmer abhängig sind.

Diese Liste könnte um weitere Beispiele ergänzt werden, die letztlich auf einen Nenner gebracht werden können:

Die Markenartikelindustrie gerät zunehmend unter ‚**Konditionendruck**‘. Einzelne Markenartikler, und dies sind nicht nur mittelständische Unternehmen,

sehen sich einem erheblichen ‚Beschäftigungsrisiko‘ ausgesetzt, also der Gefahr, bei Wegfall eines oder sehr weniger Abnehmer existenzbedrohende Verluste zu erleiden.

Die vorliegende Untersuchung gibt in Kap. I einen knappen Überblick über die Hintergründe dieser Entwicklungen.

Kap. II legt theoretische Grundlagen, die letztlich die Ursachen von Abhängigkeitsverhältnissen zwischen Markenartikelindustrie und Handel offen legen. Hierbei steht die Frage der **Umstellungsflexibilität** beider Wirtschaftsstufen im Mittelpunkt, die letztlich – so viel sei vorweg gegriffen – die Abhängigkeitsverhältnisse sehr stark beeinflusst.

Kap. III vertieft dann auf der Basis der theoretischen Erkenntnisse die Frage, wie sich die Abhängigkeitsverhältnisse entwickeln werden.

Kap. IV enthält schließlich vor dem Hintergrund der in Kap. III vorgenommenen Entwicklungsprognose eine Darlegung der wesentlichsten Auswirkungen der in der Untersuchung vorgefundenen Abhängigkeitsverhältnisse.

Hagen, im Januar 2001

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

I. Ausgangspunkte in der Konsumgüterdistribution

1. Unternehmenskonzentration und ‚Größenwachstum‘ im Handel

Seit einigen Jahrzehnten ist eine zunehmende *Unternehmenskonzentration* im deutschen Konsumgüterhandel zu beobachten. Die Umsätze konzentrieren sich auf wenige große Unternehmen. Gleichzeitig geht die Anzahl der in den betroffenen Branchen insgesamt vertretenen Unternehmen immer mehr zurück. Dieser Prozess der Unternehmenskonzentration ist nicht als zeitgebundenes Symptom zu interpretieren, sondern muss - nach den bisherigen Erfahrungen - als ein sich immer weiter zuspitzender Entwicklungsprozess bezeichnet werden. Mit dieser Entwicklung geht in vielen Branchen ein ausgeprägter Verdrängungswettbewerb einher. Nicht nur im Lebensmittelhandel,¹ sondern auch in anderen Branchen (wie z. B. Möbel, Bekleidung) ist ein intensiver ‚Kampf um die Marktanteile‘ zu verzeichnen.

Im Zuge dieses Konzentrationsprozesses scheint sich das externe Wachstum von Handelsunternehmen zu einer Art Wettlauf zwischen den bereits großen und mittelgroßen Handelskonzernen zu entwickeln. Aber auch viele kleinere Handelsunternehmen beginnen, durch systematische Aufkäufe am ‚*Spiel mit dem Größenwachstum*‘ teilzunehmen. Durch die Zusammenschlüsse zwischen den in einer Branche verbliebenen Großunternehmen steigt der Konzentrationsgrad zwangsläufig immer schneller und sprunghaft an.

Sämtliche Handelssysteme sehen sich, wenn sie dem Konzentrationsprozess nicht erliegen wollen, in dieser Situation dem Zwang ausgesetzt, ihre ‚Überlebensfähigkeit‘ zu erhalten oder besser noch zu steigern.

¹ Die Umsatzkonzentration im Lebensmittelhandel wird durch Aufkäufe, Fusionen und Marktaustritte schwächerer Handelssysteme gefördert. Vgl. exemplarisch zur Konzentration im Lebensmittelhandel Ahlert 1985; Ahlert/Bergmann/Schröder/Wellmann 1988, S. 10 ff.; Ahlert/Wellmann 1988a, 1988b, 1989; Batzer/Täger 1985, S. 363 ff.; Monopolkommission 1994; Olbrich 1998.

Dieses unternehmerische Ziel manifestiert sich in verschiedenen Subzielen, zu denen eine Steigerung der Flexibilität, eine Erhöhung der Marktmacht und, wie durch eine 1998 veröffentlichte Untersuchung erstmals aufgezeigt und empirisch bestätigt wurde, ‚*Verdrängungspotenziale*‘ innovativer Angebotsformen zählen.²

Parallel zu dem Konzentrationsprozess im Konsumgüterhandel entstehen neue Typen von Handelssystemen, die sich durch einen mehrstufigen, über mehrere Distributionsstufen reichenden Aufbau, ein regional oder gar national flächen-deckendes 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. Weitverzweigte Handelssysteme bilden sich heraus.

Die Konzentration im Lebensmittelbereich hat in einigen europäischen Ländern ein extremes Ausmaß erlangt. Deutschland liegt aufgrund dieser Gegenüberstellung noch im Mittelfeld, was letztlich bedeutet, dass noch erhebliche Steigerungen des Konzentrationsgrades möglich erscheinen.

Betrachtet man die Konzentrationsgrade im europäischen Vergleich, so kommt M+M EUROdATA mit Blick auf den Lebensmittelhandel zu folgender Übersicht über die Marktanteile der TOP 5 in den jeweiligen Ländern (Abb. 1).³

² Vgl. Olbrich 1998. In dieser Untersuchung wurde auf den sich weiter verschärfenden Wettbewerb im Lebensmittelhandel verwiesen und auf die Gefahr auch für größere Handelssysteme, diesem Wettbewerb erliegen zu können, aufmerksam gemacht.

³ Dobson kommt zu dem Ergebnis, dass die Beschaffungskonzentration des Handels in den europäischen Ländern noch viel höher als die Konzentration auf den Absatzmärkten des Handels ist. Vgl. Dobson Consulting 1999, S. 2 f., hier S. 3: „Buyer power may exist in isolation – where the selling power of retailers is limited by intense competition. This might be the case, for example, where retailing is highly fragmented on the selling side but coordinated (through buyer groups) on the buying side. But often it might be that the buyer power of retailers is linked with their selling power, where one reinforces the other, and thus the effects of one on the other and their combined influence on economic welfare take on some importance.“

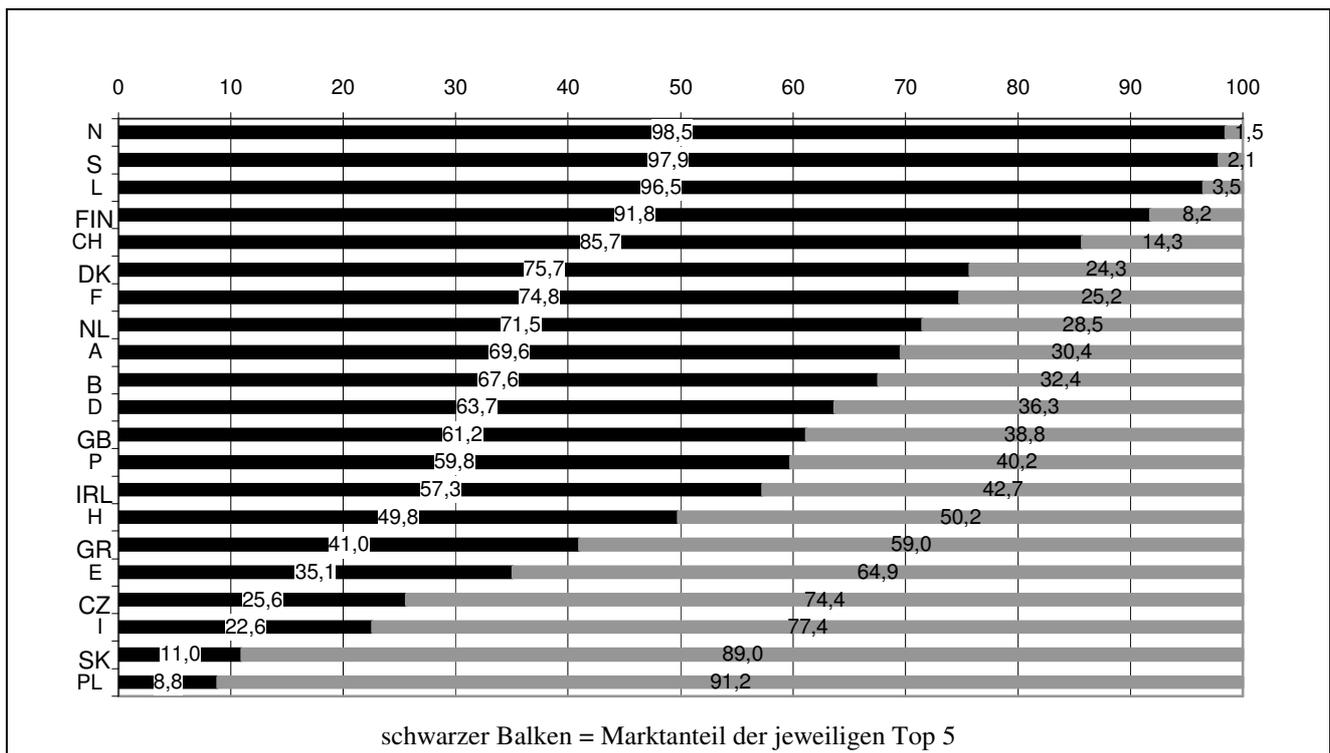


Abb. 1: Marktanteile der TOP 5 in europäischen Ländern in % des jeweiligen Gesamtmarktes Food 1998 (entnommen aus: M+M EUROdATA 1999, S. II, 10)⁴

Diese Darstellung, die nur den Food-Umsatz beleuchtet, gibt gleichwohl eine gewisse Orientierung auch für andere Branchen, da die großen Handelskonzerne i. d. R. Mehrbranchensortimente besitzen und die klassischen Sortimentsgrenzen zunehmend verschwimmen.

⁴ Das ifo-Institut kommt in einem jüngst erschienenen Bericht zu dem Ergebnis, dass die ansonsten mitunter Verwendung findende amtliche Wirtschaftsstatistik die Konzentration unterzeichnet, da kleinste rechtliche Einheiten und nicht – wie zweckmäßig und der Abb. 1 vorgenommen – die Konzern- und Gruppenbildung wiedergegeben wird. Vgl. Brander/Lachner/Täger 2000, S. I, VII.

2. Internationalisierung des Handels

Die Internationalisierung des Handels zeigt sich gegenwärtig durch voranschreitendes internes und externes Wachstum der Handelskonzerne. Betrachtet man das internationale ‚Parkett‘ genauer, so ist zudem eine zunehmende Internationalisierung des Handels durch Kooperationen in der Beschaffung zu beobachten (Abb. 2). Ein wesentliches Ziel dieser Bemühungen ist letztlich eine Konzentration der Bezugsmengen, um so an günstigere Einkaufskonditionen bei den Lieferanten zu gelangen.

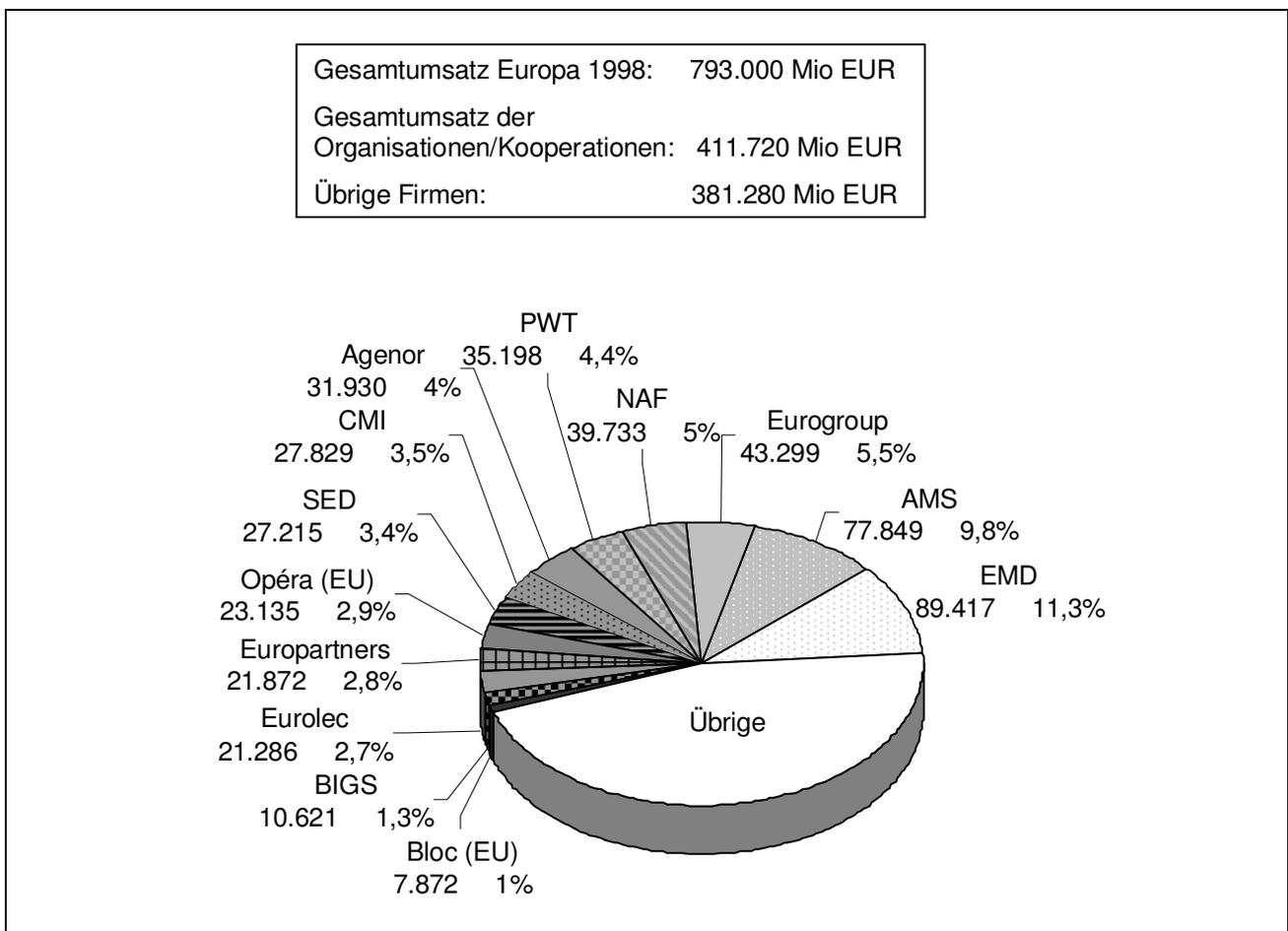


Abb. 2: Kooperationen im europäischen Gesamtmarkt (entnommen aus: M+M EUROdATA 1999, S. VII, 4)

Die in Abb. 2 enthaltenen Kooperationen unterscheiden sich zwar hinsichtlich der Tätigkeitsgebiete nicht unerheblich. Allerdings ist eine Tendenz zur Entwicklung von Eigenmarken, zur Konzeption und Durchführung von europä-

weiten Verkaufsförderungsaktionen, zum europaweiten Einkauf und nicht zuletzt zur Abstimmung der Sortimente unter den Mitgliedern zu verfolgen.⁵ Diese Ebene der internationalen Geschäftstätigkeit ist, wenn man diese hier zitierte Entwicklung verfolgt, letztlich auch als ‚Kontaktebene‘ und ‚Anbahnungsplattform‘ für internes und externes Wachstum zu werten.⁶

Wirft man den Blick auf den Absatz, so ist eine deutliche Tendenz zur Erhöhung der Absatzreichweite durch internes und auch externes Wachstum zu erkennen. Einige der größten europäischen Handelsunternehmen des Lebensmittelhandels weisen bereits einen Anteil von über 30 % des Gesamtumsatzes aus, der außerhalb des Stammlandes erzielt wird (Abb. 3):

Rang 1998 nach Gesamtumsatz Europa	Firma/ Firmengruppe	Stammland	Umsatz			Anteil	
			Europa	Stammland	außerhalb Stammland	Stammland	außerhalb Stammland
			Mio EUR	Mio EUR	Mio EUR	%	%
1	Carrefour-Promodès (EU)	F	63.027	40.026	23.001	63,5	36,5
2	Metro (EU)	D	51.817	33.925	17.892	65,5	34,5
5	Auchan (EU)	F	28.188	18.799	9.389	66,7	33,3
19	ICA (EU)	S	10.569	7.321	3.248	69,3	30,7
3	Intermarché (EU)	F	31.930	22.313	9.617	69,9	30,1
7	Aldi (EU)	D	25.369	17.901	7.468	70,6	29,4
25	Cora (EU)	F	8.268	5.915	2.353	71,5	28,5
14	Lidl (EU)	D	14.274	10.665	3.609	74,7	25,3
29	Laurus (EU)	NL	5.931	4.471	1.460	75,4	24,6
11	Tengelmann (EU)	D	16.345	13.367	2.978	81,8	18,2
4	Rewe (EU)	D	29.792	24.389	5.403	81,9	18,1
15	Marks & Spencer (EU)	GB	13.011	12.072	939	92,8	7,2
6	Tesco (EU)	GB	27.159	25.266	1.893	93,0	7,0
8	Edeka (EU)	D	24.046	22.627	1.419	94,1	5,9
21	Ahold (EU)	NL	8.984	8.460	524	94,2	5,8
10	Leclerc (EU)	F	21.286	20.889	397	98,1	1,9
12	Casino (EU)	F	14.867	14.611	256	98,3	1,7
17	Migros (EU)	CH	11.247	11.121	126	98,9	1,1

Abb. 3: Internationalisierungsgrad ausgewählter Handelsunternehmen der Top 30 in Europa im Jahr 1998 (entnommen aus: M+M EUROdATA 1999, S. II, 12)

⁵ Vgl. M+M EUROdATA 1999, S. II, 13.

⁶ Entsprechend bedenklich müssen internationale Einkaufsbemühungen eingestuft werden, die mittel- bis langfristig zu einer Einschränkung des Absatzwettbewerbs des Handels führen können (z. B. auch im Wege von Gebietsabsprachen auf Länderebene). Vgl. Olbrich 1998, S. 449 ff., sowie Dobson 1999, S. 166 und S. 175: „In principle, cross-border alliances which draw on one-member per country might be a means of committing to mutual forbearance, i. e. a way of ensuring non-encroachment on each others‘ territory.“

Geht man nunmehr noch einen Schritt weiter und betrachtet, welche Konzentration auf dem europäischen Gesamtmarkt bereits eingetreten und welche Entwicklung zu erwarten ist, so ergibt sich ein progressiver Anstieg des Konzentrationsgrades (Abb. 4).

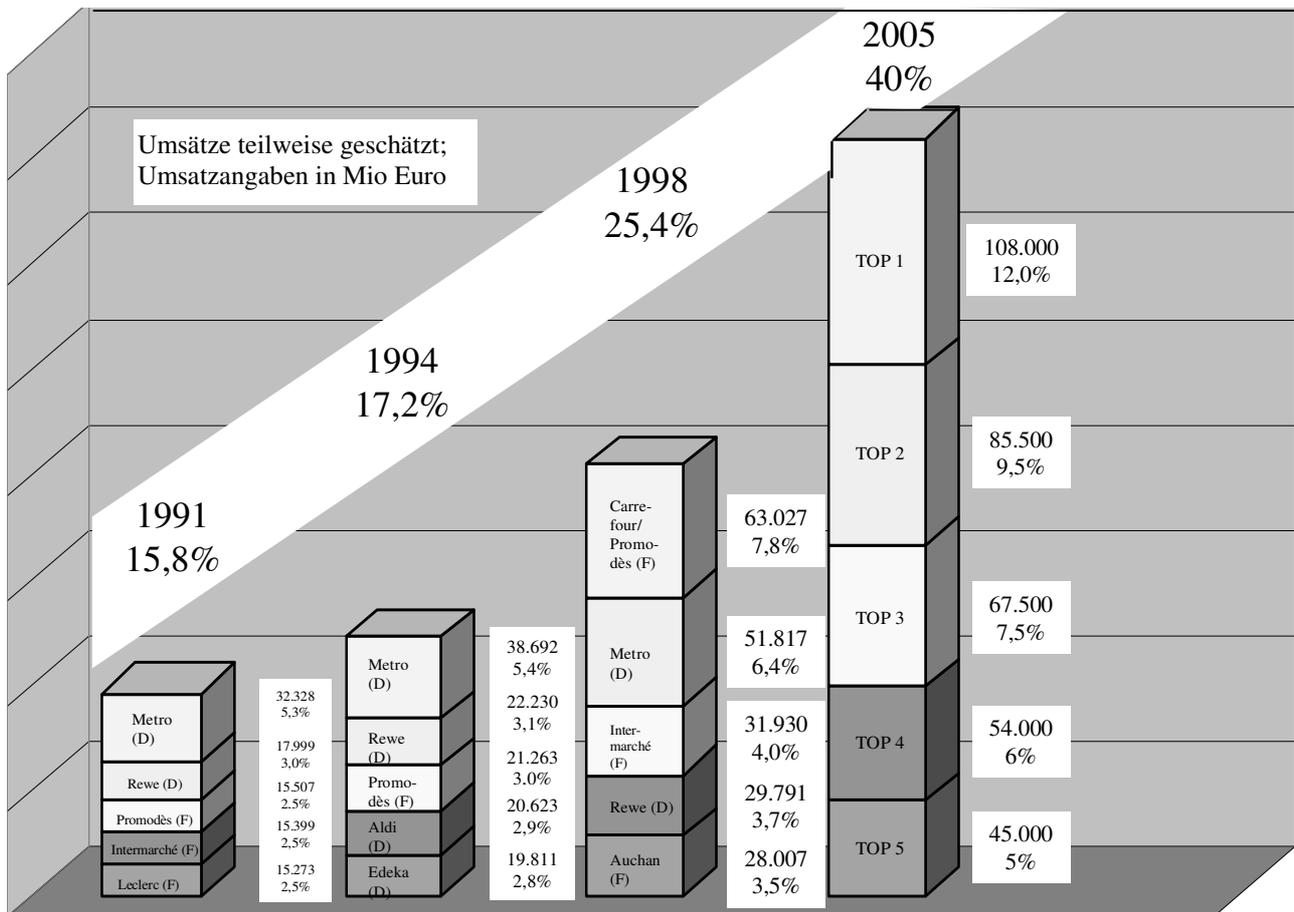


Abb. 4: Konzentration im europäischen Lebensmittelhandel - Entwicklung von 1991-1998 und Szenario der Marktanteile der TOP 5 für das Jahr 2005 (Basis: Gesamtumsätze; entnommen aus: M+M EUROdATA 1999, S. II, 8)

Entsprechend des nachhaltigen Konzentrationsprozesses kommt M+M EUROdATA zu der Prognose, dass die Top 5 in Europa im Jahre 2005 bereits 40 % des Marktes innehalten.

Vor diesem Hintergrund ist abzusehen, dass die Markenartikelindustrie in den Ländern Europas mehr und mehr die gleiche Klientel antrifft. Ehemals vorhandene Absatzalternativen sind schon jetzt z. T. nicht mehr gegeben.

3. Zunehmende Verbreitung von Handelsmarken

Von besonderem Interesse ist hinsichtlich des Zulieferer-Abnehmer-Verhältnisses stets die Frage, wie Handelsunternehmen auf welchen Märkten (z. B. dem Beschaffungs- und/oder dem Absatzmarkt) eine Erhöhung ihrer Marktmacht erreichen können.

Von besonderer Relevanz ist diese Fragestellung für die Handelsmarkenführung, da sie Handelsunternehmen die Möglichkeit eröffnet, sich mit Hilfe ihrer Markenpolitik in den Augen der Nachfrager zu profilieren. Die spezifische Zielvorstellung bei den jeweiligen Handelsunternehmen ist i. d. R., durch ein exklusives Angebot der jeweiligen Handelsmarke eine Differenzierung gegenüber anderen Handelsunternehmen zu erreichen, preisliche Intransparenz zu erzeugen und im günstigsten Fall Kunden zur ‚Ladentreue‘ zu bewegen. Letztlich sollen auch nationale Werbeanstrengungen den ‚eigenen‘ Produkten zugute kommen und damit einen hohen Grad an Werbewirkung hervorrufen (Perspektive Absatzmarkt).

Ein weiterer Grund ist zunehmend der Wunsch, eine Gegenmachtposition auch zu den Herstellermarken zu erzeugen (Perspektive Beschaffungs- bzw. Nachfragermarkt).

Abb. 5 zeigt eine vielzitierte Positionierung von Handelsmarken im Vergleich zu Herstellermarken unter Heranziehung der Dimensionen Qualität und Preisniveau. Die Aussage, die sich mit dieser Positionierung verbindet, ist, dass – von den Gattungsmarken abgesehen – Handelsmarken per se eine Art ‚Kopie‘ von Herstellermarken sind, die eine mehr oder weniger ausgeprägte Preis-/Qualitätsregion erreichen. Für den Verbraucher wird es immer schwieriger, zwischen Handels- und Herstellermarken zu unterscheiden. Ursache dieser Entwicklung ist letztlich das Bemühen des Handels, auch auf diesem Gebiet Intransparenz zu erzeugen.

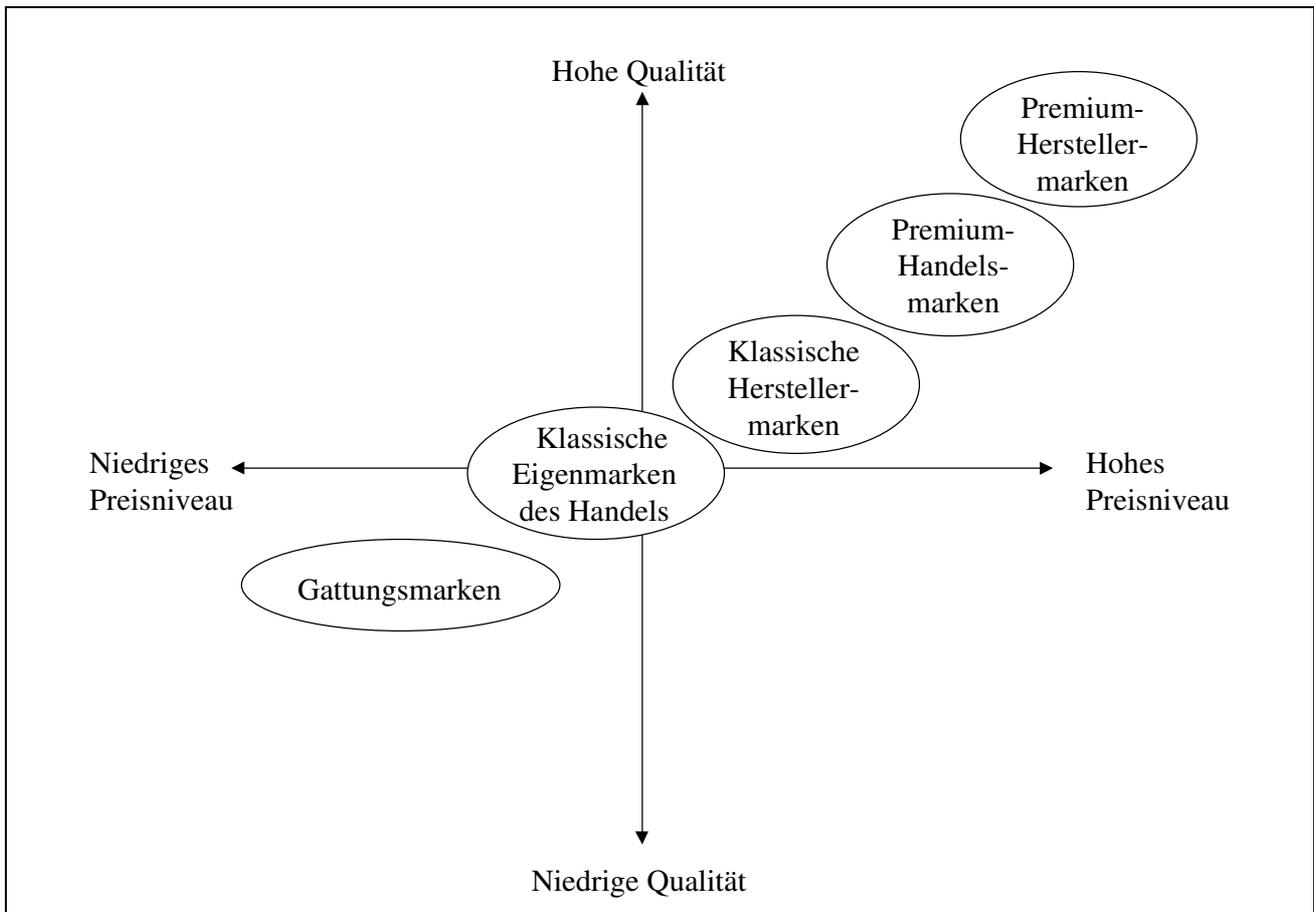


Abb. 5: Preis- und Qualitätsniveau unterschiedlicher Markentypen (in Anlehnung an Meffert 1998, S. 803)

Ähnlich zeigt Abb. 6, dass Handelsmarken, ausgehend von der ‚No-Name-Generation‘ schrittweise die Positionierung von Herstellermarken erreichen sollen, wobei fraglich ist, wie eine Handelsmarke der vierten Generation die Position ‚besser als führende Marke‘ erreichen soll. Beide Abbildungen vereinfachen durch Typisierung, um eine Tendenzaussage abzuleiten: Eine klare Abgrenzung von Hersteller- und Handelsmarke scheitert an der zunehmenden ‚Eigenständigkeit‘ der Handelsmarkenkonzepte. In der Konsumgüterdistribution spiegelt sich in diesem Sachverhalt letztlich ein ‚Machtkampf‘ zweier Wirtschaftsstufen um Wertschöpfung, knapper werdende Gewinnmargen, akquisitorische Potenziale und wirtschaftliche Unabhängigkeit.

Zeit	70er Jahre	80er Jahre	90er Jahre	2010
Generation	Erste Generation	Zweite Generation	Dritte Generation	Vierte Generation
Merkmal				
Marke	No Name	„Quasi-Marken“	Dachmarke des Handels	Segmentierte Handelsmarken, „Gestalt-Marken“
Produkte	Basislebensmittel	Großvolumige Einzelartikel	Große Kategorien	Imagebildende Produkte
Technologie	Basistechnologie mit niedrigen Barrieren	Eine Generation im Rückstand gegenüber Markenführer	Näher an Marktführer	Innovativ
Qualität/Image	Geringer als beim Hersteller-Markenprodukt	Mittel, aber als geringer wahrgenommen	Wie führende Marken, Qualitätsgarantie des Handels	Besser oder genauso gut wie führende Marke, Imageaura des Handels
Kaufmotivation	Preis	Preis	Produktqualität/Preis	Besseres Produkt
Hersteller	National, meist nicht spezialisiert	National, zum Teil Handelsmarkenspezialist	National, meist Handelsmarkenspezialist	International, meist Handelsmarkenspezialist

Abb. 6: Phasen der Handelsmarkenentwicklung (in Anlehnung an Busch 1995, S. 9)

Betrachtet man zudem die in den zurückliegenden Jahren zu beobachtende Verbreitung von Handelsmarken und die Prognosen ihrer zukünftigen Positionierung auch im ‚oberen Segment‘⁷, so entsteht der Eindruck, dass ein nahezu ungebremstes Wachstum der Handelsmarken zu erwarten ist. Dieser Eindruck ist jedoch zu relativieren, da mit Blick auf die Marktanteile marktführende Herstellermarken von dieser Entwicklung bislang kaum betroffen sind.

⁷ Vgl. z. B. Zentes 1997, S. 15.

Die GfK Nürnberg hat tiefergehende Zahlen über die Entwicklung der Handelsmarken in Deutschland ermittelt.⁸ Nach diesen Untersuchungen nimmt von 1975-1999 in Deutschland der Anteil der Handelsmarken im Verbrauchsgüterbereich kontinuierlich zu. Darüber hinaus gilt für diesen Zeitraum, dass die Anteile der Handelsmarken in Rezessionsjahren besonders hoch sind.

Parallel zu dieser Entwicklung sinkt in den Jahren von 1975 bis 1999 kontinuierlich der Anteil der Herstellermarken im Verbrauchsgüterbereich (vgl. Abb. 7). Mit Blick auf diese Entwicklung muss allerdings zwischen jenen Herstellermarken, die eine führende Position im Markt besitzen, und den übrigen Herstellermarken (sog. Zweit- und Drittmarken) differenziert werden. Während die übrigen Herstellermarken kontinuierlich Anteile verlieren, verbleibt der Anteil marktführender Herstellermarken gegenüber dem Ausgangsjahr 1975 noch ungefähr auf dem gleichen Niveau.⁹

Demzufolge geht die Erhöhung des Anteils von Handelsmarken in den Jahren von 1975 bis 1999 vor allem zu Lasten des Anteils jener Herstellermarken, die keine führende Position im Markt besitzen. Die in den vergangenen Monaten zu beobachtenden Verhaltensweisen des Handels (z. B. Auslistung ganzer Teile des Markenartikel-Sortimentes oder die Ankündigung einzelner Discounter, sich von Markenartikeln ganz zu lösen)¹⁰ geben jedoch berechtigten Anlass zu der These, dass auch der Anteil der ‚marktführenden Herstellermarken‘ nicht ungefährdet ist.

⁸ Vgl. GfK Panel Services GmbH 2000. Vgl. zum Anstieg des Handelsmarkenanteils im Food- und Nonfood-Bereich auch EHI 2000, S. 6 ff.; vgl. auch Mihr 2000, S. 37.

⁹ Dobson sieht eine ähnliche Entwicklung mit Blick auf den europäischen Markt. Vgl. Dobson Consulting 1999, S. 160.

¹⁰ Anzumerken ist, dass dies mit Blick auf Aldi zu erheblichen Umsatzeinbrüchen in den entsprechenden Sortimentsbereichen geführt hat.

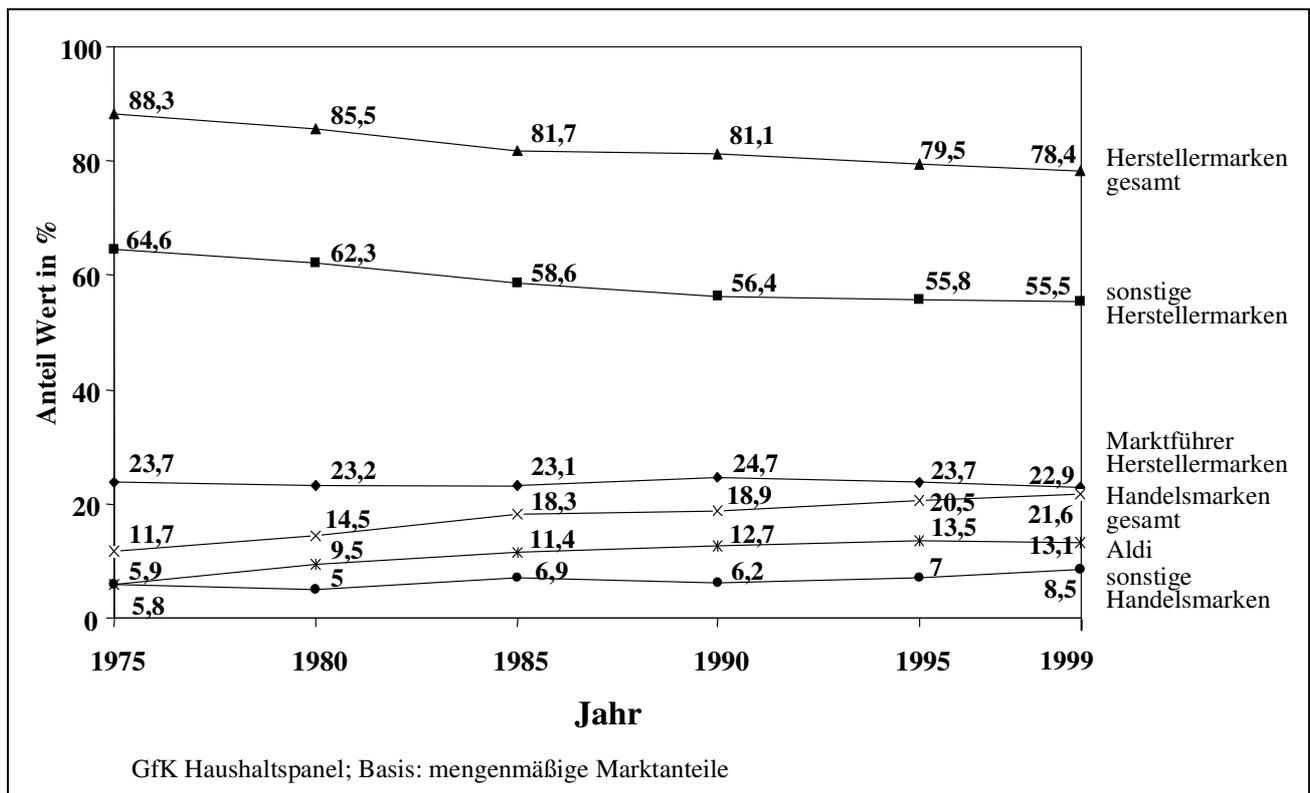


Abb. 7: Langfristige Entwicklung der Marktanteile von Handels- und Herstellermarken in Deutschland (Quelle: GfK Panel Services GmbH 2000)

Mit Blick auf die verschiedenen Betriebsformen des deutschen Konsumgüter-einzelhandels ist eine differenzierte Entwicklung der Verbreitung von Handelsmarken zu beobachten. Handelsmarken besitzen vor allem in Discountern einen vergleichsweise hohen Anteil.

Parallel zum steigenden Anteil der Handelsmarken in den Discountern wächst der Umsatzanteil dieser Betriebsform zu Lasten des Umsatzanteils des traditionellen Lebensmitteleinzelhandels. Infolgedessen liegt die These nahe, dass die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken in Deutschland z. g. T. darauf zurückzuführen ist, dass Handelsmarken gerade in der Betriebsform Discounter vergleichsweise hohe Marktanteile besitzen bzw. ein hohes Marktanteilswachstum aufweisen und gleichzeitig die Umsatzanteile des Discounters zu Lasten des traditionellen Lebensmittelhandels zunehmen.

Für das Jahr 2000 prognostizierte die GfK einen **Anstieg des Umsatzanteils der Betriebsform ‚Discounter‘** zu Lasten des traditionellen Lebensmitteleinzelhandels. Ein deutlicher Zuwachs des Umsatzanteils wird auch den Verbrauchermärkten zugesprochen. Gerade in dieser Betriebsform gewinnen auch Discount-Sortimente zunehmend an Bedeutung.

Ergänzt man diese von der GfK angestellten Untersuchungen um eine eigene Untersuchung, die die Entwicklung der Betriebsformen ausgehend von 1983 über 1993 bis zum Jahre 2000 betrachtet, so ergibt sich mit Blick auf das vorliegende Problemfeld folgendes Bild:¹¹

Während sich die Anzahl der großflächigen Lebensmittelgeschäfte (SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte) bis zum Jahre 1993 mehr als verdreifacht und dann auf bereits hohem Niveau bis zum Jahre 2000 nach Angaben der befragten Unternehmen nochmals erheblich (bis zum 1,3-fachen) ausdehnen sollte und sich die Zahl der Discounter bis 1993 fast verdoppelte und danach nochmals um das 1,5-fache ansteigen sollte, sank die Zahl der SB-Geschäfte und der selbständigen Einzelhändler um Raten, die ungefähr eine Halbierung der Geschäfte bedeuten.

Vor diesem Hintergrund ist offensichtlich, dass die Ausdehnung des mengenmäßigen Anteils an Handelsmarken in den Verkäufen des Konsumgüterhandels bis zum Jahr der hier vorliegenden Untersuchung nochmals weiter angestiegen sein dürfte. Für die naheliegende Zukunft ist aufgrund der nicht abreißenden Preisschlachten und der **Discountierung ganzer Sortimentsteile** im Lebensmittelhandel mit einem Ende dieser Entwicklung nicht zu rechnen.

Abb. 8 zeigt die Marktanteile von Eigenmarken im europäischen Vergleich. Auch hier liegt Deutschland noch im Mittelfeld, was darauf hindeutet, dass der Anteil von Eigenmarken in Deutschland noch kräftig steigen kann.

¹¹ Zur Entwicklung einzelner Betriebsformen im deutschen Lebensmittelhandel vgl. ausführlicher Olbrich 1998, S. 125 ff.

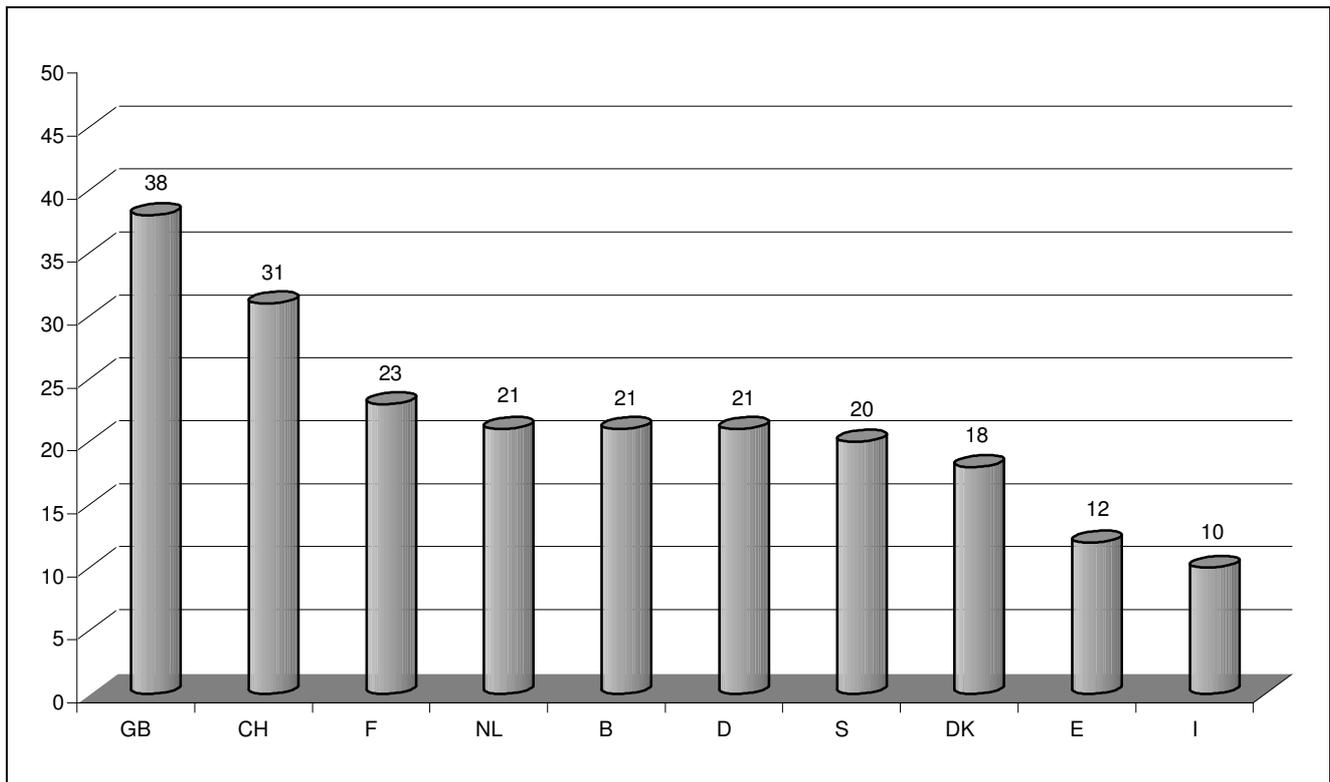


Abb. 8: Marktanteile von Eigenmarken in europäischen Ländern in % des jeweiligen Gesamtmarktes Food (entnommen aus: M+M EUROdATA 1999, S. II, 15; dort zitiert: PLMA 1997/98)

Zudem ist ein Zusammenhang zwischen Konzentrationsgrad im Handel und Marktanteil von Handelsmarken zu beobachten, der u. a. auf die mit zunehmender Unternehmensgröße verbundenen Vorteile in der Werbung, Produktion und Vermarktung von Eigenmarken zurückzuführen ist (vgl. Abb 9).

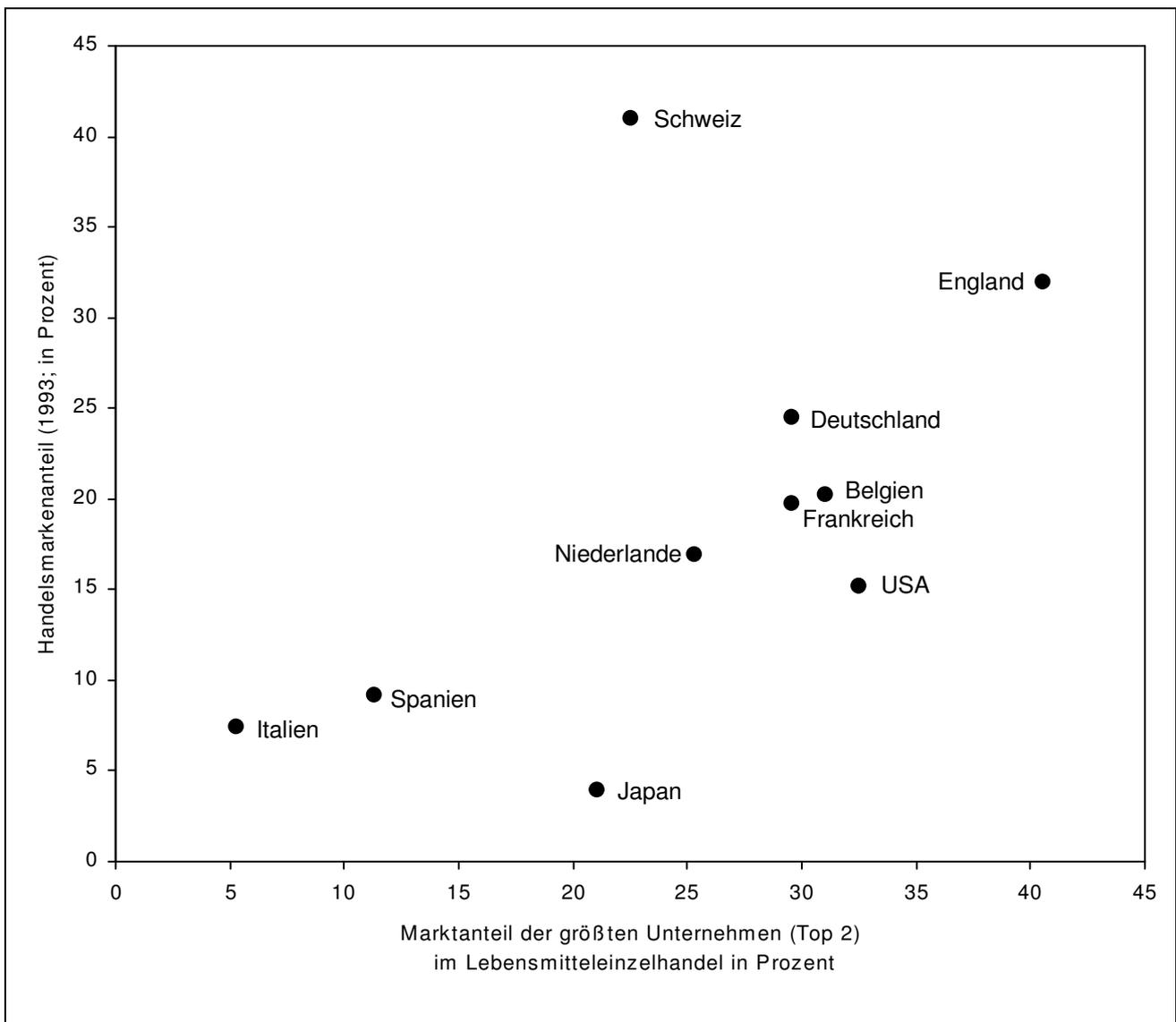


Abb. 9: Der Zusammenhang zwischen Marktanteil im Lebensmitteleinzelhandel und Handelsmarkenanteil - Ein internationaler Vergleich (Quelle: Samways 1995, zitiert in Wolters 1997, S. 304; vgl. auch Müller-Hagedorn 1998, S. 440)

Korrespondierend ist ein Zusammenhang zwischen der Größe ausgewählter Handelsunternehmen und ihrem Handelsmarkenanteil zu beobachten (Abb. 10).

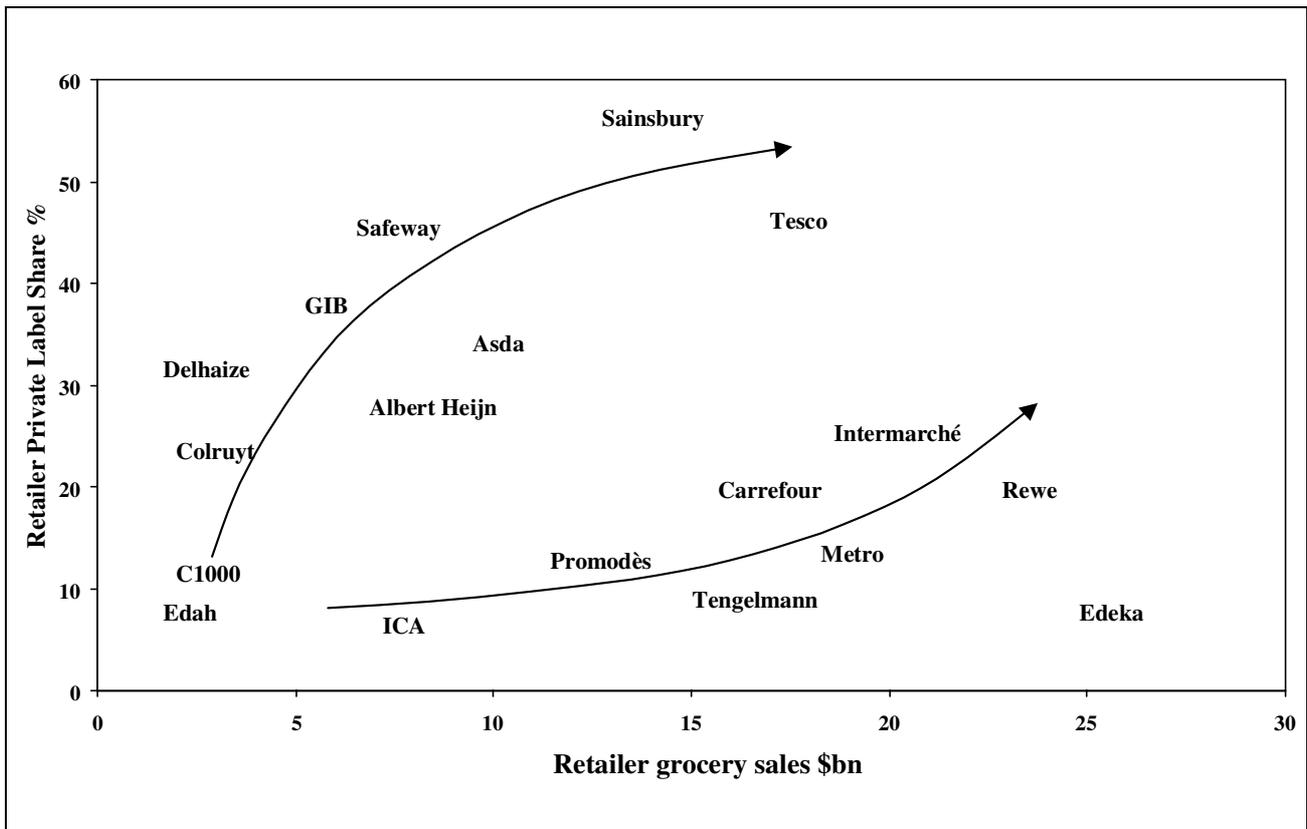


Abb. 10: Der Zusammenhang zwischen Größe ausgewählter Handelsunternehmen und Handelsmarkenanteil (Quelle: Datamonitor; Andersen Consulting analysis)

Verschärft wird diese Entwicklung durch diejenigen Handelsmarken, die von den europäischen Einkaufskooperationen des Handels getragen und unter ihren Mitgliedern verbreitet werden.¹²

Nur am Rande sei bemerkt, dass mit Blick auf die wettbewerbsrechtliche Behandlung der hier skizzierten Problematik die Europäische Kommission die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken bereits im Rahmen eines Fusions-

¹² Dobson sieht mit Blick auf diese Entwicklung mögliche wettbewerbsschädliche Effekte: „Following Dobson (1998), private label development may also have anti-competitive effects, for example arising from dampening intrabrand competition with the delisting of smaller brands and from retailers freeriding (and therefore undermining) product investments made by branded goods manufacturers. These (as well as the pro-competitive effects of private label) will be magnified if alliances speed private label development.“ Dobson Consulting 1999, S. 174.

kontrollverfahrens berücksichtigt hat.¹³

Die vorliegende Untersuchung soll zur Klärung des oben skizzierten Zusammenhangs zwischen Zunahme der Handelsmarken und Marktmacht beitragen. Vor dem Hintergrund, dass Handelsunternehmen ihre Marken fast ausschließlich nicht auf eigenen Produktionsanlagen fertigen, sondern diese Marken von der Industrie produzieren lassen, stellt sich für die Markenartikelindustrie, die konkretere Frage, wie das ‚strategische Machtgefälle‘ durch die neue Rolle des Handels als Kunde **und** Wettbewerber im Absatzkanal beeinflusst wird (vgl. hierzu noch Kap. III., Abschn. 1.).

4. Überblick über die Leitfragen der vorliegenden Untersuchung

Die für die vorliegende Untersuchung relevante Problemstellung kann vor dem Hintergrund der vorangegangenen knappen Darlegung des in der Realität zu beobachtenden Phänomens durch folgende Perspektiven und die ihr zugehörigen Leitfragen umrissen werden:

Die Perspektive der nach Wertungsgrundlagen suchenden Wissenschaft:

- 1. Welche Wertungsgrundlagen im Sinne erklärender Theorien sind geeignet, Hinweise zur Erklärung der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Industrie und Handel zu geben?***

¹³ Vgl. hierzu die Entscheidung der Europäischen Kommission im Fall Kesko; die durch einen Zusammenschluss sich abzeichnende Zunahme des Umsatzvolumens im Bereich der Handelsmarken wurde u. a. als ein Argument gegen die Fusion angeführt; Commission of the European Communities 1999, in Case Kesko, Court of First Instance, RN 157.

Die Perspektive der Markenartikelindustrie:

Diese Perspektive kann aufgegliedert werden in diejenigen Unternehmen der Industrie, die über ein diversifiziertes Markenportfolio verfügen, einerseits und diejenigen – oft mittelständischen – Hersteller, die nicht selten nur eine oder wenige ‚starke‘ Marken aufweisen, andererseits. Für die Industrieunternehmen stellt sich die Frage nach den Vor- und Nachteilen der aufgezeigten Entwicklungen im Handel. Auf der Grundlage der in Kap. II noch darzulegenden Wertungsgrundlagen werden folgende Fragen beantwortet:

2. ***Welchen Einfluss übt die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken (private Labels) auf die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel aus?***
3. ***Wie wirkt sich das zunehmende Beschäftigungsrisiko in der Konsumgüterindustrie auf die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel aus?***

Die Perspektive der Wettbewerbspolitik

(einschließlich der Gesetzgebung, Kartellamtspraxis und Rechtsprechung):

Die Institutionen, die diese Perspektive vertreten, haben durch geeignete wettbewerbspolitische Interventionen die Rahmenbedingungen für funktionsfähigen Wettbewerb und damit für eine optimale Verbraucherversorgung zu gestalten. Sie nehmen stellvertretend die *Perspektive der Verbraucher* ein und haben entsprechend die grundsätzliche Frage zu beantworten, ob die hier dargelegten Entwicklungen dem Verbraucher schaden oder nützen.

Dieser Problembereich der gesamtwirtschaftlichen Perspektive berührt letztlich alle drei einzelwirtschaftlichen Interessenträger (Handels-, Industrieunternehmen und Verbraucher), so dass hier alle drei Parteien zu berücksichtigen sind. Es ergibt sich folgende Leitfrage für den Problembereich der gesamtwirtschaftlichen Perspektive:

4. ***Welche Konsequenzen ergeben sich aus der prognostizierten Entwicklung der Abhängigkeitsverhältnisse für die Markenartikelindustrie, für den Handel und für den Verbraucher?***

Zieht man bereits jetzt ein erstes Zwischenergebnis, so ist folgender Zusammenhang festzustellen:

Die Handelskonzentration auf nationaler und internationaler Ebene wird – dafür sprechen internationale Vergleiche und die zunehmende Internationalisierung der Handelsunternehmen – weiterhin voranschreiten. Mit dieser Entwicklung zu immer größeren Unternehmen, zunehmend international tätigen Handelskonzernen und auch internationalen Handelskooperationen geht eine voranschreitende Verbreitung von Handelsmarken einher, die derzeit noch in erster Linie Zweit- und Drittmarken der Industrie verdrängen, zukünftig jedoch auch die Marktstellung führender Herstellermarken aufgrund der nunmehr im Handel auch zu beobachtenden reinen Handelsmarkensortimente berühren werden.

II. Theoretische Grundlagen einer Analyse der Ursachen von Abhängigkeitsverhältnissen zwischen Wirtschaftsstufen

1. Zielgrößen und Wertmaßstäbe einer betriebswirtschaftlichen Sicht der Abhängigkeitsverhältnisse

Beziehungen (z. B. Lieferbeziehungen oder Formen der Arbeitsteilung) zwischen Wirtschaftsstufen können mit Blick auf unterschiedliche Effekte auf der Grundlage unterschiedlicher theoretischer Ansätze bewertet werden. Diesen Ansätzen sind unterschiedliche Zielgrößen und damit Wertmaßstäbe immanent. Die unterschiedlichen Zielgrößen sind - wie noch gezeigt wird - untereinander vernetzt, d. h. beeinflussen sich wechselseitig, so dass nicht gesagt werden kann, dass nur ein Ansatz die Empirie erklären oder normative Aussagen stützen kann.

Zu den hier angesprochenen Ansätzen zählen für die betriebswirtschaftliche Sicht insbesondere der Ansatz des Kostenvergleichs, der Transaktionskostenansatz und die Industrial Organization-Theorie.¹⁴

1.1. Transaktions- und Organisationskosten

Die **kostenrechnerische Bewertung** von Beziehungen zwischen Wirtschaftsstufen (z. B.: Welche Form der Arbeitsteilung führt für einen beteiligten Akteur zu den geringsten Kosten?) liefert mit dem Kostenvergleich lediglich eine formale Entscheidungsregel. Dynamische Effekte, insbesondere auf den Gebieten Flexibilität, Macht und Informationsasymmetrie als weitere Informationsbereiche werden nicht explizit berücksichtigt.¹⁵

¹⁴ Vgl. zur Erläuterung dieser Ansätze ausführlicher Olbrich 1998, S. 65 ff.

¹⁵ Vgl. zum Überblick über theoretische Bedenken gegenüber dem Kostenvergleich als Hilfsmittel zur Bestimmung des vertikalen Integrationsgrades Picot/Franck 1993, S. 184 f.

Die **Transaktionskostentheorie**¹⁶ fußt auf dem Denkansatz des klassischen Kostenvergleiches und betrachtet ganz spezifische Kostenkategorien (z. B. Such- und Verhandlungskosten), die durch marktliche Transaktionen entstehen. Die Erklärungsbeiträge geben erste Hinweise auf die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen unterschiedlicher Flexibilitätsgrade (z. B. im Sinne verschiedener Intensitätsgrade unterschiedlicher Formen der Zusammenarbeit im Zeitablauf).

Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich mit der effizienten Koordination arbeitsteiliger Leistungsbeziehungen.¹⁷ Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Transaktion: „Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch separierbare Schnittstelle transferiert wird.“¹⁸ Die Transaktionskostentheorie untersucht insbesondere die Frage, unter welchen Umständen welcher Intensitätsgrad der Koordination zwischen Transaktionspartnern am effizientesten ist. Damit stehen *Effizienzüberlegungen* im Mittelpunkt dieser Theorie.

Transaktionskosten entstehen bei der Übertragung von Verfügungsrechten im Rahmen eines Leistungsaustausches (Transaktion). Sie entstehen den Transaktionspartnern bei der Koordination der Arbeitsteilung und des Leistungsaustausches.¹⁹ Das Kostengerüst besteht damit insbesondere aus Informationskosten im Zuge von Verhandlungen und Kosten, die bei der Abwicklung des Leistungsaustausches hervorgerufen werden.

Eine wesentliche Aussage der Transaktionskostentheorie ist, dass der **spontane Kaufvertrag** am Markt um so eher der geeignete Koordinationsmechanismus ist, je problemloser und je mehr die Transaktionsleistung standardisierbar ist. Derartige Transaktionen rufen, da den beteiligten Wirtschaftssubjekten die Eigenschaften der Ware bekannt sind (bzw. leicht zu erfahren sind) und Veränderun-

16 Vgl. Coase 1937 und Williamson 1971/1975/1990.

17 Obwohl die Transaktionskostentheorie gesamtwirtschaftlichen Überlegungen entstammt, wird ihr von verschiedenen Autoren ein großes betriebswirtschaftliches Anwendungspotential zugesprochen. Vgl. stellvertretend Picot 1991a und b sowie mit besonderem Hinweis auf die marktorientierte Unternehmensplanung Benkenstein/Henke 1993, S. 81.

18 Williamson 1993, S. 12.

19 Vgl. zu einer Systematisierung von Transaktionskostenarten Kirchner/Picot 1987, S. 64; Benkenstein/Henke 1993, S. 80 f.

gen der Leistung im Zeitablauf kaum eintreten, nur geringe Transaktionskosten hervor und sollten, insbesondere wenn sie nur fallweise benötigt werden, nicht durch einen hohen Intensitätsgrad der Koordination (also z. B. intensive Formen der Kooperation oder gar die **vertikale Integration**) abgewickelt werden.

Letzterer empfiehlt sich um so eher, je komplexer die Leistung ist und je mehr sie durch **spezifische Investitionen** auf die Bedürfnisse eines Abnehmers zugeschnitten ist, insbesondere dann, wenn er die Leistung in regelmäßigen Abständen benötigt und das für die Eigenerstellung erforderliche Know-how und Kapital verfügbar ist.²⁰ In diesem Fall hat der Lieferant auch keine Größenvorteile (im Sinne von economies of scale) vorzuweisen, da es sich ja um eine hoch spezifische Leistung für nur einen Kunden handelt. Er kann also nicht Aufträge von mehreren Kunden sammeln.

Williamson weist darauf hin, dass die Bedeutung der Faktorspezifität für die vertikale Integration erstmals durch seinen im Jahre 1971 erschienenen Aufsatz vorgetragen wurde. Williamson kennzeichnet Faktorspezifität durch „... den Grad der Wiederverwendbarkeit eines bestimmten Vermögensobjektes bei unterschiedlichen Nutzern ohne Verlust an Produktionswert.“²¹ Er unterscheidet fünf Arten der Faktorspezifität: Standortspezifität, Sachkapitalspezifität, Humankapitalspezifität, kundenspezifische Vermögensgegenstände und **Markennamenkapital**.²²

Durch einen hohen Intensitätsgrad der Koordination (z. B. durch einen Kooperationsvertrag mit wechselseitiger Kapitalbeteiligung), der bis nahe an die unternehmensinterne (hierarchische) Abwicklung reichen kann, können bei spezifischen Leistungen einmalig diejenigen Rahmenvereinbarungen geregelt werden, die unabhängig von jeder einzelnen Transaktion ausgehandelt werden müssen (z. B. Art der Belieferung, Mindestanforderungen an Material und Verarbeitung).

Damit werden Transaktionskosten gegenüber dem Fall des spontanen Kaufver-

²⁰ Vgl. Williamson 1975; Picot 1991a, S. 345 ff.

²¹ Williamson 1993, S. 13.

²² Vgl. Williamson 1971 u. 1993, S. 13 f. u. 27 f.

trages am Markt bei jedem neuen Bedarfsfall gesenkt.²³ Unter Heranziehung besonderer Eigenschaften der Ware und prognostizierter Interessen und Verhaltensweisen der Transaktionspartner macht die Transaktionskostentheorie somit Aussagen zur *Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Intensitätsgrade der Koordination*. **Hoch spezifische Investitionen ‚zwingen‘ nach Aussage dieses Ansatzes (bei ‚funktionsfähigem Wettbewerb‘) zu einer engen Verknüpfung mit der Abnehmerstufe.** An die Stelle von Transaktionskosten treten Organisationskosten. Abzuwägen ist dann, bei welcher Form der vertikalen Integration (lose Kooperation versus vollständige Integration) die Summe beider Kostenkategorien am geringsten ist.

Allerdings besitzt der Transaktionskostenansatz seine **Grenzen**

- in der **operablen Betrachtung der untersuchten Kostenkategorien**²⁴ bzw. der diese Kostenkategorien steuernden Eigenschaften des Produktes und der Transaktion,
- in der tieferehenden Betrachtung von **Flexibilität**
- und in der Analyse von **Machtbeziehungen**.²⁵

Eine reine Kostenbetrachtung zur Bewertung von Austauschbeziehungen erweist sich also als unzureichend. Unternehmen können nicht nur durch Kostenvorteile, sondern u. a. auch durch Flexibilitäts- und Machtvorteile Wettbewerbsvorteile generieren. Letztlich beruhen Kostenvor- oder -nachteile nicht selten auf dynamischen Effekten, werden also nur durch Heranziehung entsprechend geeigneter Wertungsgrundlagen erklär- und gestaltbar. Ein formaler Ansatz - wie der Kostenvergleich - lässt dynamische Effekte nicht offenbar werden, bietet somit nur eine Hülse, die zu füllen tieferehende Theorieansätze erfordert.

Unter Umständen wählen einzelne Transaktionspartner gerade Formen der Zusammenarbeit, die zwar mit Kostennachteilen verbunden sind, gleichzeitig je-

²³ Eine Auswertung der am meisten beachteten empirischen Studien zur vertikalen Integration scheint die zentrale Bedeutung der Spezifität für die Wahl des Intensitätsgrades der Koordination zu bestätigen. Hohe Spezifität beantworten erfolgreiche Unternehmen mit einem hohen Intensitätsgrad (et vice versa). Vgl. Picot/Franck 1993, S. 213.

²⁴ Vgl. z. B. Benkenstein/Henke 1993, S. 85.

²⁵ Vgl. zu dieser Kritik Olbrich 1998, S. 99.

doch eine Vielzahl anderer Vorteile mit sich bringen. Hinter dieser Vorgehensweise, die bei einer reinen Kostenbetrachtung nicht offenbar würde, könnte sich z. B. die Absicht verbergen, bestimmte Transaktionspartner exklusiv zu binden, bevor konkurrierende Unternehmen diesen Schritt unternehmen. In diesem Fall bestimmt u. U. die Zielgröße **Macht** die Form der Zusammenarbeit zwischen den Wirtschaftsstufen, da mit Hilfe bestimmter Formen der Zusammenarbeit u. U. gravierende Machtvorteile erzielt werden können.

Der Kostennachteil übernimmt hier die Funktion einer (u. U. verlorenen) ‚Versicherungsprämie‘, die bewusst gezahlt wird. ‚Versichert‘ wird letztlich die Stabilität der Transaktionsbeziehung, ihre Exklusivität und ihre auf lange Sicht u. U. kapitalisierbaren Vorteile.

Letztlich hängt die hier dargelegte ‚Eignungsprüfung‘ der bisher unterschiedenen Wertungsgrundlagen von dem gewählten Kostenbegriff ab. Unterstellt man - entgegen dem kurzfristigen Charakter der Kostenrechnung - einen Kostenbegriff, der dynamische Effekte, also Effekte, die sich erst nach mehreren Perioden zeigen, berücksichtigt, so könnte auch der mögliche Einfluss des Faktors Macht einer kostenrechnerischen (oder besser investitionsrechnerischen) Betrachtung unterzogen werden. In diesem Falle würde die Bewertung allerdings am Quantifizierungsproblem dynamischer Effekte scheitern. Dieses Dilemma (kurzfristig bleibt der Kostenansatz unvollständig; bei langfristiger Perspektive ist er nicht operationalisierbar) zeigt, dass die Kostenbetrachtung zwangsläufig nicht nur zu ergänzen, sondern erst einmal zu fundieren ist.

1.2. Ökonomisierungseffekte, Flexibilität und Macht

Die **Industrial Organization-Theorie** bietet einen Ansatz, der u. a. explizit die Faktoren Macht und Flexibilität berücksichtigt und diese auch in den Mittelpunkt der betrachteten Zielgrößen rückt. Im Gegensatz zum konventionellen Kostenvergleich greift die Industrial Organization-Theorie neben monetär bewertbaren **Ökonomisierungseffekten** auch schwer quantifizierbare Bestimmungsfaktoren, wie z. B. **Zeit- und Qualitätsvorteile** sowie **Flexibilität** und **Macht** explizit auf.²⁶ Sie untersucht in Abhängigkeit von diesen Bestimmungsfaktoren mögliche

²⁶ vgl. Olbrich 1998, S. 99 f.

Motive und Verhaltensweisen der beteiligten Akteure im Zeitablauf und thematisiert damit das Problem der Dynamik. Im Vergleich zur Transaktionskostentheorie werden auch Produktionskostenüberlegungen, z. B. als Motive strukturellen Wachstums, (also des Vordringens in andere Leistungsstufen) berücksichtigt.

Die Industrial Organization-Theorie ist u. a. verbunden mit der Frage nach dem Zusammenhang zwischen **Marktmacht** und dem vertikalen Integrationsgrad.²⁷ Es geht also darum, ob Unternehmen Marktmacht als Ziel der vertikalen Integration ansehen könnten, also u. a. deshalb vertikal integrieren, weil sich die Marktmacht durch die Integration erhöhen lässt.²⁸ Weiterhin trägt sie zur Beantwortung der Frage bei, welche Auswirkungen unterschiedliche **Flexibilitätsgrade** der Wirtschaftsstufen auf die Abhängigkeitsverhältnisse unter den Wirtschaftsstufen haben. Hohe Flexibilitätsgrade öffnen nach Aussage dieses Ansatzes letztlich Handlungsspielraum und führen zu einem Machtgewinn gegenüber Transaktionspartnern.

Die Analyse der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Industrie und Handel muss aufgrund der jeweilig sehr unterschiedlichen Erklärungsreichweite der hier sehr knapp skizzierten Theorieansätze sowohl auf der Ebene der Produktions- und Transaktionskosten als auch auf der Ebene dieser Größen vorgelagerter oder nachgelagerter Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns erfolgen. Zu der letztgenannten Ebene zählen insbesondere die betriebswirtschaftliche **Flexibilität** und die **Marktmacht** der Akteure.

²⁷ Vgl. z. B. Dirrheimer 1981, S. 14 ff.

²⁸ Vgl. hierzu auch Picot/Franck 1993, S. 185 ff.

Als zweites Zwischenergebnis ist festzustellen:

Eine hohe Spezifität der Investitionen wirkt letztlich flexibilitätssenkend und schränkt damit die Marktmacht ein. Vice versa öffnen unspezifische Investitionen über die mit ihnen verbundene hohe Flexibilität Machtpotenziale.

2. Allgemeine Bewertung der Abhängigkeitsverhältnisse in vertikalen Austauschbeziehungen zwischen Handel und Industrie

Mit Blick auf mögliche Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Industrie und Handel stellt sich stets die Frage, ob einzelne Stufen der Wertschöpfungskette (z. B. Produktionsanlagen, Verkaufsflächen) von Leistungen unterschiedlicher Wertschöpfungsketten durchlaufen werden könnten, somit z. B. flexibel hinsichtlich der Austauschbarkeit von Lieferanten und Nachfragern sind oder nicht.²⁹

Mit Blick auf die Konsumgüterbranche ist davon auszugehen, dass Handelsunternehmen in besonderer Weise einen **Flexibilitätsvorteil** besitzen, d. h. weniger anfällig gegenüber Abhängigkeitsverhältnissen sind, da die **Umstellungsflexibilität von Verkaufsflächen und distribuierenden Kapazitäten (z. B. Lager- und Logistikkapazitäten) im Vergleich zu Produktionsanlagen in der Industrie größer ist.**³⁰ Dieser Gesichtspunkt ist wie folgt zu begründen:

- a) Die **Spezifität der erforderlichen Investitionen** nimmt mit zunehmender Nähe zum Endabnehmermarkt ab. So müssen Produzenten von Rohstoffen und Vorprodukten hoch spezifisch investieren, um ihre Güter produzieren zu können (z. B. Abbauanlagen, Veredelungsanlagen). Unternehmen der Konsumgüterindustrie müssen als ‚branchenspezifische‘ Hersteller ebenfalls noch in ganz erheblichem Maße Kapital in (güter-) spezifische (Produktions-, Weiterverarbeitungs-) Aggregate und nicht zuletzt in entsprechendes **Know-how** investieren.

Es ergeben sich also spezifische Investitionen auf den frühen Stufen der Wertschöpfungskette im Vergleich zu weniger spezifischen Investitionen im Handel (spezifische Aggregate versus vielfältig nutzbare Verkaufsflächen). Der Konsumgüterhandel besitzt den entscheidenden Vorteil, dass seine Verkaufsflächen für Güter unterschiedlichster Branchen (z. B. Lebensmittel,

²⁹ Vgl. z. B. zur allgemeinen wettbewerbstheoretischen Diskussion dieser Frage aus der Perspektive der Industrie und zu Möglichkeiten der Angebotsumstellung Gröner/Köhler 1982, S. 259 ff. und Jüttner-Kramny 1982, S. 246 f.

³⁰ Vgl. Olbrich 1998, S. 57

Textilien, Unterhaltungselektronik) und zudem innerhalb der gewählten Branchen für unterschiedlichste Artikel nutzbar sind.

Der hier angesprochene Gesichtspunkt wird auch unter dem Stichworten **Sortimentsflexibilität** des Handels versus **Produktflexibilität** der Industrie betrachtet. Unstrittig ist hierbei, dass die Sortimentsflexibilität des Handels größer als die Produktflexibilität der Industrie ist.³¹

Weniger deutlich wurde bisher die eigentliche Wurzel dieser unterschiedlichen Flexibilitätsgrade untersucht. Im Kern erklärt die Transaktionskostentheorie durch das Konstrukt **Spezifität der Investitionen** (implizit) diese Flexibilitätsgrade. Hoch spezifische Investitionen (insb. auch in die nachfolgenden noch zu betrachtenden ‚Vorleistungen‘ in die Marke) binden, unspezifische Investitionen öffnen Freiräume für eine alternative Verwendung der Kapazitäten.

- b) **Spezifische ‚Vorleistungen‘ der Markenartikelindustrie** (insb. **Investitionen in die Marke**), die bei starker Abhängigkeit von der Verkaufsfläche u. U. von Seiten des Handels ‚ausgenutzt‘, d. h. im Wege der Androhung von Sanktionen kapitalisiert werden können, binden die Markenartikler an ihre Aggregate. Investitionen in die Produktionstechnologien sind mitunter **unteilbar** mit Investitionen in die Marke verknüpft, woraus eine verhängnisvolle **Kopplung** entstehen kann, wenn ‚mächtige‘ Abnehmer auftreten. Hier kann mit Blick auf die Konsumgüterbranche (derzeit nicht nur mit Blick auf den Lebensmittelhandel) die ‚Spezifität‘ in einem sehr engen Sinne, nämlich mit Blick auf einen bestimmten ‚Partner‘ auftreten³², da die Markenartikelindustrie zu einem erheblichen Anteil über die größten Anbieter des institutionellen Konsumgüterhandels vertreibt (gar vertreiben muss, um überhaupt

³¹ Vgl. z. B. Monopolkommission 1977, Tz 195 ff., 200.; Köhler 1979, S. 36 ff.; Gröner/Köhler 1982, S. 257 ff.; KG 1985, Fall „Hussel/Mara“, S. 3585 ff.; Köhler 1986, S. 46 ff.; Bergmann 1988, S. 218 ff.; Olbrich 1998, S. 57 und Wieser/Aiginger/Wüger 1999, S. 10; Entsprechend sieht in einer jüngeren Entscheidung die europäische Kommission geringere Ausweichmöglichkeiten für Lieferanten des Lebensmittel-einzelhandels auf der Absatzseite als Ausweichmöglichkeiten für den Handel auf der Beschaffungsseite. Vgl. Commission of the European Communities 2000, in Case Carrefour/Promodès, Court of First Instance, RN 15, 20 und 94.

³² Vgl. zu dieser Interpretation Kaas/Gegenmantel 1995, S. 887 und Williamson 1990, S. 60 ff.

eine die Investitionen in die Marke und die Aggregate rechtfertigende Marktabdeckung zu erreichen). Hinsichtlich der internationalen Geschäftstätigkeit bzw. der Suche der Industrie nach Absatzalternativen („Exportventil“) führt die voranschreitende Internationalisierung des Handels (vgl. Kap. I., Abschn. 2.) zu dem Effekt, dass letztlich auch ‚räumlich‘ betrachtet die Ausweichmöglichkeiten für die Markenartikelindustrie schwinden.

- c) **Mit zunehmender Nähe der Wirtschaftsstufe zum Endabnehmer** tritt mit Blick auf potenzielle Abnehmer vielfach eine **zunehmende Spezifität der Erzeugnisse** ein (d. h. die Anzahl alternativer Verwendungsmöglichkeiten sinkt). So sinken die Verwendungs- und Verwertungsmöglichkeiten von zur Weiterverarbeitung bestimmten (Vor-)Produkten (intermediate goods) der Lebensmittelindustrie (z. B. Milch, Sirup, Gemüse) mit zunehmender Nähe der Produkte zur ‚Vermarktungsstufe‘ ebenso wie diejenigen elektronischer Bauteile in unterschiedlichen Arten von Produkten der Elektronikbranche. Mit diesem Effekt geht mit Blick auf die Abhängigkeitsverhältnisse eine Verstärkung der Wirkungen der unter a) und b) beschriebenen Effekte sowie eine unmittelbare **Verstärkung der Abhängigkeit der Produktions- von der Handelsstufe** einher. Diese Abhängigkeit zeigt sich weniger auf der Stufe der Urproduktion, die ja von einer geringen Spezifität ihrer Erzeugnisse mit Blick auf die Vertriebsflexibilität profitiert. Sie zeigt sich in besonderer Ausprägung in der letztverarbeitenden Produktionsstufe, die ‚final goods‘ produziert und (u. U. durch Investitionen in die Marke noch verstärkt) hoch spezifisch investiert sowie mit Blick auf die potenziellen Abnehmer hoch spezifische Produkte aufweist.

Die hier skizzierte und von den spezifischen Investitionen der Markenartikelindustrie ausgelöste Abhängigkeit dieser Unternehmen vom Handel kann insbesondere dann in erheblichem Maße auftreten, wenn bestimmte Unternehmen der Handelsstufe gegenüber den Endabnehmern einen gravierenden Vorteil (z. B. regional hohen Marktanteil) aufweisen,³³ aber auch dann, wenn die Handelsstufe lediglich auf der Beschaffungsseite eine hohe Konzentration der Warenbezüge vornimmt und damit Unternehmen der Konsumgüterindustrie in eine Art ‚**Hauslieferantenrolle**‘ zu drängen versucht. Diese Rolle kann in extremem Ausmaß

³³ Vgl. i. d. S. auch Schmidt 1997, S. 108.

insbesondere bei der Produktion von Handelsmarken auftreten. Sie kann sich allerdings auch bei der Belieferung mit Markenartikeln zeigen.³⁴

Diese Entwicklung zur Beschaffungskonzentration des Handels, die dann u. U. zu einer starken Konzentration der Produktionsmengen auf wenige, u. U. mit Blick auf den Endverbrauchermarkt gar nicht marktbeherrschende,³⁵ aus Sicht der Industrie (also mit Blick auf den Nachfragemarkt) aber unverzichtbare Abnehmer führt, bewirkt zwangsläufig in der Produktion einen erheblichen Aufbau von Fixkosten, die im Sinne der in der Betriebswirtschaftslehre altbekannten Thesen Schmalenbachs (zur ‚**Herrschaft der fixen Kosten**‘, zur **Anfälligkeit gegenüber Beschäftigungsgradänderungen** und zum daraus sich ableitenden **Preiswettbewerb**) für die Industrie erhebliche Nachteile mit sich bringen.³⁶ Mit zunehmendem Produktions- und Nachfragevolumen pro Abnehmer und einem gleichzeitig vom Abnehmer verlangten Preisnachlass entsteht ein **Zwang zu effizienzsteigernden Investitionen** (insbesondere in Rationalisierung und auch Automatisierung), die letztlich den Anteil fixer Kosten an den Produktionskosten immer weiter ansteigen lassen. Hieraus ergibt sich eine erhebliche Anfälligkeit gegenüber Beschäftigungsgradschwankungen, da deutlich spürbare Rückgänge der Beschäftigung dann in die **Zone immer stärker ansteigender Verluste** führen können (vgl. hierzu noch Kapitel III., Abschn. 2.).³⁷

Hier können erhebliche **Drohpotenziale der Handelsstufe** identifiziert werden, die mit Blick auf bestimmte Verhaltensweisen des Handels (z. B. Rückvergütungen oder ‚Boni‘ nach Fusionen) die Industrie, respektive Markenartikel-

³⁴ Ebenso kann sie bei modernen Formen des Warengruppenmanagements (i. S. v. category management) auftreten.

³⁵ Vgl. hierzu § 19 Abs. 2 GWB und die als Vermutungstatbestand formulierten Markteintrittsschwellen in § 19 Abs. 3 GWB: Für ein Unternehmen gilt: „Es wird vermutet, daß ein Unternehmen marktbeherrschend ist, wenn es einen Marktanteil von mindestens einem Drittel hat. (...)“ Betrachtet man diese Kodifizierung, so ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht davon auszugehen, dass auch sehr viel geringere Marktanteile von Handelsunternehmen am Endverbrauchermarkt ausreichen, um aus Sicht der Lieferanten unverzichtbar zu sein.

³⁶ Vgl. Schmalenbach 1928 und 1949.

³⁷ Vgl. zum Überblick über das hier skizzierte Phänomen Funke 1995, Backhaus/Funke 1996 und Meffert/Backhaus 1997.

industrie, erheblich, wenn nicht sogar existenzbedrohend schädigen können.³⁸ Nachteilig sind die hiermit aus gesamtwirtschaftlicher Sicht, insbesondere aus Sicht des Verbrauchers unvermeidlich verbundenen negativen Folgeeffekte, z. B. negative Auswirkungen auf die Innovationsbereitschaft und die in diese Richtung erfolgende Investitionsbereitschaft sowie Entmutigung nicht nur der mittelständischen Hersteller (vgl. hierzu noch Kap. IV., Abschn. 3.)³⁹

38 Vgl. zur wettbewerbsrechtlichen Behandlung der mit diesem Problem verbundenen Ross-und-Reiter-Problematik Bunte 1998, S. 1753.

39 Vgl. zu derartig langfristigen Wohlfahrtseffekten Wieser/Aiginger/Wüger 1999, S. 2, S. 14 und S. 66 ff., sowie Dobson Consulting 1999, S. 2, S. 3, S. 160 und folgendes Zitat auf S. 4: „Nevertheless, while it is recognised that retail concentration, particularly in the grocery sector, has risen sharply in recent years, it may be argued that this can be socially beneficial where it results in buyer power which can be used to counter the market power of manufacturers. Here, the exercise of this power prevents manufacturers from exploiting their position as fully as they could if they were faced with a less concentrated retail sector. Then, if buyer power could exist amongst retailers without those retailers having significant market power of their own, it is possible that buyer power could lead to lower wholesale prices which, as a result of effective retailer competition, would be passed on to consumers in lower final prices. Lower final prices would mean higher output and higher welfare.
The contrary view to this benign picture is that buyer power may ultimately damage economic welfare. Although it may lead to lower prices in the short run, there may be longer term detrimental effects resulting from buyer power. In the context of retail grocery markets the effects may be to force manufacturers to reduce investment in new products or product improvements, advertising and brand building, and eliminate secondary brands and weaken primary brands while strengthening the position of private-label (store) brands, and in the process cause wholesale prices to smaller retailer to rise, further weakening them as competitors. In other words, buyer power may have the effect of considerably distorting both retail and producer competition.
The fear is that ultimately competition in food retailing would be between a small number of fully integrated retailers supplying private-label only. This would mean reduced choice and, depending on the nature of competition between these exclusively dealing integrated retailers, possible higher prices.“ Dobson lässt schließlich offen, welche Effekte in Zukunft überwiegen werden. Vgl. Dobson Consulting 1999, S. 5.

Als drittes Zwischenergebnis ist festzuhalten:

Die Umstellungsflexibilität des Handels ist im Vergleich zur Markenartikelindustrie aufgrund der geringeren Spezifität der Investitionen im Handel größer. Diese vergleichsweise geringere Spezifität der Investitionen des Handels zeigt sich ganz besonders in Form vielfältig nutzbarer Verkaufsflächen, die für unterschiedliche Artikel, Warengruppen und auch Sortimente genutzt werden können. Demgegenüber binden hoch spezifische Investitionen in die Marke, die Produktionsanlagen und das Know-how die Markenartikelindustrie an ihre Kapazitäten. Betrachtet man diesen Umstand vor dem Hintergrund zunehmender nationaler und auch internationaler Handelskonzentration, so resultiert hieraus eine besondere Anfälligkeit der Markenartikelindustrie gegenüber Beschäftigungsgradänderungen, die zu einer Verstärkung der Abhängigkeit der Markenartikelindustrie vom Handel führt.

III. Die Entwicklung der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen der Markenartikelindustrie und dem Handel

1. Die Verschiebung des ‚strategischen Machtgefälles‘ durch die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken

1.1. Der Handel in seiner neuen Rolle als ‚double agent‘

Die Analyse der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Handel und Industrie hat durch die in Kapitel I., Abschn. 3. dargelegte zunehmende Verbreitung von Handelsmarken einen besonderen Gesichtspunkt zu berücksichtigen. Letztlich führt die dort erläuterte Entwicklung zu einer Konstellation, in der zwei Wirtschaftsstufen parallel zwei deutlich unterschiedliche Austauschbeziehungen praktizieren:

1. Zum einen existiert die ‚klassische‘ Variante, innerhalb derer der **Handel als Abnehmer und Distributeur** einer von der Industrie autonom definierten Leistung auftritt.
2. Zum anderen existiert parallel zur ersten eine zweite Variante, innerhalb derer der **Handel als Auftraggeber** einer von ihm mehr oder weniger vordefinierten Leistung (Handelsmarken) auftritt und diese dann distribuiert.

Im ersten Fall ist der Handel Agent im Sinne seiner Handelsfunktionen, die er im Rahmen der Distribution von Produkten erfüllt. Im zweiten Fall ist er zwar auch noch Agent im Sinne seiner Handelsfunktionen, zusätzlich jedoch Akteur auf dem Gebiet der Produktion, wobei diese Rolle bis zur **Umkehrung der klassischen Prinzipal-Agent-Beziehung** reichen kann. Somit wäre er im extremen Falle, in dem er die Produktion und die Distribution von Handelsmarken ‚koordiniert‘ nicht allein in einer doppelten Agentenrolle, sondern eigentlich auch Prinzipal, der Ausschnitte der Wirtschaftsstufe Produktion zu kontrollieren sucht und damit in einen unmittelbaren Wettbewerb zu den übrigen Produzenten tritt. Diese neue Rolle des Handels, die darauf hinausläuft, dass sich die Markenartikelindustrie nunmehr einem neuen unmittelbaren Wettbewerber gegenüber sieht, ist letztlich – historisch betrachtet – ein erneuter Schritt zur **nachhaltigen Verschiebung des strategischen Machtgefälles** zwischen den beiden Wirtschaftsstufen Industrie und Handel.

Betrachtet man die Schrittfolge der Verschiebung des Machtgefälles im Rückblick, so sind folgende Stationen zu verzeichnen:

- Mit der **Einführung der Selbstbedienung im Einzel- und auch Großhandel** wurde eine strukturell Verschiebung der Kräfteverhältnisse in den verschiedenen Angebotszweigen des Handels ausgelöst, die letztlich über die erheblichen **Verdrängungspotenziale neuer Betriebsformen** zur heute vorzufindenden **Konzentration** im Konsumgüterhandel geführt hat.⁴⁰
- Mit dem **Fall der vertikalen Preisbindung** in 1974 wurde der Einfluss der Industrie auf die Endabnehmerpreise nahezu beseitigt und die uneingeschränkte Preishoheit mit zunehmender Konzentration im Einzelhandel in die Hände der flächendeckend distribuierenden Handelssysteme gegeben. Diese können nunmehr in ihren Filialen vielfach flächendeckend die Preise für alle von ihnen angebotenen Produkte (einheitlich oder differenziert, je nach Zielsetzung) setzen. Dieser Umstand hat wesentlich zum Auslösen des **Preiswettbewerbs** und der **‚Untereinstandspreisproblematik‘**, zur **Einführung von Handelsmarken**, zur **Verengung der Sortimentsvielfalt** aufgrund struktureller Ausdünnung des Fachhandels und der diesen repräsentierenden Betriebsformen sowie zur Absenkung der Renditen im Konsumgüterhandel und nicht zuletzt zur **Angst vor einem** sich später einmal wirtschaftsfriedlich verhaltenden **Oligopol** im Handel beigetragen.⁴¹
- Mit der Einführung und **zunehmenden Verbreitung von Handelsmarken** wurde für die Handelssysteme ein Weg geebnet, der nicht nur die Gegenmachtbildung verstärkt, sondern auch die **‚Preisbindungshoheit‘** quasi durch ‚die Hintertür‘ wieder aufleben lässt – allerdings zum Nachteil für die Markenartikelindustrie. Während die Handelssysteme nunmehr sowohl die Preisstellung der Handelsmarken als auch die Preisstellung der gelisteten Herstellermarken in ihren Outlets fixieren können, verbleibt

⁴⁰ Vgl. zu dieser Sichtweise ausführlich Olbrich 1998.

⁴¹ Vgl. hierzu nochmals Dobson Consulting 1999, S. 4: „The fear is that ultimately competition in food retailing would be between a small number of fully integrated retailers supplying private-label only. This would mean reduced choice and, depending on the nature of competition between these exclusively dealing integrated retailers, possible higher prices.“

dem industriellen Markenträger nur die Preisempfehlung und die Hoffnung, dass seine Herstellerabgabepreise vom Handel als Orientierung für die Preissetzung gegenüber dem Endabnehmer angenommen werden.

Der ‚**double-agent-approach**‘ lenkt ausgehend von dieser Schrittfolge den Blick auf eine Konstellation, die letztlich die Machtverhältnisse in der Konsumgüterdistribution in besonders prägnanter Weise wiedergibt:

- Mit zunehmender Handelskonzentration **schwinden** die **Ausweichmöglichkeiten** der Lieferanten mit Blick auf die Abnehmer auf Seiten des Handels.
- Mit zunehmender Machtfülle der Handelssysteme gegenüber den Lieferanten sind letztere (in Einzelfällen unter **Auslistungsandrohung** oder gar praktizierter Auslistung⁴²) je nach Stärke ihrer Marken entweder gezwungen, die vom Handel geforderten Konditionenzugeständnisse ‚in Kauf‘ zu nehmen, oder aber Handelsmarken (mit) zu produzieren bzw. ausschließlich Handelsmarken herzustellen.
- Mit zunehmender Machtfülle auf Seiten des Handels gegenüber den Lieferanten kommt hinzu, dass die Handelsmarkenproduzenten immer leichter ausgetauscht werden können (dies insbesondere bei homogenen Gütern), d. h. **die Abhängigkeit der Produzenten steigt**, je höher der Marktanteil der Handelsmarken ist, da ja aus Sicht des Handels dann zunehmend alternative Anbieter von Handelsmarkenprodukten auf industrieller Seite vorzufinden sind.

Von dieser Konstellation sind naturgemäß diejenigen Markenartikler am stärksten betroffen, die keine ‚starken Marken‘ besitzen, kein umfassendes Portfolio alternativer Marken aufweisen und in deren Warengruppen der Verbraucher Qualitätsunterschiede schwer wahrnehmen kann.

Verschärfend kommt für alle Unternehmen der Markenartikelindustrie hinzu, dass mit Blick auf die **Preishoheit des Handels** bisher folgende Sichtweise der

⁴² Vgl. hierzu die immer wieder anzutreffenden Presseveröffentlichungen. Über Auslistungsandrohungen wird von den betroffenen Herstellern letztlich aus verständlichen Gründen nur ‚hinter vorgehaltener Hand‘ berichtet.

Wettbewerbskonstellation zwischen Industrie und Handel in der Wissenschaft völlig zu kurz gekommen ist:⁴³

Während der Handel die Preispositionierung seiner Produkte (Handelsmarken) **und** diejenige der herstellereigenen Marken gezielt beeinflussen kann (d. h. er kann die Preisabstände justieren, so wie er die Absatzzahlen beeinflussen möchte), steht der Markenartikelindustrie dieses marketingpolitische Instrumentarium – durch das Verbot der vertikalen Preisbindung und die per se mangelnde Beeinflussbarkeit der Preise für Handelsmarken – nicht offen. Damit kann der Handel einen ‚**konsistenten Marktauftritt**‘ seiner einzelnen Marketinginstrumente bis zur Preispolitik herbeiführen. Er kann sogar mit Blick auf seine Handelsmarken Preiswettbewerb faktisch ausschließen. Die Markenartikelindustrie hingegen muss stets fürchten, dass ihre preispolitische Positionierung und damit ihr gesamter Marktauftritt vom Handel unterlaufen wird.

1.2. Die zunehmende Abhängigkeit einzelner Markenartikler von Handelsmarken

Markenartikelproduzenten folgen aus den unterschiedlichsten Gründen (z. B. Gefahr der Auslastung, Kapazitätsauslastung) mitunter dem Wunsch des Handels, Handelsmarkenprodukte herzustellen. Nicht selten geht mit der Auftragsproduktion von Handelsmarken in der Markenartikelindustrie der Wunsch des Handels einher, eine bestimmte Form der Arbeitsteilung herbeizuführen. Von entscheidender Bedeutung für das ‚strategische Machtgefälle‘ zwischen Markenartikler und Handelsmarkenträger ist hierbei die Kooperationsintensität, die für die Erstellung und Lieferung der Handelsmarkenprodukte vereinbart werden soll.

Sowohl Formen der Arbeitsteilung mit niedriger Kooperationsintensität als auch jene mit hoher Kooperationsintensität stellen letztlich unterschiedliche Ausprägungen **vertikaler Integration** dar. Machtzuwächse, die durch vertikale Integration entstehen, finden ihren Ausdruck u. a. in der **Senkung der Kollusions-**

⁴³ Eine Ausnahme bildet die Dissertation von Jan-Peter Horst, der 1992 sehr differenziert auf die ungleichen Chancenverhältnisse der Wirtschaftsstufen Konsumgüterindustrie und –handel auf dem Gebiet der Preispolitik verwiesen hat. Vgl. Horst 1992.

kosten (Kosten der Abstimmung von Verhalten), dem **Aufbau und der Erhöhung von Markteintrittsbarrieren** und der **Absicherung preispolitischer Strategien**.⁴⁴ Fraglich ist nunmehr, ob Arbeitsteilungen mit unterschiedlicher Kooperationsintensität zwischen Handelsmarkenträgern und Markenartikelproduzenten einen vergleichsweise unterschiedlichen (absatzmarktgerichteten und/oder nachfragemarktgerichteten) Machtzuwachs (oder -verlust) des Handels bewirken.

Mit Blick auf die **Senkung der Kollisionskosten** ist davon auszugehen, dass bei Formen der Arbeitsteilung mit hoher Kooperationsintensität, die insbesondere die Bereiche Forschung & Entwicklung, Sortimentsgestaltung, Logistik, Produktion als auch Verkaufsförderung und Produktneueinführung umfassen, ein abgestimmtes Verhalten zwischen Handel und Hersteller quasi per einmaliger Vereinbarung stattfindet und damit zu geringeren Kosten als spontane mehr oder weniger regelmäßig erfolgende marktliche Transaktionen erfolgen kann. Zudem können bei hoher Kooperationsintensität nahezu alle absatzseitigen Marketinginstrumente leichter und damit kostengünstiger aufeinander abgestimmt werden. Bei einer niedrigen Kooperationsintensität ist eine Abstimmung u. a. der Produktneueinführung nicht vorgesehen und damit erst durch einen zusätzlichen Zeit- und/oder Kostenaufwand möglich. Eine niedrige Kooperationsintensität erschwert Abstimmungen zwischen Handel und Industrie und ermöglicht daher nur einen vergleichsweise niedrigeren absatzmarktgerichteten Aufbau von Marktmacht für den Handel.

An dieser Stelle zeigt sich ein **Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie**. Marktliche Transaktionen besitzen dann einen Nachteil, wenn intensive Verhandlungen für jede einzelne Transaktion (z. B. bei Entwicklung und Vermarktung einer Handelsmarke) erforderlich sind, diese jedoch in Form von ‚Rahmenvereinbarungen‘ oder produktlinienübergreifenden Vereinbarungen vermieden werden können. Letzteres tritt bei einer weitgehenden Delegation von Funktionen der Handelsmarkenführung an die Produktionsstufe ein.

Mit Blick auf den **Aufbau und die Erhöhung von Markteintrittsbarrieren** gilt, dass durch eine hohe Kooperationsintensität die Produzenten von Handelsmarken vergleichsweise stärker an den Handel gebunden werden.

⁴⁴ Vgl. Olbrich 1998, S. 94-96.

Aufgrund einer intensiven Zusammenarbeit in nahezu allen Bereichen der Handelsmarkenführung und die Abnahme entsprechend großer Mengen gelingt es dem Handel eher, Produzenten exklusiv an das eigene Unternehmen zu binden. Durch diese Art der Bindung von Herstellern kann gleichzeitig verhindert werden, dass sie Handelsmarken für aktuelle oder potenzielle Konkurrenten fertigen. Sanktionsgrundlagen des Handels können hier z. B. der Entzug von Aufträgen, von Zuschüssen für fixkostenintensive Anlagen oder fixkostenintensives Personal sein.

Eine hohe Kooperationsintensität trägt zudem dazu bei, dass die betreffenden Markenartikler immer schwieriger ihre Herstellermarken in Konkurrenz zu den Handelsmarken anbieten (können) bzw. auf eine Auswahl direkter Absatzwege für ihre Produkte mehr oder weniger autonom verzichten. Dies gilt insbesondere für mittelständische Hersteller. Kooperationen mit Außenwirkung für die Konsumenten (z. B. im Rahmen des Co-Branding) würden hingegen einen Schutz vor kurzfristigem Wechseln der Lieferanten durch den Handel bieten.

Schließlich bieten intensive Kooperationsformen dem Handel einen größeren Machtvorteil gegenüber neuen Konkurrenten auf der Handelsstufe, da es diesen Konkurrenten erst noch gelingen muss, einen geeigneten Hersteller als Handelsmarkenlieferanten für das eigene Unternehmen zu finden. Infolgedessen bilden intensive Kooperationsformen eine **Markteintrittsbarriere** für neue Konkurrenten und **sichern gleichzeitig preispolitische Strategien** ab (z. B. die Discountierung von Eckartikeln und preisempfindlichen Sortimentsbestandteilen). Formen niedriger Kooperationsintensität können eher von neuen Konkurrenten imitiert werden, da sie auf einer vergleichsweise niedrigeren Vertrauensbasis (i. S. spezifischer Investitionen) zwischen Handel und Hersteller basieren.

Auf dem Gebiet der Handelsmarkenproduktion führen Formen der Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel zu einer extremen Erhöhung der Marktmacht des Handels, wenn auf Seiten der Industrie **spezifische Investitionen in diese Arbeitsteilung** erfolgen oder eine Steigerung der Fixkostenintensität in der Industrie hervorgerufen wird.

Mit Blick auf eine Risikostreuung sollten Markenartikler, die sich gezwungen sehen, Handelsmarken zu fertigen, also stets Marken unter eigenem Namen vertreiben und/oder andere Vertriebskanäle aufrecht erhalten.

1.3. Fazit zur Handelsmarkenproblematik

Die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken trägt wesentlich dazu bei, dass sich das ‚strategische Machtgefälle‘ in der Konsumgüterdistribution weiter zu Gunsten des Handels verschiebt. Dem Handel fällt bei steigenden Marktanteilen der Handelsmarken ein **Alternieren der Handelsmarkenproduzenten** zunehmend leichter als dies bei klassischen Markenartikeln der Industrie möglich ist. Darüber hinaus gewinnt der Handel auch weiter an Preishoheit durch die Handelsmarkensortimente. Handelssysteme sind prinzipiell in der Lage, innerhalb ihres Vertriebsnetzes die preisliche Positionierung der Markenartikel und der Handelsmarken in ihrem Sinne aufeinander abzustimmen. Dies entspricht bei flächendeckendem Vertrieb quasi einer Art **Preisbindung**, der der Markenartikler kein Pendant entgegenzusetzen hat. Von einer Chancengleichheit auf preispolitischem Gebiet kann zwischen Markenartikelindustrie und Handel also nicht die Rede sein.

Handelsunternehmen können zudem auf dem Gebiet der Handelsmarkenprodukte mit der ‚Herbeiführung‘ einer bestimmten Form der Arbeitsteilung zwischen beiden Wirtschaftsstufen Einfluss auf ihre Marktmacht und damit auf ihre Überlebensfähigkeit im Verdrängungswettbewerb nehmen. Betrachtet man das Zulieferer-/Abnehmerverhältnis auf dem Gebiet der Handelsmarken, so ist der Markenartikelindustrie mit Blick auf das ‚strategische Machtgefälle‘ dringend zu empfehlen, die Produktion von Handelsmarken wenn überhaupt nur mit allergrößter Vorsicht vorzunehmen. Eine vergleichsweise stärkere **Erhöhung der (absatz- und beschaffungsmarktgerichteten) Marktmacht des Handels** tritt ein, wenn Hersteller stark oder sogar exklusiv gebunden werden. Eine starke und z. T. auch exklusive Bindung liegt i. d. R. vor, wenn Formen der Arbeitsteilung gewählt werden, die **hohe spezifische Investitionen** und die **Steigerung der Fixkostenintensität** (z. B. durch Funktionsverlagerung vom Handel weg hin zur Produktionsstufe) auf Seiten des Handelsmarkenproduzenten erfordern.

Auch hier wird ein (viertes) Fazit gezogen:

Die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken trägt wesentlich dazu bei, dass sich das ‚strategische Machtgefälle‘ in der Konsumgüterdistribution weiter zu Gunsten des Handels verschiebt. Dem Handel fällt bei Handelsmarken ein Alternieren der Produzenten leichter als bei klassischen Markenartikeln der Industrie. Mit der zunehmenden Verbreitung von Handelsmarken wird zudem die ‚Preishoheit‘ des Handels zum Nachteil der Markenartikelindustrie und ihrer Markenwerte nachhaltig gestärkt. Der Handel kann letztlich die Preisabstände zwischen Handelsmarken und Markenartikeln in Richtung seiner Ziele justieren. Von einer Chancengleichheit auf preispolitischem Gebiet kann zwischen Markenartikelindustrie und Handel also nicht die Rede sein. Betrachtet man das Zulieferer-/Abnehmerverhältnis auf dem Gebiet der Handelsmarken, so ist der Markenartikelindustrie mit Blick auf das ‚strategische Machtgefälle‘ dringend zu empfehlen, die Produktion von Handelsmarken wenn überhaupt nur mit allergrößter Vorsicht vorzunehmen.

2. Die zunehmende Anfälligkeit der Markenartikelindustrie gegenüber Beschäftigungsschwankungen

2.1. Die Wurzeln des Beschäftigungsrisikos auf der Kosten- und Erlösseite

Die nähere Betrachtung der Umstellungsflexibilitäten von Industrie und Handel führt zu einer Problemstellung, mit deren Lösung sich seit geraumer Zeit innerhalb der Betriebswirtschaftlehre die **Kostentheorie** befasst. Hintergrund dieser Problemstellung ist die in den letzten Jahrzehnten für viele Unternehmen angestiegene Gefahr existenzbedrohender **Verluste**, die insbesondere aus einem hohen Anteil **fixer Kosten** an den Gesamtkosten resultiert.

Auf die Gefahr existenzbedrohender Verluste, die mitunter auch als Beschäftigungsrisiko bezeichnet wird, hat bereits sehr früh **Schmalenbach** hingewiesen. Er verdeutlichte, dass durch die zunehmende **Mechanisierung der Produktion** der Fixkostenanteil, d. h. die sogenannte ‚Fixkostenintensität‘, immer weiter ansteigt. Diesen Zusammenhang und die daraus resultierenden Konsequenzen formulierte er in seinem berühmt gewordenen Vortrag *„Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung“*, den er auf der Tagung des Verbandes der Betriebswirtschaftler an deutschen Hochschulen am 31. Mai 1928 in Wien gehalten hat.⁴⁵

Eine seiner provokanten Thesen lautete:

„Und so ist die moderne Wirtschaft mit ihren hohen fixen Kosten des Heilmittels beraubt, das selbsttätig Produktion und Konsumtion in Einklang bringt und so das wirtschaftliche Gleichgewicht herstellt. Weil die proportionalen Kosten in so großem Umfange fix geworden sind, fehlt der Wirtschaft die Fähigkeit der Anpassung der Produktion an die Konsumtion, und es tritt die merkwürdige Tatsache ein, daß zwar die Maschinen selbst immer mehr mit automatischen Steuerungen versehen werden und so der menschlichen Hilfe entraten können; daß aber die Wirtschaftsmaschinerie im ganzen, die große Volkswirtschaft, ihr selb-

⁴⁵ Vgl. Schmalenbach 1928.

ständiges Steuer verloren hat.“⁴⁶

Als Konsequenz verursache dieser Zusammenhang folgende Situation:

„Ist aber der wesentlichste Teil der Selbstkosten fix, dann bringt eine Verringerung der Produktion die Kosten nicht entsprechend herunter. Und wenn bei dieser Sachlage die Preise fallen, dann hat es keinen Zweck, diesen Preisfall durch Produktionsminderung auszugleichen.“⁴⁷

Schmalenbach verdeutlichte, dass Unternehmen mit hoher Fixkostenintensität **Beschäftigungsrückgänge** nicht leicht verkraften. Beschäftigungsrückgänge können bei hoher Fixkostenintensität sehr schnell zu **existenzbedrohenden Verlusten** führen (**Beschäftigungsrisiko**).

Wenn auch nach mehr als 70 Jahren die von Schmalenbach beschriebene Situation etwas drastisch klingt, so haben doch verschiedene Entwicklungen in der jüngeren Zeit in der Industrie⁴⁸ zu einer ähnlichen Situation geführt (vgl. Abb. 14):

⁴⁶ Schmalenbach 1928, S. 245.

⁴⁷ Schmalenbach 1928, S. 245.

⁴⁸ Vgl. zu dieser Fixkostenproblematik mit Blick auf die Lebensmittelindustrie den Hinweis in Wieser/Aiginger/Wüger 1999, S. 67.

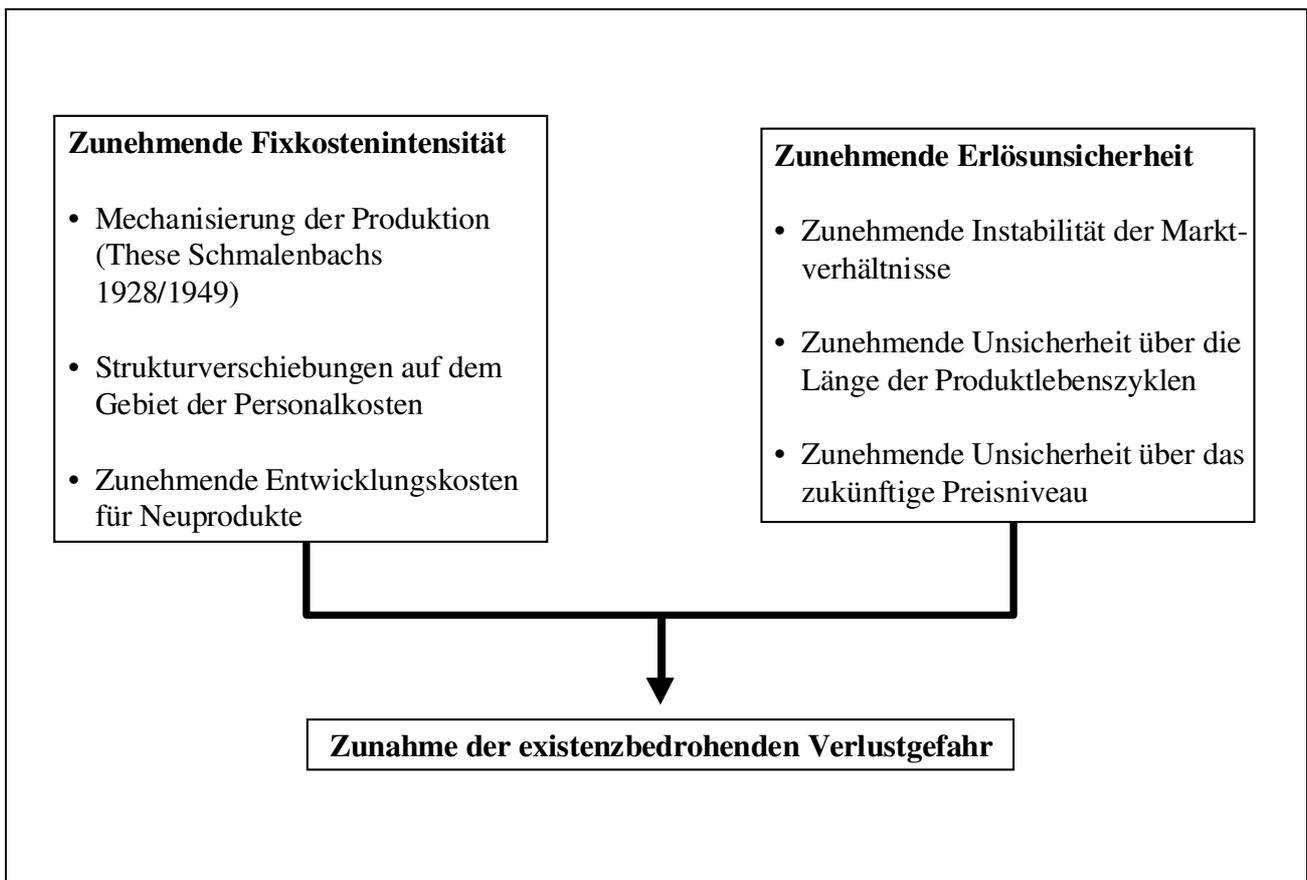


Abb. 11: Die Wurzeln des Beschäftigungsrisikos

Neben der ‚Mechanisierung der Produktion‘ sind Strukturverschiebungen auf dem Gebiet der Personalkosten ein weiterer Grund für den Anstieg der Fixkostenintensität. Personalkosten sind in zunehmendem Ausmaß zu **fixen** Kosten geworden. Darüber hinaus steigen die **unabhängig** von der Beschäftigung anfallenden Entwicklungskosten für Neuprodukte in zunehmendem Ausmaß, da die Zeiträume, die zur Entwicklung innovativer Produkte benötigt werden, immer länger werden und die Kosten für Forschungs- und Entwicklungskapazitäten Größenordnungen erreichen, die sich in einigen Branchen nur noch Konsortien ‚leisten‘ können.

Parallel zu diesen Entwicklungen auf der **Kostenseite** ist auf der **Erlösseite** eine zunehmende **Erlösunsicherheit** zu verzeichnen. Die Erlösunsicherheit ist in erster Linie auf eine zunehmende Instabilität der Marktverhältnisse zurückzuführen. Hier können als Beispiele die zunehmende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit und nicht zuletzt die Unternehmenskonzentration angeführt werden.

Ein weiterer Grund für zunehmende Erlösunsicherheit resultiert daraus, dass die Produktlebenszyklen tendenziell immer kürzer werden, ihre genaue Länge jedoch kaum prognostiziert werden kann.

Darüber hinaus kommt es auf vielen Märkten im Zeitablauf zu Preiserosionen. Der Preis dient bei vielen Produkten als zentraler Wettbewerbsparameter mit der Folge, dass eine zunehmende Unsicherheit über die zukünftig erzielbaren Preise eintritt.

Zusammengenommen führen heute also zwei Entwicklungen - **zunehmende** Fixkostenintensität und **zunehmende** Erlösunsicherheit - zu einem Anstieg der Gefahr, existenzbedrohende Verluste zu erleiden. Die Höhe der für die Verlustgefahr in einem bestimmten Zeitraum maßgeblichen fixen Kosten hängt dabei von möglichen Abbauhemmnissen ab. Könnten die fixen Kosten in voller Höhe sehr kurzfristig abgebaut werden, so würde keine Verlustgefahr existieren. Ein Großteil der Investitionen ist jedoch in heutiger Zeit hoch spezifisch, d. h. anderweitig nicht verwertbar oder remanent, d. h. auch bei einem Rückgang der Beschäftigung nicht vermeidbar, so dass wenig Abhilfe durch Abbau fixer Kosten zu erwarten ist.

Der aus **nicht** abbaubaren Fixkosten resultierenden Gefahr könnte nun dadurch begegnet werden, dass die Kostenstrukturen mittelfristig in Richtung eines höheren Anteils variabler Kosten verändert werden.

Ein Problem ergibt sich allerdings in dem realitätsnahen Fall, wenn mit der Absenkung des Anteils fixer Kosten ein Anstieg der variablen Kosten pro Mengeneinheit verbunden ist **und** es damit bei **hohen** Beschäftigungsgraden zu einem Anstieg des Gesamtkostenniveaus kommt.

Vergleichsweise wenig betrachtet wurde bisher das **Erlösmanagement** als möglicher Ansatzpunkt für die Reduktion von Verlustgefahren. Es stellt sich zunächst die Frage, **ob** die Erkenntnisse des Kostenmanagements auf das Erlösmanagement übertragen werden können. Mit Blick auf die Gefahr existenzbedrohender Verluste liegt es in **umgekehrter Analogie** zum Kostenstrukturmanagement nahe, den Anteil fixer Erlöse an den gesamten Erlösen zu erhöhen.

In der Unternehmenspraxis können derartige Strategien beobachtet werden: Ein Instrument zur Erlösfixierung sind langfristige Lieferverträge mit **fest vereinbarten Abnahmemengen und -preisen**. Als Preis für die Reduktion von Erlös-

unsicherheit hat der Anbieter dem Nachfrager im Rahmen der Vertragsverhandlungen i. d. R. ein Preiszugeständnis zu machen.

Vor der Investition des Anbieters würde die Verlustgefahr durch derartige Instrumente unter Umständen vollständig **vermieden**, wenn sichergestellt wäre, dass die aus den fixen Erlösen **in Zukunft** zu erzielenden **Deckungsbeiträge** die Fixkosten vollständig decken werden.

Nach der Investition des Anbieters könnte die **bestehende** Verlustgefahr auf diesem Wege **reduziert** oder im günstigsten Falle vollständig **beseitigt** werden, wenn Erlöse unabhängig von der sonstigen Auslastung **vorhandener** Kapazitäten erzielt werden, die einen Beitrag zur Deckung der fixen Kosten leisten.

Mit Blick auf den Umfang, in dem die Verlustgefahr vermieden bzw. reduziert wird, stellt sich die Frage, welcher **Deckungsgrad fixer Kosten** mit Hilfe fixer Erlöse erreicht werden kann. Im günstigsten Fall gelingt die Vermeidung existenzbedrohender Verlustgefahren also dann, wenn innerhalb des Zeitraumes, in dem die fixen Kosten nicht abgebaut werden können, ein von Beschäftigungsschwankungen unabhängiger Erlösstrom zur Deckung der fixen Kosten führt.

Ein **Entscheidungsproblem** ergibt sich dann, wenn mit dem Anstieg des Anteils fixer Erlöse die Aussicht auf hohe Gesamterlöse sinkt, die Risikominderung also durch eine **Verminderung der Gewinnchancen** erkauft werden muss. Tritt dieser Fall ein, so geht auch hier mit der Strukturveränderung eine mögliche Niveauverschlechterung einher.

Die in diesem Zusammenhang entstehenden potenziellen **Erlösschmälerungen** als Folge von Preisnachlässen und durch die Erlösfixierung zusätzlich entstehenden Kosten können vereinfachend als **Erlössicherungskosten** bezeichnet werden. Erlössicherungskosten reduzieren also die Gewinnchancen.

Die tiefergehende **Problemstellung** liegt nun in den Fragen, **ob**, und gegebenenfalls **unter welchen Umständen** durch fixe Erlöse tatsächlich eine Verringerung oder gar Beseitigung existenzbedrohender Verlustgefahren herbeigeführt werden kann. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Verminderung der **Gewinnchancen** ein Unternehmer überhaupt in Kauf nehmen will, um existenzbedrohende Gefahren aus ungeplanten Beschäftigungsrückgängen zu vermeiden oder mindestens zu vermindern.

Zur Illustration der hier skizzierten Problemstellung dienen folgende Beispiele:

Berechnungsgrundlage des fixen Erlöses	Beispiele für fixe Erlöse	Ausgewählte Zielsetzungen des Anbieters	Beispielhafte Erklärungen
Kunde (periodenbezogen)	<ul style="list-style-type: none"> • Fitness-Center-Monatsbeitrag • Verkehrsclub-Jahresbeitrag • Mobilfunk-Grundgebühr • Bahncard-Grundpreis 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • in Einzelfällen: Ausnutzung der Zahlungsbereitschaft 	Die Kunden fragen mehr Leistung nach, um in den Genuss sinkender Durchschnittspreise zu kommen.
Abnahmemenge (i. d. R. periodenbezogene Teilkapazität)	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzvolumen langfristiger Verträge von Lieferanten mit Abnehmern • Abonnement-Preise (z. B. Zeitschriften, Theater) • Buchclub-Abnahmeverpflichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Auslastung von Kapazitäten • Kundenbindung • in Einzelfällen: Kostensenkung 	<p>Erlösunsicherheit wird durch Verträge gesenkt. Einer hohen Fixkostenintensität wird eine hohe Fixerlösintensität gegenübergestellt.</p> <p>Die Kunden ersetzen mehrere Kaufvorgänge durch einen Kaufvorgang. Transaktionskosten werden dadurch gesenkt.</p>

Abb. 12: Beispiele für fixe Erlöse

Die erste Gruppe von Beispielen kennzeichnet sich dadurch, dass die Erlöse in bezug auf jeweils einen bestimmten Kunden fix sind. So wird der Preis für die Bahncard **pro Kunde** für einen festgelegten Zeitraum erhoben, unabhängig von den von ihm gefahrenen Tarifkilometern. Ähnlich wie im Falle der Bahncard verhält es sich mit dem Fitness-Center-Monatsbeitrag, dem Verkehrsclub-Jahresbeitrag und auch der Grundgebühr von Mobilfunkanbietern.

Zu der zweiten Gruppe von Beispielen zählt der langfristige Liefervertrag zwischen Lieferant und Abnehmer. In der Regel wird eine **periodenbezogene Teilkapazität** an den Abnehmer verkauft. Dies gilt auch für Abonnement-Preise, z. B. im Falle von Zeitschriften- oder Theater-Abonnements und auch für die Buchclub-Abnahmeverpflichtung.

Mit Blick auf die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Industrie und Handel zeigt sich hier die Bedeutung der Erlösfixierung für die beteiligten Akteure. Betrachtet man die Ausführungen zu den Wertungsgrundlagen in Kap. II., Abschn. 1., so tritt mit langfristigen Lieferverträgen nicht nur eine Erlösfixierung, sondern auch eine Absenkung der Transaktionskosten ein, da nicht immer wieder neu über einzelne Abnahmemengen verhandelt werden muss.

Zusätzlich kann auch eine Grenzkostenreduktion eintreten, wenn fixe Erlöse einen **höheren** Beschäftigungsgrad bewirken **und** es zu Economies of Scale z. B. in Form von Lernkurveneffekten kommt. Ein höherer Beschäftigungsgrad kann zum Beispiel aufgrund von Kundenbindungseffekten eintreten. Neben der Erlössteigerung und der Reduktion von Erlösunsicherheit können sich also auch positive Effekte auf der Kostenseite ergeben. Die in anderen Sektoren der Wirtschaft anzutreffende Abschwächung des aus fixen Kosten resultierenden Beschäftigungsrisikos müssten im Verhältnis Industrie und Handel **verlässliche langfristige Liefervereinbarungen** übernehmen.

2.2. Spezifische Betrachtung des Beschäftigungsrisikos in der Markenartikelindustrie

Abbildung 13 illustriert nun die verhängnisvollen Effekte eines zunehmend ansteigenden Beschäftigungsrisikos: Betrachtet man einen industriellen Anbieter, der mit der Kostenfunktion K_1 produziert und - je nach Absatzmenge x - Umsatzerlöse in Höhe von U_1 erzielen könnte, so ergibt sich die Break-even-Absatzmenge x_1^{Be} , ab der dieser Anbieter in die Gewinnzone gerät. Unterstellt man eine tatsächliche Absatzmenge x_1 , so ergibt sich der Gewinn G_1 .⁴⁹

Die Kopplung von Kapazitäts- und Preisänderungen, die nicht selten mit Rationalisierungs- und Automatisierungsanstrengungen einhergeht, führt nun idealtypisch zu der in Abb. 13 dargelegten Entwicklung.

⁴⁹ Alternativ könnte diese Problematik z. B. auf der Ebene von Ein- und Auszahlungen beleuchtet werden. Für die hier interessierende Problematik (Beschäftigungsschwankungen) zeigen die noch näher zu erläuternden Effekte auf der Kosten- und Erlösseite allerdings recht anschaulich, welche Gefahren aus Kapazitätsveränderungen und damit verbundenen Preiszugeständnissen resultieren.

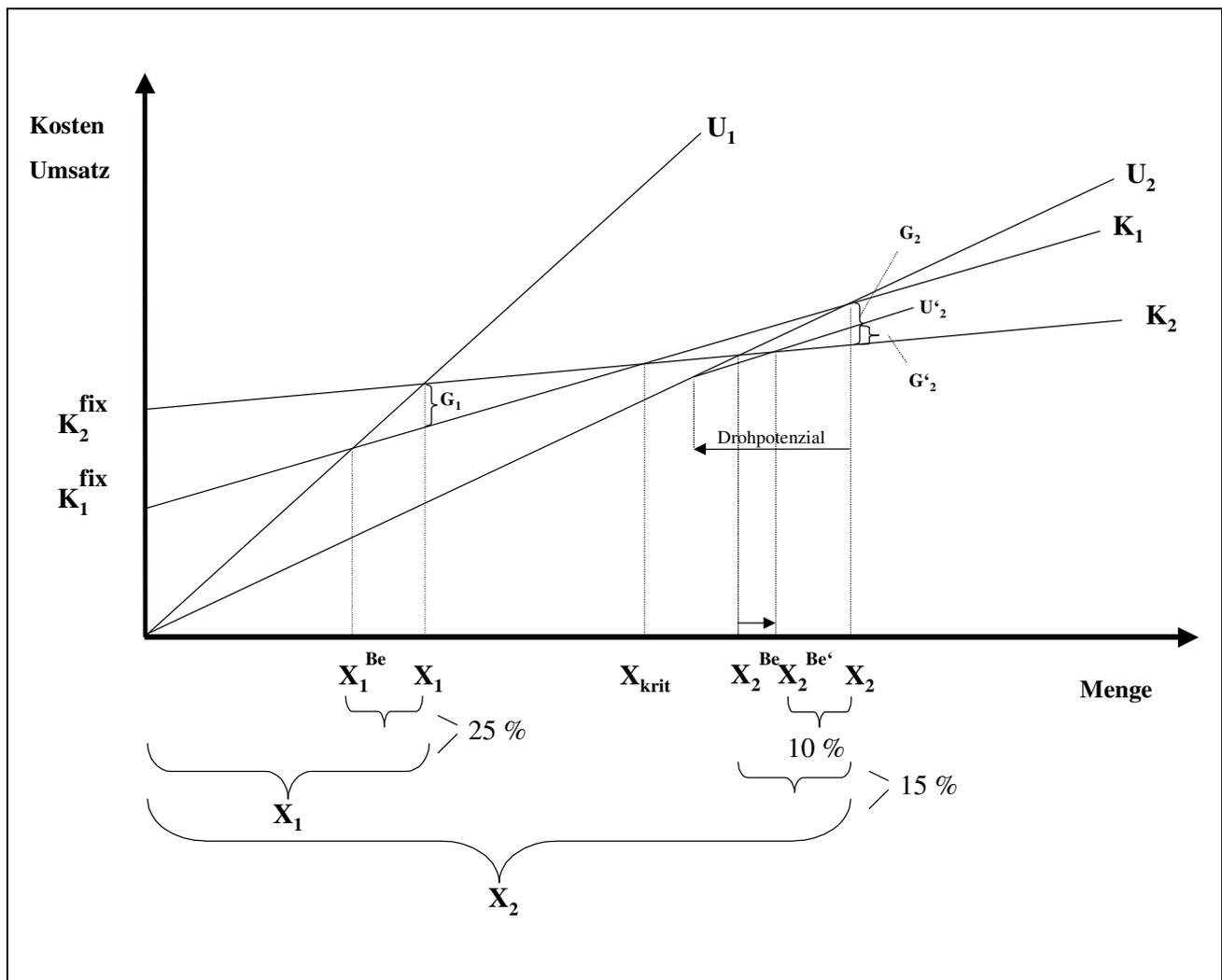


Abb. 13: Die Zunahme des Beschäftigungsrisikos bei Preiszugeständnissen und Abnahme größerer Mengen

Führen die selben oder weitere Abnehmer mit dem Anbieter Verhandlungen, die darauf hinauslaufen, dass größere Mengen (x_2) zu niedrigeren Preisen abgesetzt werden können, so ergibt sich die Umsatzkurve U_2 . Hier sei zunächst von dem einfachen Fall ausgegangen, dass sich die Preissenkungen auf die gesamte Abnahmemenge der Nachfrager bezieht.

Die Menge x_2 wäre mit der Kostenfunktion K_1 nicht gewinnbringend absetzbar. Um einen neuen Break-even-Punkt links von x_2 zu erhalten, ist eine Absenkung des Kostenniveaus in Richtung auf K_2 erforderlich. Damit wandert der Break-even von x_1^{Be} zu x_2^{Be} .

Eine derartige Absenkung des Kostenniveaus kann u. U. durch einen ‚Tausch‘ variabler Kostenbestandteile gegen fixe Kostenbestandteile herbeigeführt werden. Dieser Tausch gelingt u. U. z. B. durch Rationalisierungs- und Automatisierungsanstrengungen.

Naturgemäß sind auch mit Blick auf diese Entwicklung viele alternative Konstellationen denkbar. Entscheidend ist, dass die Forderung nach Preiszugeständnissen bei Abnahme größerer Mengen ein realitätsnaher Fall ist, der u. U. mit Veränderungen auf der Kostenseite ‚ermöglicht‘ werden kann.

Die Anreize für den Produzenten müssen nun so ausgestaltet sein, dass er bereit ist, von x_1 z. B. in Richtung x_2 zu wandern. Ein derartiger Anreiz würde z. B. vorliegen, wenn G_2 größer als G_1 wäre. Dieser in G_2 enthaltene Δ Gewinn ($G_2 - G_1$), der auf den ersten Blick den eigentlichen Anreiz für eine Kapazitätsausdehnung darstellen sollte, kann u. U. durch andere ‚Anreize‘ ersetzt oder unterfüttert werden. So könnten Abnehmer drohen, im Falle mangelnder Bereitschaft auf Seiten des Produzenten, ihm in Richtung x_2 zu folgen, auch Mengen aus x_1 nicht mehr abzunehmen. Es ist also vielfach ein Glücksfall für den Anbieter, wenn es ihm gelingt, durch Absenkung des Kostenniveaus $G_2 = G_1$ zu erreichen.

Sieht er sich ohne Ausdehnung der Absatzmenge Forderungen nach Preiszugeständnissen gegenüber, so würde U_2 in Verbindung mit der Kostenstruktur K_1 bei x_1 einen schmerzhaften Verlust erzeugen. Betrachtet man mit Blick auf die Umsatzkurve U_2 die beiden Kostenkurven K_1 und K_2 genauer, so ist links von x_{krit} bei Vorliegen von K_2 mit noch sehr viel stärker ansteigenden Verlusten zu rechnen als dies bei Vorliegen von K_1 der Fall wäre. Umgekehrt entsteht rechts von x_{krit} bei Vorliegen von K_2 ein größeres Gewinnpotenzial als bei Vorliegen von K_1 . Fällt also ein Anbieter, der sich z. B. auf einen oder einige wenige Abnehmer verlassen hat, hinter x_{krit} zurück, so drohen ihm bei Vorliegen von K_2 schmerzliche Verluste. Ein ‚Zurückschreiten‘ auf K_1 scheidet aufgrund des vielfach vorliegenden remanenten Charakters fixer Kosten, die nicht selten auf hoch spezifischen Investitionen beruhen, aus. Nur der Teil der fixen Kosten, der in gleicher Frist wie die Absatzmengen ausfallen abgebaut werden kann, kann die Problematik des Beschäftigungsrisikos dämpfen.

Investitionen in Marken sind gerade, wenn diese ‚an Boden verlieren‘, ohnehin ‚sunk‘, d. h. nicht wieder zurückzuholen.

Unabhängig von der Frage, ob die Abnehmer aus der Perspektive des Anbieters ‚mächtig‘ oder gar unverzichtbar sind, zeigt diese immer wieder anzutreffende Entwicklung, dass Investitionsanreize bei der Ausdehnung von Kapazitäten auch bei sinkender Preisbereitschaft der Abnehmer gegeben sein können ($G_2 > G_1$). Voraussetzung ist allerdings sehr oft, dass die Produktion, also die Kostenstruktur veränderbar ist.

Unabhängig von den betrachteten Investitionsanreizen kann eine Ausdehnung der Kapazität bei Auftreten mächtiger und unverzichtbarer Abnehmer eintreten. Z. B. kann ein Anbieter auch bei nicht veränderbarer Kostenstruktur die Produktions- und Absatzmenge bis x_2 ausdehnen, auch wenn K_1 unveränderbar vorliegt ($G = 0$). Erst rechts von x_2 wären Verluste zu erwarten, die dann u. U. die Existenz des Unternehmens gefährden.

Betrachtet man nunmehr den Bereich links von x_2 genauer, so reichen relativ geringe Beschäftigungsschwankungen aus, um den Break-even-Punkt x_2^{Be} zu unterschreiten. Mit Blick auf die Lage von x_1^{Be} und x_1 führt der Verlust der absoluten Menge zwischen x_2^{Be} und x_2 (prozentual betrachtet nur noch eine Schwankung um 15 %) zur Verlustgrenze.

Steht hinter x_2 eine Vielzahl kleinerer Abnehmer, so führt der Ausfall prozentual weniger Abnehmer oder geringerer Mengen pro Abnehmer (z. B. aufgrund konjunktureller Schwankungen) bereits zu Verlusten. Dieser Fall ist allerdings mit Blick auf die Konsumgüterdistribution nicht sehr realitätsnah, da dann auch eine Absenkung von U_1 in Richtung auf U_2 nicht zu erwarten gewesen wäre. Realitätsnäher, gerade in Bezug auf sich konzentrierende Wirtschaftsstufen, ist der Fall, dass hinter der Produktions- und Absatzmenge x_2 im Zeitablauf immer weniger Abnehmer stehen, und bereits geringfügig sinkende Abnahmemengen und damit Beschäftigungsschwankungen ausreichen, um den Anbieter in die Verlustzone zu zwingen.

Jeder Händler, der an der Absatzmenge eines Herstellers einen derart großen Anteil hat, kann dann den Hersteller zu weiteren Preiszugeständnissen zwingen. Sein **Drohpotenzial** reicht dann aus, U_2 abknicken zu lassen und z. B. U_2' mit G_2' zu erzeugen. Ist dieser Abnehmer aus der Perspektive des Herstellers nicht zu ersetzen und legt es der Abnehmer mit eigenen Ausweichmöglichkeiten ausgestattet auf einen raschen Liquiditätsgewinn an, so kann er U_2' u. U. bis auf K_2 absenken, je nach Liquiditätslage des Anbieters sogar noch darunter. Mit jeder

Absenkung von U_2' sinkt der Mengenanteil, der ausreicht, die Verlustzone zu erreichen (im Beispiel nur noch 10 %), und die Break-Even-Menge steigt (x_2^{Be}), d. h. andere Händler können u. U. nachziehen und Ähnliches fordern.

Nun stellen sich für ‚verständige Anbieter‘, d. h. für Anbieter, die sich der hier skizzierten Problemlage bewusst sind, mehrere Fragen:

1. *Gibt es für ‚verständige Anbieter‘, deren Abnehmerstufe sich konzentriert, Alternativen zur Ausdehnung der Kapazität bei gleichzeitiger Forderung der Abnehmer nach Preiszugeständnissen?*
2. *Kann sich ein ‚verständiger Anbieter‘ vor einer Zunahme des Beschäftigungsrisikos durch Beeinflussung der Kostenseite schützen?*
3. *Kann sich ein ‚verständiger Anbieter‘ vor einer Zunahme des Beschäftigungsrisikos durch Beeinflussung der Erlösseite schützen?*

zu 1)

Diese Frage ist nur vor dem Hintergrund der Warenkategorie zu beantworten, die der Anbieter produziert. Sind in ‚absehbarer Zeit‘ für die entsprechende Warenkategorie keine alternativen Absatzwege verfügbar, so bleibt letztlich nur der ‚Gleichschritt‘ mit der sich konzentrierenden Abnehmerstufe, insbesondere dann, wenn auf der Seite der Anbieter noch genügend austauschbare Anbieter existieren. Auch die regionale Ausdehnung des Absatzgebietes schützt den Anbieter bei zunehmender Internationalisierung der Abnehmerstufe nicht.

zu 2)

Sind Alternativen nach Beantwortung von Frage 1 nicht verfügbar, so könnte ein Schutz vor dem Beschäftigungsrisiko darin bestehen, die Fixkostenintensität bei einer Ausdehnung der Kapazität nicht ansteigen zu lassen oder gar abzusenken. Weiterhin würde die gleichzeitige Absenkung der variablen Kosten in dieser Situation aushelfen.

Unterstellt man, dass aus der Sicht eines ‚verständigen Anbieters‘ Qualitätsver-

luste (oder gar die Ausschlichtung einer Marke)⁵⁰ nicht in Kauf genommen werden sollen, um Preiszugeständnisse auf der Seite der variablen Kosten zu ‚erkaufen‘, so verbleibt lediglich die Nutzung von günstigeren Beschaffungsquellen und die Aushandlung niedrigerer Bezugspreise für Vorprodukte oder Rohstoffe.⁵¹

An dieser Stelle erkennt man, dass die Konzentration einer Abnehmerstufe neben der Konzentration auf der unmittelbar vorgelagerten Lieferantenstufe ein **rückwärtsgerichtetes (upstream) Konditionenkarussell** auslösen kann. Diese rückwärtsgerichtete Folgewirkung in der Wertschöpfungskette beseitigt nun jedoch nicht die aus unterschiedlichen Flexibilitätsgraden resultierenden Probleme. Gerade weil die Umstellungsflexibilität in der Produktion mit zunehmender Nähe zur ‚Urproduktion‘ abnimmt, treffen Konditionenzugeständnisse, seien sie vorhersehbar gewesen oder nicht, die Anbieter mit Blick auf die Kostenstruktur immer schmerzlicher. Eine Abwälzung des Beschäftigungsrisikos wird damit mit zunehmender Nähe zur Urproduktion, die ohnehin sehr fixkostenintensiv produziert, immer schwieriger, zumal diese Stufe der Wertschöpfungskette ihre noch relativ unspezifischen Erzeugnisse dann eher über andere Kanäle zu vertreiben sucht. Eine Abwälzung dieses Risikos scheidet damit für einen Anbieter von Markenartikeln, der die Qualität seiner Erzeugnisse wahren will (und mit Blick auf den Erhalt seiner Marktposition muss) nahezu aus. Empfehlenswert ist gleichwohl, jegliche Chance der Beeinflussung der Kostenstruktur zu nutzen, die darauf hinausläuft, dass der Anteil fixer Kosten nicht weiter ansteigt oder die besser noch bewirkt, dass der Anteil fixer Kosten sinkt. Gleichzeitig sollte das Kostenniveau nicht ansteigen, besser noch wäre es, es würde absinken. Diese Problemlage sollte einem ‚verständigen Anbieter‘ ohnehin offensichtlich sein, sie liegt ja in seinem Erfahrungs- und Einflussbereich. Nicht in seinem unmittelbaren Einflussbereich liegt die Konzentration der Abnehmerstufe, die, sofern sie ein gewisses Tempo erreicht, die notwendigen Rückflüsse für seine Investitionsentscheidungen leicht in Frage stellen kann.

⁵⁰ Nach Ansicht des KG war in einer Entscheidung auch eine Umstellung von Produktion und Vertrieb in Richtung auf qualitativ niedriger positionierte Märkte keine Alternative für Hersteller, die bereits im oberen Segment angesiedelt sind, da die unteren Segmente ohnehin besetzt seien bzw. entsprechende Produktionskapazitäten vorlägen. Vgl. KG 1985, Fall „Hussel/Mara“, S. 164.

⁵¹ U. U. ist allerdings auch in diesem Falle über einen Anstieg der Overhead-Kosten mit einer Zunahme der Fixkostenintensität zu rechnen.

zu 3)

Ist die Zunahme des Beschäftigungsrisikos durch Beeinflussung der Kostenseite nicht zu vermeiden und ist die Alternative zu diesem Risiko nur das Ausscheiden aus dem Markt, so stellt sich die Frage, ob eine Beeinflussung der Erlösseite die Drohpotenziale des Handels oder deren Konsequenzen mildern kann.

Betrachtet man die Ausgangslage und die Antworten auf die bereits gestellten Fragen, so verbleibt lediglich die Preisbereitschaft der Abnehmer (manifestiert in der Steigung von U) als Anknüpfungspunkt. Hier könnte ein Ansatz darin bestehen, die Ausgangslage U_1 präventiv zu ändern, z. B. indem die Produkte durch eine Steigerung der Qualität oder durch eine verbesserte oder intensiviere Kommunikation in den Augen der Nachfrager eine höhere Wertschätzung erfahren.

Naturgemäß wird neben der Steigung der Umsatzkurve (sie würde sich nach oben drehen) auch die Kostenkurve beeinflusst (sie dreht sich mit und/oder die Fixkosten steigen). Hier gilt es abzuwägen, ob ein positiver Saldo erzielt werden kann und ob die damit u. U. einhergehende Veränderung der Zielgruppe auf der Endabnehmerstufe lohnenswert erscheint. So ist bei deutlichen Qualitätssteigerungen u. U. mit einer Verschiebung in ‚obere‘ Abnehmersegmente zu rechnen. Führt die Intensivierung der Kommunikation nicht zu entsprechenden Mengeneffekten, ist zu prüfen, ob das dann erzielbare Ergebnis den Break-even überschreitet. Das Potenzial für zukünftige Verhandlungen mit dem Handel sollte durch derartige Schritte ansteigen, insbesondere für mittelständische Anbieter sollten diese Schritte die negativen Konsequenzen einer durch die Abnehmer ausgelösten Preis-Mengen-‚Strategie‘ mindern. Weniger aussichtsreich erscheinen Bestrebungen, das aus der Fixkostenintensität resultierende Beschäftigungsrisiko durch eine Erlösfixierung zu kompensieren. Es ist nicht zu erwarten, dass eine Abnehmerstufe, die sich im Verdrängungswettbewerb befindet, Abnahmemengen über mehrere Perioden verlässlich garantiert (bzw. garantieren kann).

Auch die Ausdehnung der Produktvielfalt würde das Problem des Beschäftigungsrisikos nicht lösen, da mit zunehmender Produktvielfalt i. d. R. nur ein unterproportionaler Erlöszuwachs einhergeht, der zudem mit einem Anstieg der Organisationskosten (Komplexitätskosten) zu erkaufen ist.⁵²

⁵² Vgl. zu dieser Problematik Olbrich/Battenfeld 2000.

2.3. Die Behandlung des Beschäftigungsrisikos in der Wettbewerbspolitik

2.3.1. Die Diskussion über Schwellenwerte und die entsprechende Anwendung auf nationaler Ebene

Die Diskussion über die das Beschäftigungsrisiko auslösenden Bezugsanteile rankt sich einerseits um ihre Entstehung, andererseits um die Höhe, ab der eine Abhängigkeit der Industrie vom Handel zu vermuten ist.

Wie die Bezugsanteile, die den Grad der Unverzichtbarkeit von Nachfragern für Anbieter auslösen, im konkreten Einzelfall entstehen, kann allgemein nicht gesagt werden.⁵³ Sowohl große als auch kleine Nachfrager können erhebliche Bezugsanteile aus unterschiedlichen Gründen (z. B. Streben nach Konditionenvorteilen, Attraktivität des Angebots des Lieferanten) auslösen. Im Ergebnis sind die Konsequenzen aus der Perspektive des Anbieters jedoch gleich. Er hat dann u. U. ein entsprechendes Beschäftigungsrisiko, sofern keine echten Alternativen, z. B. in Form von Ausweichmöglichkeiten bestehen.

Die realitätsnahen Schwellenwerte, die angeben, wann ein Anbieter abhängig ist, also auf einen Abnehmer nicht verzichten kann, hängen naturgemäß von einer Vielzahl von Faktoren ab (inbes. von der Umstellungsflexibilität der Abnehmer, die ja Hinweise auf die zu erwartende reziproke Abhängigkeit gibt, aber auch von der Größe (Abnahmepotenzial) und der Marktmacht der Abnehmer auf ihren Absatzmärkten. Als Schwellenwert der Abhängigkeit darf auch nicht ein Wert angesetzt werden, der in die Nähe der Verlustzone führt. Vielmehr ist von einem Wert auszugehen, der einen gewissen Schutz vor der Verlustzone zulässt.

Das Bundeskartellamt argumentiert in diesem Zusammenhang wie folgt:

„Als Kriterien nachfragebedingter Abhängigkeit im Verhältnis Handel-Lieferant/Hersteller sind vor allem der Abnahmeanteil des Nachfragers am Absatz des jeweiligen Anbieters sowie die Position des Händlers auf den Endverbrauchermärkten von Bedeutung. Auch das Kammergericht geht davon aus, daß bei der im Rahmen des § 26 Abs. 2 bis 4 GWB a. F. erforderlichen Untersuchung der bestehenden Machtverhältnisse gegenüber einer bestimmten Unternehmens-

⁵³ Vgl. ähnlich KG 1986, Fall „Coop/Wandmaker“, S. 548.

gruppe individuelle Bezugsanteile zum Gradmesser für die Ausweichmöglichkeiten einzelner Unternehmen auf der Nachfragegegenseite gemacht werden können.⁵⁴ (...) Die Beschlußabteilung ist der Auffassung, daß bei einem Lieferanteil von 7,5 % oder mehr der Verlust dieses Abnehmers so gravierende Auswirkungen auf die Rentabilität des Geschäftsbetriebes eines Lieferanten hat, daß sachlich nicht gerechtfertigte Vorzugsbedingungen praktisch erzwungen werden können. Deshalb kann es für die Frage der Abhängigkeit auch nicht auf die subjektive Einschätzung des Lieferanten ankommen. Stattdessen ist auf objektive Faktoren wie Lieferanteil, und Ausweichmöglichkeiten abzustellen, wovon dem Lieferanteil die herausragende Bedeutung zukommt.⁵⁵

Lübbert zieht hierzu folgenden Schluss: „Eine überragende Marktstellung bei der Nachfrage wird nach Auffassung des Bundeskartellamtes aber bereits sehr viel früher erreicht als beim Angebot. Denn es ist ein Unterschied, ob ein einzelner Anbieter ein Drittel Marktanteil hat, der Kunde sich aber ohne weiteres bei den übrigen zwei Dritteln im Markt bedienen kann, oder ob ein Nachfrager ein Drittel der gesamten Nachfrage hat und mit der Drohung, diese Nachfrage auf andere Anbieter zu verlagern, von seinen Lieferanten Vorzugskonditionen erzwingt. Der Hersteller hat einer solchen Drohung oft nicht viel entgegenzusetzen, da er auf seinem Fixkostenblock sitzt, den er decken muss.“⁵⁶

In diesem Zusammenhang kommen Kaas/Gegenmantel mit Blick auf den Lebensmittelhandel zu dem Ergebnis, dass Auslistungsverluste aufgrund der Intensität des Wettbewerbs kaum noch wettgemacht werden können, und wenn, dann wohl nur mit Konditionenzugeständnissen erkaufte werden müssten.⁵⁷

Kerber hat bereits 1989 aufgezeigt, dass Nachfrager mit recht geringen Marktanteilen auf ihrer Absatzseite (z. B. 10 %) auch bei großen Anbietern auf der Lieferantenseite (die z. B. 40 % Marktanteil haben) Aufträge vergeben können, die ohne Probleme 20-30 % der Lieferantekapazität bedeuten können.⁵⁸

54 Vgl. KG 1986, Fall „Coop/Wandmaker“, OLG 3917, 3934.

55 Vgl. BKartA 1999, Fall „Metro/Allkauf“, S. 707.

56 Lübbert o. J., S 132.

57 Vgl. Kaas/Gegenmantel 1995, S. 899.

58 Vgl. Kerber 1989, S. 256 ff. und 1994, S. 69.

Folglich kann sich gerade aufgrund der hohen Umstellungsflexibilität des Handels bereits bei sehr viel geringeren Marktanteilen des Handels (Schmidt nennt 5 % im Vergleich von mindestens 30-40 % auf der Industrieseite) Nachfragemacht ergeben.⁵⁹

Relativiert man diese Diskussion vor dem Hintergrund empirischer Daten, so kommt Zentes in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis, dass im Bereich der Markenartikelindustrie der größte Abnehmer 1995 durchschnittlich 20,8 % und im Jahr 2000 (Prognose) 23 % des Umsatzes ausmacht.⁶⁰ Wie bereits angesprochen wurde,⁶¹ ist diese Prognose vor dem Hintergrund der zwischenzeitlich deutlich vorangeschrittenen Konzentration und Internationalisierung auf der Handelsstufe eher nach oben zu korrigieren. Zudem ist aufgrund dieser Entwicklung mit einer erheblichen Schwankungsbreite dieser Angaben zu rechnen, wobei nicht selten Bezugsanteile zwischen 30-40 % vorliegen dürften.

2.3.2. Die Diskussion über Schwellenwerte und die entsprechende Anwendung auf europäischer Ebene

Mit Blick auf jüngere Entscheidungen hat die Europäische Kommission Lieferanten gebeten, anzugeben, ab welchem Prozentsatz ihres Umsatzes der Verlust eines Kunden eine Bedrohung für die Existenz ihres Unternehmen bedeuten würde. Die von den Lieferanten genannten Prozentsätze lagen durchschnittlich bei 20-22 %. Würde also ein Händler eine solche Grenze im Umsatz seines Lieferanten übersteigen, befände sich Letzterer de facto in einer Situation ‚wirtschaftlicher Abhängigkeit‘. Bereits ab einer Grenze von 5-10 % des Umsatzes seien Abnehmer aus dem Bereich des Lebensmitteleinzelhandels nicht mehr ohne weiteres zu ersetzen. Auch ein Ausweichen in den Export sei kurzfristig nicht realisierbar.⁶²

⁵⁹ Vgl. Schmidt 1997, S. 108, mit weiteren Quellen.

⁶⁰ Vgl. Zentes 1997, S. 15.

⁶¹ Vgl. das Vorwort.

⁶² Vgl. Europäische Kommission 1999a, Fall „Rewe/Meinl“, RN 97 ff., insb. 101 und 102, sowie Commission of the European Communities 2000, in Case Carrefour/Promodès, Court of First Instance, RN 52.

Vogel verweist im Rahmen einer Diskussion dieser Schwellenwerte darauf, dass die Europäische Kommission mit der Entscheidung Rewe/Meinl nunmehr dazu übergehe, Teilmärkte auf der Beschaffungsseite zu untersuchen:

„The approach of the Commission in this matter represents a new departure.

The Commission began by underlining that in the Austrian market, the supply side is less concentrated than that of demand, in particular for food distribution, retailers being far and away the most important clients for food producers.

Then, and it is here that the approach of the Commission is new, the Commission considered, that, concerning the upstream market, the concentration envisaged would have led to the creation of a dominant position on nine Austrian supply markets in the area of daily consumer goods.

The Commission's decision represents a turn around insofar as until this decision it had generally considered that it was necessary to appreciate the effect of the concentration on the upstream market considered as a whole. In this case, the Commission distinguished between nineteen different markets corresponding to 19 groups of products.

Moreover, the Commission was content just to indicate that on the majority of supply markets, offerors would, in a post concentration scenario, find themselves dependent on Rewe/Billa/Meinl at an average of 29 per cent of these sales; the degree of dependence being clearly higher on certain product markets. It concluded that the operation, as initially proposed, not only would have reinforced the buying power of the parties but clearly would have led to the creation of a dominant position. This is the second innovation.⁶³

Die Anwendung von Bezugsanteilen dürfte also gerade auch auf europäischer Ebene in Zukunft mit zum Gradmesser für Entscheidungen der Kommission werden.

⁶³ Vgl. Vogel 2000, S. 37 f.; vgl. zur Festlegung des zuvor angesprochenen Schwellenwertes durch das BKartA 1999, Fall „Metro/Allkauf“, auch Vogel 2000, S. 79.

Mit Blick auf die Konsequenzen des Beschäftigungsrisikos ergibt sich folgendes, fünftes Fazit:

Das Beschäftigungsrisiko der Markenartikelindustrie nimmt aufgrund der sich ausweitenden Handelskonzentration immer weiter zu, d. h. die Höhe der Absatz- bzw. Bezugsanteile, die ausreicht, um von einem Nachfrager auf der Handelsseite abhängig zu sein, nimmt als Folge dieser Entwicklung immer weiter ab. Selbst bei geringen absatzseitigen Marktanteilen von Handelsunternehmen, die keine absatzseitige Marktbeherrschung begründen, können diese Handelsunternehmen als Nachfrager bei Unternehmen der Markenartikelindustrie durch Konzentration der Warenbezüge recht leicht Bezugsanteile erreichen, die zu einer Unverzichtbarkeit dieser Nachfrager für die Lieferanten führen. Die Anbieter auf der Lieferantenseite – seien sie groß, mittelständisch oder klein – können sich dieser Entwicklung kaum entziehen.

IV. Auswirkungen der Abhängigkeitsverhältnisse

1. Konsequenzen für die Markenartikelindustrie

Dreh- und Angelpunkt der Konsequenzen für die Markenartikelindustrie sind ihre hoch spezifischen Investitionen. In der Spezifität von Investitionen in Marken zeigt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht die besondere Schutzbedürftigkeit dieser Investitionen.⁶⁴ Führt die Konzentration der Handelsstufe zu einem rasch ansteigenden Beschäftigungsrisiko bei Markenartikelherstellern, so ist stets mit einem nicht unerheblichen Anteil derart unwiderruflicher Investitionen in die Zukunft von Produkten zu rechnen.

Diese Kristallisation des Beschäftigungsrisikos zwischen Akteuren zweier Marktstufen, von denen eine Partei die größere Umstellungsflexibilität besitzt, kann letztlich aus Sicht des Verbrauchers einen Verlust von Wohlfahrt bewirken, was wie folgt zusammenfassend zu begründen ist:

Die im Zuge der Beantwortung von Frage 3 des vorangegangenen Kapitels ausgesprochene Empfehlung, die mit Blick auf die Markenartikelindustrie in der Formel **„Markenpflege als oberstes Gebot“** zusammengefasst werden kann, scheint vor dem Hintergrund der zu beobachtenden Unternehmens- und Beschäftigungskonzentration der Abnehmer nicht in allzu vielen Fällen das für die Markenartikelindustrie aus den unterschiedlichen Zeithorizonten und den unterschiedlichen Graden der Verlässlichkeit von **Auszahlungen für Investitionen und Rückflüssen aus Absatzmengen** resultierende Problem zu lösen.

Zieht sich die vom Beschäftigungsrisiko getroffene Partei, also insbesondere **zunächst die mittelständische Markenartikelindustrie** aus der Produktion eige-

⁶⁴ Hinsichtlich des Schutzes der Lieferantenseite finden sich in der Gesetzgebung europäischer Länder schon erste Regelungen, die z. B. darauf hinauslaufen, dass bei finanziellen Vorteilen, die bei der Auftragsvergabe an Lieferanten ausgehandelt werden, Auskunft über die garantierten Volumina oder die gewährten Dienstleistungen gegeben werden muss. Ähnliches gilt hinsichtlich einer zunehmend restriktiveren Behandlung des Verkaufs unter Einstandspreis. Vgl. mit Blick auf die französische Gesetzgebung Philippe 2000, S. 2 ff. Vgl. ähnlich Retail Grocery Industry Code of Conduct Administration Committee (Australia) 2000 sowie Competition Commission (GB) 2000.

ner Marken, u. U. gar ganz aus der Produktionsstufe zurück, so sinken die Produkt- und Verfahrensfortschritte auf dieser Wirtschaftsstufe. Ein Ausgleich tritt bei den verbleibenden Herstellern zwar u. U. in Form einer etwas kompensierenden Ausdehnung der Produktvielfalt ein. Ob Handelsmarken letztlich aus Sicht der Verbraucher mit Blick auf die Preis-Leistungs-Relation einen Ersatz für ‚verloren‘ gegangene Zweit- oder Drittmarken darstellen, kann nur schwer gewertet werden. Die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken spricht letztlich dafür, dass in einigen Bereichen aus der Sicht des Verbrauchers eine Gleichwertigkeit vermutet wird. Ob Preisvorteile in der Produktion durch Qualitätsverluste erkaufte werden, ist ohnehin nicht verallgemeinernd zu sagen. Es ist vor dem Hintergrund des Beschäftigungsrisikos allerdings nicht auszuschließen, in Einzelfällen eher naheliegend.

Ein Resultat der hier skizzierten Entwicklung zu einer Zunahme der Handelsmarken und des Beschäftigungsrisikos ist jedoch nicht zu übersehen:

Die Investitionsanreize, ein großes Spektrum unterschiedlicher und innovativer Produkte, die um die Gunst des Verbrauchers konkurrieren, zu erzeugen, nehmen ab und zukünftig sehr wahrscheinlich ebenso die Anzahl der unabhängigen Akteure, die dieses Spektrum immer wieder neu erzeugen.

Hinsichtlich der Konsequenzen der Handelskonzentration für die **Beschäftigungsentwicklung** in Deutschland wird bereits seit geraumer Zeit ein **Rückgang der Beschäftigten im Einzelhandel** beobachtet.⁶⁵ Darüber hinaus wird ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Nachfragemacht des Handels und einer Verschärfung der Konzentration in der Konsumgüterindustrie gesehen, der ‚Pleiten‘ in der Industrie und auch dort einen Personalabbau zur Folge haben soll.⁶⁶

Dieser Zusammenhang zwischen Nachfragemacht und Beschäftigungsdruck‘ erscheint aus folgenden Gründen naheliegend: Einerseits kann mit Blick auf die von der Ausdehnung der Handelsmarken betroffenen Markenartikelhersteller die zitierte These durchaus nachvollzogen werden. Andererseits ist es auch sehr realistisch, zu vermuten, dass die noch nicht betroffenen Hersteller präventiv

65 Vgl. Glaubitz 2000.

66 Vgl. Glaubitz o. J., S. 12.

Rationalisierungsanstrengungen vornehmen. Mit einer Zunahme des Beschäftigungsrisikos geht somit zwangsläufig eine größere Anfälligkeit der Arbeitsplatzlage in der Markenartikelindustrie bei einem Rückgang der Beschäftigung einher. Diese Anfälligkeit resultiert weniger aus einem der Auftragslage angepassten Abbau von Arbeitsplätzen in den Herstellerunternehmen, da – wie oben ausgeführt wurde – Personalkosten z. g. T. remanent sind. Sie resultiert vielmehr aus der Krisenanfälligkeit dieses Industriezweiges, d. h. viele Unternehmen müssen sich bei einer Zunahme des Beschäftigungsrisikos oder bei einer Zunahme der Abhängigkeit als Handelsmarkenproduzent die Frage ‚stay or exit‘ stellen.

Folgendes, sechstes Fazit ist zu ziehen:

Eine strukturelle Ausdünnung der Markenartikelindustrie ist bei weiteren Preisschlachten im Konsumgüterhandel nicht auszuschließen. Dass zunächst besonders die mittelständische Markenartikelindustrie betroffen sein wird, liegt u. a. auch daran, dass sie weniger die Möglichkeit des Verlustausgleiches besitzt. Mittelständische Unternehmen besitzen naturgemäß selten ein Portfolio unterschiedlicher Produktgruppen, das auch sehr unterschiedliche Abnehmer- und Vertriebssegmente aufweist. Die mangelnde Umstellungsflexibilität zeigt sich hier also auch auf Ebene der Geschäftsbereiche. Allerdings soll dieser Gesichtspunkt nicht darüber hinwegtäuschen, dass schon gegenwärtig ‚marktführende Herstellerunternehmen‘ von den eingangs aufgezeigten Entwicklungen betroffen sind und sich den hier aufgezeigten nachhaltigen Konsequenzen nicht entziehen können.

2. Konsequenzen für den Handel

Betrachtet man nunmehr die Konsequenzen der skizzierten Entwicklungen für den Handel, so ist darauf hinzuweisen, dass im Rahmen eines kurzfristigen Zeithorizontes die preispolitischen Effekte durchaus zum Überleben im Verdrängungswettbewerb beitragen können. So wird diejenige Gruppe von Handelsunternehmen, der es gelingt, Liquidität auf Kosten der betroffenen Markenartikelunternehmen zu schöpfen, einen Verdrängungsspielraum erwirtschaften, der wieder etwas ‚Luft‘ verschafft. Auch ist durchaus vorstellbar, dass Handelsmarken in gewissen Sortimentsbereichen (die i. d. R. eine hohe Umschlagshäufigkeit aufweisen) zur Profilierung als ‚preisgünstiger‘ Anbieter beitragen.

Mittelfristig schaden die auf der Seite der Markenartikelindustrie ausgelösten Folgeeffekte allerdings den verbliebenen Handelsunternehmen, da im Wege des Preiswettbewerbs keine nachhaltigen komparativen Vorteile erzielt werden können. Die Instrumentarien der Preispolitik sind letztlich leicht kopierbar und können somit keinen dauerhaften Schutz im Verdrängungswettbewerb bieten.

Eine einseitige Orientierung an der Preispolitik führt letztlich nur dazu, dass ein **preisorientiertes Abnehmerverhalten auf der Verbraucherstufe** erzeugt wird, das keine Ladentreue mit sich bringt, sondern die Renditen im Einzelhandel auf breiter Front schmelzen lässt. Letztlich fördert die einseitige Orientierung am Preis auch die Krisenanfälligkeit dieser Wirtschaftsstufe und zwar nachhaltig, da Prädispositionen auf der Ebene des Konsumentenverhaltens kurzfristig schwer zu korrigieren sind.

Der Ausweg aus dieser Situation, die ein einzelnes Handelsunternehmen zwar schwer vermeiden, aber doch beeinflussen kann, liegt in der Rückbesinnung auf die Sortiments- und Servicekompetenz. Zumindest sollten Kettenreaktionen auf der Ebene des Dumping nicht entstehen, die ja die Prädispositionen der Verbraucher verhängnisvoll prägen: Eine Rückkehr zur ‚normalen‘ Preispolitik wird mit einem weiteren Verlust an Ladentreue nachhaltig bestraft, da dann ‚überzogene‘ Gewinne vermutet werden könnten.

In der Summe ist folgendes (siebentes) Fazit zu ziehen:

Aus der einzelwirtschaftlichen Perspektive des Handels kann es kein sinnvolles Ziel sein, den Verdrängungswettbewerb auf der Seite des Preises auszutragen oder noch zu verschärfen. Nachhaltige Existenzsicherung kann i. S. einer Erzielung komparativer, d. h. in diesem Falle schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteile, nur auf der Leistungsseite erfolgen. Für diese Leistungsseite ist allerdings ein breites Spektrum ‚starker Marken‘ unabdingbar.

3. Konsequenzen aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive

Nun dürfen die skizzierten Entwicklungen nicht unmittelbar dazu verleiten, eine Wettbewerbsstruktur quasi einzufrieren oder gar zu konservieren. Es erscheint allerdings aus der Sicht des Verbrauchers stets von Vorteil, wenn industrielle Anbieter auch bei anhaltenden Konzentrationsprozessen auf der ihr vorgelagerten Abnehmerstufe **Investitionsanreize** besitzen und das zu erwartende Verhaltensspektrum auf der ihr nachgelagerten Abnehmerseite jenseits von kurzfristigem, opportunistischem Verhalten, das ohnehin nicht zu vermeiden ist, keine systematische Kapitalisierung ihrer Investitionen bewirkt.

Aus der Perspektive des Verbrauchers besitzen die Folgeeffekte der Handelskonzentration dann Vorteile, wenn sie mit **anhaltend hohen Produkt- und Verfahrensfortschrittsraten** sowie mit **Übermachterosions- und Renditenormalisierungseffekten** einhergehen und nicht zuletzt **Märkte geräumt** werden.⁶⁷ Von Nachteil erweisen sich dabei **Entmutigungseffekte**, die ganze Wirtschaftssektoren treffen.

Eine Veränderung der Wettbewerbsstruktur muss also zunächst aus wettbewerbstheoretischer und –politischer Sicht als etwas ‚völlig Normales‘ angesehen werden, so lange die volkswirtschaftlichen Aufgaben von Marktprozessen erfüllt werden.

Dass Verbraucher auf einen Verdrängungswettbewerb, der über Preisschlachten ausgetragen wird,⁶⁸ mit zunehmender Preissensibilität reagieren und damit die Abschmelzungsprozesse (ohne entsprechende Absicht) nachhaltig fördern und auch auf der vorgelagerten Stufe der Produzenten gewisse strukturelle Veränderungen mit auslösen, erscheint völlig naheliegend.

Nicht zu verwechseln ist dieses Verhalten allerdings mit dem Bedarf nach einem möglichst breiten Spektrum unterschiedlicher Preis-Leistungs-Kombinationen, das bei einer einseitigen Preisorientierung nahezu selbstreferenziell immer weiter

⁶⁷ Vgl. zu diesen volkswirtschaftlichen Aufgaben von Marktprozessen Grosseckler 1985, 1987, 1991 und 1995.

⁶⁸ Vgl. zu einer plastischen Darstellung dieser Preisschlachten mit einer Vielzahl von Beispielen Hirn 2000.

verengt wird. So ist zwar die Ausdünnung der Nahversorgung, der Rückgang der Personalintensität im Handel und auch der Verlust von Zweit- und Drittmarken eine letztlich vom Verbraucher durch sein Einkaufsverhalten mit gesteuerte Entwicklung. Allerdings sind die kurzfristig erlangten Preisvorteile, die für sich genommen für den Verbraucher etwas Positives sind, nur das Abbild des aggregierten Verhaltens, nicht das Abbild des aggregierten Bedürfnisspektrums.

Preisbereitschaften oberhalb des beobachtbaren Verhaltens würden dann den Abschmelzungsprozess im Handel und die mit diesem einhergehenden Effekte hemmen oder abbremsen, wenn aus Sicht des Verbrauchers **komparative Leistungsvorteile** angeboten würden.

Sinken allerdings auf der Lieferantenseite des Handels nachhaltig die Innovations- und die in diese Richtung zeigenden Investitionsanreize, werden also elementare Aufgaben von volkswirtschaftlichen Marktprozessen negativ beeinflusst, so ist aus dieser Richtung nicht mit einer nachhaltigen Belebung der Fülle unterschiedlicher Preis-Leistungs-Kombinationen zu rechnen.⁶⁹

Wirft auch der Handel das Steuer nicht herum, so wird der Preiswettbewerb im Einzelhandel das selbstreferenzielle Rad des Konzentrationsprozesses weiter drehen.

In diesem Kontext sind zwei preispolitische Verhaltensweisen des Handels zu

⁶⁹ Diese Sichtweise scheint sich auch auf europäischer Ebene zunehmend zu etablieren. Siehe Dobson Consulting 1999, S. 160: „We believe the main competition question is whether buyer power has an adverse long run impact in that it reduces choice both in terms of product and retail-offer variety. In this respect, it is akin to predatory pricing. The problem for policy is to encourage competition whilst discouraging activities which will lead in the long run to lack of choice for consumers.“ Siehe auch Dobson Consulting 1999, S. 165: „Yet in the case of retailing, as noted above, competition authorities in Europe have broadly remained impassive towards increased consolidation through merger, with the view that greater concentration may offer benefits through reduced costs which feed through to lower prices. For example, this line of argument has been suggested by UK authorities, e. g. MMC (1981) and OFT (1985), arguing that consolidation in the sector can enhance retailers' ability to extract discounts from manufacturers which would then, as a result of intense competition between retailers, be passed onto the consumers in the form of lower prices – i. e. benefits along the lines of Galbraith's (1952) controversial countervailing power hypothesis. However, this argument is contentious since greater concentration at the retail level may afford firms a simultaneous increase in both their buying and selling power.“

sehen, die letztlich auf der fehlenden preispolitischen Chancengleichheit von Markenartikelindustrie und Handel beruhen und erhebliche Drohpotenziale der Handelsstufe gegenüber der Markenartikelindustrie darstellen:

a) Die gezielte Preisschleuderei

Diese Verhaltensweise bewirkt letztlich den Umstand, dass durch gezielte Niedrigpreispolitik des Handels (u. U. gar unter den Einstandspreisen) die preisliche Positionierung von Markenartikeln unterlaufen und damit die Preisbereitschaften der Nachfrager gegenüber den betroffenen Herstellermarken systematisch absinken. Der Wert dieser Marken für die Industrie erodiert zwangsläufig als Folge.

b) Die Nutzung von Markenartikeln als Preisschirm („umbrella pricing“)

Diese Verhaltensweise des Handels hat die Förderung des Absatzes von eigenen Produkten (Handelsmarken) wiederum auf Kosten der preislichen Positionierung von Markenartikeln der Industrie zum Ziel. Allerdings dient der Markenartikel nunmehr als Referenzartikel für (zu) hohe Preise, d. h. die Preise werden vom Handel derart hoch gesetzt, dass die Nachfrager bei den (deutlich) niedrigeren Preisen der Handelsmarken eine besondere Preisgünstigkeit vermuten und diese dann vermehrt nachfragen. Konsequenz dieser Verhaltensweise des Handels ist damit letztlich auch hier, dass die Preisbereitschaften der Nachfrager gegenüber Markenartikeln zu Gunsten des Verkaufs von Handelsmarken abgesenkt werden. Zudem wird ein nachhaltiger Markenwechsel zu Gunsten der Handelsmarken provoziert.

Während die Verhaltensweise unter a) eine im Kanon der Aktionspolitik des Handels mitunter für Außenstehende (nicht nur für die Nachfrager, sondern auch für die Wettbewerbshüter) mehr oder weniger leicht zu übersehene Form der Schädigung von Markenwerten darstellt, ist die unter b) skizzierte Verhaltensweise eine Form der Schädigung von Markenwerten, die dem Nachfrager unmittelbar durch Gegenüberstellung zweier Preispositionierungen ‚ins Auge springen‘ soll. Diese eher subtile Form des Vergleichs zweier Preisstellungen war der Competition Commission in Großbritannien bereits Anlass genug, entsprechende Untersuchungen im Lebensmittelhandel vorzunehmen.⁷⁰ In diesem Zusammen-

⁷⁰ Vgl. Competition Commission (GB) 2000, S. 3.

hang ist auch erwähnenswert, dass die jüngst in Kraft gesetzte Gruppenfreistellungsverordnung der Europäischen Kommission in Sachen vertikaler Vertriebsbeschränkungen in Artikel 4 für Lieferanten die Möglichkeit eröffnet, **Höchstverkaufspreise festzusetzen**.⁷¹ Offensichtlich wird die hier skizzierte Problematik auf internationalem Parkett zunehmend erkannt und entsprechend gewürdigt. In diese Entwicklung reiht sich ein Urteil des US Supreme Court aus 1997 ein, das letztlich Industrieunternehmen die Möglichkeit eröffnet, ihren Kunden auf der Handelsstufe **Höchstpreisbindungen** aufzuerlegen, wenn diese letztlich die Preisstellung der Industrieprodukte missbrauchen, um unter dem künstlich erhöhten Preisschirm dieser Artikel ihre eigenen Produkte besser absetzen zu können.⁷²

Die hier skizzierten **wettbewerbsschädlichen, weil die Preisbildung einseitig zu Gunsten eines Marktpartners verzerrenden Verhaltensweisen**, die in mehr oder weniger extremer Form immer wieder auftreten dürften, können nach geltendem Recht in Deutschland nahezu nicht verhindert werden.⁷³ Hier zeigt sich, dass die in § 23 Abs. 1 GWB n. F. für Markenwaren ausgesprochene Freistellung vom Verbot, den Abnehmern für den Weiterverkauf bestimmte Preise zu empfehlen (§ 22 Abs. 1 Satz 2 GWB),⁷⁴ zwar einerseits den Markenartikelherstellern ein gewisses Anrecht auf Preispflege zugesteht, andererseits jedoch aus folgendem Grund zu kurz greift:

71 Vgl. Europäische Kommission 1999b, S. 23.

72 „... this Court finds it difficult to maintain that vertically-imposed maximum prices could harm consumers or competition to the extent necessary to justify their per se invalidation.“ Vgl. US Supreme Court 1997, S. 276; „... we conclude that there is insufficient economic justification for per se invalidation of vertical maximum price fixing.“ Vgl. dto., S. 282.

73 Diese Aussage muss auch mit Blick auf § 20 Abs. 4 GWB (Verbot des nicht nur gelegentlichen Verkaufs unter Einstandspreis) getroffen werden, der zwar prinzipiell unter dem Blickwinkel eines ersten Nachteilsausgleichs für die Markenartikelindustrie zu begrüßen ist, jedoch erhebliche Operationalisierungsprobleme mit sich bringt (z. B. hinsichtlich der Ermittlung des Einstandspreises und der Frage, was unter „gelegentlich“ zu verstehen ist).

74 „... Empfehlung eines Unternehmens an die Abnehmer seiner Ware, bei der Weiterveräußerung an Dritte bestimmte Preise zu fordern oder anzubieten, bestimmte Arten der Preisfestsetzung anzuwenden oder bestimmte Ober- und Untergrenzen bei der Preisfestsetzung zu beachten.“ Vgl. hierzu den vollständigen Wortlaut des § 22 Abs. 1 GWB. Die Freistellung des § 23 Abs. 1 GWB gilt allerdings nur für die sog. „... bestimmte Preisangabe ...“, d. h. Preisober- oder -untergrenzen dürfen nicht empfohlen werden.

Zunächst wird nicht ausreichend gewürdigt, dass der Markenwert letztlich ein gewisses Anrecht auf Preispflege insofern begründet, als dass wie bei einer materiellen Investition, die durch den Gesetzgeber vor einem schädigenden Eingriff Dritter geschützt wird, ein eigentumsähnliches Recht vorliegen dürfte. Dies insofern, als dass der Markenartikelhersteller nicht selten Investitionen in die Marke tätigt, die aus ökonomischer Sicht ähnliche Werte erzeugen wie materielle Investitionen. Vor diesem Hintergrund zeigt sich ganz besonders, dass das Verbot der vertikalen Preisbindung einen wettbewerbsverzerrenden Effekt hervorruft. Ein Marktpartner (der Handel) vermag zu Gunsten seiner Erzeugnisse die Marktstellung der Erzeugnisse anderer Marktpartner (der Markenartikelindustrie) auszunutzen und u. U. nachhaltig zu schädigen. Dieser Umstand verwundert insofern nicht, als dass regulierte Märkte⁷⁵ sehr leicht Abnormitäten i. S. einer Verzerrung von Marktprozessen aufweisen. Derartige Abnormitäten sind derzeit insbesondere mit Blick auf den seit kurzem voll entbrannten ruinösen Preiswettbewerb im Konsumgüter Einzelhandel und die von diesem Preiswettbewerb ausgehenden Folgeeffekte zu vermuten (derzeit insbesondere die Anzapfversuche einzelner Handelsunternehmen und auch der Drang des Handels, eigene Marken zu verbreiten, um damit u. a. den Preiswettbewerb wieder auszuschließen).

Hier stellt sich die Frage, ob nicht eine gewisse Form der Deregulierung, also Liberalisierung der derzeitigen Rechtsordnung, helfen kann,⁷⁶ die letztlich darauf hinauslaufen müsste, der Markenartikelindustrie durch Erweiterung der Vertragsfreiheit wieder mehr Spielraum in der Preispflege zu eröffnen. Ansatzpunkte

⁷⁵ Das Verbot der Möglichkeit zur vertikalen Preisbindung (§ 14 GWB) stellt letztlich nichts anderes als eine Regulierung durch den Staat dar, da ein Eingriff in die Vertragsfreiheit erfolgt. Letztlich wird durch diese Form der Regulierung verhindert, dass sich Marktpartner freiwillig in eine Form der Kooperation und zwar in eine besondere Form vertraglicher Vertriebssysteme begeben. Interessanterweise führt dies dazu, dass die Hierarchisierung (Vertikalisierung) und Konzernierung des Handels – quasi als Ersatzgebilde für die verhinderten Vertriebssysteme – gefördert werden und damit eben das Phänomen, das der Gesetzgeber zu verhindern suchte (nämlich der Ausschluss von einheitlichen, gebundenen Endpreisen), wieder auftaucht, allerdings nur zu Gunsten des Handels, der nunmehr die Preisstellung seiner Handelsmarken innerhalb flächendeckender Vertriebssysteme kontrollieren kann. Der Gesetzgeber wertet also (ohne es wohl beabsichtigt zu haben) die Filialisierung des Handels und seine Hierarchisierung höher als die Kooperation zwischen Industrie und Handel!

⁷⁶ Vgl. ebenso allerdings mit Blick auf die Verwendung von Marken im individualvertraglichen Rahmen zum Schutz vor rufschädigenden Kommunikationsmaßnahmen des Handels Ahlert/Bergmann/Schröder/Wellmann 1988, S. 102 f.

würden hier schon darin bestehen, Herstellern das Recht einzuräumen, Höchst- und/oder Niedrigpreise festzusetzen, wobei das Unterschreiten der Untergrenze durch den Handel nur bei Vorliegen sehr restriktiv gehandhabter Ausnahmen unter die Einstandspreise des Handels gehen dürfte. In diesem Zusammenhang müsste die Ross-und-Reiter-Problematik⁷⁷ zu Gunsten eines weitreichenden Schutzes desjenigen, der den Verkauf unter Einstandspreisen beklagt, allerdings (z. B. aufgrund von Auslistungsgefahr) erpressbar ist, einer Lösung zugeführt werden.

Weitreichender und naturgemäß wirkungsvoller wäre die konsequente Rückbesinnung auf die Selbstregulierungskräfte der Märkte, also den Lieferanten die Möglichkeit wieder zu eröffnen, mit ihren Abnehmern frei über die Endabnehmerpreise verhandeln zu dürfen und entsprechende Verträge abschließen zu dürfen. Damit würden auch Angebotskonzeptionen mit preisgebundener Ware wieder in Wettbewerb mit Angebotskonzeptionen ohne preisgebundene Ware treten dürfen. **Das Spektrum der in Distributionssystemen anzutreffenden Vertriebssysteme würde also wieder zunehmen.** Es wäre zu erwarten, dass viele der mit Blick auf die Preispolitik regulierten Märkte (insb. der Markt für Lebensmittel und die Märkte der im institutionellen Lebensmittelhandel vertretenen Branchen) weniger anfällig für die gegenwärtig zu beobachtende Zuspitzung der Konzentration auf der Handelsstufe und die mit dieser Entwicklung einhergehenden Sorgen (z. B. Oligopolisierung, Entmutigung der Lieferanten) würden.

Dem Gesetzgeber sei dringend empfohlen, einmal insbesondere darüber nachzudenken, ob ein ungebremstes Absinken der Preise für einzelne Waren überhaupt zum Wohle des Verbrauchers reichen kann, wenn die durch den Preiswettbewerb auf der Handelsstufe ausgelösten niedrigeren Preise mit bestimmten Wohlfahrtsverlusten erkauft werden müssen (z. B. Abnahme der Nahversorgung; Verlust von Arbeitsplätzen im Einzelhandel, der im Preiswettbewerb nahezu gezwungen wird, auf Beratungs- und Bedienungspersonal zu verzichten; Uniformität der auf Preisaggressivität setzenden Vertriebsformen in den Innenstädten; Verlust des Fachhandels, wobei der Verlust seiner Betriebsformen die Uniformität der Innenstädte weiter vorantreibt; und auch u. U. eine entste-

⁷⁷ Vgl. zur wettbewerbsrechtlichen Behandlung der mit diesem Problem verbundenen Ross-und-Reiter-Problematik Bunte 1998, S. 1753.

hende Gefahr oligopolistischen Parallelverhaltens).

Aus der Vielzahl möglicher Wohlfahrtsverluste sei nur einmal herausgegriffen, dass der Verbraucher letztlich die im Wege preisaggressiven Verhaltens des Handels angebotenen Güter auch unter (unbewusstem) Verzicht auf Einkommensquellen erwirbt. So ist die Zahl der im Einzelhandel Beschäftigten in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen.⁷⁸

Letztlich ist davon auszugehen, dass insbesondere die Massenfilialsysteme des Handels für sich genommen nahezu ‚zwanghaft‘ in einer Art **Gefangenendilemma** den Preiswettbewerb vorantreiben (werden die preispolitischen Parameter nicht genutzt, nutzen sie die Konkurrenten), Größenvorteile auf allen Gebieten suchen und sich durch Wachstum in besonders erfolgversprechenden Betriebsformen dem Verdrängungswettbewerb zu entziehen versuchen.⁷⁹

Diese Entwicklung zu dem hier skizzierten Gefangenendilemma, die die Konzentration im Einzelhandel und ihre Folgewirkungen nachhaltig steuert, wurzelt letztlich auch auf der Verzerrung der preispolitischen Chancengleichheit zwischen Markenartikelindustrie und Handel durch regulierende Eingriffe des Staates.

Aus der Sicht der Wettbewerbspolitik erscheinen neben der Deregulierung auch die in einigen Ländern bereits etablierten und praktizierten oder derzeit vorgeschlagenen Mediationsinstrumente erwägenswert. So ist in **Australien** ein

⁷⁸ Vgl. Glaubitz o. J., S. 13. Hierbei ist bei den Vollzeitbeschäftigten zwischen 1994 und 1997 ein jährlicher Rückgang um ca. 60.000 Arbeitsplätze zu verzeichnen gewesen, wobei durch Teilzeitbeschäftigte nur ein Teil dieser verlorenen Beschäftigung ersetzt wurde. In 1998 wurden immerhin noch über 30.000 Arbeitsplätze für Vollzeitbeschäftigte verloren und auch in 1999 noch über 10.000. Letztlich ist das in Arbeitsstunden gemessene Beschäftigungsvolumen ausgehend von 100 % in 1994 bis 1999 auf 88,2 % abgesunken. Diese Entwicklung zeigt (wie ein Indikator), wie sehr an Serviceintensität im Einzelhandel zu Gunsten des Preiswettbewerbs ‚gespart‘ wird. Vgl. hierzu auch Glaubitz 2000.

⁷⁹ Vgl. hierzu ausführlich Olbrich 1998. Die noch vor kurzer Zeit ausgesprochene Prognose, dass sich der Wettbewerb im deutschen Konsumgüterhandel weiter verschärfen wird und auch Großunternehmen des Handels hiervon in Mitleidenschaft gezogen werden können, hat sich in sehr kurzer Zeit bestätigt. Vgl. Olbrich 1998, S. 415 f. Hierzu hat sicherlich auch der Markteintritt eines finanzstarken Wettbewerbers (Wal Mart) und die von diesem kommunikativ stark unterstützte Niedrigpreisstrategie sowie die von diesem angekündigten Expansionspläne nicht unerheblich beigetragen.

„**Retail Grocery Industry Code of Conduct**“ erstellt worden, der im Konfliktfall eine Vermittlung zwischen Lebensmittelindustrie und –handel vorsieht. Hierbei hat die Regierung Australiens, vertreten durch das Ministerium für Beschäftigung und Mittelstand, mitgewirkt, wobei folgende wettbewerbspolitische Maxime zu Grunde lag: „The Federal Government’s preference is for industry to self-regulate with minimal government involvement, and the retail grocery industry is no exception.“⁸⁰

Diesem Leitgedanken folgend soll in dem freiwilligen und vertraulichen Mediationsverfahren ein „industry ombudsman“ vermitteln, mit dem Ziel, eine gütliche Einigung zu erreichen. Er berichtet über das Verfahren. Die Regierung behält sich allerdings tiefgreifende Maßnahmen vor.⁸¹

Ähnlich dieser freiwilligen Regelung soll u. U. bereits kurzfristig in **Großbritannien** ein ‚**Code of Practice**‘ allerdings als verbindliches Regelwerk eingeführt werden.⁸² Dieser Vorschlag kam von der Competition Commission und den zuständigen Aufsichtsbehörden. Hintergrund und gleichzeitig Grundlage dieses Code sind **Preismisbrauchsunersuchungen** gegen den britischen Handel, die hinsichtlich Untereinstandspreisverkäufen fündig wurden. Diese Verhaltensweisen wurden als wettbewerbsschädlich verurteilt,⁸³ ebenso sollen weitere Verhaltensweisen (z. B. rückwirkende Preisnachlässe, Investitionszuschüsse für Handelsunternehmen von Lieferanten, Ausgleichszahlungen der Lieferanten für nicht eingetroffene Gewinnerwartungen im Handel, kurzum Leistungen, für die eine Gegenleistung nur schwer oder gar nicht erkennbar ist) in dem Regelwerk ‚untersagt‘ werden.

Von besonderer Bedeutung ist weiterhin, dass von der Commission eine Art Wachstumskontrolle für größere Lebensmittelhandelsunternehmen vorgeschlagen wird. So soll eine spezielle Genehmigung erforderlich sein für den Fall, dass

80 Retail Grocery Industry Code of Conduct Administration Committee (Australia) 2000, S. iii.

81 Retail Grocery Industry Code of Conduct Administration Committee (Australia) 2000, S. iii.

82 „We believe that the most effective way of addressing these adverse effects would be a Code of Practice. We do not believe that a voluntary code would be adequate.“ Competition Commission (GB) 2000, S. 4.

83 Competition Commission (GB) 2000, S. 2 f.

ein Outlet mit über 1000 qm Verkaufsfläche innerhalb eines Radius von 15 Minuten Autofahrt ausgehend von bereits bestehenden Outlets derartiger Unternehmen erworben oder neu eröffnet werden soll oder ein bestehendes entsprechend vergrößert wird.⁸⁴

Dieser Gesichtspunkt weist einige Analogien zu der deutschen Regelung in § 11 Abs. 3 BauNVO auf, wobei in Großbritannien nun offensichtlich auch das externe Wachstum mit erfasst werden soll, indem auch der Erwerb kontrolliert wird. In Deutschland hatte ja der § 11 Abs. 3 BauNVO die Konsequenz, dass er einerseits bereits etablierte Großflächen in gewisser Weise schützte,⁸⁵ andererseits gerade die Übernahme derartiger Objekte bzw. den Ankauf ganzer Handelssysteme, die sich auf Großflächen spezialisiert hatten, förderte.

Nachzutragen bleibt, dass der ‚Code of Practice‘ bereits Anwendung finden soll, wenn ein Unternehmen mehr als 8 % Marktanteil hat (derzeit ASDA, Safeway, Sainsbury, Somerfield, Tesco).⁸⁶ Schon ab dieser Schwelle wird somit Regelungsbedarf in Form des hier angesprochenen Code gesehen.⁸⁷

Betrachtet man diese Entwicklungen auf dem internationalen Parkett, so sind mit Blick auf die deutschen Verhältnisse vor dem Hintergrund aller in dieser Untersuchung vorgetragenen Gesichtspunkte **Selbstverpflichtungsabkommen** auf der Ebene Industrie/Handel (z. B. im Rahmen einer Mediatisierung) das Mindestmaß einer Veränderung der Wettbewerbsverhältnisse in der Konsumgüterdistribution.

84 Competition Commission (GB) 2000, S. 5.

85 Vgl. Olbrich 1994.

86 Vgl. Department of Trade and Industry 2000 sowie Competition Commission (GB) 2000, S. 4.

87 Vgl. hingegen den Vermutungstatbestand für Marktbeherrschung in § 19 Abs. 3 GWB, der für ein Unternehmen ein Drittel Marktanteil beträgt.

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist folgendes (achtes) Fazit zu ziehen:

In der Summe sind vor dem Hintergrund der derzeit zu beobachtenden Entwicklungen im Konsumgüterhandel (insb. ruinöser Preiswettbewerb, drastische Anzapfversuche einzelner Handelsunternehmen gegenüber der Lieferantenseite, gezielte Preisschleuderei in Richtung der konkurrierenden Händler und der Lieferanten) deutliche Anzeichen für ‚Entmutigungsprozesse‘ auf der Lieferantenseite zu erkennen, die aus der Perspektive des Verbrauchers nicht wünschenswert sind, da sie elementare Aufgaben von volkswirtschaftlichen Marktprozessen (insb. Innovations- und Investitionsprozesse) gefährden. Hier erscheint, insbesondere auch im Sinne des Handels (des gehobenen und auch des discountierenden Handels), der an dieser Gefährdung letztlich nicht interessiert sein kann, im Sinne des Verbrauchers als Endnachfrager und im Sinne der Beschäftigten in Industrie und Handel Abhilfe nötig. Diese Abhilfe könnte – zumindest, soweit es um die Verhinderung von Praktiken missbräuchlicher Ausnutzung von Nachfragemacht geht – im Wege von Selbstverpflichtungsabkommen auf der Ebene Industrie/Handel geleistet werden, und sollte dieser Ansatz nicht greifen, dann zumindest in Form einer stärkeren verhaltensbezogenen Kontrolle durch den Gesetzgeber auf nationaler und/oder europäischer Ebene (vgl. Kap. IV., Abschn. 3.).

V. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse in Thesenform

Die Untersuchung kommt auf der Grundlage der nachfolgend skizzierten Zwischenergebnisse zu folgendem **Gesamtergebnis**:

Die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel werden letztlich maßgeblich durch die hoch spezifischen Investitionen der Industrie geprägt. Diese führen zu einer erheblich geringeren Umstellungsflexibilität der Markenartikelindustrie im Vergleich zum Handel. Die Markenartikelindustrie ist damit prinzipiell abhängiger vom Handel als umgekehrt der Handel von der Markenartikelindustrie.

Zwischenergebnisse:

Die Handelskonzentration auf nationaler und internationaler Ebene wird – dafür sprechen internationale Vergleiche und die zunehmende Internationalisierung der Handelsunternehmen – weiterhin voranschreiten. Mit dieser Entwicklung zu immer größeren Unternehmen, zunehmend international tätigen Handelskonzernen und auch internationalen Handelskooperationen geht eine voranschreitende Verbreitung von Handelsmarken einher, die derzeit noch in erster Linie Zweit- und Drittmarken der Industrie verdrängen, zukünftig jedoch auch die Marktstellung führender Herstellermarken aufgrund der nunmehr im Handel auch zu beobachtenden reinen Handelsmarkensortimente berühren werden (vgl. Kap. I.).

Eine hohe Spezifität der Investitionen wirkt letztlich flexibilitätsenkend und schränkt damit die Marktmacht ein. Vice versa öffnen unspezifische Investitionen über die mit ihnen verbundene hohe Flexibilität Machtpotenziale (vgl. Kap. II., Abschn. 1.).

Die Umstellungsflexibilität des Handels ist im Vergleich zur Markenartikelindustrie aufgrund der geringeren Spezifität der Investitionen im Handel größer. Diese vergleichsweise geringere Spezifität der Investitionen des Handels zeigt sich ganz besonders in Form vielfältig nutzbarer Verkaufsflächen, die für unterschiedliche Artikel, Warengruppen und auch Sortimente genutzt werden können. Demgegenüber binden hoch spezifische Investitionen in die Marke, die Produktionsanlagen und das Know-how die Markenartikelindustrie an ihre Kapazitäten. Betrachtet man diesen Umstand vor dem Hintergrund zunehmender nationaler und auch internationaler Handelskonzentration, so resultiert hieraus eine besondere Anfälligkeit der Markenartikelindustrie gegenüber Beschäftigungsgradänderungen, die zu einer Verstärkung der Abhängigkeit der Markenartikelindustrie vom Handel führt (vgl. Kap. II., Abschn. 2.).

Die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken trägt wesentlich dazu bei, dass sich das ‚strategische Machtgefälle‘ in der Konsumgüterdistribution weiter zu Gunsten des Handels verschiebt. Dem Handel fällt bei Handelsmarken ein Alternieren der Produzenten leichter als bei klassischen Markenartikeln der Industrie. Mit der zunehmenden Verbreitung von Handelsmarken wird zudem die ‚Preishoheit‘ des Handels zum Nachteil der Markenartikelindustrie und ihrer Markenwerte nachhaltig gestärkt. Der Handel kann letztlich die Preisabstände zwischen Handelsmarken und Markenartikeln in Richtung seiner Ziele justieren. Von einer Chancengleichheit auf preispolitischem Gebiet kann zwischen Markenartikelindustrie und Handel also nicht die Rede sein. Betrachtet man das Zulieferer-/Abnehmerverhältnis auf dem Gebiet der Handelsmarken, so ist der Markenartikelindustrie mit Blick auf das ‚strategische Machtgefälle‘ dringend zu empfehlen, die Produktion von Handelsmarken wenn überhaupt nur mit allergrößter Vorsicht vorzunehmen (vgl. Kap. III., Abschn. 1.).

Das Beschäftigungsrisiko der Markenartikelindustrie nimmt aufgrund der sich ausweitenden Handelskonzentration immer weiter zu, d. h. die Höhe der Absatz- bzw. Bezugsanteile, die ausreicht, um von einem Nachfrager auf der Handelsseite abhängig zu sein, nimmt als Folge dieser Entwicklung immer weiter ab. Selbst bei geringen absatzseitigen Marktanteilen von Handelsunternehmen, die keine absatzseitige Marktbeherrschung begründen, können diese Handelsunternehmen als Nachfrager bei Unternehmen der Markenartikelindustrie durch Konzentration der Warenbezüge recht leicht Bezugsanteile erreichen, die zu einer Unverzichtbarkeit dieser Nachfrager für die Lieferanten führen. Die Anbieter auf der Lieferantenseite – seien sie groß, mittelständisch oder klein – können sich dieser Entwicklung kaum entziehen (vgl. Kap. III., Abschn. 2.).

Eine strukturelle Ausdünnung der Markenartikelindustrie ist bei weiteren Preisschlachten im Konsumgüterhandel nicht auszuschließen. Dass zunächst besonders die mittelständische Markenartikelindustrie betroffen sein wird, liegt u. a. auch daran, dass sie weniger die Möglichkeit des Verlustausgleiches besitzt. Mittelständische Unternehmen besitzen naturgemäß selten ein Portfolio unterschiedlicher Produktgruppen, das auch sehr unterschiedliche Abnehmer- und Vertriebssegmente aufweist. Die mangelnde Umstellungsflexibilität zeigt sich hier also auch auf Ebene der Geschäftsbereiche. Allerdings soll dieser Gesichtspunkt nicht darüber hinwegtäuschen, dass schon gegenwärtig ‚marktführende Herstellerunternehmen‘ von den eingangs aufgezeigten Entwicklungen betroffen sind und sich den hier aufgezeigten nachhaltigen Konsequenzen nicht entziehen können (vgl. Kap. IV., Abschn.1.).

Aus der einzelwirtschaftlichen Perspektive des Handels kann es kein sinnvolles Ziel sein, den Verdrängungswettbewerb auf der Seite des Preises auszutragen oder noch zu verschärfen. Nachhaltige Existenzsicherung kann i. S. einer Erzielung komparativer, d. h. in diesem Falle schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteile, nur auf der Leistungsseite erfolgen. Für diese Leistungsseite ist allerdings ein breites Spektrum ‚starker Marken‘ unabdingbar (vgl. Kap. IV., Abschn. 2.).

In der Summe sind vor dem Hintergrund der derzeit zu beobachtenden Entwicklungen im Konsumgüterhandel (insb. ruinöser Preiswettbewerb, drastische Anzapfversuche einzelner Handelsunternehmen gegenüber der Lieferantenseite, gezielte Preisschleuderei in Richtung der konkurrierenden Händler und der Lieferanten) deutliche Anzeichen für ‚Entmutigungsprozesse‘ auf der Lieferantenseite zu erkennen, die aus der Perspektive des Verbrauchers nicht wünschenswert sind, da sie elementare Aufgaben von volkswirtschaftlichen Marktprozessen (insb. Innovations- und Investitionsprozesse) gefährden. Hier erscheint, insbesondere auch im Sinne des Handels (des gehobenen und auch des discountierenden Handels), der an dieser Gefährdung letztlich nicht interessiert sein kann, im Sinne des Verbrauchers als Endnachfrager und im Sinne der Beschäftigten in Industrie und Handel Abhilfe nötig. Diese Abhilfe könnte – zumindest, soweit es um die Verhinderung von Praktiken missbräuchlicher Ausnutzung von Nachfragemacht geht – im Wege von Selbstverpflichtungsabkommen auf der Ebene Industrie/Handel geleistet werden, und sollte dieser Ansatz nicht greifen, dann zumindest in Form einer stärkeren verhaltensbezogenen Kontrolle durch den Gesetzgeber auf nationaler und/oder europäischer Ebene (vgl. Kap. IV., Abschn. 3.).

Mit Blick auf den Handel ist zu empfehlen, die Verbesserung des Leistungsangebotes wieder stärker als Wettbewerbsparameter in den Mittelpunkt zu rücken. Nur ein Umdenken in diese Richtung kann aus dem ruinösen Preiswettbewerb heraus führen.

Mit Blick auf die Markenartikelindustrie ist zu empfehlen, die ‚Markenpflege als oberstes Gebot‘ zu beachten. Nur ‚starke Marken‘ sichern die Überlebensfähigkeit auf dieser Wirtschaftsstufe.

Literaturverzeichnis

- AHLERT, D. 1985: Das Sondergutachten der Monopolkommission zur Konzentration im Lebensmittelhandel, Grundzüge einer kritischen Stellungnahme aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Markenartikel, Nr. 10, 1985, S. 536-555.
- AHLERT, D./BERGMANN, G./SCHRÖDER, H./WELLMANN, T. 1988: Machtkonzentration und dynamische Marktbeherrschung im Handel, Arbeitspapier Nr. 9 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Distribution und Handel, Universität Münster 1988.
- AHLERT, D./WELLMANN, T. 1988a: Von der Machtkonzentration zur dynamischen Marktbeherrschung im Handel - Wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen einer Diskussion zur Kartellrechtsnovelle, in: BFuP, Heft 3, 1988, S. 193-219.
- AHLERT, D./WELLMANN, T. 1988b: Deregulierung oder Verschärfung des GWB? - Wettbewerbspolitische und wettbewerbsrechtliche Konsequenzen der Konzentration im Handel, in: BFuP, Heft 3, 1988, S. 250-275.
- AHLERT, D./WELLMANN, T. 1989: Die Machtkonzentration im Lebensmittelhandel - Ein ungelöstes Problem der Wettbewerbspolitik?, in: absatzwirtschaft, Heft 6, 1989, S. 106-115.
- BACKHAUS, K./FUNKE, S. 1996: Auf dem Weg zur fixkostenintensiven Unternehmung?, in: zfbf, 48. Jg., 1996, Heft 2, S. 95-129.
- BATZER, E./TÄGER, U. 1985: Einzelhandel: Anhaltender Strukturwandlungs- und Konzentrationsprozeß, in: Markenartikel, 47. Jg., S. 359-367.
- BENKENSTEIN, M./HENKE, N. 1993: Der Grad vertikaler Integration als strategisches Entscheidungsproblem, eine transaktionskostentheoretische Interpretation, in: DBW, 1993, Heft 1, S. 77-91.

- BERGMANN, G. 1988: Strategisches Absatzkanalmanagement in Märkten mit hoher Nachfragemacht des Handels, in: Ahlert, D. (Hrsg.), Schriften zu Distribution und Handel, Bd. 4, Frankfurt am Main u. a. 1988.
- BKARTA 1999: Ausnutzung der Marktstellung durch marktstarken Nachfrager - Durchsetzung von Vorzugsbedingungen, Fall „Metro/Allkauf“, Beschluss vom 26.2.1999, in: Betriebs-Berater, 54. Jg., 1999, Heft 14, S. 706-709.
- BRANDER, S./LACHNER, J./TÄGER, U. C. 2000: Schlussbericht zum Forschungsauftrag 6/97, Untersuchung einer verbesserten Konzentrationserfassung - insbesondere durch Aufzeigen der Möglichkeiten und Grenzen einer Erfassung von Kapitalverflechtungen zwischen Unternehmen und von wettbewerbsrelevanten Kooperationen, ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München 2000.
- BUNTE, H.-J. 1998: Die 6. GWB-Novelle - Das neue Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, in: Der Betrieb, 50. Jg., 1998, Heft 35, S. 1748-1754.
- BUSCH, S. 1995: Qualitätsmanagement und Markenartikel, in: Melitta Unternehmensgruppe, Geschäftsbericht 1995, Minden, S. 6-11.
- COASE, R. H. 1937: The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, 1937, S. 386-405, hier als Reprint zitiert in Coase, R. H. *The Firm the Market and the Law*, Chicago 1988, S. 33-55.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES 1999: Court of First Instance, Decision, 15 December 1999, in Case Kesko, Brussels.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES 2000: Court of First Instance, Decision, 25 January 2000, in Case Carrefour/Promodès, Brussels.
- COMPETITION COMMISSION (GB) 2000: Supermarkets: A Report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the United Kingdom (Summary), veröffentlicht vom Department of Trade and Industry am 10. Oktober 2000 ([http:// www.competition-commission.gov.uk/446.htm](http://www.competition-commission.gov.uk/446.htm)).

- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (GB) 2000: Byers Publishes Competition Commission Report on Supermarkets, October 2000 (<http://www.dti.gov.uk>).
- DIRRHEIMER, M. J. 1981: Vertikale Integration in der Mineralöl- und Chemischen Industrie, Meisenheim am Glan 1981.
- DOBSON, P. W. 1998: The Economic Welfare Implications of Own Label Products, School of Management and Finance Discussion Paper 1998.IV, University of Nottingham 1998.
- DOBSON CONSULTING 1999: Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union, prepared for the European Commission – DGIV, Study Contract No. IV/98/ETD/078, May 1999.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION 1999a: Entscheidung der Europäischen Kommission vom 3.2.99 in Sachen Rewe/Meinl, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, L 274, 1-22, Brüssel 1999.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION 1999b: Gruppenfreistellungsverordnung in Sachen vertikale Vertriebsbeschränkungen, Verordnung (EG) Nr. 2790/1999 der Kommission vom 22. Dezember 1999 über die Anwendung von Artikel 81 Absatz 3 des Vertrages auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, L 336, 21-25, Brüssel 1999.
- FUNKE, S. 1995: Fixkosten und Beschäftigungsrisiko: eine theoretische und empirische Analyse, München 1995.
- GALBRAITH, J. K. 1952: American Capitalism: The Concept of Countervailing Power, Houghton Mifflin, Boston, MA 1952.

- GFK PANEL SERVICES GMBH 2000: Daten zu den Marktanteilen von Handels- und Herstellermarken in Deutschland; sowie ergänzend: Markenartikel und Handelsmarken im Wettbewerb, Gutachten erstellt für G. E. M., Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e. V./Wiesbaden, Nürnberg 1996.
- GLAUBITZ, J. o. J.: Konzentrationstendenzen und neue Beschäftigungsformen im Einzelhandel, Veröffentlichung der Gewerkschaft HBV, o. J.
- GLAUBITZ, J. 2000: Gefahr für Service und Beratung – Preiskampf und Personalmangel im Einzelhandel, in: AgV-Forum, Heft 3, 2000.
- GRÖNER, H./KÖHLER, H. 1982: Nachfragewettbewerb und Marktbeherrschung im Handel, in: Betriebs-Berater, 37. Jg., 1982, Heft 5, S. 257-264.
- GROSSEKETTLER, H. 1985: Wettbewerbstheorie, in: Borchert, M., Grossekettler, H.: Preis- und Wettbewerbstheorie, Marktprozesse als analytisches Problem und ordnungspolitische Gestaltungsaufgabe, Stuttgart u. a. 1985, S. 113-335.
- GROSSEKETTLER, H. 1987: Volkswirtschaftliche Aufgaben von Marktprozessen (Marktfunktionen), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 16. Jg., 1987, S. 183-188.
- GROSSEKETTLER, H. 1991: Eine neue Methode der Messung der Funktionsfähigkeit von Märkten: die KMK-Funktionsfähigkeitsanalyse, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4, 1991, S. 467-489.
- GROSSEKETTLER, H. 1995: Die Messung der Funktionsfähigkeit von Märkten mit Hilfe des Konzeptes zur Koordinationsmängeldiagnose – Methodenbeschreibung und Anwendung bei einer In-vivo-Inspektion realer Märkte, in: Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Beitrag Nr. 195, 2. verb. Aufl., Münster 1995.

- HIRN, W. 2000: Lebensmittelhandel – Eine Branche begeht kollektiven Selbstmord, in: Manager Magazin, Heft 5, 2000, S. 158-171.
- HORST, J.-P. 1992: Das Verbot der vertikalen Preisbindung, Interdisziplinäre Analyse eines Tabus auf marketingwissenschaftlicher und wettbewerbspolitischer Grundlage, in: Ahlert, D. (Hrsg.), Schriften zu Distribution und Handel, Bd. 9, Frankfurt am Main u. a. 1992.
- JÜTTNER-KRAMNY, L. 1982: Das Phänomen der Nachfragemacht: Stand der neueren wissenschaftlichen Diskussion und der Kartellamtspraxis, in: Markenartikel, 44. Jg., 1982, Heft 6, S. 244-255.
- KAAS, K. P./GEGENMANTEL, R. 1995: Ökonomische Determinanten der Macht im Lebensmittelmarkt, in: ZfB, 65. Jg., 1995, Heft 8, S. 885-904.
- KERBER, W. 1989: Evolutionäre Marktprozesse und Nachfragemacht: Das Nachfragemachtproblem in einer evolutionären Spielraumanalyse und Kritik seiner bisherigen wettbewerbspolitischen Behandlung, in: Mestmäcker, E.-J. (Hrsg.), Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Bd. 101, Baden-Baden 1989.
- KERBER, W. 1994: Die Europäische Fusionskontrollpraxis und die Wettbewerbskonzeption der EG, Bayreuth 1994.
- KG 1985: Untersagung eines Handelszusammenschlusses wegen Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung als Nachfrager, Fall „Hussel/Mara“, Beschluss des Kammergerichtes vom 24.4.1985.
- KG 1986: Marktbeherrschende Stellung eines Handelszusammenschlusses als Anbieter und Nachfrager vereint, Fall „Coop/Wandmaker“, Beschluss des Kammergerichtes vom 5.11.1986.

- KIRCHNER, CH./PICOT, A. 1987: Transaction Cost Analysis of Structural Changes in the Distribution System: Reflections of Institutional Developments in the Federal Republic of Germany, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 143. Jg., S. 62-81.
- KÖHLER, H. 1979: Wettbewerbs- und kartellrechtliche Kontrolle der Nachfragemacht, Beiheft 49 der Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, 143. Jg., 1979.
- KÖHLER, H. 1986: Nachfragewettbewerb und Marktbeherrschung, Walter Eucken Institut, Vorträge und Aufsätze, Heft 110, 1986.
- LÜBBERT, H. O. J.: Kooperation und Konzentration im europäischen Handel, Konsequenzen für die deutsche und europäische Wettbewerbspolitik.
- M+M EURODATA 1999: Strukturen, Umsätze und Vertriebslinien des Lebensmitteleinzelhandels Food/Nonfood in Deutschland 1999, Frankfurt am Main.
- MEFFERT, H. 1998: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8., vollst. neubearb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1998.
- MEFFERT, H./BACKHAUS, K. 1997: Kostenstruktur und Fixkostenmanagement als Herausforderung an die Unternehmensflexibilität, Dokumentationspapier Nr. 111 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 1997.
- MIHR, R. 2000: Handelsmarken holen auf, in: Lebensmittel Praxis, Heft 19, 2000, S. 36-42.
- MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION (MMC) 1981: Discounts to Retailers, HMSO, London 1981.

- MONOPOLKOMMISSION 1977: Missbräuche der Nachfragemacht und Möglichkeiten zu ihrer Kontrolle im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Sondergutachten 7, Baden-Baden 1977.
- MONOPOLKOMMISSION 1994: Marktstruktur und Wettbewerb im Handel, Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 24b Abs. 5 Satz 4 GWB, Köln.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. 1998: Der Handel, Stuttgart, Berlin, Köln 1998.
- OFFICE OF FAIR TRADING (OFT) 1985: Competition and Retailing, London 1985.
- OLBRICH, R. 1994: Die Größe der Outlets bestimmt den Erfolg, in: Harvard Business Manager, 16. Jg., Nr. 1, 1994, S. 101-107.
- OLBRICH, R. 1998: Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel, Stuttgart 1998.
- OLBRICH, R. 2000: Handel, Kurseinheit 3, Warenwirtschaftsmanagement, FernUniversität Hagen 2000.
- OLBRICH, R./BATTENFELD, D. 2000: Komplexität aus Sicht des Marketing und der Kostenrechnung, in: Olbrich, R. (Hrsg.), Berichte aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing, Forschungsbericht Nr. 3, FernUniversität Hagen.
- PHILIPPE, J. 2000: Die Nachfragemacht, Verwaltungsrat INSEE, Nationales Institut für Statistik und Wirtschaftsplanung, 2000, Paris (Deutsche Übersetzung).
- PICOT, A. 1991a: Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: ZfbF, S. 336-357.

- PICOT, A. 1991b: Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: v. Ordelheide, D., Rudolph, B., Büsselmann, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 143-170.
- PICOT, A./FRANCK, E. 1993: Vertikale Integration, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Festschrift für E. Witte, Stuttgart 1993, S. 179-219.
- RETAIL GROCERY INDUSTRY CODE OF CONDUCT ADMINISTRATION COMMITTEE (AUSTRALIA) 2000: Retail Grocery Industry Code of Conduct, September 2000 (<http://www.dewrsb.gov.au/smallBusiness/retailGroceryIndustryOmbudsman/code.htm>).
- SAMWAYS, A. 1995: Private Label in Europe: Prospects and opportunities for fmcg retailers. A Financial Times Management Report, London 1995.
- SCHMALENBACH, E. 1928: Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung, in: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, 22. Jg., 1928, Heft 5, S. 16-251.
- SCHMALENBACH, E. 1949: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, 2. Aufl., Köln und Opladen 1949.
- SCHMIDT, I. 1997: Handelskonzentration, Nachfragemacht und 6. GWB-Novelle, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 46. Jg., 1997, Heft 2, S. 101-119.
- US SUPREME COURT 1997: Decision, 4 November 1997, in Case State Oil Co./Khan, 118, S. 275-285, Washington D. C. 1997.
- VOGEL, L. 2000: The control of concentrations in the retail distribution sector, Paris 2000.
- WIESER, R./AIGINGER, K./WÜGER, M. 1999: Marktmacht im Einzelhandel, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO), Wien 1999.

- WILLIAMSON, O. E. 1971: The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: American Economic Review, Papers and Proceedings, Vol. 61, 1971, No. 2, S. 112-123.
- WILLIAMSON, O. E. 1975: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York, London 1975.
- WILLIAMSON, O. E. 1990: Die ökonomische Institution des Kapitalismus, Tübingen 1990.
- WILLIAMSON, O. E. 1993: Transaktionskostenökonomik, in: Dietl, H., Erlei, Ch., Erlei, M., Leschke, M. (Hrsg.): Ökonomische Theorie der Institutionen, Münster, Hamburg.
- WOLTERS, U. 1997: Handelsmarken und Handelsmarkenpolitik - Erfahrungsberichte aus der Perspektive eines Handelsunternehmens, in: Bruhn, M. (Hrsg.) 1997: Handelsmarken - Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1997.
- ZENTES, J. 1997: Wachsender Druck auf „mittelstarke“ Marken, in: Markenartikel, 59. Jg., 1997, Heft 1, S. 13-18.

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/Eugen-Schmalenbach-Gebäude, D-58084 Hagen.

Bisher erschienene Forschungsberichte

Forschungsbericht Nr. 1:

OLBRICH, R. 1998: Handelskonzentration, 31 Seiten, FernUniversität Hagen.

Forschungsbericht Nr. 2:

OLBRICH, R./BATTENFELD, D./GRÜNBLATT, M. 1999: Die Analyse von Scanningdaten – Methodische Grundlagen und Stand der Unternehmenspraxis, demonstriert an einem Fallbeispiel, 27 Seiten, FernUniversität Hagen.

Forschungsbericht Nr. 3:

OLBRICH, R./BATTENFELD, D. 2000: Komplexität aus Sicht des Marketing und der Kostenrechnung, 55 Seiten, FernUniversität Hagen.

Forschungsbericht Nr. 4:

OLBRICH, R. 2001: Ursachen, Entwicklung und Auswirkungen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel, 85 Seiten, FernUniversität Hagen.

