

## Kaum noch Spielraum

Die Industrie sieht sich einer zunehmenden Nachfragemacht des Handels ausgesetzt. Die Abhängigkeit steigt, Auswege gebe es kaum, unlautere Mittel dagegen viele. | Miriam Hebben

**V**or vielen Jahren wünschte sich der jüngst zum neuen CDU-Vorsitzenden gewählte Friedrich Merz eine derartige Vereinfachung des Steuerrechts, dass jeder seine Steuerschuld auf einem Bierdeckel ausrechnen könne. Vor wenigen Wochen inspirierte dies einen Vertriebsmanager einer Brauerei dazu, das Grundproblem jedes Jahresgesprächs so zu skizzieren, dass es auf die gleiche Fläche passt: „Der Handel fühlt sich von vornherein über den Tisch gezogen – und die Industrie sich grundsätzlich erpresst.“ Angesichts dieser Gemütszustände sei es doch erstaunlich,

dass Jahresgespräche überhaupt noch zu Ergebnisse führten „und wir Regale voll mit Ware haben“. Das sei nur damit zu erklären, dass beide Seiten eben kaum aufeinander verzichten können. Psychologisch betrachtet sei das Jahresgespräch also ein reales Ringen um die hypothetische Frage: „Wer von beiden besser auf wen?“

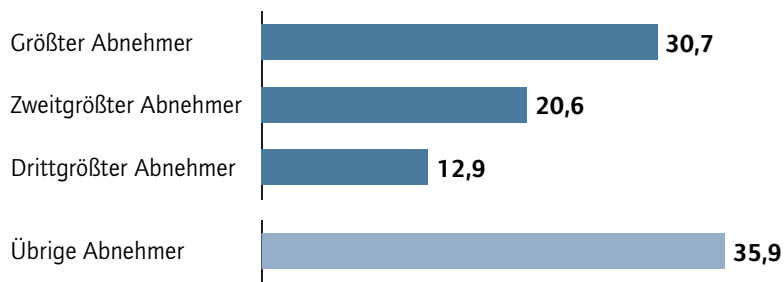
Dass der Urheber dieses Gedankens nicht genannt werden möchte, ist wahrscheinlich schon ein Teil der Antwort. Über die Zusammenarbeit mit dem Handel spricht die Industrie namentlich „grundsätzlich nicht“ und wenn doch, dann am liebsten die „part-

nerschaftliche Zusammenarbeit“ betonend. Seit einigen Wochen jedoch häufen sich öffentliche und lautstarke Forderungen, da man sich angesichts von Kostensteigerungen mit besonders intensiv geführten Jahresgesprächen konfrontiert sieht. Die Zeiten ließen „keine Alternative zu Preiserhöhungen“ sagte jüngst etwa Paul Vetter, der die deutsche Reinigungsmittelsparte beim Persil-Macher Henkel verantwortet. Ausgaben für Energie, Fracht, Rohstoffe – alles würde teurer, heißt es unisono. Christian von Boetticher, Vorstand der

Fortsetzung auf Seite 30

### Hohe Abhängigkeit von den Top 3

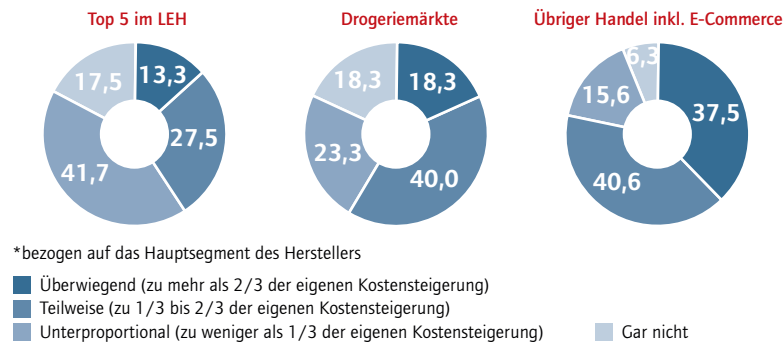
Verteilung des Gesamtumsatzes eines Herstellers auf einzelne Abnehmer\* – Angaben in Prozent (gerundet)



\*bezogen auf das Hauptsegment des Herstellers; Mittelwert  
LZ GRAFIK; QUELLE: LADEMANN & ASSOCIATES

### LEH wiegelt steigende Kosten ab

In welchem Maße Hersteller ihre Kostensteigerungen an den Handel weitergeben können\* – Angaben in Prozent der Befragten



Fortsetzung von Seite 29

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE), mahnte gerade erst wieder: „Wir befinden uns in der größten Rohstoffkrise seit dem Zweiten Weltkrieg.“

Der Handel hingegen zeigt sich vom Klage-Kanon der Industrie unbeeindruckt. „Wir werden Preiserhöhungen überall dort nicht akzeptieren, wo sie nicht gerechtfertigt sind und hauptsächlich von der Dividendenpolitik börsennotierter, internationaler Nahrungsmittelkonzerne getrieben werden“, zitierte die LZ Rewe-Chef Lionel Souque zu Jahresbeginn. Auch Edeka-Chef Markus Mosa glaubt, dass viele Hersteller die Gunst der Stunde nutzen „um ihre Renditen mit überhöhten Preisforderungen zu maximieren“.

Unabhängig davon, wer im jeweiligen Einzelfall Recht hat – für den Hamburger Wettbewerbsexperten Rainer P. Lademann ist klar, wer am Verhandlungstisch grundsätzlich die besseren Karten hat: „Die Abhängigkeit der Industrie von einzelnen Handelspartnern hat sich in den vergangenen Jahren deutlich erhöht.“ Kaum ein Hersteller könne es sich heute leisten, auf einen seiner Hauptabnehmer zu verzichten. „Das öffnet dem Handel Tür und Tor, die entstandene Nachfragemacht auszunutzen“, sagt Lademann (siehe Interview Seite 32).

Die Wettbewerbsexperten von Lademann & Associates haben im vierten Quartal 2021 über 150 Lieferanten nach den Verhandlungspraktiken in den Jahresgesprächen mit dem Handel gefragt (siehe Kasten unten). Herausgekommen ist ein zwar anonymes und mitunter sicher auch interessengesteuertes Bild, aber eines, das der

Wahrheit allein aufgrund der Menge an Meinungen vielleicht am nächsten kommt – einer Wahrheit aus Industrie-Perspektive, wohl gemerkt.

Die fortgeschrittene Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel führt den Ergebnissen nach zu einer wachsenden Umsatzbedeutung einzelner Abnehmer: Im Durchschnitt machen Hersteller mittlerweile 65 Prozent ihrer Umsätze mit ihren drei größten Kunden. Lademann verweist dabei auf frühere Befragungen in den Jahren 2017 und 2011, in denen der Umsatzanteil der Top 3 bei 55 Prozent und 49 Prozent lag. Heute stünden schon die Top 2 für mehr als die Hälfte der Erlöse. Kurzum: Die Abhängigkeit der Lieferanten von wenigen Großen wächst – und für die meisten sind das die führenden Lebensmittelhändler des Landes. Bis auf Aldi hätten die vier großen Handelsplayer – das sind Edeka, Rewe, Schwarz und eben Aldi – ihren Anteil an den Lebensmittelumsätzen in Deutschland in den vergangenen 20 Jahren deutlich ausgebaut. Die Edeka-Gruppe als stärkste Kraft konnte ihren auf 27 Prozent im Jahr 2020 sogar fast verdoppeln.

Eine Stärke, die der Handel offenbar nicht erst in den Gesprächen ausspielt: Bei 63 Prozent der Hersteller stellte der Handel zuletzt Vorbedingungen, um überhaupt ins Gespräch zu kommen – Tendenz zunehmend. Besonders beliebte Eintrittshürden: Die Bereitschaft zur Akzeptanz von Vorabkonditionen und Mindestzahlungszielen. Zudem soll jeder zweite von Vorabforderungen betroffene Lieferant im Vorfeld die Einschaltung einer Einkaufskooperation abnicken. Gerne wird auch die Zustimmung zu jederzeitigen Kontrollbesuchen abgeklopft, ebenso wie ein Verzicht auf die

Belieferung von Harddiscountern – letzteres allerdings nur vereinzelt. „Das zunehmende Stellen von Vorbedingungen ist ein klares Zeichen dafür, dass Jahresgespräche nicht lediglich das Ergebnis bilateraler Verhandlungen unter normalen Wettbewerbsbedingungen sind“, sagt Lademann. Vielmehr würden die „Verhandlungspraktiken und -ergebnisse die strukturellen Vorteile aufseiten der Top 5 des LEH widerspiegeln“.

In den anschließenden Verhandlungen selbst werde der Ton zunehmend schärfer, sagt die Mehrheit der Hersteller. Knapp 60 Prozent geben an, dass sie in der Vergangenheit bereits von den Top 5 des LEH sanktioniert wurden und knapp 80 Prozent sehen sich regelmäßig mit starken Drohungen konfrontiert. Über 60 Prozent sagen, dass der Handel Forderungen diktiert und auch begründete Einwände nicht akzeptiere.

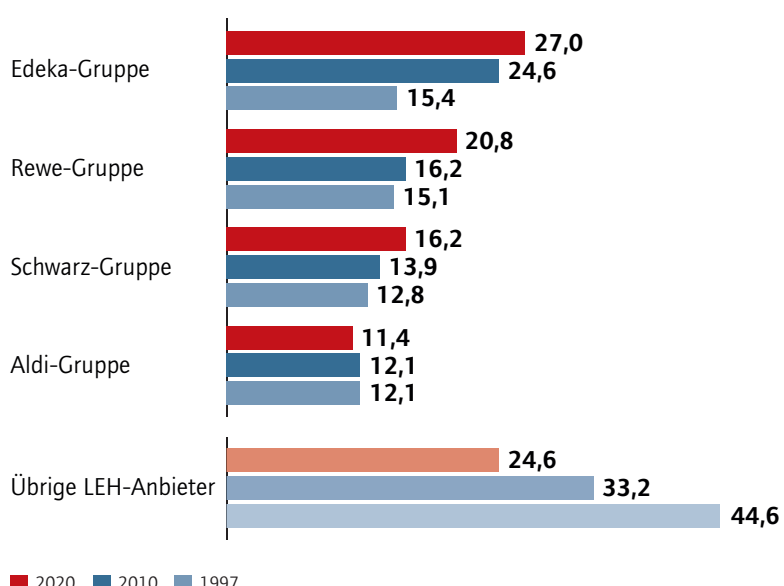
Dagegen empfindet nur etwa jeder fünfte Hersteller, dass er mit den Top 5 des LEH auf Augenhöhe verhandeln kann. Und auch wenn große Markenartikel sonst eher nicht verlegen sind, ihre Markenstärke zu betonen, geben sie sich in der Umfrage dann doch kleinlaut: Weniger als 20 Prozent der Befragten schätzen die eigenen Marken ganz oder überwiegend so stark ein, dass der Händler deren Auslistung nicht kompensieren könne. Knapp 40 Prozent sehen das zumindest teilweise so. Über 40 Prozent bezeichnen die eigene Marke im Falle einer Auslistung allerdings als – ersetzbar. Soll heißen: Die Ausweichoptionen des Handels bei Nicht-Einigung beurteilen Hersteller weitaus größer als die der Industrie. Dabei

Fortsetzung auf Seite 32



### Edeka gewinnt am stärksten an Einfluss

Anteile führender Händler am Lebensmittelumsatz im deutschen Einzelhandel – Angaben in Prozent



## DIE BEFRAGUNG

Die Experten von Lademann & Associates in Hamburg wollten es nach dem Poker um die Verteilung der Real-Filialen genau wissen: Wie ist die Macht zwischen Industrie und Handel verteilt? Zwischen Oktober und Dezember 2021 befragten sie 156 Teilnehmer anonym online. Die Stichprobe basierte auf Adressen des BVE und des Markenverbandes. Zielpersonen waren die Verantwortlichen der Verhandlungsteams auf Lieferantenseite, bei kleineren Unternehmen die Geschäftsleitung.

Die Befragung wurde von Lademann & Associates in Eigenregie konzipiert – ihr lag kein Auftrag zugrunde. Allerdings fi-

nanzierten etwa 20 Konsumgüterhersteller das Projekt als Sponsoren mit.

Die befragten Unternehmen verteilen sich recht gleichmäßig auf unterschiedlichste Warengruppen – von TK- über Frische-, Trocken- und Fertigprodukte, Feinkost und Süßwaren bis hin zu Non- und Near-Food. Lediglich auf das Segment Getränke entfallen etwas mehr Hersteller. 20 Prozent der Teilnehmer bezeichnen sich als Marktführer in ihrem Hauptsegment, 27 Prozent sind unter den Top 3. Der Umsatz in Deutschland liegt zwischen ein- und dreistelligen Millionenbeträgen. Nur 18 Prozent der Unternehmen erlösen hierzulande

mehr als 350 Millionen Euro im Jahr. Jeweils etwa 20 Prozent liegen zwischen 150 und 350 und zwischen 50 und 150 Millionen Euro. Bei der Belegschaftsgröße liegt das Gros entweder bei bis zu 100 Mitarbeitern oder zwischen 101 und 500 Mitarbeitern – der Anteil beträgt jeweils rund 34 Prozent. Knapp 40 Prozent beantworteten die Frage nach einer Konzernzugehörigkeit mit einem Ja.

Die Befragung umfasst Praktiken vor und während den jährlichen Konditionsgesprächen sowie bei Nachverhandlungen. Weitere Aspekte sind unlautere Handelspraktiken sowie Investitionen und Innovationen.

# Abschied von der Zettelwirtschaft

Die Consumer Goods Cloud ist eine Plattform, die alle Geschäftsprozesse zusammenführt



Kennen Sie das? Der Griff in den heimischen Kühlschrank endet frustrierend: Der Käse angeschimmelt, der Joghurt seit Wochen abgelaufen, die ersehnten Eier fürs Kuchenbacken nicht vorhanden. Ein klassisches Missverhältnis von Angebot und Nachfrage, das Einkaufsmanagement funktioniert nicht, offensichtlich wurde auch Ware nicht rechtzeitig beworben, um den Absatz zu forcieren.

Während man sich in der eigenen Küche mit Notizzetteln und „Bitte-zugreifen-Fächern“ helfen kann, brauchen Handelsunternehmen freilich größere und ausgefeiltere Lösungen für ihr Warenmanagement und die Koordination der Produktwerbung. Veraltete Technologien oder gar manuelle Tabellenkalkulationen sollten der Vergangenheit angehören. State of the Art ist beispielsweise die Consumer Goods Cloud von Salesforce. Eine digitale Lösung, die sowohl den Einkauf, als auch die Warenwirtschaft, die Promotion und sogar den Außendienst steuert und die jeweiligen Abteilungen miteinander verbindet. Auf derlei Tools zu verzichten, kann man sich kaum mehr leisten. Denn die Consumer-Welt stellt Unternehmen derzeit vor große Herausforderungen. Unter dem Damoklesschwert reißen oder fehlender Lieferketten wollen die Verbraucher gleichzeitig immer schneller und komfortabler bedient werden. Die Mehrheit plant weiterhin öfter online einzukaufen, als sie es vor der Pandemie getan hat, will den überwiegenden Teil der Einkäufe aber auch in Zukunft in Geschäften tätigen. Gleichzeitig fehlt vielen Top-Marken eine differenzierte D2C-Strategie.

Die Consumer Goods Cloud sorgt für eine Beschleunigung in der Handelsplanung und -durchführung, generiert Wachstum und damit Umsatzsteigerung. Ihre volle Wirkung entfaltet sie, wenn alle Abteilungen eingebunden sind; wenn das gesamte Unternehmen miteinander verknüpft ist. Dies betont auch Frederik Link, Field and POS Koordinator von Innocent Drinks, der die Lösung in seiner Firma einsetzt.

## Zu den Funktionen der Cloud gehören unter anderem:

- Key Account- und Promotion-Planung:** Sie ermöglicht es Account-Managern, die Geschäftspläne der Kunden und die Budgets der Accounts effizient zu verwalten und so die Effektivität von Ausgaben für das Handelsmarketing zu maximieren.
- Trade Promotion Analytics:** Das Analysetool bietet die Möglichkeit, präzise zu messen und zu überwachen, welche Marketing-Ausgaben effektiv sind damit den Return on Investment zu überwachen – beziehungsweise unrentable Aktionen nicht zu wiederholen.
- Budget-Management:** Dieses bietet Account-Managern einen Überblick über ihre Budgets und aufgelaufene Verbindlichkeiten. So ist jederzeit ein Kassensturz möglich und auch der Check, ob eingehende Rechnungen stimmen.
- Besuchsoptimierung:** Das i-Tüpfelchen ist die mobile App in der Cloud, mit der Außendienstmitarbeiter vor Ort auf das Order Management zugreifen und POS-Erhebungen durchführen. Gerade für den Außendienst ist die Cloud, wie Frederik Link aus dem Innocent-Arbeitsalltag berichtet, eine enorme Erleichterung. Denn zum einen diene sie der Prozessbeschleunigung. So könne man zum Beispiel die Kunden nach Dringlichkeit einteilen und darauf basierend auch die Tourenplanung erstellen – dies bringe eine große Zeitersparnis. Für Geschwindigkeit Sorge auch, dass von der Abfrage der Ziele bis hin zur Tourenplanung alles auf einer Plattform vereint sei und nicht mehr, wie vormalig, alles in unterschiedlichen Tools verwaltet und zusammengesucht werden muss. So bleibt mehr Zeit für Kundengespräche.

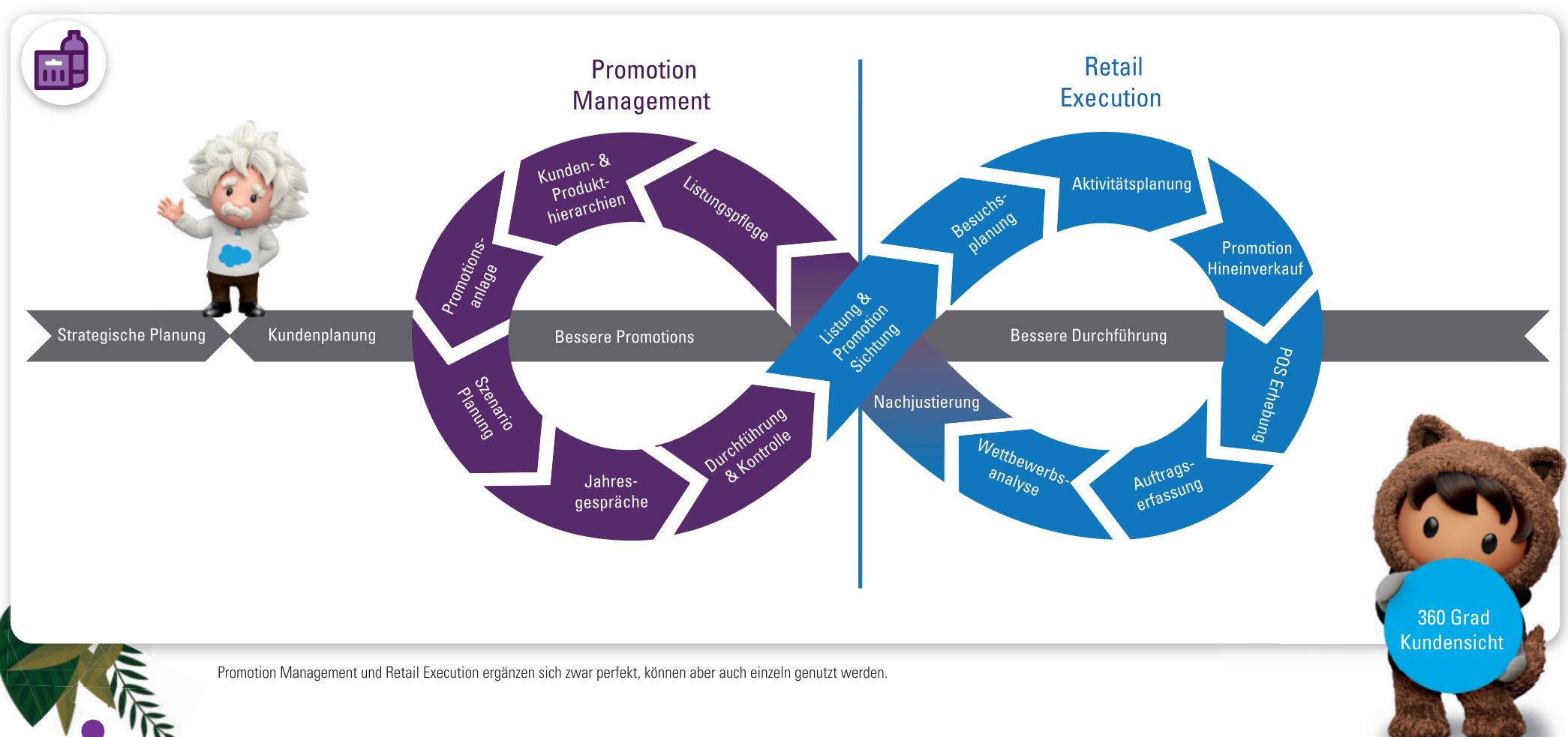
Erweitert um die Commerce- und die Marketing Cloud wird die Consumer Goods Cloud sogar zum B2C-Portal. Für sich allein genommen ist sie eine Plattform für alle Bereiche – vom Key Account über den Außendienst bis hin zum Controlling. Die Inhalte können dabei von jedem Unternehmen individuell konfiguriert werden, bis hin zu den eigenen Zielvorgaben. Die sicher weit darüber hinaus gehen, kein Essen vergammeln zu lassen.

## Einblicke in die Zukunft des Verkaufens ...

... bekommen Konsumgüterhersteller beim virtuellen Event „The Future of Consumer Goods & Retail“. Die gemeinsame Veranstaltung von Salesforce und Peak & Peak findet am Donnerstag, 17. Februar, von 15 bis 16.40 Uhr statt. Zu den Sprechern zählen Frederik Link von Innocent Drinks, Martin Bressemer von \_blaenk und Peter Schwazer von der Cura Cosmetics Group. Agenda und Anmeldungen unter

<https://invite.salesforce.com/thefutureofconsumergoods>.

## Integrierte Key Account Management und Außendienst Prozesse



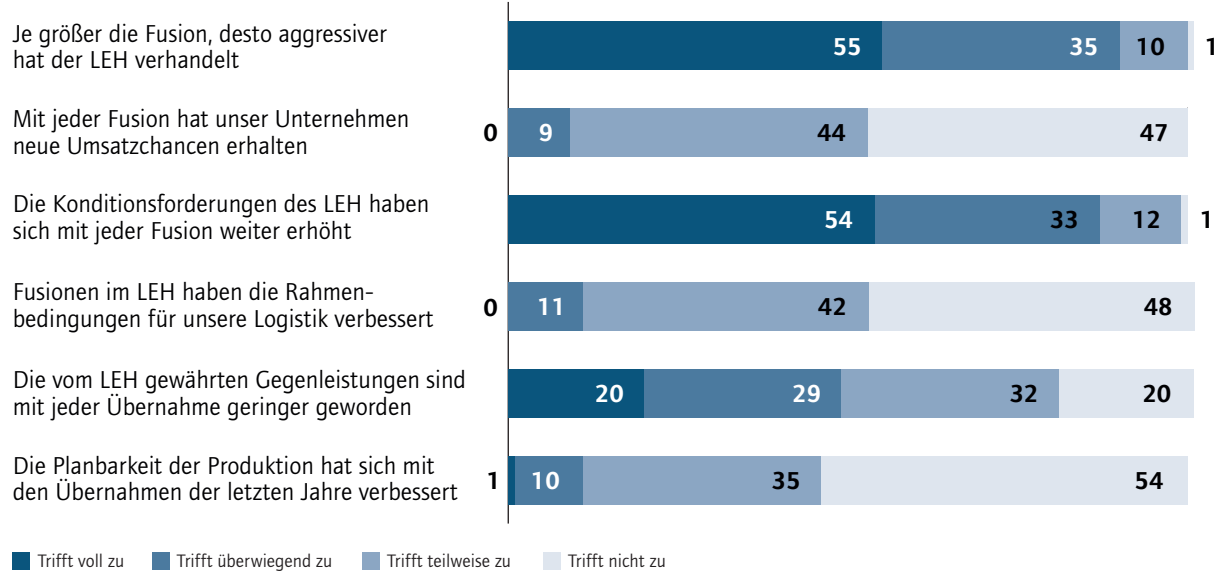
Fortsetzung von Seite 30

spielen offenbar auch Handelsmarken eine Rolle: 58 Prozent der Markenartikelhersteller sehen in deren Expansion bei Vollsortimentern einen Grund für den Konditionendruck.

Im Rahmen der Befragung haben die Experten von Lademann & Associates erstmals auch die Bedeutung von unlauteren Handelspraktiken abgeklopft. Die Neufassung des Agrarorganisations- und Lieferkettengesetzes auf Basis der UTP-Richtlinie der EU soll Lieferanten vor bestimmten Handelspraktiken schützen, wie etwa einseitigen Vertragsänderungen, zu langen Zahlungszielen oder auch kurzfristigen Stornierungen. Für viele der Befragten sind sie dennoch weiterhin gelebte Praxis (siehe Chart unten). Nüchtern bewerten sie denn auch die Bedeutung des Regelwerks: Jeder Vierte hat überhaupt keine Erwartungen an die UTP-Richtlinie. Weitere rund 30 Prozent zweifeln an einer effektiven Durchsetzung und Kontrolle und sehen daher nur eine geringe praktische Bedeutung. Wer überhaupt Erwartungen an das Regelwerk hat, glaubt allerdings auch, dass der Handel sich Auswege zur „inoffiziellen Kompensation“ suchen wird – indem er etwa die Vorbedingungen weiter nach oben schraubt. lz 04-22

### Der Konditionendruck steigt mit dem Marktanteil

Einfluss von Fusionen und Übernahmen im LEH der vergangenen fünf Jahre auf die Verhandlungssituation der Hersteller – Zustimmung zu ausgewählten Aussagen in Prozent (gerundet)



LZ GRAFIK; QUELLE: LADEMANN & ASSOCIATES

Der Wettbewerbsökonom Rainer P. Lademann galt lange Zeit als „Mann des Handels“. Seit einigen Jahren allerdings sieht er die Industrie in Verhandlungen am kürzeren Hebel sitzen. Nicht zuletzt die Real-Verteilung habe die Nachfragemacht des Handels noch einmal verstärkt.

Herr Lademann, in einem früheren Interview mit dieser Zeitung wählten Sie Handel und Industrie bereits im Endspiel. Gibt es mittlerweile einen Verlierer?

Wahrscheinlich mehr als einen. Die Konzentration im Lebensmittelhandel hat zweifellos weiter und stärker als in der Industrie zugenommen. Damit hat der Handel die Industrie allein schon strukturell bedingt weiter in die Defensive gedrängt und ist in den Verhandlungen mehr denn je im Vorteil. Das zeigt sich schon an dem wachsenden Katalog an Vorbedingungen, bevor es überhaupt zu einem Gespräch kommt. Und auch später haben die Lieferanten nur noch wenig Spielraum, eigene Vorstellungen umzusetzen.

#### Warum ist das so?

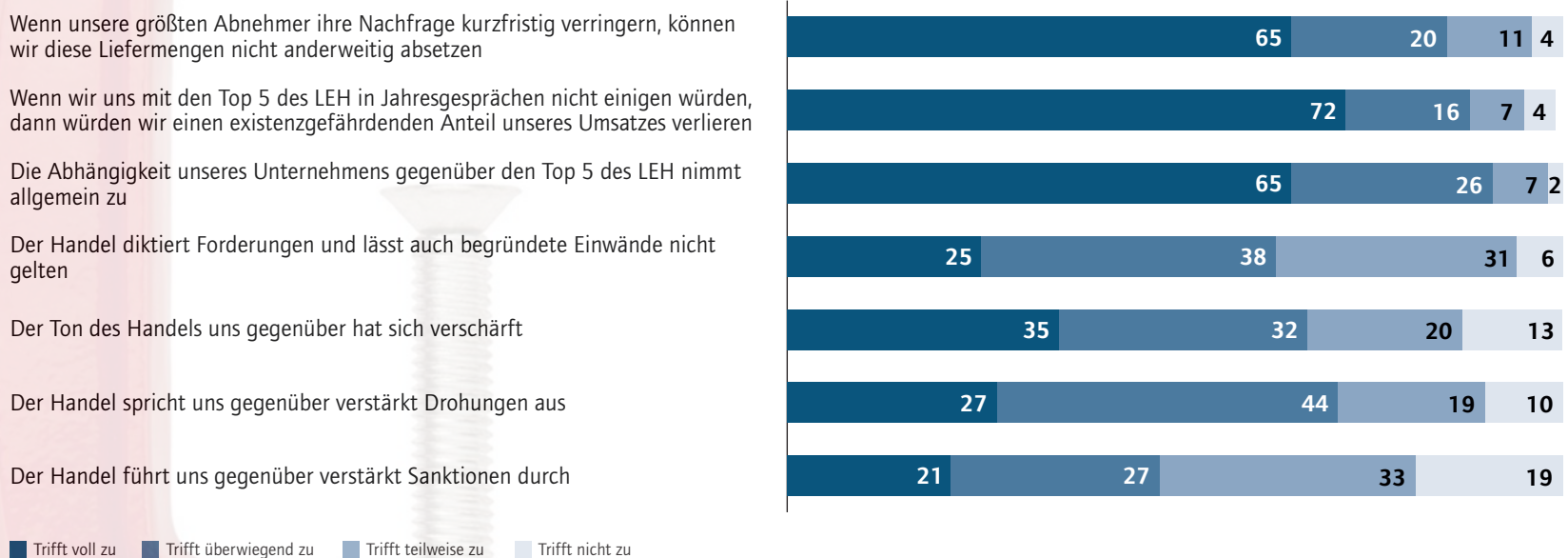
Weil sich die Abhängigkeit von einzelnen Handelspartnern in den vergangenen Jahren deutlich erhöht hat. Die von uns befragten Lieferanten machen knapp 65 Prozent ihrer Umsätze mit ihren drei größten Abnehmern. Dabei ist die Position der führenden Lebensmittelhändler besonders stark: Drei von vier Herstellern erwirtschaften deutlich mehr als die Hälfte ihres Umsatzes mit Händlern, die zu den Top 5 des LEH gehören – also Edeka, Rewe, Aldi, Lidl und Kaufland. Kaum ein Hersteller kann es sich leisten, auf einen seiner Hauptabnehmer zu verzichten. Das öffnet dem Handel Tür und Tor, die entstandene Nachfragemacht auszunutzen. Die vielen Auslistungen Jahr für Jahr zeigen, wie unabhängig der LEH von Top-Markenartikelproduzenten inzwischen agieren kann.

Trotzdem gibt es immer wieder Hersteller, die dem Handel die Stirn bieten und auch über lange Strecken Auslistungen in Kauf nehmen. Aktuell im Fall Eckes und Edeka – das Geschäft liegt schon seit einem Jahr auf Eis.

Aber wir wissen nicht, wer wem die Tür zugeschlagen hat. Ist es der Hersteller, wäre das aller Ehren wert und ein Indiz für fehlende Abhängigkeit. Aber wir reden insgesamt nur von sehr wenigen Lieferanten, die aufgrund der Stärke ihrer Marken ein entsprechendes Gegengewicht in die Waagschale werfen können – und es sich leisten wollen. Für die meisten gilt das nicht. Selbst die großen Hersteller haben oft nicht nur starke Marken. Viele haben ein Portfolio aus Marktführern in der einen Kategorie, und schwächeren Marken in anderen. Dauerhaft auf einen der Top-Abnehmer zu verzichten, und sei es nur in einer Warenkategorie, tut wirtschaftlich weh. Schon der drittgrößte Abnehmer steht im Schnitt für etwa 13 Prozent der Umsätze...

### Der Ton wird schärfer

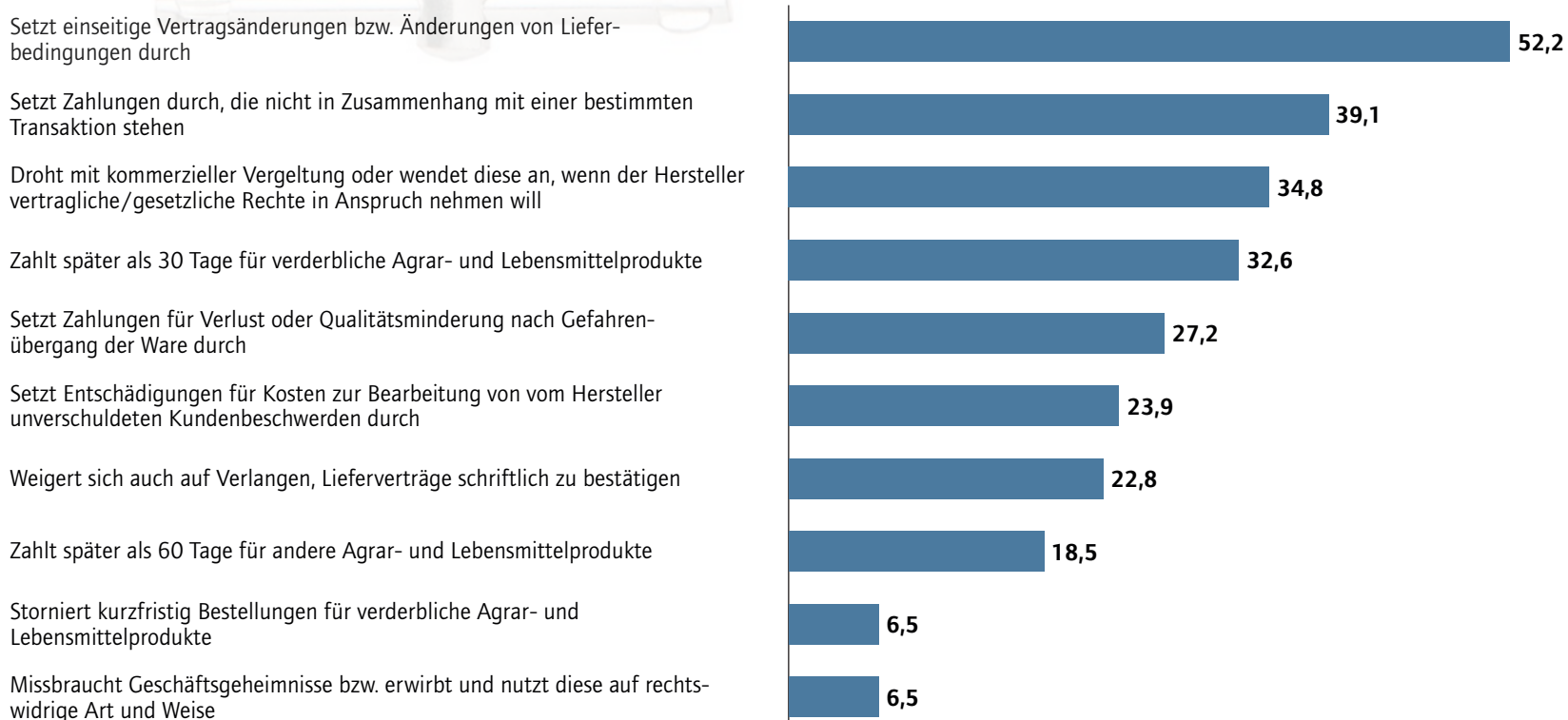
Bedeutung der Unverzichtbarkeit für die Verhandlungsführung – Zustimmung zu ausgewählten Aussagen in Prozent (gerundet)



LZ GRAFIK; QUELLE: LADEMANN & ASSOCIATES

### Eigentlich verboten

Beobachtung „schwarzer“, unlauterer Handelspraktiken der Top 5 im LEH gegenüber den Herstellern\* – Angaben in Prozent der Befragten



\*bezogen auf das Hauptsegment des Herstellers; unlautere Handelspraktiken der sogenannten schwarzen Liste sind in jedem Fall verboten – unabhängig von bilateralen Vertragsregelungen

LZ GRAFIK; QUELLE: LADEMANN & ASSOCIATES

# „Der Handel drängt die Industrie in die Defensive“



noch weniger als 25 Prozent. Und der Wasserbett- und der Spiraleffekt sorgen dafür, dass der Anteil nur noch kleiner werden kann.

#### Das müssen sie erklären.

Gerne. Hersteller müssen ihre zunehmend schlechteren Konditionen bei ihren Hauptabnehmern im Hinblick auf einen insgesamt angemessenen Gewinn ausgleichen, in dem sie bei kleineren Händlern bessere Konditionen realisieren – das ist der Wasserbetteffekt. Drei von vier Lieferanten machen das zumindest teilweise, viele davon stimmen sogar voll oder überwiegend zu. Was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der kleineren Händler schmälert. Das wiederum setzt eine Spirale von weiteren Unternehmensaufgaben und Fusionen auf Handelsseite, aber auch in der Industrie, in Gang.

**Die großen Lebensmittelhändler argumentieren damit, hart für den Verbraucher zu verhandeln. Damit Lebensmittel günstig bleiben, anstatt die Dividenden-Wünsche der Aktionäre großer Konsumgüterhersteller zu erfüllen. Dagegen lässt sich doch eigentlich nichts sagen, oder?**

Zum einen ist es etwas ermüdend, wenn der Handel auf den zweistelligen Umsatzrenditen einiger Konzerne herumreißt. Viele Lieferanten arbeiten mit weitaus geringeren Margen. Und wenn wir das Bild der Wirtschaftlichkeit wirklich vergleichen wollten, müssten wir die Rendite des eingesetzten Kapitals betrachten. Denn eine zweistellige Ebit-Marge sieht bei hohem Eigenkapitaleinsatz der Industrie nur noch halb so gut aus. Die Eigenkapital-Rendite im LEH aber sehen wir in den meisten Fällen mangels Publizitätspflicht gar nicht. Ich kann ihnen aber sagen, dass der ein oder andere Kaufmann diesbezüglich auch kein Kind von Traurigkeit ist und teils vor der Industrie rangiert.

**Trotzdem: Niedrige Verbraucherpreise sind doch ein gutes Ansinnen – gerade in von Inflationstendenzen geprägten Zeiten. Und der Preisdruck, unter dem Händler stehen, zeigt, dass der Wettbewerb auf der Angebotsseite funktioniert.** In Wirklichkeit ist der Preisdruck gar nicht so hoch, wie Händler immer betonen. Wir haben in einer anderen Untersuchung festgestellt, dass der Preisabstand bei einem Produkt zunehmend höher sein muss, damit der Kunde die Einkaufsstätte wirklich wechselt. Denn die Distanzsensibilität wirkt zunehmend als Barriere, da die nächste Alternative immer weiter entfernt ist. Lag die Anzahl der LEH-Filialen 2006 noch bei 1,12 pro Quadratkilometer Siedlungs- beziehungsweise Verkehrsfläche in Deutschland, waren es 2020 nur noch 0,69 Filialen pro Quadratkilometer. Davon abgesehen halte ich es für einen Fehler, einen funktionierenden Wettbewerb auf der Angebotsseite nur am Preis zu bemessen. Die Kunden verlieren durch die entstandene Situation auch an anderer Stelle.

#### Und an welcher?

An der Vielfalt und der Qualität des Produktangebotes. Die kartellrechtlich bedenkliche Position des Handels erstickt zunehmend unsere Innovations-

kultur. Zum einen können sich viele Hersteller die Investition in Innovation immer weniger leisten, zum anderen fehlt der Anreiz, sie zu tätigen, wenn der Handel sie seltener abbildet, weil er Regalplätze verstärkt mit Eigenmarken füllt.

#### Der Handelsmarkenanteil ist zuletzt doch gar nicht mehr gestiegen.

Aber er hat im Durchschnitt 40 Prozent des Sortiments erreicht – ein hoher Wert, der mit sehr viel Macht einher geht und die Innovationslust der Industrie bremst. Vor allem dann, wenn Kopierzyklen immer kürzer werden und Händler beim Entwickeln eigener Produkte einen Wissensvorsprung aus den Jahresgesprächen missbräuchlich nutzen.

**Das wäre eine unlautere Handelspraxis und nach der UTP-Richtlinie verboten. Die Europäische Union will mit dem Regelwerk vor allem kleinere und mittelgroße Lieferanten gegen genau solche Praktiken schützen.**

Und obwohl solche Praktiken bereits verboten sind, wendet der Handel sie mitunter weiterhin an. Angefangen von einseitigen Vertragsänderungen, über die Nicht-Einhaltung von Zahlungszielen bis hin zum Missbrauch von Geschäftsgeheimnissen. Knapp 70 Prozent der Hersteller sind unserer Befragung nach von den sogenannten schwarzen – also den grundsätzlich verbotenen – Handelspraktiken betroffen. Vor allem die Top 5 des LEH machen dabei Druck. Sie verhalten sich inzwischen als Marktbeherrscher, die im Einkauf aufeinander nicht mehr Rücksicht nehmen müssen, denn sie wissen, dass fast alle Lieferanten auf keinen von ihnen verzichten können. Und aufgrund ihrer Macht sowie der Ross- und Reiterproblematik des Agrarorganisations- und Lieferketten-Gesetzes stellt der Rechtsrahmen schwerlich einen wirksamen Schutzmechanismus dar.

#### Wo kein Kläger, da kein Richter?

Genau. Zwar plant etwa jeder zweite Hersteller, den Handel auf die Rechtswidrigkeit unlauterer Handelspraktiken hinzuweisen und ihn zum Einstellen selbiger aufzufordern, aber kaum einer würde den Rechtsweg beschreiten. Die Erwartungen an die Auswirkungen des Gesetzes sind entsprechend gering: Ein Viertel der Befragten hat erst gar keine und die überwiegende Mehrheit der anderen 75 Prozent geht davon aus, dass der Handel Wege zum Ausgleich finden wird, in dem er etwa die Verhandlungen an strengere Vorbedingungen knüpft.

#### Welcher Art?

Höhere Eintrittsgelder für die Verhandlungsaufnahme beispielsweise. Aber auch das Hinaufsetzen von Listungsgebühren, Werbekostenzuschüssen, Mindestmargen und Rückvergütungen zählen zu den Befürchtungen der Industrie. Dem Handel wird es nicht an Ideen mangeln. Und die große Frage ist: Wer soll das Gebaren rund um die unlauteren Handelspraktiken wirklich kontrollieren? *Iz 04-22*

*Das Gespräch führten Miriam Hebben und Hanno Bender.*

## EXPERTE IN MACHTFRAGEN

Der promovierte Betriebswirt Rainer P. Lademann gehört zu den profiliertesten Wettbewerbsökonom des Landes. Er ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Lademann & Associates in Hamburg. In den vergangenen 30 Jahren hat er zahlreiche Beratungsprojekte im Rahmen von Strategiefragen und Kartellverfahren betreut. Schwerpunkte bestehen in der Automobilindustrie, in der Ernährungs- und Wirtschaft sowie im Energiesektor. Zudem war seine Expertise zu verschiedenen Untersuchungen der Machtverteilung gefragt, etwa durch die Monopolkommission und im Rahmen diverser Novellen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). Lademann ist Honorarprofessor an der Universität Göttingen.

**...was erst einmal halb so wild klingt. Und was nutzen 13 Prozent, wenn die Konditionen nicht so gestaltet sind, dass der Hersteller Geld mit ihnen verdient?**

Einerseits ist das richtig. Andererseits gibt es im Falle des Verzichts nachgelagerte Effekte. Im Schnitt brauchen Hersteller eine Auslastung ihrer Produktionskapazitäten von 76 bis 80 Prozent, um die Gewinnschwelle zu überschreiten. Aktuell beträgt die Auslastung der befragten Unternehmen zwischen 85 und 90 Prozent. Das bedeutet: Bereits der Umsatzausfall seines drittwichtigsten Kunden bringt einen Hersteller in der Regel in die Verlustzone. Die Marktführer im LEH sind für fast alle Hersteller inzwischen im wahrsten Sinne des Wortes unverzichtbar.

**Sofern er das Volumen nicht woanders kompensieren kann.**

Wo denn? Vielleicht kann ein Teil über Mehrumsätze bei den anderen bestehenden Handelspartnern kompensiert werden, aber längst nicht alles. Wenn der Disput sogar einen der beiden wichtigsten Abnehmer betrifft, schon gar nicht – in dem Fall sprechen wir über Umsatzanteile von durchschnittlich 20 beziehungsweise 30 Prozent. Der E-Commerce und das Direktgeschäft haben für die meisten nur eine sehr geringe Bedeutung. Und auch das Onlinegeschäft liegt ja mitunter in den Händen der Hauptkun-

den. Tatsächlich nimmt die Nachfragemacht der Top 5 im LEH sogar weiterhin zu. Nehmen Sie nur den zunehmend gemeinsamen Einkauf von Lidl und Kaufland.

**War es demnach ein Fehler, die Real-Filialen vor allem an die Edeka- und die Schwarz-Gruppe zu verteilen?**

Aus Hersteller-Sicht ja. Zum einen dürfte bei der kartellrechtlichen Bewertung nicht nur das Beschaffungsvolumen allein herangezogen werden. Im Fall von Real mussten zwar 200 Millionen Euro Einkaufsvolumen an Mittelständler abgegeben werden. Aber allein dadurch, dass Händler im Rahmen von Übernahmen Konditionen abgleichen und daraus neue Forderungen stellen, kommen für die Industrie Kosten in Millionenhöhe hinzu, die sie nicht durch Effizienzgewinne kompensieren kann.

#### Zum anderen?

Schreibt der Real-Verkauf eine besorgniserregende Entwicklung fort, die wir seit vielen Jahrzehnten sehen. Jede Fusion oder Übernahme in der Vergangenheit – von Spar über Kaiser's Tengelmann bis hin zu Real – wiegt einzeln betrachtet vielleicht nicht so schwer, hat in Summe aber die Konzentration im Lebensmittelhandel stark erhöht. Ende der 90er Jahre lag der Umsatzanteil jener Händler, die nicht zu den Top 5 gehörten, bei knapp 45 Prozent. Aktuell sind es nur