

Die Vorstellung der mit dem BAG-Preis 1988 prämierten Arbeiten setzen wir in diesem Heft fort. Dr. Rainer Lademann stellt einen Aspekt seiner Arbeit über Nachfragemacht und Unternehmensgröße dar. Für seine umfassende wissenschaftliche Analyse, die die Schwächen der bisherigen Diskussion deutlich macht, wurde dem Autor von der Jury der Hauptpreis zuerkannt.

Nachfragemacht und Unternehmensgröße im Handel

Von Dr. Rainer Lademann

Bei der Beurteilung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs wird mit Sorge oft nur auf die Höhe der Marktanteile führender Handelsunternehmen geblickt. Ein überragender Marktanteil kann jedoch sowohl Ergebnis von im Verhältnis zu den Mitbewerbern überlegenen Marktleistungen sein als auch auf restriktiven, monopolistischen Praktiken beruhen. Während im ersten Fall mit hoher Wahrscheinlichkeit funktionsfähiger Wettbewerb zu diagnostizieren wäre, läge im zweiten Fall wohl ein durch Marktbeherrschung gestörter Wettbewerb vor. Wenn aber Marktanteile über die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs nicht sicher informieren, ist deshalb zusätzlich auf die Marktprozesse zu blicken, um wettbewerbliche von restriktiven Marktstrukturen zu unterscheiden.

Zwei Seiten einer Medaille

Eine der wichtigsten Funktionen des Wettbewerbs ist nach allgemein vorherrschendem Verständnis die Entmachtung der Marktteilnehmer. Er soll sicherstellen, daß kein Marktteilnehmer über Verhaltensspielräume verfügt, die nicht von Mitbewerbern kontrolliert werden.

In dieser Hinsicht sind die Ausweichmöglichkeiten der Marktpartner (Lieferanten oder Kunden) oder niedrige Marktzutrittsschranken von entscheidender Bedeutung. So wird der Verhaltensspielraum (Machtbereich) eines Unternehmens bei dem Versuch, seine Konditionen einseitig zu Lasten des Marktpartners zu verschlechtern, beschränkt, wenn es befürchten muß, daß der Marktpartner auf Mitbewerber ausweicht oder durch monopoli-



Dr. Rainer Lademann

ist Gesellschafter-Geschäftsführer der GWH Gesellschaft für Wettbewerbs- und Handelsinformation Unternehmensberatung, Hamburg. Seine mit dem BAG-Preis ausgezeichnete Arbeit ist unter dem Titel: Nachfragemacht von Handelsunternehmen, erschienen als Band 7 der Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften, Konrad-Adenauer-Str. 10, 3400 Göttingen.

stisch erhöhte Gewinne neue Konkurrenten angelockt werden.

Außerdem soll Wettbewerb ökonomische Effizienz und eine der Nachfrage optimal angepaßte Güterversorgung gewährleisten. Wenn Wettbewerb Angebot und Nachfrage steuern soll, setzt dies wirksame Anreiz- (Gewinn, Wachstum) und Selektionsmechanismen (Verlust, Konkurs) voraus.

Wettbewerb ist daher funktionsfähig und intensiv zugleich, wenn Unternehmen durch die Ausweichmöglichkeiten ihrer Marktpartner auf Mitbewerber und durch die Gefährdung ihrer Position durch Marktzutritte weiterer Konkurrenten entmachtet sind und sie gleichzeitig gezwungen sind, ihre Wettbewerbsposition durch Verbesse-

rung ihrer Marktleistung zu erhalten bzw. zu festigen.

Ein hoher Marktanteil auf dem Absatz- oder Beschaffungsmarkt sollte daher nicht bereits schon Anlaß für kartellrechtliche Eingriffe in den Markt sein, wenn die Marktposition eines oder mehrerer führender Unternehmen auf einer im Wettbewerb erbrachten besseren Marktleistung beruht. Es ist daher erforderlich, den Wettbewerbsprozeß im Handel im Hinblick auf marktleistungs- und nichtmarktleistungsbedingte Elemente zu untersuchen.

Produktivitätsunterschiede im Lebensmittelhandel

Je mehr die Sortimente wie im Lebensmittelhandel weitgehend vergleichbar sind (u. a. aufgrund des Überall-Erhältlichkeitsanspruches der Markenartikelindustrie) und problemlos gehandelt werden können (vor allem durch Haltbarkeit, Selbstbedienungsfähigkeit), wird die Preispolitik zum dominierenden Wettbewerbsparameter. Dadurch erlangen Kostenvorteile im Einkauf oder bei den rückwärtigen Diensten (Verwaltung, Lager, Logistik) eine herausragende wettbewerbliche Bedeutung. In dieser Situation läßt sich daher ein erster Eindruck von der Marktleistung eines Unternehmens gewinnen, wenn man einen Blick auf die Produktivitätsunterschiede im Lebensmittelhandel wirft.

Die zehn größten Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels verfügten (vgl. Tab. 1) im Jahr 1986

- über ca. 14 % der Verkaufsstellen des institutionellen Lebensmitteleinzelhandels und
- vereinigten darüber etwa 45 % der über diesen Distributionssektor getätigten Umsätze auf sich.

Die Umsatzkonzentration der führenden zehn Unternehmen des Lebensmittelhandels beruht folglich nicht auf einer entsprechend hohen Konzentration der Betriebsstätten. Diese ist vielmehr unterproportional. Die Umsatzkonzentration im institutionellen Lebensmittelhandel spiegelt daher vor allem eine Ungleichverteilung bei der Verfügungsgewalt über den Zugang zu überdurchschnittlich leistungsfähigen Verkaufsstellen wider.

Hinter diesen Verkaufsflächenstrukturen verbergen sich unterschiedliche Schwerpunkte im Vertriebslinien-

Mix, die einen spürbaren Einfluß auf die Marktanteilsveränderungen im Handel gehabt haben. So verfügen die expansivsten und meist auch führenden Unternehmen des Lebensmittel-einzelhandels überwiegend über großflächigere oder im Discountprinzip betriebene Filialnetze.

Ein Blick auf die Sortimentsstrukturen nach Betriebsformen (vgl. Tab. 2) zeigt, daß die großflächigeren (Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser) und preisaggressiveren Betriebsformen (Discounter) nicht nur erheblich höhere Umsätze je Verkaufsstelle tätigen, sondern auch über eine weit überdurchschnittliche Umsatzleistung je Sorte (Sortenleistungsfaktor) verfügen. So setzen Discounter knapp fünfzehnmals, SB-Warenhäuser ca. zwölffach soviel von einer Sorte um wie ein kleinflächiges Nachbarschaftsgeschäft.

Produktivitätsgefälle und Wettbewerbsvorteile

Gerade dadurch ist es möglich, die überwiegend fixen Kosten der rückwärtigen Dienste wie Verwaltung, Lager und Fuhrpark auf eine größere Zahl von Kostenträgern zu verteilen, wodurch sich betriebsgrößenbedingte Kostenvorteile ergeben.

Sicherlich ist die Quantifizierung der hier nicht erschöpfend genannten Wettbewerbsvorteile der führenden Unternehmen des Lebensmittelhandels sehr schwierig, zumal überdies noch weitere Faktoren zu berücksichtigen wären. Ansatzweise gewinnt man jedoch eine Größenvorstellung davon, wenn ein Blick auf die Erkenntnisse des Bundeskartellamtes im Rahmen des co op/Wandmakerverfahrens sowie auf Kostenstrukturvergleiche geworfen wird. Danach läßt sich folgende Tendenz erkennen:

- Im Beschaffungsbereich muß nach den Recherchen des Bundeskartellamtes im Food-Sortiment ein Konditionenvorsprung der Spitzengruppe des Lebensmittelhandels von ein bis zwei Prozent erwartet werden, der damit bei einem Warenkostenanteil von ca. 80 % höher liegen würde als die Durchschnittsrendite der Branche.

- Im Bereich der rückwärtigen Dienste (Verwaltung, Lager, Logistik) sind die Kostenunterschiede noch schwerer einzuschätzen. Sie sind u. a. von den Zentralisierungsmöglichkeiten operativer Funktionen und einer mindestop-

Tabelle 1: Top 10 des Lebensmitteleinzelhandels 1986 (Lebensmittel-Umsätze geschätzt)

Nr.	Unternehmen/Gruppe	Umsatz Mrd. DM	Verkaufsstellen (ca.)	Betriebsformen-Mix (Schwerpunkt)
1	Aldi-Gruppe*	18,5	1824	Discount
2	Rewe-Leibbrand*	11,5	2304	Discount, Verbraucherm.
3	Tengelmann*	10,1	2933	Discount, Supermärkte
4	Coop AG*	9,1	2271	Verbrauchermärkte
5	Asko/Schaper*	5,4	280	SB-Warenhäuser
6	Spar AG	2,6	265	Verbrauchermärkte
7	Karstadt	2,3	156	LM-Abt. d. Warenhäuser
8	Lidl & Schwarz	2,2	424	Discount
9	Allkauf	1,9	44	SB-Warenhäuser
10	Deutscher Superm.	1,8	400**	Supermärkte
Gesamt		65,4	10915	

* nur Food-Umsätze, dazu siehe Wiegandt, K., Die Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel, in Helmrich, H., Hrsg., Wettbewerbspolitik und Wettbewerbsrecht, Köln u.a., 1987.

** Schätzung.

Quelle: Berechnet aus Presseveröffentlichungen, Geschäftsberichten sowie Lademann, R., Machtverteilung zwischen Industrie und Handel, Göttingen 1988.

Tabelle 2: Umsatzleistung je Verkaufsstelle und je Sorte (geschätzt) nach Betriebsformen 1983

Betriebsformen	Food-Umsatz/ Geschäft Mio. DM	Lebensm. Sortimentsumfang (Sorten)	mittlerer Umsatz/Sorte TDM	Sortenleistungsfaktor
Discountmärkte	4,4	1000	4,4	14,7
SB-Warenhäuser	34,3	9700	3,5	11,7
Verbrauchermärkte, groß	13,3	6500	2,0	6,7
Verbrauchermärkte, klein	7,6	5100	1,5	5,0
Supermärkte	4,7	4000	1,2	4,0
Warenhäuser (LM-Abt.)	9,7	8500	1,1	3,7
Sonstige LM-Geschäfte	0,7	2500	0,3	1,0

Quelle: Lademann, R., Nachfragemacht von Handelsunternehmen, Göttingen 1986, S. 209f (berechnet nach eigenen Befragungen und nach SB in Zahlen, ISB Köln).

timalen Größe des Filialnetzes abhängig. Nach Branchenbeobachtungen lassen sich hierbei Rationalisierungsvorteile von ca. 0,5 bis 1 % vom Umsatz aktivieren.

- Die Kosten der Verkaufsstellen-/Filialstruktur hängen von der Art und der Homogenität des Betriebsformenmix ab. Nach Betriebsformen schwanken die Gesamtkosten als Anteil vom Umsatz zwischen ca. 12 % (führende Discounter) über 13 bis 15 % (Flächen über 400 qm Verkaufsfläche) und etwa 21 % im traditionellen Lebensmittel-einzelhandel (ISB- und IfH-Betriebsvergleich, beide Köln), so daß unter Voraussetzung vergleichbarer Sortimente effektive Kostenunterschiede vorhanden sind.

Betriebsformenbedingte Kostenvorteile besitzen danach offenbar das stärkste Gewicht. Im allgemeinen ist daher davon auszugehen, daß die Wett-

bewerbsposition eines Unternehmens beim Handel mit leicht vergleichbaren SB-Sortimenten um so besser ist, je höher die Homogenität des Betriebsformenmix (Beispiel Aldi: nur Discount) und die Umsatzleistung je Kostenträger (Sorte) ist.

In dieser Wettbewerbssituation hat ein Produktivitätsgefälle im Einzelhandel sowohl Auswirkungen auf den Absatz- als auch auf den Beschaffungsmarkt. Einerseits bewirkt ein Nachfrager mit hochproduktivem Verkaufstellennetz eine stärkere Spreizung der Konditionen, da die Distributionsleistung und Markterschließungsfunktion (z. B. Schnelligkeit der Marktdurchdringung, Verteilkosten bei Filialanlieferung, Planbarkeit des Absatzes, abgestimmte nationale Aktionen etc.) solcher Unternehmen für die Herstellerseite zunimmt. Differenzierende Rabatte spiegeln dieses Pro-

duktivitätsgefälle wider; sie sind der Preis für die Knappheitsrelationen zwischen unterschiedlichen Marktzugangsmöglichkeiten auf der Handelsstufe.

Andererseits forcieren solche Handelsunternehmen über die durch Konditionen- und Handlungskostenvorteile gewonnenen preispolitischen Handlungsspielräume den Strukturwandel auf der Absatzseite des Handels. Je mehr dabei die Wettbewerbsvorteile auf betriebsformenstrukturellen Gründen beruhen, desto langfristiger sind sie angesichts der strukturellen Knappheit attraktiver Standorte und desto stärker wirken sie strukturverändernd. M.a.W.: Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Wandel der Betriebsformen und Umsatzkonzentration, Selektionsvorgängen im Handel sowie Nachfragemacht gegenüber der Industrie. Die Erstarkung des Handels auf den Beschaffungsmärkten resultiert damit vor allem aus den im Handel selbst ablaufenden Wettbewerbsprozessen.

Bewertung von Nachfragemacht

Nicht jede Unternehmensgröße und Verhandlungsstärke von führenden Handelsunternehmen gegenüber der Industrie geht aber mit einer Gefährdung des Wettbewerbs einher. Wenn Nachfragemacht allgemein als die Fähigkeit eines Unternehmens aufgefaßt wird, die Tauschbedingungen einseitig festzulegen, lassen sich mit dieser weiten Definition unterschiedliche Überlegenheitsphänomene der Nachfrageseite erfassen.

Danach liegt eine Form der Nachfragemacht vor, wenn ein Handelsunternehmen aufgrund einer besseren quantitativen und qualitativen Distributionsleistung gegenüber seinen Mitnachfragern bessere Konditionen durchzusetzen in der Lage ist. Auch die bilaterale Abhängigkeit eines Lieferanten von der Leistung bei einem bestimmten Handelsunternehmen kann danach eine Grundlage von Nachfragemacht sein.

Beiden Fällen ist gemein, daß ein Handelsunternehmen keiner marktbeherrschenden Stellung bedarf, um Konditionenforderungen durchzusetzen. Eine Gefährdung des Wettbewerbs ist jedoch nur dann gegeben, wenn Nachfragemacht auf Marktbeherrschung beruht. In diesem Fall

wird die gesamte oder ein großer Teil der Lieferantenseite aufgrund eines überragenden Verhaltensspielraumes des Nachfragers zu Konditionenzugeständnissen gezwungen. Diese Überlegungen verdeutlichen, daß allein aufgrund der Größe der Abnahmemenge, der Höhe (Rabattumfang) und der Art (z. B. Regalpflege) der Konditionenzugeständnisse nicht beurteilt werden kann, ob ein Nachfrager marktbeherrschend ist.

Führende Marktpositionen, etwa aufgrund neuer Betriebsformen, Vorsprünge in den Kostenstrukturen bei den rückwärtigen Diensten und effizienteren Abnahmestrukturen sind im Wettbewerb als Folgen unternehmerischer Entscheidungen entstanden und daher keineswegs mit einem überragenden Verhaltensspielraum im Sinne einer marktbeherrschenden Stellung gleichzusetzen. Produktivitätsgefälle stellen vielmehr echte marktleistungsbedingte Wettbewerbsvorsprünge dar und sind insoweit Ausfluß funktionsfähigen Wettbewerbs.

Die von marktleistungsbedingten Wettbewerbsvorteilen ausgehenden strukturverändernden Wirkungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten sind jedoch hinzunehmen, will man nicht die Dynamik des Wettbewerbs aus Vorstoß und Verfolgung selbst ad absurdum führen. Andernfalls müßten nämlich sofort Eingriffe in den Markt erfolgen, sobald Unternehmen durch Marktleistungen Wettbewerbsvorsprünge erzielen. Daß dies das Ende des Wettbewerbs selbst bedeuten würde, muß nicht besonders betont werden.

Maßnahmen gegen Nachfragemacht sind dagegen erforderlich, wenn sie auf wettbewerbsbeschränkenden Verhaltensweisen beruht. Dazu zählen u. a. Kartellverträge, abgestimmtes Verhalten, die Diskriminierung von Lieferanten oder die Veranlassung zur Diskriminierung Dritter. Ebenso problematisch sind institutionelle, staatlich veranlaßte Wettbewerbsbeschränkungen, die soweit wie möglich abzubauen sind.

Forderung nach ursachenadäquaten Therapien

Eine rationale Wettbewerbspolitik kommt daher nicht umhin, Markteingriffe gegen Konzentration und Nachfragemacht erst nach fundierten Ursachenanalysen vorzunehmen. Dabei

bereitet es bereits erhebliche Schwierigkeiten, den vom Käufermarkt ausgehenden Preisdruck in der Realität von unternehmensbedingter Nachfragemacht zu unterscheiden. Stellt man ferner das erhebliche Produktivitätsgefälle im Handel in Rechnung, erscheint es wenig überzeugend, die vom Bundeskartellamt festgestellten Konditionenvorteile der Spitzengruppe des Lebensmitteleinzelhandels von ungefähr 2 % als Indiz für Marktbeherrschung auf den Beschaffungsmärkten zu betrachten.

Wenn der Strukturwandel mit den Einflüssen möglicher Wettbewerbsverzerrungen führender Nachfrager begründet wird (etwa durch Diskriminierung von Anbietern oder „Anzapfpraktiken“, systematische Verkäufe unter Einstandspreis), wird meist die treibende Kraft des Produktivitätsgefälles nicht gesehen.

Konsequent marktwirtschaftlich ist es daher, wenn Probleme der Nachfragemacht und des Strukturwandels im Handel durch Maßnahmen der Marktteilnehmer selbst gelöst werden. Ansatzpunkte der Selbstregulation bestehen vor allem darin, durch verfolgenden Wettbewerb das Produktivitätsgefälle zur jeweiligen Spitzengruppe soweit wie möglich abzubauen: durch Investition in leistungsfähige Betriebsformen, durch Ausschöpfung von Rationalisierungsreserven, durch innovatives Marketing.

Da dies allein wegen der begrenzt verfügbaren und geeigneten Standorte sowie der Vergleichbarkeit der Sortimente im Lebensmittelhandel nicht vollständig gelingen wird, werden auch mit dem Produktivitätsgefälle weiterhin die marktleistungsbedingten Konditionenvorteile der Spitzengruppe ihre strukturverändernde Kraft behalten.

Solange nicht widerlegbar ist, daß der Strukturwandel im Handel und der Wettbewerbsvorsprung der Spitzengruppe sich nicht im Wettbewerb durch Marktleistung herausbilden, sollte nicht an Symptomen (des Käufermarktes) kuriert werden. Vor allem sollten nicht irreführende Erwartungen bei gefährdeten Unternehmen geweckt werden, die Konzentration und die Vermachtung des Handels ließen sich durch Gesetzeskosmetik bremsen. Die Kräfte des Marktes haben sich noch allemal als stärker erwiesen.