

Zunehmende Nachfragemacht des Einzelhandels

Eine Studie für den Markenverband

Berlin, 24. Juni 2010

Autoren:

Dr. Ferdinand Pavel

Dr. Vanessa v. Schlippenbach

Dipl.-Vw. Mila Beyer

Kontakt:

DIW econ GmbH

Dr. Ferdinand Pavel

Mohrenstraße 58

10117 Berlin

Tel. +49.30.8 97 89 - 497

Fax +49.30.8 97 89 - 116

fpavel@diw-econ.de

www.diw-econ.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	iii
Management Summary	vi
1. Einleitung.....	1
2. Der ökonomische Wert von Marken.....	2
3. Ursachen und Folgen von Nachfragemacht.....	7
3.1 Nachfragemacht: Eine ökonomische Definition.....	7
3.2 Ursachen von Nachfragemacht	9
3.2.1 Größe	10
3.2.2 Türsteherfunktion.....	15
3.2.3 Internationalisierung	15
3.2.4 Handelsmarken	17
3.2.5 Einzelhandelsregulierung	20
3.2.6 Verbraucherverhalten	21
3.2.7 Spezifische Investitionen	23
3.3 Identifikation von Nachfragemacht.....	24
3.4 Folgen von Nachfragemacht.....	26
3.4.1 Möglichkeiten des Missbrauchs	27
3.4.2 Mögliche Wirkung auf Endverbraucherpreise.....	28
3.4.3 Mögliche Konsequenzen für Innovationen und Produktvielfalt	32
4. Nachfragemacht des Einzelhandels in Deutschland	34
4.1 Erste Bewertung für den Lebensmitteleinzelhandel	35
4.1.1 Entwicklung der Endverbraucherpreise.....	35
4.1.2 Innovationsumfeld	36
4.1.3 Zwischenfazit.....	42
4.2 Weitergehende Bewertung der Verhandlungspositionen und Vertragsbeziehungen	43
4.2.1 Verhandlungspositionen	43
4.2.2 Vertragsbeziehungen zwischen Einzelhandel und Markenhersteller	51
4.3 Zusammenfassende Bewertung	61
5. Handlungsoptionen.....	62
5.1 Nachfragemacht in der kartellrechtlichen Praxis	63
5.2 Verhaltenskodex.....	66
6. Schlussbetrachtung	70
Literaturverzeichnis	72
Anhang: Fragebogen.....	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteile der größten Unternehmen am Umsatz im deutschen Lebensmitteleinzelhandel.....	11
Abbildung 2: Anzahl der Unternehmen im Ernährungsgewerbe und im Verarbeitenden Gewerbe	11
Abbildung 3: Umsatzentwicklung des Ernährungsgewerbes und des Verarbeitenden Gewerbes.....	12
Abbildung 4: Umsatzanteile im Lebensmitteleinzelhandel nach Betriebsform (in %).....	13
Abbildung 5: Marktanteile von Industrie- und Handelsmarken (in %).....	18
Abbildung 6: Vergleich des Verbraucherpreisindex mit dem Index für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke (1991 bis 2008).....	36
Abbildung 7: EBITDA Margen im Ernährungsgewerbe und im Verarbeitenden Gewerbe (2002 bis 2007)	36
Abbildung 8: Anteil der Innovationsaufwendungen am Umsatz des Ernährungsgewerbes und des Verarbeitenden Gewerbes (1993 bis 2006)	37
Abbildung 9: Lebensmittelmarkenmeldungen und Markenmeldungen insgesamt	38
Abbildung 10: Anzahl neuer Markenprodukte (keine Handelsmarken) in Produktgruppen mit starker und geringer Handelsmarkenpräsenz	39
Abbildung 11: Anteil der Markenhersteller, die in ihrer umsatzstärksten Produktgruppe von Imitation durch Handel und andere Hersteller betroffen sind	40
Abbildung 12: Zeitspanne zwischen der Markteinführung neuer Produkte und der Imitation durch Handels- bzw. Herstellermarken	41
Abbildung 13: Zeitgleiche Imitation von Marktneuheiten bei deren Einführung	42
Abbildung 14: Durchschnittlicher Umsatzanteil nach Produkttyp	44
Abbildung 15: Anteil der Marktführer unter den befragten Markenherstellern	45
Abbildung 16: Umsatzanteil mit neuen Produkten	46
Abbildung 17: Größe der befragten Markenhersteller (Definition der Europäischen Kommission).....	47
Abbildung 18: Bedeutung des deutschen Absatzmarktes	48
Abbildung 19: Durchschnittlicher Umsatzanteil der Markenhersteller mit ihren Abnehmern ..	49
Abbildung 20: Umsatzanteil mit den größten Abnehmern in den letzten fünf Jahren	50
Abbildung 21: Dauer des Konditionenvertrags in Abhängigkeit des Umsatzanteils mit einem Abnehmer	52
Abbildung 22: Häufigkeit der Nachverhandlung initiiert durch die drei größten Abnehmer	53

Abbildung 23: Einschätzung der Markenhersteller zur Qualität der Geschäftsbeziehung zu den drei größten Abnehmern in den letzten fünf Jahren	54
Abbildung 24: Häufigkeit bestimmter Verhaltensweisen der größten drei Abnehmer in den letzten fünf Jahren	56
Abbildung 25: Mögliche positive Wirkung der Geschäftsbeziehung zu großen Abnehmern auf die Markenhersteller	57
Abbildung 26: Niedrigste Marge mit umsatzstärkstem Produkt nach Größe der Abnehmer ..	58
Abbildung 27: Durchschnittlich gewährte Nachlässe und Rabatte anteilig am Bruttopreis	59
Abbildung 28: Auswirkung bestimmter Ereignisse auf kleine Abnehmer	60
Abbildung 29: Bedeutung von Nachlässen und Rabatten bei der Planung von Preiserhöhungen	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Internationale Ausrichtung großer deutscher Lebensmitteleinzelhändler im Jahr 2007	16
Tabelle 2: Internationale Ausrichtung der größten Zulieferer des deutschen Lebensmitteleinzelhandels im Jahr 2006.....	17

Management Summary

Der starke Konsolidierungsprozess im Einzelhandel sowie die zunehmende Bedeutung von Handelsmarken begünstigen die Verhandlungsposition des Einzelhandels gegenüber den Herstellern von Konsumgütern. Vor diesem Hintergrund hat der Markenverband DIW econ, das Consulting-Unternehmen des DIW Berlin, beauftragt, die Auswirkungen der zunehmenden Nachfragemacht des Einzelhandels auf seine Zulieferer, insbesondere die Hersteller von Markenprodukten, zu untersuchen. Die Studie umfasst sowohl eine theoretische Analyse der Ursachen und Folgen von Nachfragemacht als auch eine empirische Analyse auf Basis einer Befragung der Mitglieder des Markenverbands im Konsumgüterbereich.

Aus ökonomischer Sicht tragen Marken entscheidend zur Funktionsfähigkeit von Märkten bei, auf denen die Eigenschaften der gehandelten Güter nicht unmittelbar erkennbar sind. Marken reduzieren auf effiziente Weise Informationsdefizite der Verbraucher, indem sie sowohl den Aufbau von Reputation erlauben als auch bestimmte Produkteigenschaften glaubwürdig signalisieren. Eine Schwächung der Markenhersteller durch die Verhandlungsmacht des Einzelhandels kann demnach die Funktionsfähigkeit bestimmter Märkte einschränken.

Nachfragemacht im Einzelhandel manifestiert sich in bilateralen Händler-Hersteller-Beziehungen und beeinflusst die individuellen Verhandlungspositionen. Sowohl die zunehmende Konzentration im Einzelhandel als auch der steigende Marktanteil von Handelsmarken und die zunehmende Internationalisierung der Beschaffungsmärkte stärken die Verhandlungsposition des Einzelhandels gegenüber den Herstellern. Die Präferenz der Konsumenten, ihre Einkäufe zu bündeln, kann ebenfalls die Verhandlungsposition des Einzelhandels begünstigen. Demgegenüber sind die Hersteller nur bedingt in der Lage, den Einzelhandel mittels alternativer Absatzwege wie beispielsweise Direktvertrieb zu umgehen.

Die theoretische Analyse zeigt, dass eine zunehmend nachfragemächtige Position des Einzelhandels Endverbraucherpreise, Innovationsanreize sowie die Produktvielfalt beeinflussen kann. Die Wirkung auf die Endverbraucher ist dabei ambivalent. Gibt der Einzelhandel verbesserte Konditionen, die er aufgrund seiner Verhandlungsstärke gegenüber Herstellern durchsetzen kann, über sinkende Preise an die Endverbraucher weiter, so erhöht dies kurzfristig den Verbrauchernutzen. Geht dies jedoch mit schlechteren Konditionen für kleinere Einzelhändler einher, kann es langfristig zu Marktaustritten und damit zu einer steigenden Konzentration im Einzelhandel kommen. Dies kann die Angebotsmacht des Einzelhandels stärken, so dass die Weitergabe der auf den Zulieferermärkten erzielten Kostenvorteile un-

wahrscheinlicher wird. In diesem Fall könnten die Endverbraucherpreise langfristig sogar steigen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass der Einzelhandel bessere Konditionen nur solange an Endverbraucher weitergibt, wie der Wettbewerb zwischen den Einzelhändlern ausreichend stark ist. Für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland liefert eine Analyse von Marktstrukturdaten erste Hinweise darauf, dass dies in den letzten Jahren immer weniger der Fall gewesen ist. Langfristig könnte die zunehmende Konzentration im deutschen Einzelhandel daher zu höheren Lebensmittelpreisen führen.

Da sich Nachfragemacht in bilateralen Verhandlungen manifestiert, kann ihre Wirkung nur auf Basis von Angaben zu bilateralen Beziehungen von Händlern und Herstellern konsistent erfasst werden. Eine im Rahmen der Studie durchgeführte Befragung von Markenherstellern zeigt, dass diese gegenüber dem Einzelhandel über eine vergleichsweise starke Verhandlungsposition verfügen. Die befragten Hersteller produzieren hauptsächlich Qualitätsprodukte im Premiumsegment und sind häufig Marktführer in einer ihrer umsatzstärksten Produktgruppen. Geschwächt wird ihre Verhandlungsposition allerdings durch die relativ hohe Abhängigkeit von wenigen Einzelhandelsunternehmen. 61% der befragten Unternehmen erzielen mehr als 22% ihres Umsatzes – ein in der europäischen Wettbewerbspraxis kritischer Schwellenwert – mit nur einem einzigen Abnehmer. Ein Drittel erzielt sogar mit zwei Abnehmern jeweils mehr als 22%. Zudem gibt es grundsätzlich keine relevante Vertriebsalternative zum Einzelhandel. Rund ein Fünftel der Unternehmen sind darüber hinaus durch spezifische Investitionen an bestimmte Händler gebunden. Zudem wird die Verhandlungsposition des Einzelhandels durch signifikante Marktanteile von Handelsmarken weiter gestärkt.

Insgesamt zeigen die Befragungsergebnisse, dass die Verhandlungsstärke des Einzelhandels das Verhandlungsergebnis auf Zulieferermärkten zu Lasten der Hersteller verändert. So können vor allem große Abnehmer mit starker Verhandlungsposition günstigere Vertragskonditionen erzielen und Marktrisiken stärker auf ihre Zulieferer übertragen. Infolgedessen haben sich die Geschäftsbeziehungen der Hersteller zu den großen Abnehmern in den letzten fünf Jahren deutlich verschlechtert. Entsprechend lässt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen relativer Verhandlungsstärke des Einzelhandels und der Häufigkeit von Drohungen und Sanktionen durch den Einzelhandel feststellen. Ferner spiegelt sich die Nachfragemacht der großen Abnehmer auch in den relativ niedrigen Gewinnmargen der Hersteller sowie in den hohen Nachlässen und Rabatten, welche die Hersteller ihren Abnehmern gewähren. Schließlich finden sich auch Anzeichen dafür, dass sich infolge besserer Konditionen für nachfragemächtige Einzelhändler die Konditionen für kleinere Händler verschlechtern. Wie in der theoretischen Analyse im Rahmen dieser Studie aufgezeigt wird, kann ein

solcher Wasserbetteffekt zu höherer Konzentration auf der Absatzseite des Einzelhandels und daher mittelfristig auch zu höheren Verbraucherpreisen führen.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie deuten auf die ungleiche Verhandlungsstärke von Einzelhandel und Herstellern hin. Ob und inwieweit diese tatsächlich missbraucht wird, ist im Rahmen von Einzelfallprüfungen zu entscheiden. Dabei folgt die Bewertung von Nachfragemacht in der aktuellen kartellrechtlichen Praxis grundsätzlich den neueren ökonomischen Erkenntnissen, es fehlt allerdings noch an entsprechenden Bewertungsrichtlinien.

1. Einleitung

Der deutsche Einzelhandel ist durch starke Konzentrationsprozesse, die wachsende Bedeutung großflächiger und preisaggressiver Verkaufsformate sowie den zunehmenden Vertrieb von Handelsmarken geprägt. Diese Entwicklungen – insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel – haben die Verhandlungsmacht des Einzelhandels gegenüber den Herstellern von Konsumgütern gestärkt. Der Markenverband hat DIW econ, das Consulting-Unternehmen des DIW Berlin, beauftragt, die Auswirkungen der zunehmenden Nachfragemacht des Einzelhandels auf die Hersteller von Konsumgütern, insbesondere auf die Markenartikelhersteller, zu untersuchen. Die Studie umfasst eine theoretische Analyse von Ursachen und Folgen der Nachfragemacht sowie eine empirische Analyse auf Basis einer Befragung der Mitglieder des Markenverbands im Konsumgüterbereich.

In einer theoretischen Analyse wird zunächst der ökonomische Wert von Herstellermarken sowie die volkswirtschaftliche Bedeutung der Markenartikelindustrie dargestellt (Kapitel 2). Es folgt eine eingehende Untersuchung der Ursachen und Folgen von Nachfragemacht im Einzelhandel (Kapitel 3). Hierbei werden sowohl horizontale als auch vertikale Aspekte berücksichtigt. Im Mittelpunkt stehen die Auswirkungen von Nachfragemacht auf Endverbraucherpreise, Innovationsanreize sowie die Produktvielfalt. Im Anschluss wird die Relevanz dieser Erkenntnisse für den deutschen Einzelhandelsmarkt empirisch bewertet (Kapitel 4). Da sich Verhandlungsmacht in bilateralen Händler-Hersteller-Beziehungen manifestiert, lässt sich die Auswirkung eines nachfragemächtigen Einzelhandels auf seine Zulieferer am besten anhand unternehmensspezifischer Daten analysieren. Zu diesem Zweck wurden die Mitglieder des Markenverbands im Bereich der Konsumgüter bezüglich ihrer Geschäftsbeziehung zum Handel sowie ihrer Innovationstätigkeit und ihres Innovationsumfeldes befragt. Die Umfrageergebnisse in diesem Kapitel demonstrieren die aktuelle Nachfragemacht des Einzelhandels und deuten darauf hin, dass dieser seine starke Position gegenüber seinen Zulieferern ausnutzt. Ferner zeigt sich ein schwieriges Innovationsumfeld für die Hersteller, weshalb langfristig negative Auswirkungen auf die Innovationstätigkeit beziehungsweise die Qualität der Innovationen zu befürchten sind. Abschließend wird diskutiert, inwieweit die aktuellen ökonomischen Erkenntnisse zur Messung und Wirkung von Nachfragemacht in der kartellrechtlichen Praxis Anwendung finden und welche Handlungsoptionen sich ergeben (Kapitel 5).

2. Der ökonomische Wert von Marken

Konsumgüter unterscheiden sich in ihren Eigenschaften. So genannte Sucheigenschaften wie beispielsweise optische Merkmale eines Gutes können vor dem Kauf überprüft werden. Demgegenüber lassen sich beispielsweise Geschmack und andere subjektive Qualitätsmerkmale erst nach dem Kauf beziehungsweise bei Gebrauch des Gutes erfahren (Erfahrungseigenschaften). So genannte Vertrauenseigenschaften können von den Verbrauchern indes kaum überprüft werden. Entsprechend treffen Konsumenten ihre Kaufentscheidungen nicht aufgrund der tatsächlichen Produkteigenschaften sondern lediglich auf Basis ihrer Erwartungen.¹ Konsumgütermärkte zeichnen sich daher durch starke Informationsasymmetrien zwischen Herstellern und Verbrauchern aus.

Da Konsumenten beim Kauf eines Konsumguts eine Vielzahl von relevanten Eigenschaften nicht überprüfen können, können Anbieter einen Anreiz haben, nur Güter von geringer Qualität bereitzustellen.² Entsprechend sind die Verbraucher nur dann bereit, Preisauflagen für hohe Qualitäten zu zahlen, wenn die Anbieter die Qualität ihrer Güter glaubwürdig vermitteln können. Anderenfalls können selbst Anbieter von Gütern höherer Qualität nur niedrige Preise erzielen, so dass sich für diese das Anbieten der Güter kaum noch lohnt. Dies gilt insbesondere dann, wenn deren Produktion mit höheren Kosten einhergeht. Im Extremfall kann die Informationsasymmetrie zwischen Anbietern und Käufern dazu führen, dass entgegen der Präferenzen der Konsumenten eher Güter mit geringer Qualität angeboten werden. Informationsasymmetrien zwischen Verbrauchern und Anbietern und das hierdurch induzierte opportunistische Verhalten auf Seiten der Anbieter können somit die Funktionsfähigkeit von Märkten einschränken.

Opportunistisches Verhalten lässt sich auch bei Wettbewerb zwischen den Unternehmen nicht ausschließen. Vielmehr können Effizienzverluste aufgrund des opportunistischen Verhaltens von Anbietern durch Wettbewerb noch verstärkt werden. So können Märkte bei unbeobachtbaren Qualitäten und freiem Markteintritt im Extremfall sogar vollständig zusammenbrechen. Denn insbesondere Unternehmen, die Güter von relativ geringer Qualität anbieten, treten in von Informationsasymmetrien geprägte Märkte ein. Dies wird von den Verbrauchern antizipiert, so dass diese tendenziell eine niedrige Qualität der auf diesen

¹ Vergleichbare Informationsasymmetrien bestehen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (Spence 1973) sowie zwischen Versicherungsgebern und -nehmern (Rothschild und Stiglitz 1976).

² Dies setzt voraus, dass die Anbieter im Gegensatz zu den Konsumenten die Qualität ihrer Güter kennen.

Märkten angebotenen Güter erwarten. Am Beispiel des Gebrauchtwagenmarktes hat Akerlof (1970) diesen Zusammenhang eindrücklich dargelegt. Während der Anbieter eines Gebrauchtwagens in der Regel über dessen Qualitätseigenschaften vollständig informiert ist, verfügt ein potenzieller Käufer nicht über derartige Informationen und kann sie auch nur schwer beschaffen. Die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher orientiert sich demnach an der erwarteten Durchschnittsqualität am Markt. Zu diesem Preis sind die Anbieter guter Gebrauchtwagen jedoch nicht zum Verkauf bereit. Es werden folglich nur noch Gebrauchtwagen geringerer Qualität angeboten. Gute Gebrauchtwagen werden schließlich nicht mehr nachgefragt, so dass der Markt für gute Gebrauchtwagen zusammenbricht.

Die geschilderten Extremformen des Marktversagens lassen sich mittels marktendogener Lösungsmechanismen überwinden. Hierbei handelt es sich um Instrumente, die den Anbietern den Anreiz nehmen, ihren Informationsvorsprung gegenüber dem Käufer opportunistisch auszunutzen. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend erläutert, welche Bedeutung Marken für die Funktionsfähigkeit von Märkten zukommt.

Marken signalisieren Qualität glaubwürdiger

Eine Möglichkeit, das auf Informationsasymmetrien zurückgehende Marktversagen zu überwinden, stellen Qualitätssignale dar.³ Bei sogenannten Erfahrungsgütern können Verbraucher die Qualität eines Gutes erst nach dem Kauf prüfen. Entspricht die Qualität des gekauften Gutes nicht ihren Erwartungen werden sie von künftigen Käufen absehen und unter Umständen auch andere potenzielle Käufer über die Qualitätsdefizite informieren. Vor diesem Hintergrund können hohe Werbeaufwendungen eine vergleichbar hohe Qualität der beworbenen Güter signalisieren. Denn sollten die Qualitätsversprechen des Anbieters nicht der Wahrheit entsprechen, werden sich seine hohen Werbeausgaben aufgrund der Kaufenthaltung der Verbraucher nicht amortisieren. Folglich werden nur solche Unternehmen, die von dem Erfolg und damit letztlich der Qualität ihres Gutes überzeugt sind, den hohen Finanzaufwand von Werbekampagnen nicht scheuen (Bagwell und Ramey 1988; Kihlstrom und Riordan 1984; Milgrom und Roberts 1986; Nelson 1974). Entsprechend signalisieren auch ausgedehnte Garantie- oder Gewährleistungsversprechen die Qualität der angebotenen Güter (Spence 1977), da Anbieter von Produkten niedriger Qualität im Gegensatz zu Anbietern

³ Ein klassisches Beispiel entstammt dem Arbeitsmarkt. Oftmals lassen sich die Fähigkeiten von Bewerbern nicht ohne weiteres erkennen. Hier können nachweisbare Schulabschlüsse oder Zusatzausbildungen Abhilfe schaffen. Denn der Erwerb von Bildung ist für produktivere Arbeitskräfte mit geringeren Kosten verbunden als für weniger produktive. Folglich dienen Abschlüsse und Zusatzqualifikationen als Signal für geringe Lernkosten und damit das große Potential des Bewerbers (Spence 1973).

hochwertiger Produkte eher von außerordentlichen Garantieleistungen absehen. Die Investitionen von Markenherstellern in zahlreiche Details ihrer Produkte (Design), aber auch die starken Werbeaktivitäten durch die sich Markenprodukte von Nichtmarken unterscheiden, können folglich der Überwindung von Marktversagen aufgrund von Informationsasymmetrien dienen (Erdem und Swait 1998). Insgesamt ist die Glaubwürdigkeit von Qualitätsversprechen bei Markenprodukten höher als bei Nichtmarken.

Signalisierungsstrategien funktionieren allerdings immer nur dann, wenn sie glaubwürdig sind. Anbieter von Gütern geringer Qualität dürfen folglich keinen Anreiz haben, durch das Senden eines Qualitätssignals die Anbieter hoher Qualitäten zu imitieren. Dies ist dann der Fall, wenn das Signal ausreichend teuer ist. Mit den Kosten des Signals steigt auch das Differenzierungspotential gegenüber anderen Anbietern, die auf eine ähnliche Signalisierungsstrategie verzichten. Nutzen jedoch auch die Wettbewerber Signalisierungsstrategien, greifen die Unternehmen auf immer neuere und kostenintensivere Signale zurück. Zunehmender Wettbewerb kann folglich die ineffizienten Investitionen, die der Signalisierung hoher Qualität dienen, erhöhen.

Reputation und Dachmarken

Neben den Signalisierungsstrategien verhindert auch der Aufbau von Reputation opportunistisches Verhalten in mehrmaligen Beziehungen (Klein und Leffler 1981; Shapiro 1983).⁴ Reputationsmechanismen beruhen jedoch nicht auf expliziten Vereinbarungen, sondern auf den beobachteten Qualitäten bzw. Leistungen der Vergangenheit. Haben die zu einem früheren Zeitpunkt beobachteten Qualitäten beziehungsweise Leistungen den Erwartungen der Verbraucher entsprochen, sind diese bereit, für aktuelle Produkte bzw. Leistungen eine zusätzliche Prämie zu zahlen. Stellt sich jedoch heraus, dass frühere Angebote des Unternehmens von den Erwartungen der Verbraucher abgewichen sind, übertragen die Verbraucher diese Erfahrungen auf die aktuellen Angebote des Unternehmens und rechnen daher nur noch mit geringen Qualitäten bzw. schlechten Leistungen. Dies reduziert folglich ihre Zahlungsbereitschaft. Es kommt somit nur dann zum Aufbau von Reputation, wenn Unternehmen keinen Anreiz haben, die einmal gewonnene Reputation durch opportunistisches Verhalten bzw. Missbrauch aufs Spiel zu setzen. Dies setzt voraus, dass die Unternehmen Preisaufläge am Markt durchsetzen können, so dass ihre künftigen Gewinne bei Auf-

⁴ Im Gegensatz zu der zuvor beschriebenen Signalisierungsstrategie wird Qualität nunmehr als endogen betrachtet. D.h., der Anbieter wählt die Qualität seiner Güter. Das Problem liegt nunmehr nicht mehr im wahrheitsgemäßen Mitteilen der tatsächlichen Qualität, sondern in der Wahl des Qualitätsniveaus durch den Anbieter.

rechterhaltung der Reputation die Gewinne übersteigen, welche das Unternehmen durch das einmalige Angebot geringerer Qualitäten oder schlechter Leistungen erzielen kann. Reduzieren sich jedoch aufgrund starken Wettbewerbs oder nachfragemächtiger Käufer die am Markt erzielbaren Renten, wird der Reputationsmechanismus geschwächt. Denn geringere erzielbare Renten am Markt machen den Aufbau von Reputation umso schwieriger (Kranton 2003).

Häufig vertreiben Markenhersteller verschiedene Produkte unter einer Dachmarke. Zum Teil sind diese Produkte eng miteinander verbunden, zum Teil firmieren aber auch unterschiedlichste Produkte aus den unterschiedlichsten Produktgruppen unter einem Dach. Dachmarken dienen letztlich der Übertragung von Reputation in einem bestimmten Markt auf andere Märkte.⁵ Dies schließt auch die Übertragung der Reputation bereits etablierter Marken auf Produktneueinführungen ein. Sofern die Verbraucher bereits gute Erfahrungen mit existierenden Produkten einer Dachmarke gemacht haben, übertragen sie diese auch auf neue Güter. Entspricht indes ein bestimmtes Produkt eines Unternehmens nicht den Qualitätserwartungen der Konsumenten, entgeht dem Unternehmen nicht nur die Nachfrage für dieses Produkt, sondern es verliert auch seine Reputation auf den übrigen Märkten. Dies geht einher mit einer rückläufigen Nachfrage für alle übrigen Produkte. Der Anreiz, Qualitätsversprechen einzuhalten, steigt folglich mit dem Umfang der Dachmarke (Wernerfelt 1988). Dies impliziert, dass der notwendige Preisaufschlag für die Funktionsfähigkeit des Reputationsmechanismus mit der Größe einer Marke sinkt (Strausz 2005). Für mittlere Wahrscheinlichkeiten, dass Qualitätsdefizite durch die Konsumenten entdeckt werden, lässt sich ferner zeigen, dass die Qualität von Produkten einer Dachmarken die Qualität von Einzelprodukten übersteigt (Hakenes und Peitz 2008).

Das Ausdehnen einer existenten Marke bedarf geringerer Kosten als das Einführen einer neuen Marke. So geben Unternehmen, die ihre Marke auf andere Produkte ausdehnen, weniger für Werbung aus als solche, die ein Nichtmarkenprodukt einführen (Smith und Park 1992). Je größer ein Unternehmen und je renommierter bzw. größer eine Marke, desto stärker sinken die Ausgaben für zusätzliche Qualitätssignale. In diesem Fall substituiert der Markenname die Ausgaben für Werbemaßnahmen, so dass ineffiziente Werbeaufwendungen vermieden werden. Dies impliziert auch, dass Markenhersteller bei der Einführung von Pro-

⁵ Choi (1998) zeigt in einem Modell mit adverser Selektion, dass Dachmarken (Umbrella Branding) erlauben, die Reputation eines Marktes auf andere Märkte zu übertragen, so dass die Preisverzerrungen für das Signalisieren hoher Qualitäten reduziert werden. In einem dynamischen Modell zeigt Wernerfelt (1988), dass Unternehmen über eine Dachmarke auch die hohe Qualität von Produkteinführungen signalisieren können.

duktneuheiten komparative Vorteile aufweisen, da ihnen die Einführung aufgrund des renommierten Markennamens oftmals zu geringeren Kosten gelingt. Markenhersteller erzielen allerdings auch wegen der erwarteten spill-over Effekte auf die übrigen Produkte einen höheren Gewinn aus der Innovationstätigkeit. Folglich ist der Anreiz eines großen Markenherstellers umso höher, Produktneuheiten am Markt zu etablieren. Dies erhöht die Produktvielfalt und führt so zu positiven Wohlfahrtseffekten (Dixit und Stiglitz 1979).

Volkswirtschaftliche Bedeutung der Markenartikelindustrie

Volkswirtschaftlich kommt der Markenartikelindustrie eine große Bedeutung zu.⁶ Im Jahr 2007 erzielte sie in Deutschland einen Umsatz in Höhe von 398 Mrd. Euro und beschäftigte 1,4 Mio. Mitarbeiter, etwa 5% aller Beschäftigten in der deutschen Volkswirtschaft (McKinsey 2009).⁷ Darüber hinaus entfielen im Jahr 2007 rund 7% der gesamten Bruttowertschöpfung Deutschlands auf die Markenartikelindustrie; der Anteil an der Bruttowertschöpfung des verarbeitenden Gewerbes lag indes bei 30%. Zwischen 1999 und 2007 stieg die Bruttowertschöpfung der Markenartikelindustrie durchschnittlich um 2,1%, wobei der Anstieg 0,3% unter der durchschnittlichen Steigerung der Bruttowertschöpfung der gesamten deutschen Volkswirtschaft lag. Dynamischer verlief die Entwicklung der Exporte, die in den Jahren 1999 bis 2007 um durchschnittlich 6,3% stiegen. Damit leisteten die deutschen Markenunternehmen 2007 einen Beitrag von 19% zu den gesamtdeutschen Warenexporten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Marken einen großen Beitrag zur Funktionsfähigkeit von Märkten leisten, wenn die Eigenschaften der Güter für die Konsumenten nicht unmittelbar erkennbar sind. Dies trifft sowohl auf Erfahrungs- als auch auf Vertrauenseigenschaften der angebotenen Güter zu. So signalisieren Marken auf effiziente Weise abstrakte oder nur schwer messbare Qualitätseigenschaften. Marken dienen demnach der Überwindung von Ineffizienzen auf Märkten. Gleichzeitig stellen sie ein öffentliches Gut dar, auf dem Händler und konkurrierende Hersteller durch Imitation Trittbrett fahren können. So hat das Imitieren von Marken – insbesondere durch die Eigenmarken des Handels – zunehmend an Bedeutung gewonnen.

⁶ Die Markenartikelindustrie wird hierbei nach der Definition des Markenverbands abgegrenzt. Dazu gehören unter anderem Unternehmen der Ernährungsindustrie, der Tabakbranche, der Pharmaindustrie, der Textilbranche, der keramischen Industrie sowie Hersteller von Haushaltsgeräten, IT-Geräten und Konsumelektronik, Körperpflege-, Wasch- und Reinigungsmitteln sowie Automobilen. Nicht berücksichtigt werden Marken in anderen Branchen, vor allem im Dienstleistungssektor und im Handel.

⁷ Die Markenartikelindustrie trägt ferner zur Sicherung von rund 1,7 Mio. Arbeitsplätze in vor- und nachgelagerten Bereichen der Wertschöpfung bei. So können etwa in der Werbebranche rund 51% des Umsatzes auf Markenhersteller zurückgeführt werden.

3. Ursachen und Folgen von Nachfragemacht

Konsumgüter durchlaufen eine Vielzahl von Transformations- und Transaktionsstufen, bevor sie den Endverbraucher erreichen. Dem Einzelhändler kommt hierbei als wesentlichem Intermediär zwischen Konsumgüterindustrie und Verbrauchern eine besondere Rolle zu. Dennoch wird der Einzelhandel in der gängigen ökonomischen Theorie im Allgemeinen stark vereinfacht dargestellt. In den industrieökonomischen Standardmodellen wird in der Regel angenommen, dass Hersteller entweder direkt um die Gunst der Endkunden konkurrieren oder ihre Güter über eine Handelsstufe verkaufen, die aufgrund vollständiger Konkurrenz keiner weiteren Modellierung bedarf. Hierbei bleibt unbeachtet, dass Transaktionsprozesse in Wertschöpfungsketten oftmals auf Verhandlungen basieren. Diese müssen berücksichtigt werden, um Aussagen über die Transaktionsbeziehungen und die Verteilung von Marktmacht innerhalb von Wertschöpfungsketten treffen zu können. Darüber hinaus lässt sich beobachten, dass der Einzelhandel gegenüber seinen Zulieferern über zunehmende Nachfragemacht verfügt. Bei der Analyse von vertikalen Beziehungen werden die Aspekte von Nachfragemacht bislang allerdings nur unzureichend berücksichtigt.

Ziel des folgenden Abschnitts ist es daher, die Debatte um Nachfragemacht aus ökonomischer Perspektive zu bewerten. Auf der Grundlage eines verhandlungstheoretisch motivierten Analyserahmens werden dazu sowohl Ursachen als auch Konsequenzen von Nachfragemacht in vertikalen Beziehungen dargelegt.

3.1 Nachfragemacht: Eine ökonomische Definition

Die Diskussion um Nachfragemacht orientiert sich bislang hauptsächlich an den Erkenntnissen zur Angebotsmacht.⁸ Die Monopolkommission argumentiert in ihrem Siebten Sondergutachten, dass sich Nachfragemacht im Wesentlichen nicht von der Angebotsmacht unterscheidet, da beide auf die Beschränkung des Wettbewerbs abzielen. Nachfragemacht sei daher in ihrem Wesen nichts anderes als Angebotsmacht (Monopolkommission 1977: 28). Entsprechend wird Nachfragemacht traditionell als „Spiegelbild der Angebotsmacht“ verstanden.⁹ Während ein Anbieter seine am Markt abgesetzte Menge reduziert, um höhere Preise

⁸ Siehe hierzu ausführlich Kirschner (1988).

⁹ Siehe hierzu die Definition von Nachfragemacht in Noll (2005) “[B]uyer Power refers to the circumstances in which the demand side of a market is sufficiently concentrated that buyers can exercise market power over sellers. A buyer has market power if the buyer can force sellers to reduce price below the level that would emerge in a competitive market. Thus buyer power arises from monopsony (one buyer) or oligopsony (a few buyers), and is the mirror image of monopoly and oligopoly.”

erzielen zu können, verringert ein Abnehmer seine Nachfrage, um die Einkaufspreise zu drücken. Nachfragemacht resultiert demnach aus dem strategischen Zurückhalten der nachgefragten Menge. Von der damit einhergehenden Senkung des Einkaufspreises profitierten schließlich auch alle anderen Firmen im Markt.¹⁰ Diese Definition von Nachfragemacht greift allerdings zu kurz. Denn in vielen Beschaffungsmärkten und insbesondere in solchen mit relativ wenigen Käufern und Verkäufern kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Ausübung von Nachfragemacht im strategischen Zurückhalten der nachgefragten Menge besteht, um dadurch einen einheitlich geltenden Einstandspreis zu drücken. Stattdessen manifestiert sich Nachfragemacht hauptsächlich in bilateral ausgehandelten und käuferspezifischen Vorzugskonditionen wie etwa zusätzlichen Rabatten. Paul W. Dobson (2005) stellt entsprechend dar, dass sich Nachfragemacht insbesondere auf die Vertragsbedingungen zwischen Zulieferern und Händlern auswirkt, die Abnehmer ihren Lieferanten aufbürden können. Hierzu zählen Leistungsgebühren, Mengenrabatte, Werbekostenzuschüsse und andere von den Zulieferern zu erbringende Leistungen. Vor diesem Hintergrund muss zur Erfassung möglicher Wettbewerbswirkungen von Nachfragemacht ein Analyserahmen gewählt werden, der von bilateralen Handelsbeziehungen und Verhandlungen zwischen den Handelspartnern ausgeht.¹¹ Im Gegensatz zum traditionellen Monopsonansatz wird im Verhandlungsansatz Nachfragemacht aus der relativen Attraktivität der besten Alternativen des Käufers abgeleitet. Damit führt Nachfragemacht zu individuellen Preisnachlässen und letztlich zu einer Erhöhung des Anteils des nachfragemächtigen Käufers am gemeinsam mit dem Zulieferer erzielten Gewinn.

Es lohnt sich daher, die Interaktion zwischen Anbietern und Abnehmern eingehender zu betrachten.¹² Zwischen zwei Marktteilnehmern kommt es immer dann zum Austausch von Gütern oder Dienstleistungen, wenn beide hieraus einen Gewinn ziehen können. Das heißt, der gemeinsam erzielte Gesamtgewinn muss höher sein als die Summe der Gewinne, die beide Marktteilnehmer ansonsten – also bei Nichtzustandekommen der Transaktion – erzielen würden. Letztere werden als Abbruchoption („outside options“) oder Drohpunkte der Vertragsparteien bezeichnet. Diese können sich nachfrageseitig aus einem potenziellen Lieferantenwechsel und angebotsseitig aus der potenziellen Umleitung der Lieferung an andere Abnehmer ergeben. Ihre Abbruchoptionen können die beiden Parteien auf jeden Fall realisie-

¹⁰ Für eine ausführlichere Darstellung siehe Inderst (2008).

¹¹ Die Betrachtung von Nachfragemacht mittels Verhandlungstheorie eignet sich insbesondere für die notwendige Einzelfallbetrachtung (Bundeskartellamt 2008).

¹² Die folgenden Ausführungen basieren auf der schematischen Darstellung von Verhandlungen in Inderst und Wey (2007a) sowie Inderst (2008).

ren, wenn sie keine Einigung erzielen und keine Transaktion erfolgt. Es ist jedoch auch möglich, dass die Vertragspartner über keinerlei Alternative verfügen. Dies ist angebotsseitig immer dann der Fall, wenn der Zugang zu einem bestimmten Markt allein durch einen bestimmten Einzelhändler gewährleistet wird (lokales Monopol). Nachfrageseitig trifft dies zu, wenn es sich um einen monopolistischen Anbieter handelt.

Der eigentliche Zugewinn einer Transaktion ergibt sich demnach aus dem gemeinsam erzielten Gesamtgewinn abzüglich der Werte der Abbruchoptionen beider Parteien. Da sich keiner der beiden Transaktionspartner mit einem Anteil am Gesamtgewinn zufrieden geben wird, der den Wert der jeweiligen Abbruchoption unterschreitet, erhalten beide Verhandlungspartner von dem gemeinsam erzielten Gesamtgewinn auf jeden Fall den jeweiligen Wert ihrer Abbruchoptionen (Nash 1950). Den verbleibenden Zugewinn aus der Transaktion teilen die Vertragsparteien schließlich untereinander auf. Spieltheoretische Ansätze unterstellen diesbezüglich einen alternierenden Verhandlungsprozess: Die Parteien unterbreiten sich abwechselnd Angebote, die von der Gegenpartei angenommen oder abgelehnt werden können. Je länger die Einigung dauert, desto höher sind die Kosten des Vertragsabschlusses für beide Parteien. Es ist allerdings möglich, dass die beiden Parteien die Verzögerung des Vertragsabschlusses aufgrund ihrer individuellen Finanzsituation unterschiedlich gewichten und daher verschieden „geduldig“ sind. Es scheint intuitiv, dass die „geduldigere“ Partei einen höheren Anteil am gemeinsamen Zugewinn erhält als die weniger „geduldige“ Partei (Binmore et al. 1986). Sofern beide Parteien gleich geduldig sind, wird der Nettogewinn hälftig zwischen den Parteien aufgeteilt. In diesem Fall erhält die Partei mit der höheren Abbruchoption einen höheren Anteil am Gesamtgewinn. Die Verhandlungsposition einer Partei verbessert sich folglich mit steigender Attraktivität der Abbruchoption. Entsprechend bestimmt sich der Anteil, den eine Partei am Gesamtkuchen bekommt, nicht allein aus dem bilateralen Verhältnis. Vielmehr hängt dieser Wert auch von den Marktverhältnissen auf beiden Stufen ab. Je mehr Alternativen dem Hersteller zur Verfügung stehen, um den Endverbrauchermarkt zu erreichen, desto besser sind seine Alternativen im Fall eines Scheiterns der Verhandlungen mit einem bestimmten Einzelhändler. Dies wiederum verbessert seine Verhandlungsposition gegenüber dem Einzelhändler, so dass er schließlich einen höheren Anteil am gemeinsamen Gewinn erhält.

3.2 Ursachen von Nachfragemacht

Der vorangegangene Abschnitt hat gezeigt, dass sich Verhandlungsmacht aus einer relativ besseren Abbruchoption einer Vertragspartei ergibt. Die Verhandlungsmacht eines Abneh-

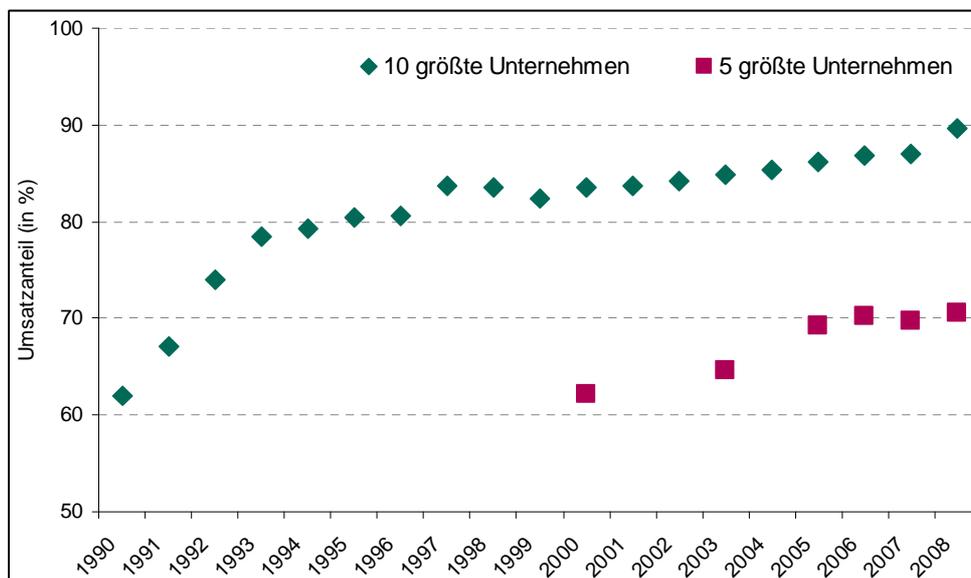
mers erhöht sich demnach immer dann, wenn seine alternativen Beschaffungsmöglichkeiten und damit der Wert seiner Abbruchoption steigen. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die Bestimmungsgrößen von Nachfragemacht aus der relativen Attraktivität der Abbruchoptionen der Verhandlungspartner abgeleitet. Nachfragemacht lässt sich sowohl auf einen relativ stärkeren Drohpunkt des Nachfragers als auch auf einen relativ schwächeren Drohpunkt des Anbieters zurückführen. Dementsprechend ist das Ziel des folgenden Abschnitts, die Wirkung von Strategien zur Veränderung der jeweiligen Abbruchoptionen zu analysieren. Darüber hinaus werden aktuelle Entwicklungen im Einzelhandel dahingehend untersucht, ob sie die Nachfragemacht des Einzelhandels begünstigen oder zu einer Form der vertikalen Abhängigkeit führen.¹³

3.2.1 Größe

Insbesondere die zunehmende Konzentration im Einzelhandel begünstigt das potenzielle Erstarken der nachfragemächtigen Position des Einzelhandels gegenüber seinen Zulieferern. Der Anteil der zehn größten Einzelhandelsunternehmen am Umsatz im deutschen Lebensmitteleinzelhandel hat sich in der Zeit von 1990 bis 2008 von 62% auf 90% erhöht (Abbildung 1). Während 2005 85-90% des Lebensmitteleinzelhandels auf acht Einzelhändler entfielen, so waren es 2007 nur noch sechs (Bundeskartellamt 2008a). Dies geht mit einer zunehmende Größe und Bedeutung der größten Einzelhandelsunternehmen einher.

¹³ Es sei bereits an dieser Stelle angemerkt, dass sich Verhandlungsmacht nicht aus einem monotonen Zusammenhang der gegenseitigen Geschäftsanteile ergibt. Während der Absatz bestimmter Herstellerprodukte in der Regel nur einen geringen Anteil am Gesamtumsatz eines Einzelhändlers ausmacht, setzen die Hersteller in der Regel einen großen Teil ihrer Produktion über einen bestimmten Einzelhändler ab. Dies muss auf Seiten des Einzelhändlers nicht zwingend zu einer höheren Verhandlungsmacht führen, solange der Hersteller auch alternative Vertriebskanäle nutzen kann.

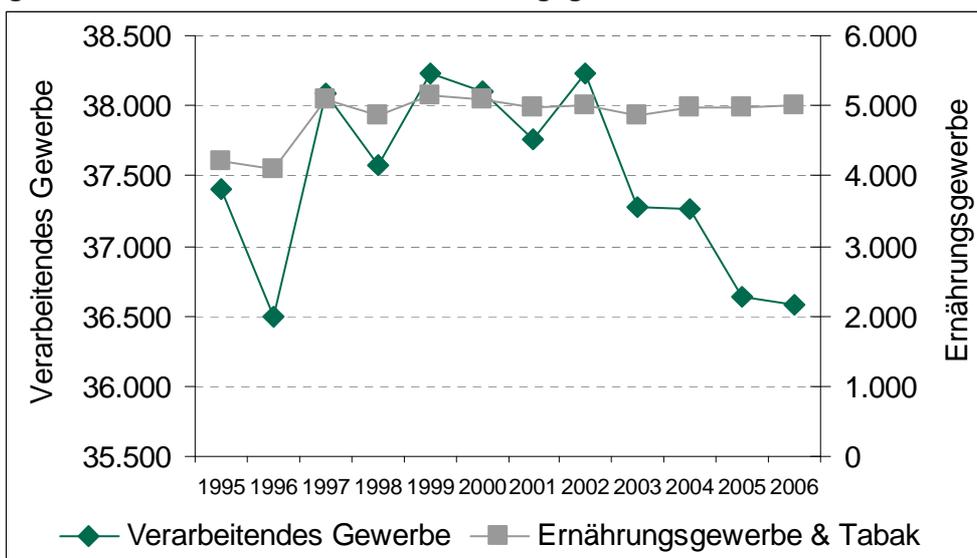
Abbildung 1: Anteile der größten Unternehmen am Umsatz im deutschen Lebensmitteleinzelhandel



Quelle: TradeDimensions, KPMG.

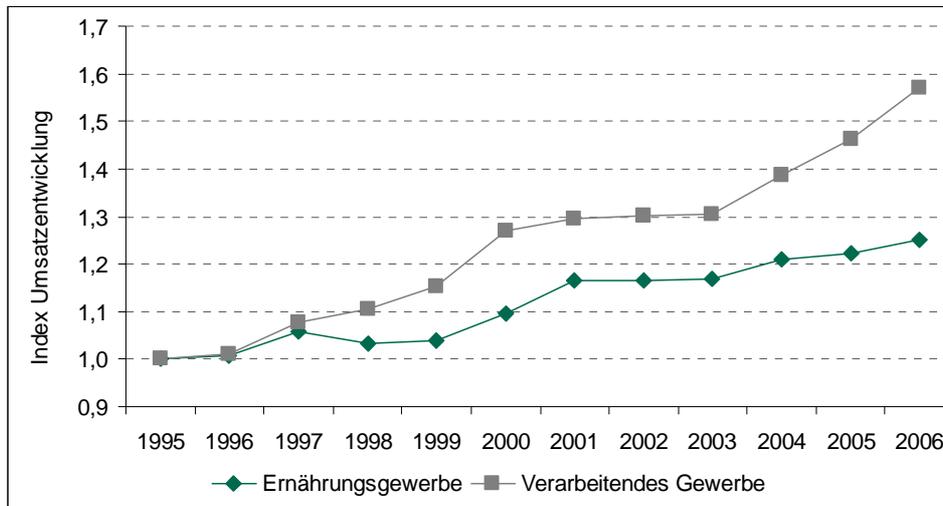
Auf Seiten der Zulieferer steht der Tendenz verstärkter Einzelhandelskonzentration jedoch keine ähnliche Entwicklung entgegen: Seit 1997 ist die Anzahl der Unternehmen im Ernährungsgewerbe seit 1997 stabil, während sie im verarbeitenden Gewerbe seit 2002 rückläufig ist (Abbildung 2). Gleichzeitig stieg der Umsatz im Ernährungsgewerbe zwar an, wuchs jedoch langsamer als im Verarbeitenden Gewerbe (Abbildung 3).

Abbildung 2: Anzahl der Unternehmen im Ernährungsgewerbe und im Verarbeitenden Gewerbe



Quelle: Statistisches Bundesamt.

Abbildung 3: Umsatzentwicklung des Ernährungsgewerbes und des Verarbeitenden Gewerbes



Quelle: DIW econ auf Basis von Daten des Statistisches Bundesamts (Investitionserhebung).

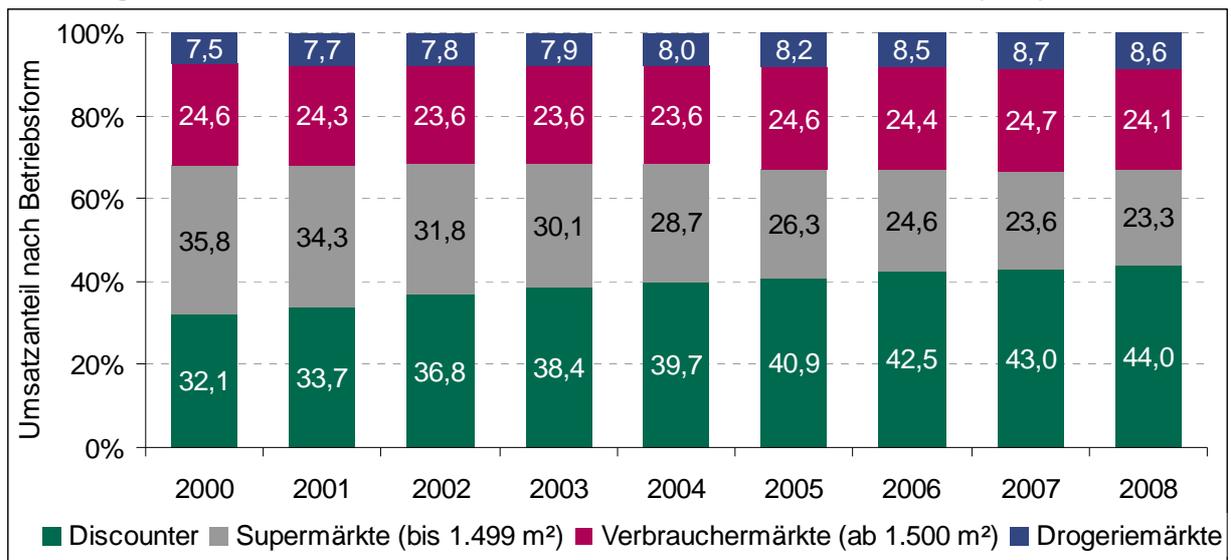
Die Größe eines Einzelhändlers kann nicht per se als Indiz für einen höheren Grad an Verhandlungsmacht verstanden werden. Dennoch belegt eine Vielzahl ökonomischer Argumente, dass große Käufer bei ihren Zulieferern bessere Lieferkonditionen erzielen können als kleine. Diese basieren auf der relativ besseren Möglichkeit großer Einzelhändler, ihren Drohpunkt in den Verhandlungen mit den Zulieferern zu stärken. So können große Käufer ihren Zulieferern glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen. Das heißt, ihnen ist es umso eher möglich, das relevante Gut selbst herzustellen und damit den Zulieferer durch die eigene Produktion zu ersetzen bzw. ihnen Konkurrenz zu machen (Katz 1987, Sheffman und Spiller 1992). Darüber hinaus können große Käufer Markteintritte auf Zuliefererseite fördern, indem sie ansonsten unprofitable Markteintrittswillige durch eine vollständige oder anteilige Übernahme der Fixkosten unterstützen. Ferner können große Käufer glaubwürdiger mit einem Wechsel zu einem anderen Zulieferer drohen. Die Suche nach alternativen Lieferanten oder der Aufbau einer eigenen Produktion lohnt sich zwar auch für kleinere Käufer, allerdings kann ein großer Käufer die damit verbundenen Fixkosten über eine größere Absatzmenge umlegen.¹⁴ Aus diesem Grund ist es für ihn umso eher vorteilhaft, auf eine andere Bezugsquelle umzustellen. Dies verbessert die Abbruchoption des großen Einzelhändlers und stärkt diesen in den Verhandlungen mit seinen Zulieferern.

Auch der Umfang des Einzelhandelssortiments beeinflusst die Beziehung zu den Zulieferern. Beispielsweise kann ein frisch fusionierter Abnehmer glaubwürdig drohen, nicht mehr alle

¹⁴ Fixkosten einer Rückwärtsintegration bzw. eines Lieferantenwechsels sind erstmals in Katz (1987) formal analysiert worden. Für eine Weiterentwicklung dieses Konzepts hinsichtlich der Endogenisierung der Abbruchoption siehe Inderst und Wey (2009).

zuvor gelisteten Produkte in seinem Sortiment zu führen. Die Zulieferer konkurrieren folglich stärker um die Listung des Einzelhandels (Dana 2006, Inderst und Shaffer 2007).¹⁵ Gleiches gilt, wenn der Einzelhandel sich glaubwürdig auf die Reduktion seines Sortiments festlegen kann, um so die Konkurrenz der Zulieferer um Listung zu erhöhen. Dies trifft insbesondere auf Formate wie den Discounter zu, die sich durch kleinere Sortimente und einen hohen Handelsmarkenanteil auszeichnen (Abbildung 4).

Abbildung 4: Umsatzanteile im Lebensmitteleinzelhandel nach Betriebsform (in %)



Quelle: Für die Jahre 2000 bis 2006 GfK und accenture (2008), für die Jahre 2007, 2008 GfK (2009b).¹⁶

Darüber hinaus können sich auch Kapazitätsbeschränkungen auf Seiten der Zulieferer oder steigende Grenzkosten der Produktion positiv auf die Verhandlungsposition der Käufer auswirken. In beiden Fällen steigt der Verlust des Zulieferers beim Scheitern der Vertragsverhandlungen überproportional mit der Größe des Käufers (Inderst und Wey 2007b). Sobald sich ein Zulieferer mit einem Abnehmer nicht einigen kann, werden auf Seiten des Zulieferers Kapazitäten freigesetzt. Diese muss der Zulieferer in der Regel zu reduzierten Preisen auf die übrigen Abnehmer verteilen. Je bedeutender und damit je größer der Käufer, desto höher der Verlust des Zulieferers bei Nichteinigung. Dies wirkt sich wiederum negativ auf die Abbruchoption des Zulieferers – also jenen Gewinn, den der Zulieferer mit allen übrigen Ab-

¹⁵ Es lässt sich ferner zeigen, dass die Abnehmer und hier insbesondere die Einzelhändler ihre Verhandlungsposition verbessern können, wenn sie Regalmieten von ihren Lieferanten verlangen und ihr Sortiment verkürzen (Baake und von Schlippenbach 2008). Durch die geringere Anzahl der Zulieferer wird der marginale Beitrag jedes Zulieferers zum Gesamtgewinn erhöht, wodurch sich letztlich die von ihnen zu zahlende Regalmiete erhöht.

¹⁶ Nicht enthalten sind Fachhandel, Kauf- und Warenhäuser.

nehmern beim Scheitern der Verhandlungen mit diesem Abnehmer erzielt – aus. Folglich ist zu erwarten, dass er in der Verhandlung mit einem großen Käufer schlechtere Konditionen als mit einem kleinen Käufer erzielt.¹⁷

Die Größe des Abnehmers wirkt sich darüber hinaus positiv auf die verhandelten Konditionen aus, da es konkurrierenden Zulieferern mit zunehmender Größe des Käufers umso schwerer fällt, kollusive Vereinbarungen aufrechtzuerhalten. Denn ihr Abweichungsgewinn bei Nichteinhalten der Vereinbarung steigt, je größer der Käufer ist (Snyder 1996 und 1998). Auch Risikoaversion entweder auf Seiten der Zulieferer oder auf Seiten der Abnehmer kann zu einem höheren Anteil der Käufer am Gesamtgewinn führen. Im Hinblick auf risikoaverse Käufer zeigen Chae und Heidhues (2004), dass die Käufermacht von auf unterschiedlichen Märkten aktiven Käufern durch deren Zusammenschluss gestärkt werden kann, indem die einzelnen Käufer einerseits die erzielten Verhandlungsergebnisse ihrer Partner als gegeben betrachten und sich andererseits die Partner das Risiko des Scheiterns einer Verhandlung teilen. Demzufolge bewerten risikoaverse Käufer nach einer Fusion ihr Ausfallrisiko geringer, so dass ihre Abbruchoption an Wert gewinnt. Dies führt schließlich zu einem höheren Anteil am Gesamtgewinn. Demgegenüber erhalten nach DeGraba (2003) große Käufer eines risikoaversen Zulieferers bessere Konditionen, da sie einen wesentlichen Bestandteil am Umsatz des Zulieferers ausmachen. Ihren Verlust bewerten die risikoaversen Zulieferer daher höher als den kleinerer Käufer. Vor diesem Hintergrund gewährt der Zulieferer den großen Käufern bessere Konditionen. Dies reduziert zwar seinen erwarteten Gewinn mit dem Käufer, erhöht aber die Wahrscheinlichkeit, dass die Transaktion überhaupt zustande kommt.

Größe kann den Käufern allerdings auch zum Nachteil gereichen. So kann es unter bestimmten Umständen – etwa in Industrien mit hohen Fixkosten – vorkommen, dass die Zulieferer ihre Fixkosten in erster Linie mit dem bedeutendsten ihrer Abnehmer decken wollen (Raskovich 2003). In diesem Fall reduziert eine Fusion, wenn das fusionierte Unternehmen für die Produktionsentscheidung des Zulieferers entscheidend wird, die Verhandlungsmacht des fusionierten Unternehmens. Die Empirie zeigt allerdings, dass Größe oftmals mit einer Verbesserung der Verhandlungsposition des Einzelhandels einhergeht. So weisen Studien auf eine negative Korrelation zwischen der Konzentration der Käufer und der Gewinne der Zulieferer hin (Lustgarten 1975 und Schumacher 1991).

¹⁷ In diesem Zusammenhang zeigen Chipty und Snyder (1999), dass bei einer konkaven Gewinnfunktion der inframarginale Käufer mehr zu dem gemeinsamen Gewinn beiträgt als der marginale Käufer. In diesem Fall stellen sich die Käufer durch eine Fusion besser und erzielen einen höheren Anteil am Gesamtgewinn.

3.2.2 Türsteherfunktion

Nachfragemacht muss jedoch nicht zwingend mit Größe verbunden sein. Es kann bereits ausreichen, dass der Zugang zu einem bestimmten (lokalen Markt) allein über einen bestimmten Einzelhändler möglich ist (Türsteher).¹⁸ Einigt sich der Zulieferer mit diesem Einzelhändler nicht, kann er diesen Markt nicht erreichen. Dies verbessert die Verhandlungsposition dieses Einzelhändlers gegenüber solchen Einzelhändlern, die stärkerem Wettbewerb auf den Absatzmärkten ausgesetzt sind. Entsprechend kann eine relativ kleine Einzelhandelskette mit Monopolstellung in einem ländlichen Absatzgebiet über Türsteher-Macht verfügen, während dies für eine große Handelskette, die in Ballungszentren mit vielen Wettbewerbern ansässig ist, nicht zwingend der Fall sein muss (Inderst 2008).¹⁹

Im Zuge der zunehmenden Konzentration des Einzelhandels (Abbildung 1) hängt der Marktzugang der Hersteller von der Listungsentscheidung immer weniger Einzelhändler ab (FTC 2001). Die Ausweichmöglichkeiten der Hersteller werden dadurch reduziert, wodurch sich auch die Abbruchoption der Hersteller und damit letztlich ihre Verhandlungsposition verschlechtert. Dementsprechend spielte für die Bewertung von Fusionsvorhaben im Lebensmitteleinzelhandel die befürchtete lokale Verschließung des Beschaffungsmarktes durch marktbeherrschende „Türsteher“ („gatekeeper“) auf europäischer sowie auf nationaler Ebene bereits mehrfach eine wichtige Rolle.²⁰

3.2.3 Internationalisierung

Neben einer starken Konsolidierung ist der Einzelhandel in den letzten Jahren auch zunehmend international ausgerichtet. Zum einen hat die Handelsliberalisierung im Rahmen der WTO sowie durch Freihandelsabkommen, aber auch Innovationen im Transport- und Logistikbereich die weltweite Ausdehnung der Beschaffungsalternativen des Einzelhandels begünstigt. Zum anderen haben die großen Einzelhandelsunternehmen ihre Absatzaktivitäten auf verschiedene Länder ausgedehnt.²¹ Die Bedeutung der Internationalisierung im Einzelhandel zeigt sich insbesondere daran, dass die beiden größten Einzelhandelsunternehmen,

¹⁸ Für eine Formalisierung des Arguments siehe Mazzarotto (2003).

¹⁹ Empirische Belege finden sich in Ellison und Snyder (2002) sowie Sorensen (2003).

²⁰ So wurde Rewe nur die teilweise Übernahme des Filialnetzes von Meinl erlaubt (siehe COMP IV/M.1221), der Zusammenschluss von Kesko und Tuko untersagt (Kesko/Tuko COMP IV/M.784) sowie die Zusammenschlüsse von Carrefour und Promodés (COMP IV/M.1648) auf europäischer Ebene sowie von Edeka und Tengelmann (BKartA B2- 333/07) auf deutscher Ebene nur unter Auflagen bewilligt.

²¹ Beispielsweise kündigte Rewe 2006 an, eine Steigerung des Anteils des Auslandsabsatzes von 30% auf mittelfristig 60% anzustreben (KPMG und EHI Retail Institute 2006: 40).

die Metro-Gruppe und die Schwarz-Gruppe, im Jahr 2007 mehr Umsatz im Ausland erzielten als in Deutschland (Tabelle 1). Auch die Tengelmann-Gruppe, Aldi und Rewe weisen eine starke internationale Ausrichtung auf, wie die Umsatzzahlen aus dem Jahr 2007 dokumentieren. Allein die Edeka-Gruppe erzielte 2007 lediglich 5% ihres Umsatzes im Ausland und weist demnach nur eine geringe internationale Ausrichtung auf.²²

Tabelle 1: Internationale Ausrichtung großer deutscher Lebensmitteleinzelhändler im Jahr 2007

	Umsatz gesamt (in Mrd. Euro)	Umsatzanteil Ausland
Metro Gruppe	64,3**	59%
Schwarz-Gruppe	51,9*	52%
Aldi²³	38,0*	43%
Rewe	45,1**	30%
Edeka-Gruppe²⁴	37,8**	5%
Tengelmann-Gruppe	24,5*	42%

Quelle: DIW econ auf Basis von Daten aus EHI Retail Institute (2008: 252ff). *Bruttoumsatz, **Nettoumsatz.

Auch für die Hersteller von Konsumgütern wird die internationale Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten zunehmend wichtiger. Tabelle 2 zeigt die internationale Ausrichtung der größten Zulieferer des deutschen Lebensmitteleinzelhandels im Jahr 2006. Die 10 größten Zulieferer des deutschen Lebensmitteleinzelhandels erzielten im Jahr 2006 durchschnittlich 77% ihrer Umsätze im Ausland. Damit weisen sie sogar einen höheren Internationalisierungsgrad als die Einzelhändler im Jahr 2007 auf.²⁵

²² Auch die Anzahl der Beschäftigten des deutschen Einzelhandels im Ausland stiegen von etwa 156.000 Arbeitnehmern im Jahr 1990 auf 225.000 im Jahr 1998 (Wortmann 2003: 18). Diese Entwicklung ist vor allem auf Expansionsstätigkeiten innerhalb der Europäischen Union zurückzuführen. In den USA hingegen blieb die Anzahl der Beschäftigten des deutschen Einzelhandels weitestgehend stabil.

²³ Aldi Nord und Aldi Süd zusammengefasst.

²⁴ Berücksichtigt ist die Veräußerung der Marktkauf-Baumarktsparte.

²⁵ Zu den größten 10 Lieferanten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel zählen multinationale Unternehmen, die einen hohen Internationalisierungsgrad aufweisen. Zu nennen sind bspw. Philip Morris mit 96% Umsatzanteil im Ausland, Procter&Gamble, Unilever und Nestlé mit je 94% und Kraft Foods mit 93% Umsatzanteil im Ausland. Dagegen sind Zulieferer verderblicher Waren in Bezug auf ihren Absatz weniger stark international ausgerichtet. Ein Beispiel dafür ist Cobana Fruchtring mit einem Umsatzanteil von nur 10% im Ausland. Dieser extreme Wert führt in der Gruppe der Top 10 Zulieferer auch zu einem deutlich niedrigeren Mittelwert des Umsatzanteils im Ausland von 77% verglichen mit einem Median von 90%.

Tabelle 2: Internationale Ausrichtung der größten Zulieferer des deutschen Lebensmitteleinzelhandels im Jahr 2006

	Umsatzanteil Ausland	
	Durchschnitt	Median
Top 10 Zulieferer²⁶	77%	90%
Top 11-20 Zulieferer²⁷	48%	40%

Quelle: DIW econ auf Basis von Daten aus EHI Retail Institute (2008: 320ff).

Allerdings lässt sich beobachten, dass der Internationalisierungsgrad für kleinere Zulieferer des deutschen Lebensmitteleinzelhandels wesentlich geringer ausfällt. So erzielen die 11 bis 20 größten Zulieferer im Durchschnitt lediglich 48% ihres Umsatzes im Ausland. Der Median ist dabei mit 40% deutlich niedriger als bei den größten 10 Zulieferern (90%).²⁸

Die zunehmende Internationalisierung der Einzelhandelsaktivitäten verbessert die Beschaffungsalternativen für den Einzelhandel und stärkt somit die Verhandlungsposition des Einzelhandels gegenüber den heimischen Produzenten. Insbesondere bei wenig differenzierten Gütern kann der Einzelhandel seinen Zulieferern glaubwürdig drohen, in Zukunft große Teile seines Bedarfs auf internationalen Märkten zu decken. Inwiefern diese Entwicklung durch eine ebenfalls erstarkende Verhandlungsposition der Zulieferer aufgrund der zunehmenden Internationalisierung ihrer Handelsbeziehungen kompensiert wird, ist ambivalent. So sind große Hersteller international weitaus besser aufgestellt als kleinere Hersteller.

3.2.4 Handelsmarken

Handelsmarken und damit das Angebot eigener Artikel durch den Handel haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Mit einem Handelsmarkenanteil von 30% im Jahr 2005 gehört Deutschland zu den Ländern mit der weltweit höchsten Bedeutung von Handelsmar-

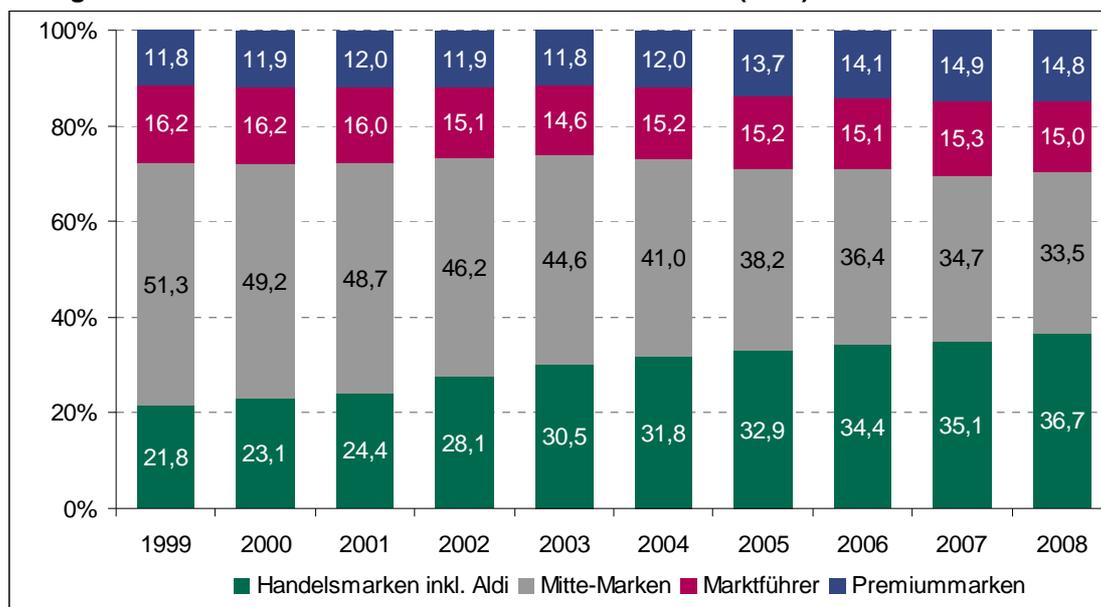
²⁶ Die Top 10 Zulieferer des deutschen Einzelhandels sind: Nestle, Vion Food Group, Procter&Gamble, Oetker, Unilever, Coca Cola, Cobana Fruchtring, Henkel, Kraft Foods, Philip Morris (EHI Retail Institute 2008: 320ff.).

²⁷ Die Top 11 bis 20 Zulieferer des deutschen Einzelhandels sind: B+C Tönnies, InBev, Südzucker-Gruppe, Ferrero, Humana Milchunion, Nordmilch Konzern, Pfeifer & Langen, Unternehmensgruppe Theo Müller, Westfleisch-Gruppe, Atlanta (EHI Retail Institute 2008: 320ff.).

²⁸ Da der Median den mittleren Wert einer Stichprobe beschreibt, ist er als Maß verglichen mit dem Durchschnitt einer Stichprobe deutlich robuster gegenüber Ausreißern. Im vorliegenden Fall des Umsatzanteils im Ausland für die Top 10 Zulieferer werden die Umsatzanteile nach ihrer Größe geordnet. Der mittlere Wert dieser Stichprobe ist dann der Durchschnitt des fünft- und sechstgrößten Werts. Analog wird auch der Median für die 11 bis 20 größten Zulieferer ermittelt.

ken (AC Nielsen 2005).²⁹ In den vergangenen zehn Jahren stieg der Marktanteil von Handelsmarken nicht zu Lasten von Premiummarken und Marktführern, sondern vor allem zu Lasten der Mitte Marken (Abbildung 5). Entgegen der allgemeinen Vermutung sprechen Handelsmarken nicht allein Haushalte mit niedrigem Einkommen an. Für den europäischen Markt lässt sich vielmehr zeigen, dass Eigenmarken bei Konsumenten mit niedrigem Einkommen einen Marktanteil von 32% und bei Konsumenten mit hohem Einkommen einen Marktanteil von 28% haben. Auch weltweit sind ähnliche Proportionen zu beobachten (AC Nielsen). Darüber hinaus fällt auf, dass die Qualität von Handelsmarken in den letzten Jahren gestiegen ist. Dienten sie bei ihrer Einführung in den 1970er Jahren noch hauptsächlich als günstige Variante zu teuren Markenprodukten, so sind sie inzwischen auch in den Hochpreis-Segmenten zu finden.

Abbildung 5: Marktanteile von Industrie- und Handelsmarken (in %)



Quelle: GfK (2009a), 20.000er Haushaltspanel ConsumerScan, Basis: 100 Warengruppen. Preis Premiummarken ≥ Marktführer.

Einzelhändler führen Eigenmarken aufgrund einer Vielzahl von Gründen ein.³⁰ Mit Blick auf den horizontalen Wettbewerb können Handelsmarken als Mittel zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz angesehen werden (Dhar und Hoch 1997). Gleichzeitig kann die Einführung von Handelsmarken und damit die Verbreiterung des Sortiments durch den Einzelhandel als Markteintrittsbarriere gegenüber den potenziellen Wettbewerbern genutzt werden

²⁹ Besonders hohe Anteile an Handelsmarken finden sich in den Produktbereichen Hygiene und Papier (> 50%), Tiernahrung, TTK und Eis, Molkereiprodukte (weiße und gelbe Linie) (jeweils > 40%) (Bundeskartellamt 2008a: Anlage 5).

³⁰ Für eine ausführliche Diskussion von Handelsmarken siehe Berges-Sennou et al. (2004)

(Judd 1985). Darüber hinaus kann die Handelsmarkeneinführung für die Beziehung zwischen Markenherstellern und Handel von Bedeutung sein. Beispielsweise deutet die steigende Qualität der Handelsmarken darauf hin, dass der Einzelhandel die Handelsmarken nutzt, um stärker auf den Zwischenproduktmärkten mit den Herstellern zu konkurrieren.

Im Zuge der Einführung einer Handelsmarke und damit eines engen Substituts zum Herstellerprodukt kann der Einzelhändler dem Zulieferer drohen, sein Produkt nicht in das Sortiment aufzunehmen, sondern lediglich die Handelsmarke zu vertreiben. Durch die Einführung von Handelsmarken erhöht der Einzelhändler jedoch nicht nur den Wettbewerb um freie Regalplätze, sondern auch den Wettbewerb um die Nachfrage der Konsumenten. Handelsmarken führen letztlich dazu, dass der Einzelhändler einen höheren Gewinn erzielt, wenn die Verhandlungen mit einem Zulieferer scheitern. Dies begünstigt seine Verhandlungsposition gegenüber den Zulieferern und führt schließlich für ihn zu besseren Konditionen auf den Zwischenproduktmärkten (Katz 1987). Geht man zunächst davon aus, dass die Verbraucher bei der Herstellermarke eine höhere Qualität als bei der Handelsmarke erwarten, reduzieren sich die Zuliefererpreise mit zunehmender Qualität der Eigenmarken. Denn je stärker sich die Handelsmarke der Qualität des Herstellerproduktes annähert, umso besser kann sie dieses substituieren. Der Händler ist folglich in der Lage, seinen Gewinnanteil innerhalb der vertikalen Struktur zu erhöhen.³¹

Im Gegensatz zu einem konkurrierenden Hersteller hat der Einzelhändler einen Anreiz, ein sehr enges Substitut zu einer Herstellermarke einzuführen. Denn hierdurch kann er seine Abbruchoption in den Verhandlungen mit dem Hersteller verbessern und günstigere Konditionen erzielen und schließlich seinen Gewinn in der vertikalen Beziehung steigern (Scott Morton und Zettelmeyer 2000). Der konkurrierende Hersteller hingegen versucht in der Regel seine Differenzierungsmöglichkeiten voll auszunutzen und sich mit seinem Produkt soweit wie möglich von der Konkurrenz zu differenzieren. Mit dem Eintritt von Einzelhändlern in die Handelsmarkenproduktion wird demnach der Wettbewerb auf den Zulieferermärkten intensiviert.

Die Auswirkungen einer Handelsmarkeneinführung hängen ferner an der Unterscheidung von loyalen und preissensiblen Verbrauchern. Während loyale Verbraucher einer Marke eng verbunden sind und daher nahezu preisunelastisch reagieren, sind weniger loyale Verbraucher eher preissensibel und reagieren entsprechend preiselastischer. Bei einem geringen Anteil loyaler Verbraucher werden die Markenhersteller auf die Androhung der Handelsmar-

³¹ Für eine Formalisierung dieser Argumente siehe Mills (1995) sowie Bontems et al. (1999).

keneinführung mit einem niedrigen Zuliefererpreis reagieren, so dass sich die Einführung der Handelsmarke für den Einzelhändler nicht mehr lohnt. In diesem Fall wirkt die Androhung der Handelsmarkeneinführung wie ein potenzieller Wettbewerber. Steigt der Anteil der loyalen Verbraucher, entscheidet sich der Markenhersteller für eine Hochpreisstrategie, um den Nachfragerückgang teilweise zu kompensieren. Lediglich für den Fall, dass der Anteil an loyalen Verbrauchern sehr hoch ist, wird die Eigenmarke das Verhalten des Herstellers nicht beeinflussen können.³²

3.2.5 Einzelhandelsregulierung

Neben den genannten Faktoren können sich auch Regulierungsmaßnahmen im Einzelhandel – wie etwa der gesetzliche Ladenschluss oder baurechtliche Bestimmungen – mittelbar auf die Verhandlungsposition des Einzelhandels gegenüber den Zulieferern auswirken.

Der gesetzliche Ladenschluss reduziert die Möglichkeit der Wettbewerber, sich zu differenzieren. Infolgedessen erhöht sich die Intensität des Preiswettbewerbs. Irmen und Inderst (2005) zeigen, dass im Zuge einer Lockerung des gesetzlichen Ladenschluss große Anbieter aufgrund von Kostenvorteilen ihre Geschäfte länger öffnen als kleine. Hierdurch können sie ihre Marktanteile zu Lasten der kleinen Anbieter ausbauen. Allerdings reduziert die zunehmende Anbieterdifferenzierung den Wettbewerb, wodurch schließlich die Preise steigen und der Nachfrageverlust der kleinen Anbieter kompensiert werden kann. Eine Abschaffung des Ladenschlussgesetzes würde daher den starken Preiswettbewerb im Einzelhandel abschwächen und das Preisniveau erhöhen. Dies würde schließlich Markteintritte kleiner und mittlerer Wettbewerber begünstigen und damit die Absatzalternativen der Hersteller verbessern.

Auch die restriktive Baunutzungsverordnung kann den Marktzutritt von Wettbewerbern im Einzelhandel erschweren oder sogar gänzlich verhindern.³³ Nach § 11 Abs. 3 BauNVO sind großflächige Einzelhandelsbetriebe mit einer Geschossfläche von mehr als 1.200 m² bzw. einer Verkaufsfläche von mehr als 800 m² in ihrer Standortwahl beschränkt.³⁴ Insbesondere Discounter überschreiten aufgrund ihres geringen Sortimentumfangs selten die Grenze zur Großflächigkeit und unterliegen daher zumeist nicht der Verordnung.³⁵ Demgegenüber ist der

³² Für eine Formalisierung des Arguments siehe Gabrielsen und Sorgard (2007).

³³ Vgl. hierzu auch Boylaud und Nicoletti (2001).

³⁴ BVerwG Urteil vom 24.11.2004 – 4C 10.04.

³⁵ Lebensmitteleinzelhändler mit Verkaufsflächen von 400 – 5.000 qm bieten durchschnittlich zwischen 6.200 (Kaiser's, Tengelmann) und 30.000 Artikeln (Kaufland) an, während Discounter ein deutlich geringeres Sortiment zwischen 600 (Aldi Süd) und 1.900 Artikeln (Plus) anbieten (Lebensmittelzeitung 2005).

traditionelle Einzelhandel und hier insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel, der von einem Verkaufsflächenwachstum geprägt ist, zunehmend in seiner Standortwahl eingeschränkt.

Bau- und Planungsregulierungen wirken folglich der Eröffnung neuer Verkaufsflächen und der Schließung alter entgegen.³⁶ Hiervon profitieren Discounter, die mangelnde Vielfalt durch niedrige Preise kompensieren und sich zunehmend in Wohngebieten niederlassen. Dies stärkt den Preiswettbewerb zunächst an verbrauchernahen Standorten und schließlich auf dem gesamten Markt. Der hiermit einhergehende Bedeutungszuwachs der Discounter auf den Absatzmärkten kann sich wiederum negativ auf die Verhandlungsposition der Zulieferer auswirken. Dies geht sowohl auf die geringeren Sortimentsgrößen der Discounter und damit auf den verstärkten Leistungswettbewerb der Hersteller als auch auf die Folgen des hohen Handelsmarkenanteils zurück.

3.2.6 Verbraucherverhalten

Die Entwicklung nachfragemächtiger Einzelhändler kann auch von den Einkaufspräferenzen der Verbraucher unterstützt werden. Sowohl die zunehmenden Anforderungen im Berufsleben als auch der Bedeutungszuwachs von Freizeitaktivitäten haben Zeit zu einem knappen Gut werden lassen. Gleiches bewirken die steigende Mobilität der Verbraucher, die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen sowie die steigenden Einkommen (Aiginger et al. 1999a). Aufgrund der steigenden Opportunitätskosten der Zeit sind die Verbraucher geneigt, ihre reinen Einkaufskosten – bestehend aus Transport- und Suchkosten – zu reduzieren, indem sie ihre Einkaufsaktivitäten auf eine oder einige wenige Einkaufsstätten konzentrieren (Carlson and Giesiecke 1983). Dieses Einkaufsverhalten wird als sogenanntes One-Stop Shopping bezeichnet. Einer Umfrage der UK Competition Commission (2000) zufolge sind rund 70% der Verbraucher One-Stop Shopper, wobei sie rund 80% ihrer wöchentlichen Ausgaben für

³⁶ So zeigen Griffith und Harmgart (2004), dass sich die britischen Einzelhändler nach der Reform von 1996 zunehmend mit kleineren Läden in den Innenstädten niederlassen, während die US-amerikanischen Einzelhändler, die keinerlei Regulierung unterworfen sind, zunehmend wachsen. In diesem Zusammenhang weisen Haskel und Sadun (2005) auf die negativen Produktivitätsauswirkungen der starken Regulierung des britischen Einzelhandels hin. Damit stehen restriktive Baunutzungsverordnungen in einem mittelbaren Zusammenhang mit der Produktivitätsentwicklung der Branche, indem sie die für die Branchenentwicklung wesentlichen Markteintritte erschweren. Hausman und Leibtag (2005) zeigen diesbezüglich, dass insbesondere Verbraucher mit geringem Einkommen ihre Einkäufe im großflächigen und meist niedrig-preisigen Einzelhandel tätigen, so dass durch die mit den Baunutzungsverordnungen einhergehenden Markteintrittsbarrieren ein eindeutig negativer Effekt auf die Konsumentenwohlfaht einhergeht.

schnell drehende Konsumgüter bei einem Haupteinkauf ausgeben. Entsprechend reduziert sich die Häufigkeit ihrer Einkäufe, während das Volumen pro Einkauf steigt.³⁷

Ökonomisch beschreibt die Tendenz zum One-Stop Shopping das verbraucherseitige Bündeln von Gütern. Aus der ökonomischen Theorie ist bekannt, dass hierdurch der Wettbewerb zwischen den Anbietern – in diesem Fall zwischen den Einzelhändlern – intensiver wird (Matuses und Regibeau 1988). Dies kann sich sowohl positiv als auch negativ auf Zulieferer auswirken. Je nachdem, welche Präferenzen die Verbraucher für bestimmte Güter haben, führt das One-Stop Shopping dazu, dass die Einzelhändler tendenziell leichter oder schwerer auf bestimmte Güter in ihrem Sortiment verzichten können. So kann es sein, dass die Verhandlungsposition populärer Markenhersteller, durch das One-Stop Shopping steigt, während die der Hersteller von Massenware reduziert wird. Eine Untersuchung der GfK (2009c) zeigt, dass rund 60 Prozent der Verbraucher mit einer bestimmten Markenpräferenz ihre Einkäufe tätigen. Allerdings werden 70 Prozent der Kaufentscheidungen vor Ort – sprich in den Verkaufsstätten – getroffen.

Sofern Verbraucher eine starke Präferenz für ein bestimmtes Gut aufweisen, werden sie nur solche Einzelhändler aufsuchen, bei denen das von ihnen präferierte Gut erhältlich ist. Dies impliziert, dass der Einzelhändler bei Nichtlistung des entsprechenden Gutes nicht nur die Nachfrage für dieses einzelne Gut verliert, sondern aufgrund der Präferenz der Konsumenten zum One-Stop Shopping für den gesamten Warenkorb. Entsprechend verbessert sich die Verhandlungsposition des Herstellers gegenüber dem Händler. Allerdings ist es auch denkbar, dass sich Verbraucher trotz ihrer Markenpräferenz aufgrund der hohen Zeit- bzw. Wechselkosten gegen einen Wechsel der Einkaufsstätte entscheiden, um woanders ihr präferiertes Gut zu erhalten. Dem steht entgegen, dass Verbraucher einem Produktwechsel insbesondere bei Erfahrungsgütern kritisch entgegenstehen. Hier greifen sie gern auf Altbewährtes zurück und profitieren hierbei von den bereits „erfahrenen“ Qualitäten (Aiginger et al. 1999b). Ein Großteil der Verbraucher tätigt seine Einkäufe allerdings ohne eine Markenpräferenz. In diesem Fall lassen sich die Verbraucher vom Angebot des Einzelhändlers bei ihrer Kaufentscheidung ‚inspirieren‘. Entsprechend kann der Einzelhändler glaubwürdig drohen,

³⁷ Eine Reihe empirischer Untersuchungen beschäftigt sich mit Verbraucherverhalten, insbesondere dem One-Stop Shopping. So zeigt McDonald (1994), dass Käuferverhalten insbesondere durch deren Zeitmanagement erklärt werden kann. D.h., das Verbraucherverhalten spiegelt wider, wie Verbraucher ihre Einkaufskosten, die Güterpreise sowie ihre Suchkosten gegeneinander abwägen (Bawa und Gosh 1999). Entsprechend zeigen Carlson und Gieseke (1983), dass das Lohnniveau sowie demographische Aspekte den individuellen Suchaufwand der Verbraucher wesentlich determinieren. Dellaert et al. (1998) zeigen ferner, dass die Präferenz für das One-Stop Shopping in Abhängigkeit von der Produktkategorie variiert.

diese nur schwach oder gar nicht präferierten Güter auszulisten. Dies wiederum schwächt die Verhandlungsposition der Zulieferer.

Schließlich können auch räumliche Präferenzen der Endverbraucher die Nachfragemacht des Einzelhandels verstärken. So verbessert sich die Verhandlungsposition eines bestimmten Händlers durch hohe lokale Präsenz beziehungsweise Präsenz an bestimmten, von Verbrauchern stark frequentierten Standorten. In diesem Fall sinkt nämlich die Wahrscheinlichkeit, dass Verbraucher die Verkaufsstätte wechseln werden, um anderorts bestimmte Markenartikel zu kaufen.³⁸

3.2.7 Spezifische Investitionen

Viele Investitionen sind beziehungsspezifischer Natur, da sie auf die Interaktion zwischen bestimmten Unternehmen ausgerichtet sind und für Austauschbeziehungen mit dritten Unternehmen kaum oder gar nicht verwendet werden können. Spezifische Investitionen spielen insbesondere bei langfristigen Vertragsbeziehungen eine Rolle, bei denen Unternehmen Produktions- oder Logistikprozesse aufeinander abstimmen, um Skalen- und Verbundvorteile einmaliger Investitionen zu nutzen. Skalen- und Verbundvorteile können dabei auf einer ganzen Reihe verschiedener Ursachen beruhen: Zu nennen sind zum einen Transaktionskosten, die mit der Anbahnung und Durchsetzung von Verträgen mit neuen Transaktionspartnern einhergehen. Zum anderen kann die Effizienz einer Austauschbeziehung häufig erheblich gesteigert werden, wenn ein Zulieferer bestimmte Anlagen oder Systeme anschafft, die genau auf die Nachfrage seines Abnehmers zugeschnitten sind. So gaben in einer in Großbritannien durchgeführten Herstellerumfrage 79% der befragten Unternehmen an, ihre Lagerpaletten auf die Standards des Kunden umzustellen. Weitere spezifische Investitionen wurden durch die Hersteller bei ihren Verpackungssystemen geleistet. Hier gaben 59% aller befragten Unternehmen an, sich den Anforderungen der Kunden anzupassen (GfK 2007). Gleiches gilt bei der Wahl des Produktionsstandortes sowie bei der Einstellung von Personal. Auch hier können Effizienzsteigerungen immer dann erzielt werden, wenn Spezialisierungsvorteile und damit verbundene Skalenvorteile genutzt werden können.

³⁸ Grundsätzlich ist auch die Berücksichtigung räumlicher Substitutionsmöglichkeiten Gegenstand der aktuellen Kartellrechtlichen Praxis. Beispielhaft sei hier auf Untersuchungen des Bundeskartellamts zum Tankstellenmarkt verwiesen (Bundeskartellamt 2009a). Auch bei der Bewertung des Wettbewerbs im Einzelhandel wird auf räumliche Präsenz der Einzelhändler abgestellt (vgl. etwa Bundeskartellamt 2008a), allerdings bisher nicht hinsichtlich der daraus resultierenden Nachfragemacht.

Aufgrund solcher beziehungsspezifischer Investitionen erhöhen sich die Wechselkosten der Zulieferer zu anderen Abnehmern, da diese entweder ebenfalls beziehungsspezifische Investitionen verlangen oder aber die bereits getätigten Investitionen sich nicht in der Beziehung zu anderen Abnehmern amortisieren lassen. Der Zulieferer kann folglich in eine stärkere Abhängigkeit von seinem Abnehmer geraten: Solange der Lieferant den Vertrag festlegen kann und perfekt über die Wertschätzung des Käufers informiert ist, ist er in der Lage, sich den gesamten Überschuss aus der (beziehungsspezifischen) Investition anzueignen. Anders ist es hingegen, wenn der Käufer über die volle Verhandlungsmacht verfügt oder aber die Verträge auf bilateralen Verhandlungen basieren. Sobald eine Partei beziehungsspezifisch investiert hat und diese Investition versunken ist, kann diese von der Gegenpartei in eine „Notsituation“ gedrängt werden (Klein et al. 1978). Hierbei kann der Käufer dem Lieferanten Konditionen aufdrängen, die es ihm ermöglichen, den Zulieferer auszubeuten, so dass die ursprünglichen Investitionskosten nicht mehr aus der laufenden Geschäftsbeziehung gedeckt werden können (Williamson 1975). Da dem Lieferanten ein Ausweichen nicht möglich ist, muss er im Zweifel das Angebot zur Schadensbegrenzung akzeptieren, das er unter wettbewerblichen Bedingungen nie akzeptiert hätte.

Ähnliche Probleme entstehen auch durch Nachverhandlungen. Selbst wenn ex ante Verträge entsprechende Lieferkonditionen oder Aufteilungen der Investitionskosten festlegen, können die beteiligten Unternehmen nach erfolgten Investitionen immer einen Anreiz haben, den Vertrag zu ändern. Sowohl bei einseitigen als auch bei beidseitigen Investitionen kann es daher dazu kommen, dass die Vertragsparteien in Nachverhandlungen eintreten, um im Interesse beider oder nur einer Partei die zuvor eingegangenen Verpflichtungen außer Kraft zu setzen (Schmitz 2000).

3.3 Identifikation von Nachfragemacht

In der kartellrechtlichen Praxis setzt die Bestimmung von Marktmacht zunächst die Abgrenzung des relevanten Marktes voraus. Auf dieser Basis werden sodann die Marktanteile der aktiven Unternehmen ermittelt. Diese werden schließlich unter Berücksichtigung aller spezifischen Wettbewerbsbedingungen interpretiert, um das Vorliegen von Marktmacht und die bestehenden Möglichkeiten zur Marktbeherrschung festzustellen.

Bei der Abgrenzung des relevanten Beschaffungsmarktes ist dem Bedarfsmarktkonzept entsprechend von den Ausweichmöglichkeiten und damit den alternativen Wahlmöglichkeiten

der Anbieter auszugehen.³⁹ Der relevante Markt umfasst damit alle aus der Sicht der Anbieter funktionell austauschbaren Erzeugnisse, unter Berücksichtigung sowohl der Angebotsumstellungsmöglichkeiten der Hersteller (Angebotsumstellungskonzept) als auch der Möglichkeit gleichartige Nachfrager auszutauschen (sog. Produktkonzept).⁴⁰ Es ist folglich davon auszugehen, dass Nachfragemacht genau dann besteht, wenn die Nachfrager bei Preiserhöhungen auf der Angebotsseite sofort auf Beschaffungsalternativen zurückgreifen können.⁴¹ Hingegen besteht keine Nachfragemacht, wenn der Anbieter jederzeit einem anderen Nachfrager gegenüber treten kann, sei es durch die Umstellung der Produktion oder die Vielzahl alternativer Nachfrager (Produktionsflexibilität und Programmelastizität).⁴² Für die Bewertung der Ausweichmöglichkeiten dürfen die zufällig verfolgten Absatzziele oder Marketingstrategien der Lieferanten nicht maßgeblich sein. Dies würde einer dem Wettbewerbsprinzip entgegenlaufenden Strukturkonservierung dienen.⁴³ Die berücksichtigten Ausweichmöglichkeiten der Lieferanten müssen allerdings zumutbar und mit vertretbarem Aufwand umsetzbar sein. Für die Ausweichmöglichkeiten der Lieferanten spielt indes der Konzentrationsgrad auf Nachfragerseite eine Rolle, indem eine beschränkte Zahl von Abnehmern deren Verhandlungsmacht gegenüber den Anbietern stärken kann (siehe oben). Darüber hinaus kommt es zur Abhängigkeit eines Anbieters von einem Nachfrager, wenn der Anbieter seine gesamte Geschäftstätigkeit auf einen Nachfrager ausrichtet oder ein hoher Umsatzanteil auf einen Nachfrager entfällt. Dabei ist es unerheblich, dass die Abhängigkeit der Zulieferer häufig auf deren eigene Spezialisierung zurückzuführen ist und daher der Zulieferer seine Lage selbst vorhersehbar oder bewusst verursacht hat. Etwas anderes gilt allerdings, wenn das als abhängig in Betracht gezogene Unternehmen ihm offen stehende zumutbare Ausweichmöglichkeiten ohne Mitwirkung des anderen Unternehmens verbaut oder den ihm ohne weiteres

³⁹ Vgl. hierzu KG WuW/E OLG 3917 ff. Coop-Wandmaker.

⁴⁰ Siehe hierzu BT- Drucksache 11/4610, S. 1 ff.. Das KG hat in seiner maßgeblichen Coop-Wandmaker Entscheidung diese Aspekte schon vor der Gesetzesergänzung voll berücksichtigt. Vgl. auch BGH WuW/E BGH 2483ff. Sondierungsverfahren sowie KG WuW/E OLG 3577 ff. Husse-Mara.

⁴¹ EuG, 23.02.2006, T-282/02.

⁴² „Tendenziell werden diese Umstellungsmöglichkeiten geringer sein als im umgekehrten Fall der Angebotsmacht die Möglichkeiten von Nachfragern, auf andere Produkte auszuweichen, so dass im praktischen Ergebnis Konzeptionen von einer Angebotsumstellung vielfach zum gleichen Resultat führen dürften wie solche von einer Nachfrageraustauschbarkeit. Eine umfassende wettbewerbliche Würdigung wird ohnehin beide Ansatzpunkte berücksichtigen (Hussel-Mara) (vgl. Möschel in: Immenga/Mestmäcker).“

⁴³ Siehe hierzu die Diskussion der Ausführung des KG zur Marktabgrenzung im Fall Hussel/Mara in Köhler (1988).

möglichen Abschluss eines nur unter Einhaltung einer längeren Frist kündbaren Liefervertrags versäumt hat.⁴⁴

Neben der relativen Marktgröße eines Käufers (im Sinne seines Anteils am gesamten Nachfragemarkt) kann insbesondere auch der Anteil eines Käufers am Gesamtumsatz eines einzelnen Verkäufers für die Abschätzung von Nachfragemacht entscheidend sein. Einer weit- hin vertretenen These zufolge wird Marktbeherrschung auf der Nachfrageseite schon bei sehr viel geringeren Marktanteilen erreicht als auf der Anbieterseite. So nimmt auch das Bundeskartellamt im Vergleich zu der Marktbeherrschungsvermutung durch Anbieter bei der Vermutung von Nachfragemacht bereits wesentlich geringere Anteile von Nachfragern am Absatz von Herstellern als ausreichend an. Im Verhältnis von Konsumgüterindustrie zum Handel wird ein Umsatzanteil von 10% oder mehr für die Annahme einer nachfragebedingten Abhängigkeit auf der Lieferantenseite bereits als ausreichend erachtet (Goette 2003). Die Europäische Kommission hingegen argumentierte im Fusionsfall von Carrefour und Promodes, dass ein Lieferant als ökonomisch abhängig zu betrachten ist, wenn sein gesamtes Geschäftsvolumen mit den betreffenden Handelskonzernen mehr als 22% seines gesamten Umsatzes ausmache. Dieser Schwellenwert wurde durch Unternehmensbefragungen ermittelt. Konkret wurde gefragt, ab welchem Absatzausfall ein Lieferant in Zahlungsschwierigkeiten gerate.⁴⁵ Allerdings muss einschränkend angemerkt werden, dass diese Schwellenwerte nicht grundsätzlich verallgemeinert werden können. Vielmehr ist davon auszugehen, dass im konkreten Einzelfall ein jeweils fallbezogener kausaler Zusammenhang zwischen Größe und Verhandlungsmacht hergestellt werden muss.⁴⁶

3.4 Folgen von Nachfragemacht

Bei der Untersuchung der Auswirkung von Nachfragemacht kann anders als bei angebots- seitiger Marktmacht nicht auf einen robusten, monotonen Zusammenhang zwischen Größe, Marktanteilen und Konzentration verwiesen werden. Während im Monopsonmodell die Kon- zentration der Nachfrage zu einem Rückgang der Gesamtnachfrage und damit zu sinkenden Zuliefererpreisen führt, sind Ursachen und Konsequenzen von Käufermacht bei bilateralen

⁴⁴ Immenga/Mestmäcker 2007: § 20 Rdn. 54.

⁴⁵ Aus den Dokumenten des Wettbewerbsverfahren sind die genaueren Gründe für die unterstellten Zahlungsschwierigkeiten – beispielsweise mangelnde Flexibilität der Lieferanten bei der Anpassung der Kostenstrukturen oder mangelnder Zugang zu Krediten – nicht ersichtlich. Eine genauere Analyse der zugrunde liegenden Friktionen in der Finanzierung, die für die mögliche Illiquidität eines ansonsten profitablen Lieferanten verantwortlich sein könnten, wäre im Allgemeinen ratsam.

⁴⁶ Siehe Köhler (1988: 68) – kritisch zur Brauchbarkeit von Schwellenwerten.

Verhandlungen weniger offensichtlich. Die folgenden Abschnitte untersuchen zunächst mögliche Formen des Missbrauchs von Nachfragemacht und legen sodann potenzielle Auswirkungen von Nachfragemacht im Einzelhandel auf Endverbraucherpreise, Innovationsanreize und Vielfalt des Herstellerangebots dar.

3.4.1 Möglichkeiten des Missbrauchs

Der Missbrauch von Nachfragemacht umfasst alle Verhaltensweisen, mit denen tatsächliche oder potenzielle Marktpartner im Vertikal- sowie im Horizontalverhältnis in ihrer Handlungs- oder Entschließungsfreiheit beschränkt (Individualschutz) oder die Wirksamkeit des Wettbewerbs (Institutionenschutz) beeinträchtigt werden können (Schmidt 2005: 129). Seit Anfang der 1970er Jahre sind als Missbrauch von Nachfragemacht Fälle des Anzapfens bekannt.⁴⁷ Handelsunternehmen fordern aus unterschiedlichen Anlässen von ihren Zulieferern Vergünstigungen und zapfen auf diese Weise ihre Zulieferer an. Dabei handelt es sich um solche Leistungen, die Händler ohne sachliche Rechtfertigung von ihren Lieferanten verlangen. Zu nennen sind hier insbesondere Eintritts- oder Verbleibegelder, die Händler von ihren Lieferanten verlangen, damit diese ihre Produkte über den Einzelhandel absetzen können. Weitere Beispiele sind Darlehen zu nicht marktgerechten Bedingungen, Werbekostenzuschüsse, die aktive Teilnahme an Marketingaktionen⁴⁸, oder Rabattforderungen für zurückliegende Zeiträume nach dem Zusammenschluss mit einem Nachfrager (sogenannte „Hochzeitsrabatte“, siehe BKartA 2008), dem – wie sich anlässlich des Zusammenschlusses herausstellt – bessere Konditionen eingeräumt worden sind. Bei all diesen Praktiken kann es sich sowohl um Ausbeutungsstrategien im Vertikalverhältnis als auch um Verdrängungsstrategien im Horizontalverhältnis handeln.

Bei bestehenden Verträgen sind derartige Forderungen nur dann zulässig, wenn sich die Umstände, unter denen der Vertrag geschlossen wurde, schwerwiegend geändert haben und sich ein Festhalten am bestehenden Vertrag als unzumutbar erweist. Als problematisch erweist sich die Wertung von Einmalzahlungen, wie Eintritts- oder Verbleibegeldern, bei neuen Vertragsverhältnissen. Hier könnte das Verbot der Forderung ein Eingriff in die Wettbewerbs- und Vertragsfreiheit darstellen.⁴⁹ Denn hartes Verhandeln, das durchaus auch die

⁴⁷ Vgl. Wirtz (1985: 15), Treis (1985).

⁴⁸ Eintritts- oder Verbleibegelder (Vgl. BGH GRUR 1977: 619/621 – Eintrittsgeld, BGH GRUR 1977: 257/258 – Schaufensteraktion, BGH GRUR 1982: 737/738 – Eröffnungsrabatt; OLG München GRUR 1992: 712 – Besonders platzierte Arzneimittel).

⁴⁹ Im Hinblick auf die weit verbreitete Praxis von Einjahresverträgen in den Zulieferer-Abnehmer Beziehung fällt es schwer, neue Vertragsverhältnisse von bestehenden Vertragsverhältnissen abzugrenzen.

Drohung mit dem Abbruch der geschäftlichen Beziehungen umfassen kann, kann indes Teil eines funktionierenden Leistungswettbewerb sein. Köhler (2006) führt dazu aus, dass im Vertikalverhältnis das Fordern von Zuwendungen allein ebenfalls keine unlautere Wettbewerbshandlung darstelle. Dies sei erst dann der Fall, wenn auf den Anbieter Druck ausgeübt werde, dieser Forderung nachzukommen. Hierfür sei indes die Drohung mit der Beendigung oder Einschränkung des Lieferverhältnisses nicht ausreichend. Eine Druckausübung liege nur dann vor, wenn dem Lieferanten gedroht wird, bestehende Verträge zu brechen, ihn bei Dritten anzuschwärzen oder Vertragsinhalte (z.B. Konditionen) Dritten bekannt zu geben. Hinzu zähle ferner die Drohung mit einer Schädigung des Markenimages, etwa durch ein Anbieten der Waren des Lieferanten zu Tiefstpreisen oder in beschädigtem oder verschmutztem Zustand sowie die Drohung, eine berechnete Forderung des Lieferanten nicht zu erfüllen (Köhler 2006).

3.4.2 Mögliche Wirkung auf Endverbraucherpreise

Die Vorteilhaftigkeit von Monopsonen oder Nachfragekartellen wird nicht selten damit begründet, dass ein stark konsolidierter Einzelhandel die Angebotsmacht der Zulieferer beschränkt und folglich niedrigere Preise auf den Zulieferermärkten erzielt.⁵⁰ Hiervon profitieren Verbraucher immer dann, wenn der Einzelhandel seine verbesserten Konditionen durch niedrigere Endverbraucherpreise an sie weitergibt.⁵¹ Es ist jedoch strittig, inwieweit die günstigeren Einkaufskonditionen tatsächlich an den Endverbraucher weitergegeben werden.

Die Weitergabe besserer Konditionen durch den Einzelhandel hängt zunächst an der Intensität des Wettbewerbs im Einzelhandel. Je intensiver der Wettbewerb auf den Endverbrauchermarkten ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Einzelhandel seine besseren Konditionen an die Endverbraucher weitergibt. Verfügt der Einzelhändler indes über eine starke Angebotsmacht, fällt sein Anreiz, die besseren Konditionen an die Verbraucher weiterzugeben, deutlich geringer aus. Da Einzelhändler ihre Ware typischerweise auf überregionalen Beschaffungsmärkten einkaufen, selbst hingegen in regional abgegrenzten Märkten agieren, gilt dies vor allem für Regionen, in denen bestimmte Einzelhändler über starke Ange-

⁵⁰ Diese sogenannte „Countervailing Power Hypothese“ geht auf Galbraith (1952) zurück.

⁵¹ Das Problem der doppelten Marginalisierung und damit der doppelten Preisaufschläge in vertikalen Beziehungen wird dementsprechend reduziert.

botsmacht verfügen, selbst wenn diese Angebotsmacht im bundesweiten Durchschnitt deutlich geringer ist.⁵²

Darüber hinaus spielt auch die Ausgestaltung der Verträge auf den Zulieferermärkten eine Rolle. Sowohl der Einzelhandel als auch die Konsumgüterhersteller verfügen über ein gewisses Maß an Verhandlungsmacht, so dass Konsumgüter selten über Spotmärkte gehandelt werden. Stattdessen verhandeln die Parteien über die Lieferkonditionen und einigen sich auf relativ komplexe Verträge. So werden Rahmenverträge abgeschlossen, die neben Stückpreisen auch andere Leistungen des Herstellers wie etwa Rabatte und Regalmieten enthalten. Am Beispiel zweiteiliger Tarife lässt sich zeigen, dass eine Veränderung in der Machtstruktur innerhalb der vertikalen Kette lediglich zu einer Umverteilung der Renten zwischen Händlern und Herstellern, jedoch nicht zu einer Veränderung der Endverbraucherpreise führt. Zweiteilige Tarife setzen sich aus einem linearen und einem nicht-linearen Bestandteil zusammen.⁵³ Während der lineare Bestandteil den jeweiligen Listenpreis spiegelt, werden die zusätzlichen Leistungen der Zulieferer – wie etwa Mengenrabatte, Regalmieten, Werbekostenzuschüsse etc. – durch den nicht-linearen Bestandteil erfasst. Letztere unterliegen dem Einfluss einer veränderten Machtstruktur innerhalb der vertikalen Kette, während der lineare Preis stets so gesetzt wird, dass er den gemeinsamen Gewinn der Verhandlungspartner maximiert. Da allein der lineare Preis für die Preissetzung auf dem Endverbrauchermarkt maßgeblich ist, kann nicht generell gefolgert werden, dass ein stark konsolidierter Einzelhandel bessere Konditionen auf den Zulieferermärkten an die Endverbraucher weitergibt.⁵⁴

Unter bestimmten Umständen basiert die Interaktion zwischen Herstellern und Händlern allerdings allein auf linearen Tarifen und damit auf ineffizienten Verträgen.⁵⁵ Auch in diesem Fall lässt sich nicht ausnahmslos bestätigen, dass der konsolidierte Einzelhandel bessere

⁵² Eine regionale Abgrenzung der Märkte im Lebensmitteleinzelhandel sowie überregionale Abgrenzung der Beschaffungsmärkte entspricht auch der wettbewerbsrechtlichen Praxis in Deutschland (Siehe Bundeskartellamt 2008a, S.32f. und S.102f.).

⁵³ Die praktische Relevanz von zweiteiligen Tarifen dokumentieren die Studien von Bonnet et al. (2006) für den Wassermarkt sowie Villas-Boas (2007) für den Joghurtmarkt.

⁵⁴ Besanko et al. (2005) finden ferner, dass unter anderem die Produktkategorie determiniert, wie stark der Händler die Preise an die Endverbraucher weitergibt.

⁵⁵ Zum einen zeigen Iyer und Villas-Boas (2003), dass vertikale Ketten aufgrund mangelnder Produktspezifisierbarkeit, Nachfrageunsicherheit sowie Unbeobachtbarkeit des Einzelhandelsverhaltens nicht vollständig koordiniert sind. Die mangelnde Spezifizierbarkeit von Produkten führt dazu, dass ein nicht-linearer Vertrag kein Gleichgewicht darstellt. Zum anderen entsprechen lineare Verträge der Beobachtung, dass nachfragemächtige Einzelhändler Rabatte nicht allein über Pauschalen erhalten, sondern auch deren marginale Kosten reduziert werden (Inderst und Valetti 2008).

Konditionenergebnisse an Endverbraucher weitergibt. Dobson und Waterson (1997) und von Ungern-Sternberg (1996) formalisieren diesen Ansatz auf der Basis linearer Preise für Preis- bzw. Mengenwettbewerb auf dem Endverbrauchermarkt, wobei Käufermacht als Verringerung der Anzahl der Unternehmen auf der Einzelhandelsebene modelliert wird. Im Ergebnis führt eine zunehmende Konsolidierung auf der Einzelhandelsebene nicht zwingend zu niedrigeren Endverbraucherpreisen. So zeigen Dobson und Waterson (1997), dass die zunehmende Konzentration im Einzelhandel sowohl zu einem Anstieg der Nachfrage- als auch der Angebotsmacht führt. Letztere ist dafür verantwortlich, dass Vorteile auf dem Zulieferermarkt nicht an die Verbraucher weitergegeben werden, es sei denn es handelt sich beim Angebot des Einzelhandels um perfekte Substitute. Entsprechend zeigt auch von Ungern-Sternberg (1996), dass eine reduzierte Anzahl von Einzelhändlern bei Mengenwettbewerb zu einem Anstieg der Endverbraucherpreise führt, obwohl auf Zulieferermärkten bessere Konditionen erzielt werden können. Nur bei vollständigem Wettbewerb werden diese an die Endverbraucher weitergereicht. Insgesamt zeigt die Diskussion, dass der konsolidierte Einzelhandel besserer Konditionenergebnisse nur dann an Endverbraucher weitergibt, wenn der Wettbewerb zwischen den Einzelhändlern ausreichend stark ist.

Aufgrund der besseren Konditionen für nachfragemächtige Einzelhändler können sich die Konditionen für die schwächeren Wettbewerber verschlechtern. Das Vorliegen eines solchen Wasserbetteffekts wird oftmals damit begründet, dass ein Hersteller seine Verluste in den Verhandlungen mit den großen Einzelhändlern in den Verhandlungen mit den kleinen kompensiert, da er ansonsten Verluste machen würde.⁵⁶ Diese einfache Erklärung für das Vorliegen eines Wasserbetteffektes greift allerdings ein wenig zu kurz, da der Hersteller bei einem solchen Preisspielraum bereits vor der Durchsetzung der besseren Konditionen durch die großen Nachfrager seine Preise hätte erhöhen können. Neben Konsolidierungsprozessen auf Seiten der Zulieferer im Zuge der zunehmenden Nachfragemacht des Einzelhändlers lässt sich der Wasserbetteffekt auch durch Strukturanpassungen im Einzelhandel begründen.⁵⁷ Sobald ein Käufer durch die Rabatte des Zulieferers stärker wird, sinken die Markt-

⁵⁶ So gaben in einer Umfrage der britischen Wettbewerbsbehörde immerhin 7 % der befragten Hersteller an, dass sie ihre Preise gegenüber schwächeren Abnehmern erhöhen, wenn die stärkeren bessere Konditionen erzielt haben. Ein wesentlich höherer Anteil der befragten Hersteller gibt an, dass kurzfristige Nachfrageerhöhungen großer Käufer zu Lasten der Nachfragebedingung kleiner Käufer gehen (40% der befragten Hersteller). Immerhin 21% der Hersteller reduzieren die zusätzlichen Leistungen gegenüber ihren kleineren Abnehmern, wenn die größeren Sonderleistungen in den Verhandlungen erwirkt haben. Mit 48% erhielt die Aussage, dass bei Lieferengpässen zunächst die kleineren Abnehmer nicht beliefert werden, die größte Zustimmung (GfK 2007).

⁵⁷ Darüber hinaus zeigen Matthewson und Winter (1984) sowie Gans und King (2002), dass sich Nachfragemacht in Form eines First-Mover Vorteils in der Verhandlung mit den Zulieferern zu un-

teile der Konkurrenten. Entsprechend sollten die Konditionen der anderen, kleineren Abnehmer sich verschlechtern. Dabei hängt die Stärke des Wasserbetteffekts an dem Zusammenhang von Konditionen und Größe. Der Wasserbetteffekt ist umso stärker, je mehr das Wachstum der nachfragemächtigeren Käufer auf dem Marktanteilsverlust der kleineren Käufer statt auf der Ausdehnung des Marktes insgesamt basiert (Inderst und Valletti 2009).⁵⁸

Wenn größere Käufer bessere Konditionen erhalten, dann sinken zunächst die Preise im Einzelhandel. Führt dies zur Verdrängung der kleineren, weniger effizienten Einzelhändler, steigen im Zuge des reduzierten Wettbewerbs die Preise wieder. Allerdings ist es auch möglich, dass es neben diesen langfristigen Preissteigerungen zu kurzfristigen Preissteigerungen kommt. Dies ist immer dann der Fall, wenn der Wasserbetteffekt ausreichend stark ist, so dass die schwächeren Einzelhändler die höheren Preise an die Konsumenten weitergeben. Dieser Preisanstieg kann so stark sein, dass er den Rückgang der Preise bei den nachfragemächtigen Einzelhändlern mehr als kompensiert. Der Wasserbetteffekt wird stärker, wenn der Marktanteil der nachfragemächtigen Einzelhändler ausreichend hoch ist.⁵⁹

Entgegen der eigentlichen Logik des Wasserbetteffekts ist jedoch auch denkbar, dass der Zulieferer die Preise für die kleinen Wettbewerber senkt und damit deren Nachfrage steigert, um den mit den nachfragemächtigen Einzelhändlern erzielten Verlust zu kompensieren (Chen 2003). Denn hierdurch verbessert er seine Abbruchoption in der Verhandlung mit dem größeren Zulieferer. Dies führt gleichzeitig zu einem stärkeren Wettbewerb auf dem Endverbrauchermarkt und schließlich zu niedrigeren Endverbraucherpreisen, womit jedoch nicht zwingend ein höheres Wohlfahrtsniveau einhergeht.

In dynamischer Hinsicht lassen sich die Auswirkungen von Nachfragemacht auf Endverbraucherpreise durch den sogenannten Spiraleffekt charakterisieren. Im Gegensatz zum Wasserbetteffekt, dessen potenziell negativen Wirkungen sich kurzfristig entfalten, stellt der Spiraleffekt auf die langfristige Wirkung von Nachfragemacht ab. Erzielen Käufer mit größeren Marktanteilen bessere Konditionen auf den Zulieferermärkten als kleine Käufer, erhalten diese auch eine bessere Position auf dem Absatzmarkt. Kurzfristig könnte Nachfragemacht da-

terschiedlichen Konditionen führen können. Der starke Einzelhändler gewinnt, während der schwache verliert

⁵⁸ Siehe auch Majumdar (2005) für eine Erklärung des Wasserbetteffektes auf der Grundlage von Strukturanpassungen im Einzelhandel.

⁵⁹ Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass Einzelhändler, die von besseren Konditionen auf den Zulieferermärkten profitieren, einen zunehmenden Anreiz haben zu wachsen – sowohl durch internes Wachstum als auch durch Übernahmen (Inderst 2007).

her die Preise auf dem Endverbrauchermarkt senken, da große Einzelhändler versuchen, ihre auf den Zulieferermärkten erzielten Konditionenvorteile an die Endverbraucher weiterzugeben, um so ihren Marktanteil auszubauen. Hierdurch geschwächt, erzielen die kleinen Händler zunehmend schlechtere Konditionen auf den Zulieferermärkten, so dass sich ihre Position auch auf den Absatzmärkten verschlechtert. Langfristig kann es daher dazu kommen, dass die kleinen Wettbewerber dem Preisdruck der großen Einzelhändler nicht mehr standhalten können und schließlich aus dem Markt austreten. Dies verstärkt wiederum die Verhandlungsmacht der verbleibenden großen Einzelhändler gegenüber den Zulieferern. Darüber hinaus führt der Marktaustritt der kleinen, wenig effizienten Marktteilnehmer zu einem geringeren Wettbewerbsdruck im Einzelhandel, so dass die großen Einzelhändler nicht mehr gezwungen sind, ihre Konditionen an die Endverbraucher weiterzugeben.⁶⁰

3.4.3 Mögliche Konsequenzen für Innovationen und Produktvielfalt

Unternehmen haben immer dann einen Anreiz zu investieren, wenn die erwarteten Gewinne aus der Investition ihre Kosten übersteigen. Sinken im Zuge der zunehmenden Nachfragemacht des Einzelhandels die Gewinnerwartungen der Hersteller, wird daher ein Rückgang der Investitionsanreize auf Seiten der Hersteller befürchtet.⁶¹ Ferner wird die Gefahr gesehen, dass sich die reduzierten Gewinnmargen auf Zuliefererseite negativ auf die Produktvielfalt im Sortiment auswirken können (EU 1999, OECD 1998). Im Fall einer länderübergreifenden Fusion beispielsweise antizipieren die Zulieferer, dass das fusionierte Unternehmen seine Sortimentspolitik anpassen wird. Um die eigene Verhandlungsstärke zu erhöhen, hat das fusionierte Unternehmen einen Anreiz, Produkte auszulisten. Aufgrund der drohenden Auslistung haben die Zulieferer folglich einen Anreiz, den Differenzierungsgrad ihrer Güter langfristig zu reduzieren. Ihr alleiniges Ziel ist es dann, den durchschnittlichen Erwartungen der Verbraucher zu entsprechen (Inderst und Shaffer 2007). Auch Chen (2006) zeigt, dass die Zulieferer eine geringere Vielfalt wählen, je stärker die Nachfrager werden. D.h., die Anzahl der angebotenen Güter sinkt. Dementsprechend kann Nachfragemacht zwar Preisverzerrungen aufgrund doppelter Marginalisierung reduzieren, gleichzeitig kann sie allerdings zu einer

⁶⁰ Dementsprechend legt die Europäische Kommission im Fusionsverfahren Rewe/Meinl dar, dass insbesondere kleinere Händler darunter leiden können, dass große Händler bessere Einkaufskonditionen erhalten, da dies ihre Wettbewerbsposition auf dem Endverbrauchermarkt begünstigt.

⁶¹ Die Gewinnerwartung auf Seiten der Hersteller wird maßgeblich von Strukturveränderungen im Einzelhandel beeinflusst. So befürchteten 46 der 81 vom Bundeskartellamt befragten Unternehmen ein erhöhtes Auslistungsrisiko nach einer Fusion von EDEKA und Plus (Bundeskartellamt 2008a, S.125). 68 von 83 Unternehmen erwarteten nach dem Zusammenschluss von EDEKA und Plus ferner die Forderung von Hochzeitsrabatten, d. h. Rabatt(nach)forderungen für zurückliegende Zeiträume. Entsprechend berichteten 66 von 82 Unternehmen von Hochzeitsrabatten nach der Fusion EDEKA/Spar im Jahr 2005 berichten (Bundeskartellamt 2008a).

ineffizienten Reduktion der Vielfalt führen. Battigalli et al. (2007) finden ferner, dass ein reduzierter Anteil am Gesamtgewinn den Anreiz der Zulieferer reduzieren kann, in Qualitätsverbesserungen bzw. -sicherung zu investieren.

Höhere Konzentrationen auf Seiten der Abnehmer müssen allerdings nicht zwingend Innovationsanreize verringern. Insbesondere bei Produkt- und Prozessinnovationen können große und damit mächtige Käufer die Innovationsanreize sogar steigern.⁶² Denn hier sind nicht die insgesamt erzielbaren Gewinne ausschlaggebend, sondern lediglich der Anteil, den der Hersteller von der durch die Investition induzierten Gewinnsteigerung erhält. Darüber hinaus profitieren insbesondere große Abnehmer aufgrund ihrer Verhandlungsstärke von den Investitionen ihrer Zulieferer. Dementsprechend sind große Abnehmer eher geneigt, Innovationen eines Herstellers zu unterstützen als kleine. Montez (2008) zeigt ebenfalls, dass ein Zulieferer infolge einer Käuferfusion eine höhere Kapazität wählt, sofern die hierbei entstehenden Kosten ausreichend niedrig sind. D.h., der strategische Anreiz auf Seiten des Zulieferers, die Kapazitäten relativ knapp zu halten, um die eigene Verhandlungsstärke zu erhöhen, wird durch eine Fusion auf Seiten der Käufer reduziert. Dies führt zu einem höheren Angebot und letztlich zu geringeren Endverbraucherpreisen.

Nachfragemacht wirkt sich ferner auf beziehungsspezifische Investitionen aus. Beispiele im Einzelhandel sind RFID-Systeme, handelspartnerspezifische elektronische Diebstahlsicherung oder der Bau einer Kühlhalle für einen bestimmten Handelspartner. Wie in Abschnitt 3.2.7 beschrieben verbessern solche Investitionen die Transaktion zwischen den beteiligten Vertragsparteien, können dafür aber kaum oder gar nicht für Austauschbeziehungen mit dritten Unternehmen verwendet werden. Daher werden sie umso eher getätigt, je besser die geschlossenen Verträge alle denkbaren Eventualitäten, die im Laufe der Transaktionsbeziehung eintreten könnten, berücksichtigen können.⁶³ Die Investitionsentscheidung bei spezifischen Investitionen und unvollständigen Verträgen, in denen nicht alle Eventualitäten vollständig erfasst werden können, hängt maßgeblich davon ab, welches der beiden Unterneh-

⁶² Diese Hypothese wurde von Inderst und Wey (2003, 2007a, 2009) formalisiert.

⁶³ Um einen vollständigen Vertrag, der alle denkbaren Eventualitäten berücksichtigt, abschließen zu können, müssten die Vertragsparteien genau abschätzen können, wie sich ihr Handeln auf die Vertragspartner auswirkt. Darüber hinaus müssten die Vertragspartner vollständig über künftige Entwicklungen informiert sein. Auch eventuell notwendige Folgeinvestitionen bei allen beteiligten Transaktionspartnern müssten berücksichtigt werden. Dabei reicht es jedoch nicht aus, dass diese Aspekte in den Vertrag aufgenommen werden. Vielmehr müssen die relevanten Vertragsbestandteile auch durchsetzbar sein. Folglich müssten alle relevanten Entwicklungen bzw. Handlungen sowohl beobachtbar als auch beweisbar sein. Da diese Voraussetzungen in aller Regel nicht erfüllt werden können, werden Verträge im realen Wirtschaftsleben in aller Regel unvollständig sein und zu entsprechend verzerrten Investitionsanreizen der Unternehmen führen (Grossman und Hart 1986 sowie Hart und Moore 1990).

men die Lieferkonditionen festlegen kann. Wenn der Zulieferer als investierende Partei den Vertrag festlegt und dabei vollständig über die Wertschätzung des Käufers informiert ist, kann er sich den gesamten Überschuss aus der beziehungsspezifischen Investition aneignen. In diesem Fall ist seine Investitionsentscheidung auch gesamtwirtschaftlich optimal und damit effizient. Anders ist es, wenn die Verträge auf bilateralen Verhandlungen zwischen Zulieferer und Käufer basieren oder wenn der Käufer sogar über die volle Verhandlungsmacht verfügt. Ist zudem die Investition des Zulieferers irreversibel, besteht eine einseitige Abhängigkeit gegenüber dem Käufer. In diesem Fall könnte der Käufer versuchen, die Vertragskonditionen nachzuverhandeln, um sich einen größeren Teil der gesamten Rente anzueignen. Da der Käufer dies im Voraus erwartet, wird er seine Investitionen zurückhalten. Dieses in der ökonomischen Theorie als Hold-up bekannte Problem ist umso wahrscheinlicher, je höher die Nachfragemacht des Käufers ist. Darüber hinaus führt dieses Hold-up nicht nur zu einem Unterinvestitionsproblem, sondern provoziert auch eine Verzerrung hin zu Investitionen (oder Technologieentscheidungen), die weniger beziehungsspezifisch sind, so dass bilaterale Abhängigkeiten von vornherein minimiert werden (McLaren 2000).

4. Nachfragemacht des Einzelhandels in Deutschland

Auf Grundlage der in Kapitel 3 beschriebenen Ursachen steigender Nachfragemacht einerseits und den dort skizzierten Folgen eines möglichen Missbrauchs andererseits soll in diesem Kapitel eine empirische Untersuchung für den Einzelhandel in Deutschland erfolgen. Dazu wird zunächst am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland untersucht, ob sich in Folge der über die letzten 20 Jahre stark zunehmenden Konzentration des Umsatzes auf eine kleine Zahl an Einzelhandelsunternehmen (vgl. Abschnitt 3.2.1) Symptome finden lassen, die auf ein missbräuchliches Ausnutzen von Nachfragemacht durch Handelsunternehmen hinweisen (Abschnitt 4.1). Da jedoch die Zunahme der Konzentration im Einzelhandel nicht per se als Indiz für wachsende Nachfragemacht verstanden werden kann, ist eine weitergehende Analyse erforderlich. Zu diesem Zweck werden in Abschnitt 4.2 die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung der Mitgliedsunternehmen des Markenverbands ausgewertet. Auf Basis von Angaben zu bilateralen Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und Einzelhändlern kann dabei untersucht werden, ob und in welchem Umfang Nachfragemacht tatsächlich vorliegt und ob es Anzeichen es dafür gibt, dass diese missbräuchlich ausgenutzt wird.

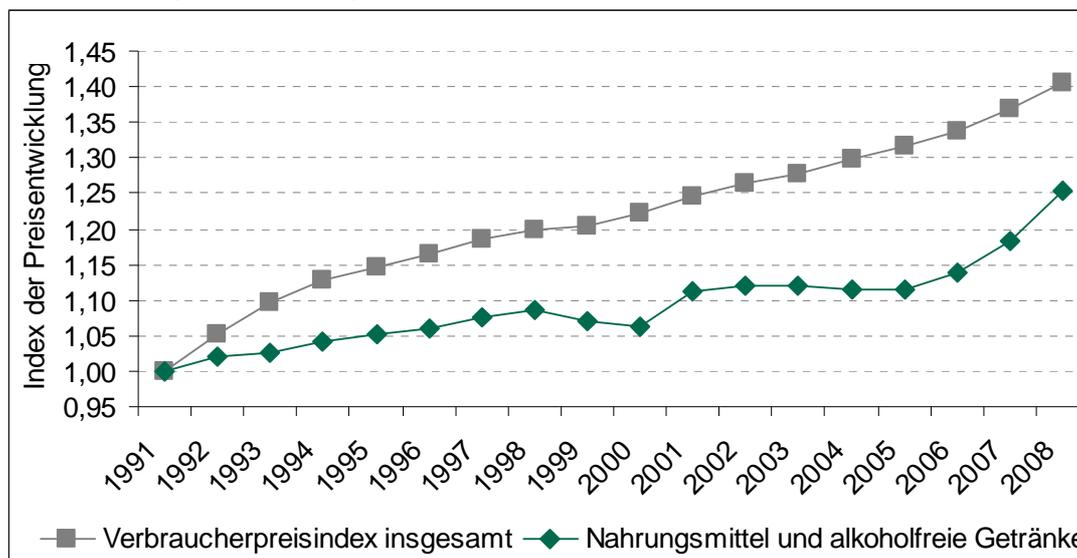
4.1 Erste Bewertung für den Lebensmitteleinzelhandel

4.1.1 Entwicklung der Endverbraucherpreise

Der Vergleich des Verbraucherpreisindex mit dem Index für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke (Abbildung 6) liefert einen ersten Hinweis darauf, dass die zunehmende Konzentration im deutschen Einzelhandel langfristig zu höheren Lebensmittelpreisen führen könnte. Der Index der Nahrungsmittelpreise ist bis zum Jahr 2005 weniger stark angestiegen als der Index der Verbraucherpreise insgesamt. Danach haben sich jedoch die Nahrungsmittelpreise deutlich stärker erhöht als die Verbrauchspreise. Diese Entwicklung kann zunächst auf Änderungen in der Kostenstruktur zurückzuführen sein. Tatsächlich sind seit 2005 im Zuge des allgemeinen Preisanstiegs bei Rohstoffen auch die Preise für Agrarprodukte stark gestiegen. Allerdings machen Rohstoffkosten nur einen vergleichsweise geringen Anteil des Lebensmittelpreises aus. Der Anstieg von Rohstoffpreisen dürfte sich daher nur moderat auf die Gesamtkosten auswirken.⁶⁴ Entsprechend weist die Europäische Kommission darauf hin, dass die Lebensmittelpreise in der EU zwischen 2007 und 2008 stärker angestiegen sind, als ein Anstieg der Rohstoffpreise dies gerechtfertigt hätte (Lebensmittelnet 2009). Dies bestätigt die Vermutung, dass insbesondere der Anstieg der Nahrungsmittelpreise seit 2005 teilweise auch auf die zunehmende Nachfragemacht des Einzelhandels zurückzuführen ist. Ein möglicher Zusammenhang zwischen Nachfragemacht und dem Anstieg der Verbraucherpreise wird durch den in Abschnitt 3.4.2 beschriebenen Spiraleffekt hergestellt. Demnach versuchen große Einzelhändler zunächst, ihre auf den Zulieferermärkten erzielten Konditionenvorteile durch niedrigere Preise an die Endverbraucher weiterzugeben, um so ihre Marktanteile weiter auszubauen. Wenn größere Käufer bessere Konditionen erhalten, dann sinken zunächst die Verbraucherpreise. Führt dies aber zur Verdrängung kleinerer Einzelhändler, so reduziert sich der Wettbewerb im Einzelhandel und die Verbraucherpreise steigen wieder an.

⁶⁴ So führt beispielsweise bei Broterzeugnissen mit einem Endverbraucherpreis von 3 Euro ein Anstieg der Rohstoffpreise (Brotgetreide) um 75% letztlich zu einer Erhöhung des Brotpreises von höchstens 2%. Auch bei den meisten anderen Nahrungsmitteln führen die teilweise drastischen Anstiege der Rohstoffpreise zu ähnlich moderaten Erhöhungen der Gesamtkosten (Schöpe 2007).

Abbildung 6: Vergleich des Verbraucherpreisindex mit dem Index für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke (1991 bis 2008)

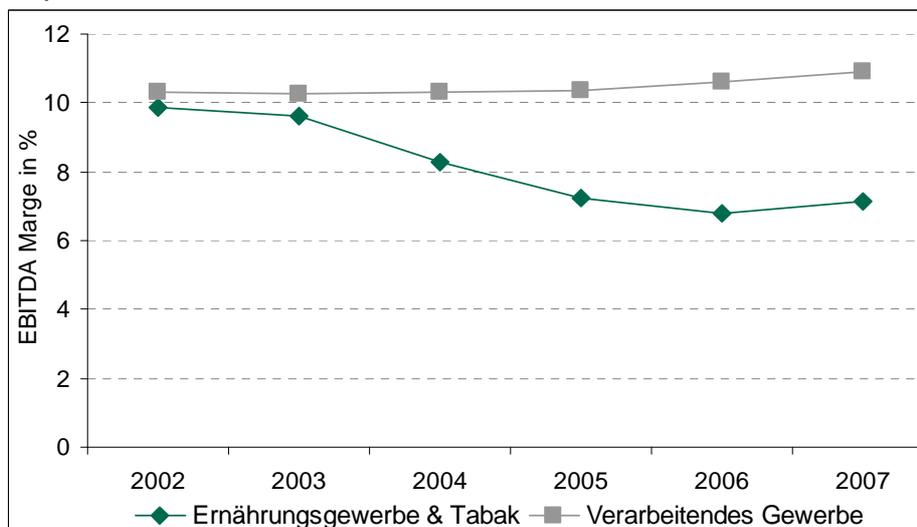


Quelle: Destatis, Verbraucherpreisindex für Deutschland

4.1.2 Innovationsumfeld

Ein wesentlicher Bestimmungsfaktor von Innovationsanreizen ist die Höhe der künftig erwarteten Gewinne. Die Gewinnerwartung wiederum wird nicht unerheblich von der aktuellen Entwicklung der Gewinne beeinflusst. Die von Unternehmen des Ernährungsgewerbes ausgewiesenen Gewinne (EBITDA Margen) sind seit 2002 im Vergleich zu denen des Verarbeitenden Gewerbes deutlich zurückgegangen (Abbildung 7). Dies legt nahe, dass auch die Investitionsanreize der Hersteller im Ernährungsgewerbe zurückgegangen sind.

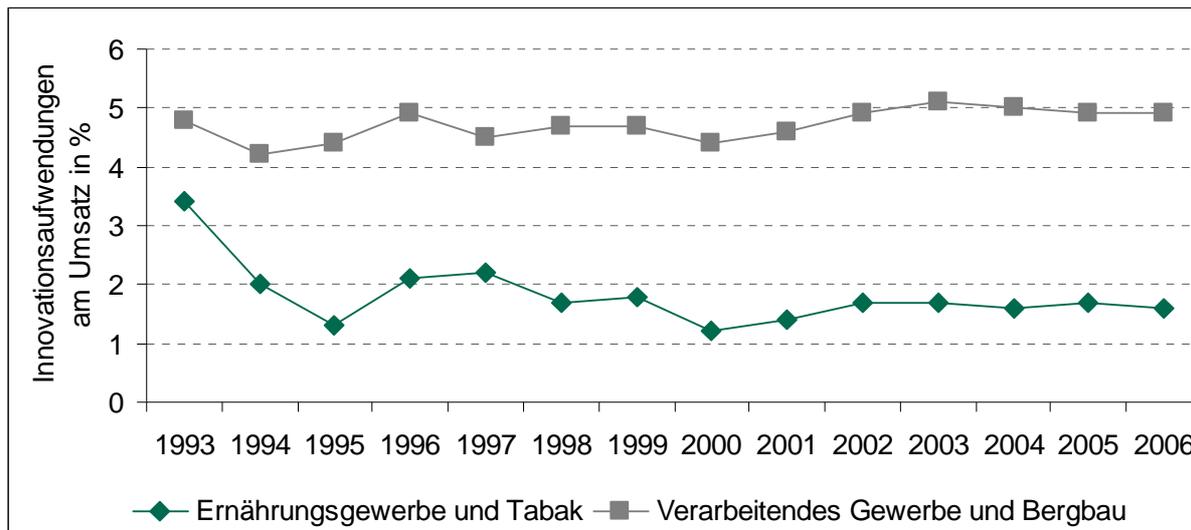
Abbildung 7: EBITDA Margen im Ernährungsgewerbe und im Verarbeitenden Gewerbe (2002 bis 2007)



Quelle: DIW econ auf Basis der Amadeus Datenbank, Bureau van Dijk (2008), Unbalanced Panel, Minimale Beobachtungsanzahl im Ernährungsgewerbe: 51.

Tatsächlich ist im Ernährungsgewerbe der Anteil der Innovationsaufwendungen am Umsatz zwischen 1993 und 1995 deutlich zurückgegangen. Seitdem stagniert dieser wichtige Innovationsindikator auf einem verglichen mit dem Verarbeitenden Gewerbe niedrigen Niveau (Abbildung 8).

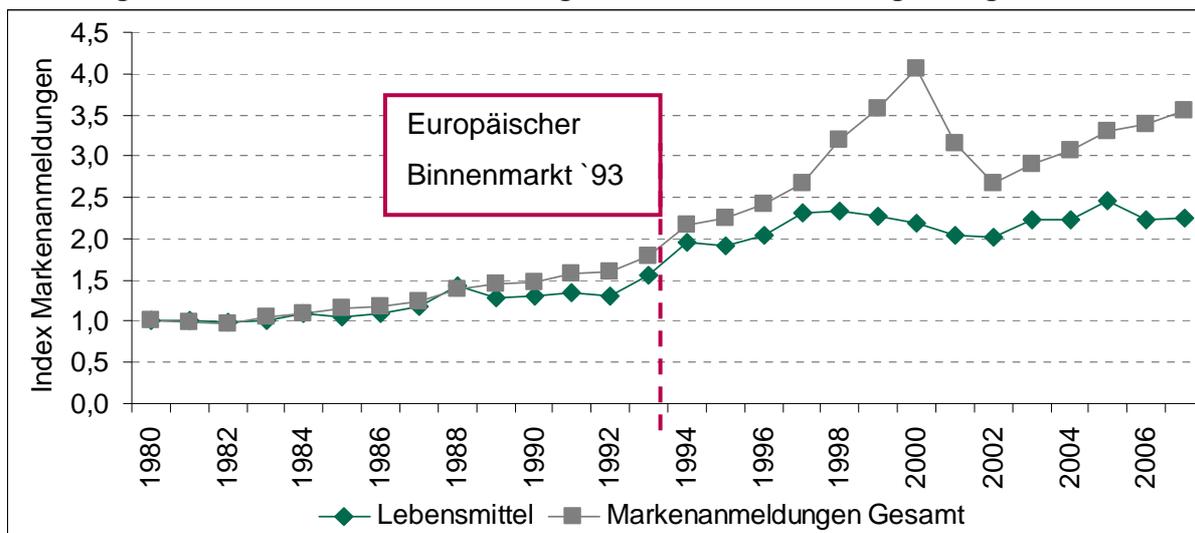
Abbildung 8: Anteil der Innovationsaufwendungen am Umsatz des Ernährungsgewerbes und des Verarbeitenden Gewerbes (1993 bis 2006)



Quelle: ZEW Branchenreport „Innovation“, DIW econ.

Einen weiteren Anhaltspunkt für den möglichen Rückgang der Innovationsanreize im Ernährungsgewerbe liefert die Entwicklung der neu angemeldeten Marken beim Patentamt. Zwischen 1980 und 2007 haben sich die Markenmeldungen bei Lebensmitteln weniger dynamisch entwickelt als die Markenmeldungen insgesamt. Während alle Markenmeldungen im Zuge der Einführung des gemeinsamen europäischen Binnenmarkts im Jahr 1993 sichtbar angestiegen sind, lässt sich für Lebensmittelmarken im Gegensatz zu den gesamten Markenmeldungen kein ausgeprägter konjunktureller Einfluss durch den New Economy Boom und das Platzen der Dotcom Blase im Jahr 2000 erkennen (Abbildung 9).

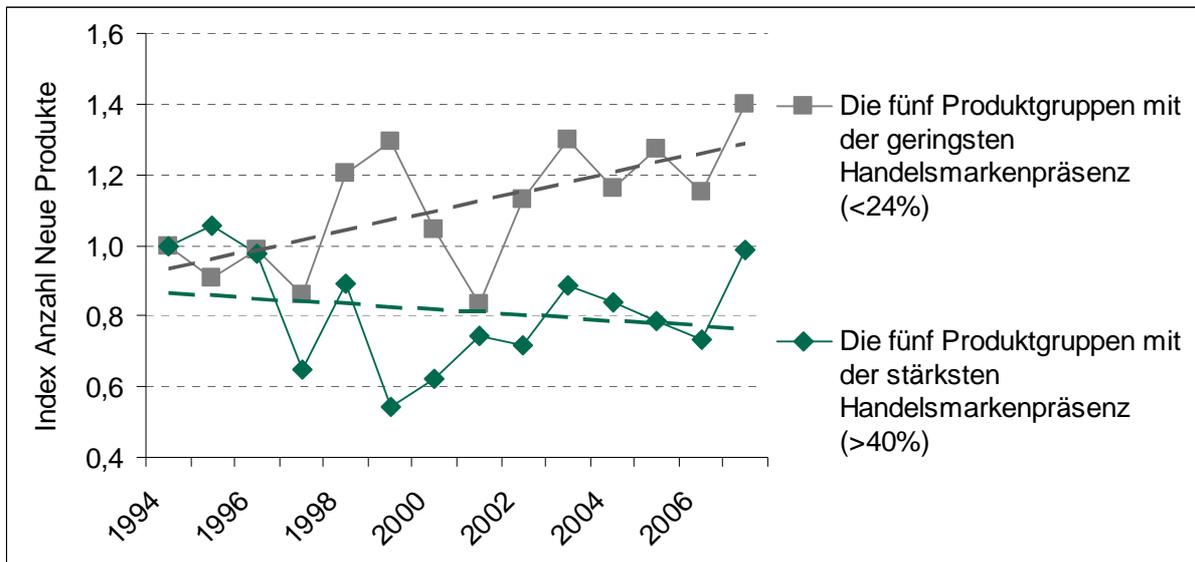
Abbildung 9: Lebensmittelmarkenmeldungen und Markenmeldungen insgesamt



Quelle: Deutsches Marken und Patentamt (1981-2008).

Schließlich zeigt sich auch bei der Anzahl neuer Lebensmittelprodukte in Produktkategorien mit geringer Handelsmarkenpräsenz eine dynamischere Entwicklung als in Bereichen mit hoher Handelsmarkenpräsenz (Abbildung 10). Da die Verfügbarkeit von Handelsmarken die Verhandlungsposition des Einzelhandels gegenüber den Herstellern stärkt (siehe Abschnitt 3.2.4), lässt sich der Marktanteil von Handelsmarken in einem bestimmten Markt als Indikator für die Nachfragemacht des Handels interpretieren. Somit weist auch der dargestellte Zusammenhang zwischen der Anzahl neuer Lebensmittelprodukte und dem Marktanteil von Handelsmarken auf einen negativen Effekt von Nachfragemacht auf die Innovationstätigkeit der Hersteller im Ernährungsgewerbe hin.

Abbildung 10: Anzahl neuer Markenprodukte (keine Handelsmarken) in Produktgruppen mit starker und geringer Handelsmarkenpräsenz



Quelle: Lebensmittelpraxis, Bundeskartellamt, DIW econ.

Die hier dargestellten Beobachtungen deuten insgesamt auf eine Reduktion der Innovationsfähigkeit im Ernährungsgewerbe hin. Unklar bleibt jedoch, welchen Einfluss der Lebensmitteleinzelhandel auf die Innovationsanreize der Hersteller hat. Weiteren Aufschluss hierzu liefern die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung der Mitgliedsunternehmen des Markenverbands zu ihren Geschäftsbeziehungen mit dem Einzelhandel sowie zur Bedeutung von Innovationen für ihren Betrieb.⁶⁵

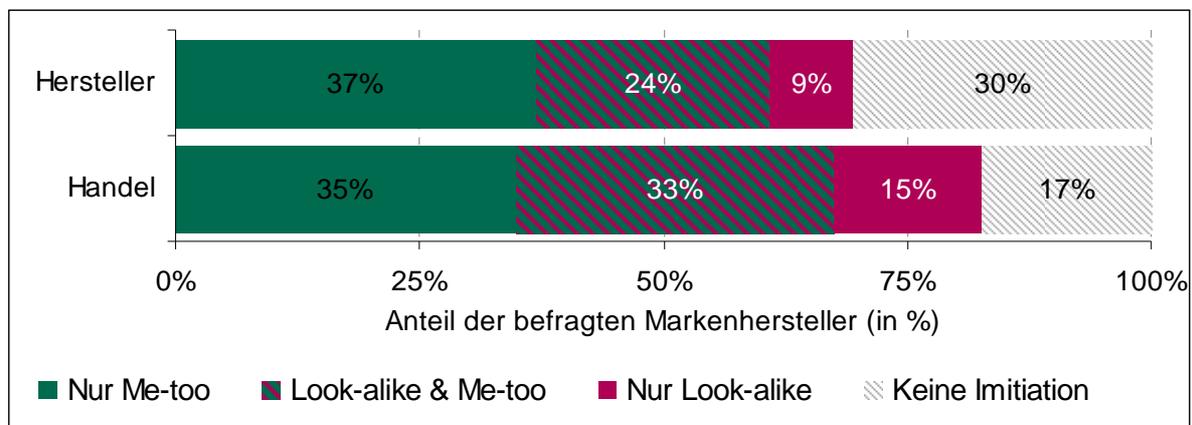
Infolge seiner kritischen Funktion als Intermediär zu Endverbrauchermarkten (siehe Abschnitt 3.2.2) kann der Einzelhandel die Marktzutrittskosten entscheidend beeinflussen. Tatsächlich werden hohe Marktzutrittskosten von 80% der befragten Unternehmen als wichtiges Innovationshindernis bezeichnet. Zudem liefern die Ergebnisse klare Hinweise darauf, dass die Geschäftspraktiken des Einzelhandels die Markteintrittskosten tendenziell erhöhen. So berichten etwa 52% der befragten Markenhersteller, dass eine bereits zugesagte Listungsentscheidung gekündigt worden sei. Weiterhin geben 70% an, dass es bei der Einführung von neuen Produkten zu kurzfristigen Nachverhandlungen mit den Abnehmern gekommen sei. Die hierdurch erzeugte Planungsunsicherheit wirkt sich negativ auf die Gewinnerwartung der Hersteller und damit auf ihre Innovationsanreize aus.

⁶⁵ Die Struktur der Befragung wird in Abschnitt 4.2 näher erläutert. 87% der befragten Hersteller sind dem Food und Near-Food Bereich zuzuordnen. Die hier vorgestellten Ergebnisse beschreiben daher hauptsächlich die Situation im Lebensmitteleinzelhandel, beziehen aber auch Erfahrungen von Herstellern aus dem Non-Food Bereich, die ihre Produkte nicht über den Lebensmitteleinzelhandel vermarkten, mit ein.

Ein weiteres wichtiges Innovationshindernis ist die Gefahr von Imitationen. Werden Marktneuheiten entweder durch Wettbewerber oder durch den Handel imitiert, erhöht sich entsprechend der Wettbewerb um die Nachfrage der Endverbraucher. Der hieraus resultierende Nachfragerückgang für Markenprodukte wird häufig durch einen niedrigeren Preis für Imitationen zusätzlich verstärkt. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Innovationsanreize sinken, wenn neue Produkte oft und schnell imitiert werden. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend betrachtet, inwieweit der Einzelhandel in Deutschland als Produktimitator von Markenprodukten tätig ist.

Grundsätzlich geben die befragten Markenhersteller an, dass ihre Produkte sowohl von anderen Herstellern als auch durch den Handel imitiert werden (Abbildung 11). Allerdings ist ein signifikant höherer Anteil der Hersteller in seiner jeweils umsatzstärksten Produktgruppe von Imitationen durch den Handel (83%) als durch andere Hersteller (70%) betroffen.⁶⁶ Dies gilt sowohl für Verpackungsimitationen (Look-alike-Produkte) als auch für Produktimitationen (Me-too-Produkte).

Abbildung 11: Anteil der Markenhersteller, die in ihrer umsatzstärksten Produktgruppe von Imitation durch Handel und andere Hersteller betroffen sind



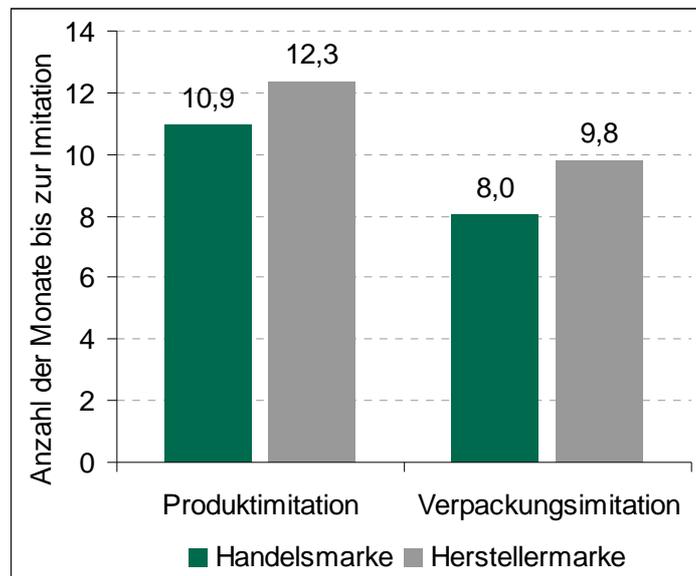
Quelle: DIW econ. Beobachtungen: 46.

Neben der Frage, ob Produkte imitiert werden, ist es auch wichtig, wie schnell diese am Markt eingeführt werden. Die Hersteller berichten, dass nach einer durchschnittlichen Entwicklungsdauer von 16 Monaten für eine Marktneuheit nur etwa 11 bis 12 Monate vergehen, bis erste Produktimitationen auf den Markt kommen. Bei Verpackungsneuheiten dauert es sogar nur etwa 8 bis 10 Monate, bis diese imitiert werden (Abbildung 12). Dabei zeigt die

⁶⁶ Ein einseitiger T-Test, der auf die Differenz zwischen Imitationen durch den Handel im Vergleich zu Herstellermarken testet, ist auf dem 5%-Niveau signifikant. Beobachtungen: 46.

Befragung, dass sowohl innovative Produkte als auch innovative Verpackungen signifikant schneller vom Handel als von anderen Herstellern kopiert werden.⁶⁷

Abbildung 12: Zeitspanne zwischen der Markteinführung neuer Produkte und der Imitation durch Handels- bzw. Herstellermarken



Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen Me-too-Produkt: 35 für Handelsmarke, 31 für Herstellermarke. Beobachtungen Look-alike-Produkt: 24 für Handelsmarke, 20 für Herstellermarke.⁶⁸

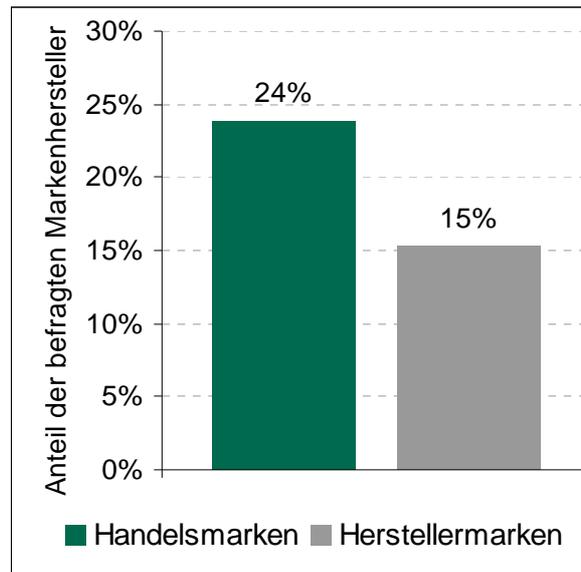
Die befragten Markenhersteller müssen ihre neuen Produkte dem Einzelhändler durchschnittlich vier Monate vor Markteinführung präsentieren, damit dieser seine Listungsentscheidung treffen kann. Bereits ab diesem Zeitpunkt könnte der Einzelhändler mit der Entwicklung einer eigenen Handelsmarke als direktes Konkurrenzprodukt beginnen. Um einen extremen Fall von Produktimitation handelt es sich, wenn zeitgleich mit der Markteinführung eines neuen Produkts eine Imitation auf den Markt kommt. Etwa ein Viertel (24%) der Hersteller gaben an, dass bei Markteintritt ihrer Produkte bereits ein Imitat in Form einer Handelsmarke erhältlich war. Demgegenüber berichten signifikant weniger Hersteller (15%) von der zeitgleichen Imitation durch konkurrierende Hersteller (Abbildung 13).⁶⁹

⁶⁷ Ein einseitiger T-Test, der auf die Differenz zwischen der Imitationsdauer von Handelsmarken im Vergleich zu Herstellermarken testet, ist auf dem 5%-Niveau signifikant. Beobachtungen: 32.

⁶⁸ Schwankungen in der Beobachtungsanzahl ergeben sich daraus, dass der Handel häufiger imitiert als die Hersteller und Imitationen häufiger Me-too-Produkte als Look-alike-Produkte sind.

⁶⁹ Ein einseitiger T-Test, der auf die Differenz zwischen der Häufigkeit von gleichzeitigen Imitationen durch Handelsmarken bzw. Herstellermarken testet, ist auf dem 1%-Niveau signifikant. Beobachtungen: 38.

Abbildung 13: Zeitgleiche Imitation von Marktneuheiten bei deren Einführung



Quelle: DIW econ, 2009. Basis: 46 Beobachtungen.⁷⁰

4.1.3 Zwischenfazit

Die Analyse auf Basis aggregierter Zahlen zu Endverbraucherpreisen und dem Innovationsumfeld im Nahrungsgewerbe liefert Beobachtungen, die Folge eines Ausnutzens von Nachfragemacht durch den Lebensmitteleinzelhandel sein könnten. So lässt sich die Entwicklung der Endverbraucherpreise für Nahrungsmittel plausibel mit dem im Abschnitt 3.4.2 beschriebenen Spiraleffekt erklären. Dieser basiert im Kern darauf, dass große Abnehmer ihre Nachfragemacht nutzen um günstigere Konditionen als ihre kleineren (nicht nachfragemächtigen) Wettbewerber zu erhalten. Darüber hinaus scheint die zunehmende Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel negativ auf die Innovationsanreize der Hersteller zu wirken. So zeigt sich, dass der Handel Marktzutrittskosten durch kurzfristige Nachforderungen erhöht und dass er häufiger Innovationen imitiert als konkurrierende Hersteller dies tun. Insgesamt legen diese Beobachtungen nahe, dass der Handel gegenüber den Herstellern über eine deutlich stärkere Verhandlungsposition verfügt und dies auch entsprechend ausnutzt. Um dem weiter nachzugehen werden im nächsten Abschnitt die Determinanten der Verhandlungspositionen von Einzelhändlern und Herstellern näher untersucht und die Entwicklung der Vertragsbeziehungen vor diesem Hintergrund bewertet.

⁷⁰ Von den 46 befragten Unternehmen beantworteten 39 die Frage, ob mit der Markteinführung einer Marktneuheit die gleichzeitige Einführung eines Me-too- bzw. Look-alike-Produktes, das nicht vom eigenen Unternehmen bzw. Konzern hergestellt wurde, erfolgte.

4.2 Weitergehende Bewertung der Verhandlungspositionen und Vertragsbeziehungen

Da sich, wie in Abschnitt 3.2 erläutert, Nachfragemacht in bilateralen Händler-Hersteller-Beziehungen manifestiert, lässt sich die Auswirkung eines nachfragemächtigen Einzelhandels auf seine Zulieferer insbesondere mittels unternehmensspezifischer Daten beantworten. Um dies näher zu untersuchen wurden die Mitgliedsunternehmen des Markenverbands schriftlich zu ihren Geschäftsbeziehungen mit ihren Abnehmern befragt. Insgesamt nahmen 46 Unternehmen aus dem Bereich Konsumgüter Food, Near-Food und Non-Food teil.⁷¹ Von diesen vertreiben 71% Nahrungsmittel (Food-Produkte) und 16% Near-Food-Produkte wie beispielsweise Wasch- und Reinigungsmittel oder Kosmetik, die auch im Lebensmitteleinzelhandel vertrieben werden. 24% der Unternehmen stellen darüber hinaus weitere Non-Food-Produkte her.⁷² Die Fragebögen (siehe Anhang) wurden von Geschäftsführern sowie Mitgliedern der Geschäfts-, Vertriebs- und Marketingleitung beantwortet.

Die Ergebnisse dieser Befragung werden im Folgenden präsentiert. Dazu wird zunächst die Verhandlungsposition der Hersteller und Einzelhändler auf Basis der Befragungsergebnisse bewertet (Abschnitt 4.2.1). Basierend auf diesen Ergebnissen wird im Anschluss untersucht, wie sich die spezifische Verhandlungsmacht auf die Vertragsbeziehungen zwischen Hersteller und Abnehmer auswirkt (Abschnitt 4.2.2).

4.2.1 Verhandlungspositionen

In bilateralen Beziehungen hat immer die Partei eine stärkere Verhandlungsposition, die über eine relativ bessere Abbruchoption für den Fall des Scheiterns der Verhandlungen verfügt (siehe 3.1). Darüber hinaus können auch beziehungsspezifische Investitionen die Abhängigkeit der Hersteller von bestimmten Einzelhändlern fördern. Auf Basis der theoretischen Analyse in Kapitel 3.3 werden dazu Strukturmerkmale für beide Akteure abgeleitet, die Aufschluss über die jeweilige Verhandlungsmacht bzw. die Stärke des Drohpunkts geben können.

⁷¹ Insgesamt sind 220 Unternehmen im Bereich Food, Non-Food und Near-Food Mitglied im Markenverband. Somit entspricht dies einer Rücklaufquote von 21% der insgesamt befragten Unternehmen

⁷² Die Angaben addieren sich nicht zu 100% auf, da einige Hersteller Produkte verschiedener Kategorien herstellen.

A) Verhandlungsposition der Markenhersteller

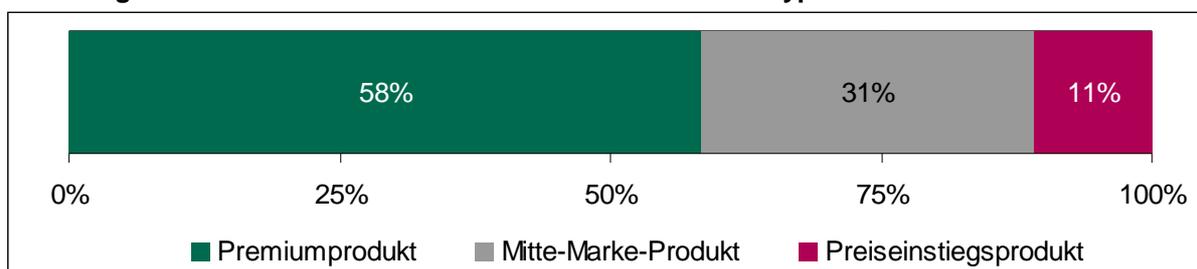
Allgemein wird die Verhandlungsposition eines Herstellers gegenüber einem Einzelhändler zunächst von den maßgeblichen Produktcharakteristika bestimmt. Darüber hinaus prägen, wie in Kapitel 3.2 erläutert, auch Faktoren wie die Größe des Herstellers, die Verfügbarkeit alternativer Absatzmöglichkeiten sowie die Notwendigkeit spezifischer Investitionen die Verhandlungsposition eines Herstellers.

A.1) Produktcharakteristika

Wenn ein Einzelhändler bestimmte, sogenannte „must-stock“ Produkte nicht in seinem Sortiment führt, so riskiert er den Wechsel seiner Kunden zu anderen Einzelhändlern. Dabei würde er nicht nur die Nachfrage nach dem nicht geführten Produkt, sondern häufig auch die Nachfrage nach dem gesamten Warenkorb aller Verbraucher verlieren, die One-Stop Shopping präferieren und deshalb Einzelhändler bevorzugen, bei denen sie alle für sie relevanten Produkte kaufen können (siehe Abschnitt 3.2.6). Entsprechend hat ein Einzelhändler gegenüber den Herstellern solcher „must-stock“ Produkte einen schlechteren Drohpunkt als gegenüber anderen Herstellern. Indikatoren für die „must-stock“ Eigenschaften von Markenprodukten sind beispielsweise Premium-Qualität oder Marktführerschaft sowie eine hohe Innovationstätigkeit.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Markenhersteller produziert hoch-preisige Qualitätsprodukte (87%). Der durchschnittliche Umsatzanteil mit diesen Premiumprodukten beträgt 58% (Abbildung 14).

Abbildung 14: Durchschnittlicher Umsatzanteil nach Produkttyp



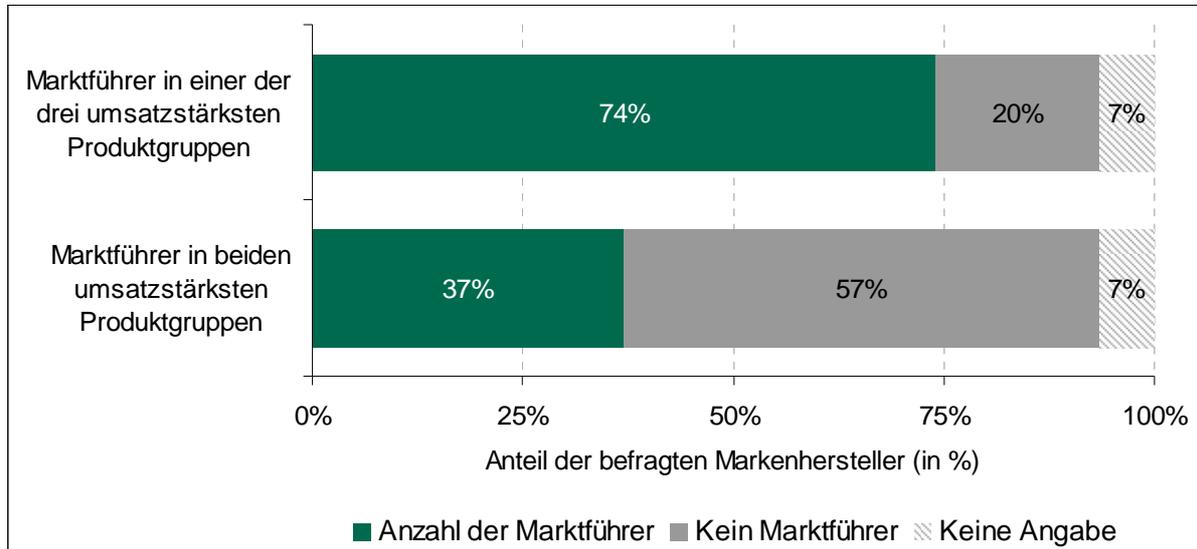
Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 42.

Darüber hinaus gibt ein Großteil der befragten Markenhersteller (74%) an, Marktführer⁷³ in mindestens einer seiner drei umsatzstärksten Produktgruppen zu sein. 37% der Unterneh-

⁷³ Ein Unternehmen gilt als Marktführer, wenn die Marktanteile der Konkurrenten kleiner sind als der eigene.

men sind sogar Marktführer in ihren beiden umsatzstärksten Produktgruppen (Abbildung 15). Die befragten Unternehmen sind demnach in ihrem jeweiligen Markt überdurchschnittlich gut aufgestellt.

Abbildung 15: Anteil der Marktführer unter den befragten Markenherstellern



Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 46.⁷⁴

Die Mehrzahl der befragten Markenhersteller (63%) betrachten Innovationen als für ihr Unternehmen sehr wichtig. Mit einer einzigen Ausnahme haben alle befragten Unternehmen seit 2006 neue Produkte in den Markt eingeführt. Dabei handelt es sich vor allem um qualitativ hochwertige Produkte. Der größte Anteil der befragten Unternehmen (87%) gibt an, Innovationen im Premiumsegment getätigt zu haben. Im Mitte-Marken-Segment führten 48% der Unternehmen Innovationen durch, bei den Preiseinstiegsprodukten lediglich 15%. Die besondere Bedeutung von Innovationen für die befragten Unternehmen zeigt sich darin, dass die Innovationsaufwendungen⁷⁵ der meisten Hersteller (74%) innerhalb der letzten fünf Jahre gestiegen sind und auch in Zukunft weiter steigen werden. Die Unternehmen begründen diese Entwicklung vor allem damit, dass sie aufgrund des starken Wettbewerbs, insbesondere durch Handelsmarken, ihre eigene Marke stärken müssten. Zudem steigen auch ihre Innovationskosten. Dies geht auf die zunehmend anspruchsvollere Produktion und die hohen Kos-

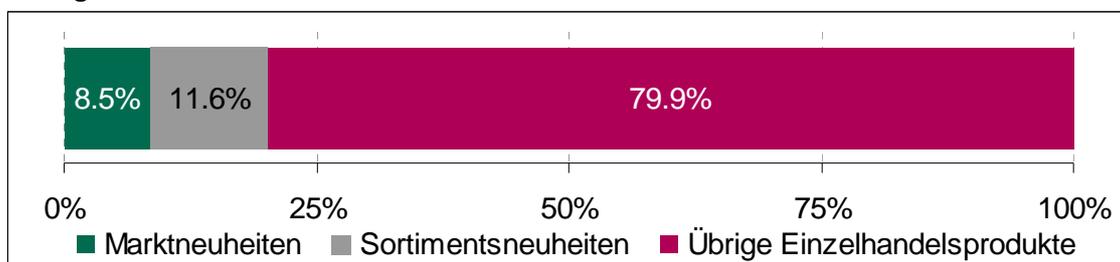
⁷⁴ Die Zahl der auswertbaren Antworten sinkt mit der Relevanz der Produktgruppe für das Unternehmen.

⁷⁵ Innovationsaufwendungen sind in der Befragung definiert als die Summe der laufenden Aufwendungen (Personal- und Sachaufwendungen etc.) und der Ausgaben für Investitionen (Aufwendungen für F&E, innovationsbezogene Aufwendungen für Maschinen, Anlagen, Software und externes Wissen (z.B. Patente, Lizenzen), für Konstruktion, Design, Produktgestaltung, Dienstleistungskonzeption, Mitarbeiterschulung und Weiterbildung sowie für die Markteinführung und andere Vorbereitungen für Produktion und Vertrieb von Innovationen).

ten der Markteinführung zurück. Lediglich drei Unternehmen gaben an, dass sie künftig ihre Innovationsausgaben aufgrund des steigenden Markenwettbewerbs beziehungsweise aufgrund des Überangebots durch Sortimentserweiterungen von Mitbewerbern und Handelsmarken reduzieren werden.

Bezogen auf ihren Jahresumsatz erzielen die befragten Markenhersteller einen Anteil von 20,1% mit neuen Produkten (Markt- und Sortimentsneuheiten, Abbildung 16). Dieser Wert liegt unterhalb des Vergleichswerts für das gesamte Verarbeitende Gewerbe in Deutschland von 27,4% im Jahr 2007, wobei das Verarbeitende Gewerbe hochinnovative Branchen wie Nachrichtentechnik, Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten oder Medizintechnik einschließt (ZEW 2009b). Er übersteigt jedoch klar den Umsatzanteil mit neuen Produkten in der Nahrungsmittel- und Tabakindustrie, der zwischen 2000 und 2007 zwischen 8,5% und 15,1% lag (ZEW 2009a). Insbesondere fällt auf, dass der Umsatzanteil, den die befragten Hersteller mit Marktneuheiten erzielen, mit 8,5% deutlich über den Vergleichswerten in der Nahrungsmittel- und Tabakindustrie von 1,5% bis 3,3% in den Jahren 2000 bis 2007 liegt (ZEW 2009a). Dies verdeutlicht die vergleichsweise hohe Bedeutung von Produktinnovationen für Hersteller von Markenprodukten.

Abbildung 16: Umsatzanteil mit neuen Produkten



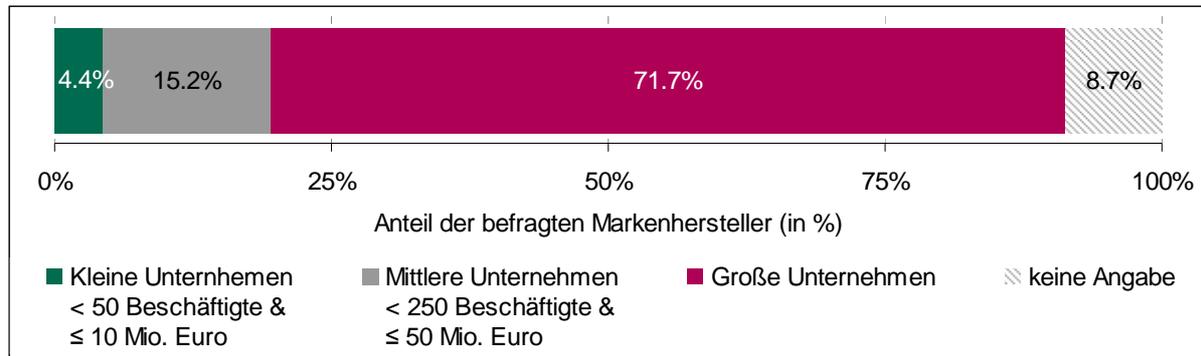
Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 46.

A.2) Größe der Hersteller

Gemäß der Unternehmensklassifizierung der Europäischen Kommission (Europäische Kommission 2006) gehört der Großteil der befragten Markenhersteller (71,7%) zur Gruppe der großen Unternehmen (Abbildung 17).⁷⁶

⁷⁶ Die hier vorgenommene Abgrenzung auf Basis der Unternehmensklassifizierung der Europäischen Kommission ist nicht konsistent mit der in Deutschland geläufigen Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). So geht etwa das Bundeskartellamt von einem relativen, sich an der jeweiligen Marktstruktur orientierenden Begriff der KMU aus. Danach kann die Frage, ob es sich bei einem Unternehmen um ein KMU handelt, nicht anhand absoluter Größenzahlen (z. B. Jahresumsatz, Beschäftigtenzahl) beantwortet werden. Dies hängt vielmehr von den Unternehmensgrößen im jeweiligen Wirtschaftszweig ab. „Für den Begriff des KMU ist vor allem das Verhältnis zu den großen Unternehmen seiner Branche entscheidend, denen gegenüber die Wettbewerbsfähigkeit

Abbildung 17: Größe der befragten Markenhersteller (Definition der Europäischen Kommission)



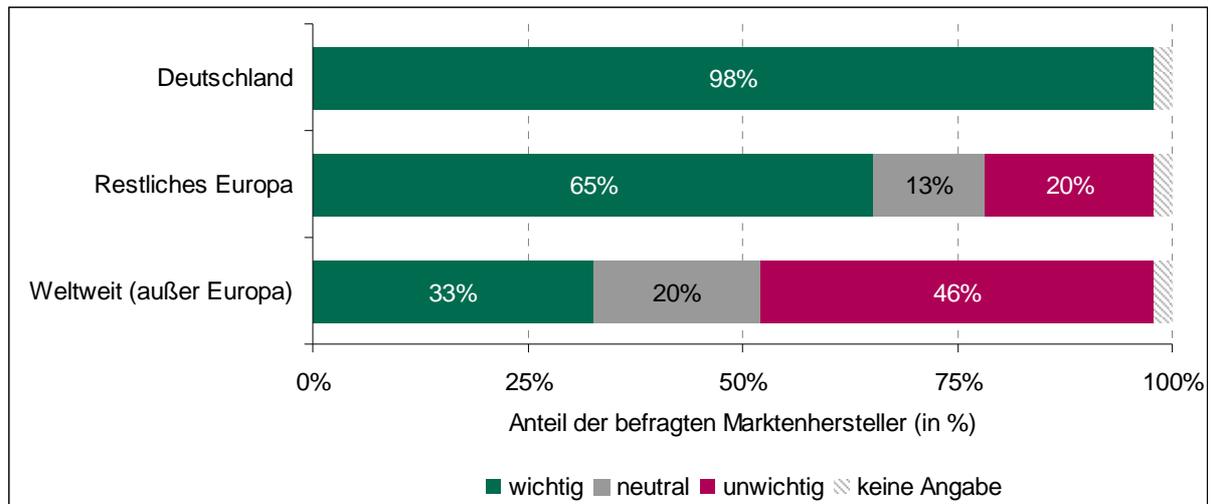
Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 46.

A.3) Alternative Absatzmöglichkeiten

Fast alle der befragten Unternehmen geben an, dass der deutsche Absatzmarkt für sie wichtig ist. Für 65% der Markenhersteller spielen allerdings auch internationale Absatzmärkte innerhalb Europas, für 33% sogar weltweite Absatzmärkte eine wichtige Rolle (Abbildung 18). Dies stärkt die Verhandlungsposition der Hersteller gegenüber dem deutschen Einzelhandel. Allerdings kann dies durch eine zunehmende Internationalisierung der Einzelhandelsaktivitäten und damit durch eine erhöhte Beschaffungsflexibilität des Einzelhandels kompensiert werden (siehe Abschnitt 3.2.3).

durch Kooperationen von KMU verbessert werden soll.“ (Bundeskartellamt 2007: 6). Damit können in Märkten, in denen äußerst große Unternehmen agieren, u. U. auch Unternehmen zum Mittelstand zählen, deren Umsatz und Beschäftigtenzahl über die EU Definition von kleinen und mittleren Unternehmen (Jahresumsatz ≤ 50 Mio. Euro und Beschäftigtenzahl < 250) hinausgeht. Die Definition von Mittelstand ist damit vom Einzelfall abhängig, weshalb hier vereinfachend auf die EU-Definition von kleinen und mittleren Unternehmen zurückgegriffen wird.

Abbildung 18: Bedeutung des deutschen Absatzmarktes



Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 46.

Der Direktvertrieb stellt für die Markenhersteller keine wirkliche Alternative zum Vertrieb über den Einzelhandel dar. Zwar vertreiben 20% der befragten Unternehmen ihre Produkte auch direkt, jedoch erzielen diese Unternehmen nur durchschnittlich 3% ihres Gesamtumsatzes im Direktvertrieb.

A.4) Spezifische Investitionen

Von den befragten Markenherstellern geben 20% an, im Rahmen der Geschäftsbeziehungen zu den drei größten Abnehmern spezifische Investitionen in Anlagegüter zu tätigen. Dies betrifft insbesondere individuelle Wünsche der Handelspartner bezüglich spezifischer Verpackungen, abnehmerspezifischer Prozessintegration, spezieller Logistikanforderungen, sowie exklusiver RFID- oder Point-of-Sale-Systeme.

B) Verhandlungsposition des Einzelhandels

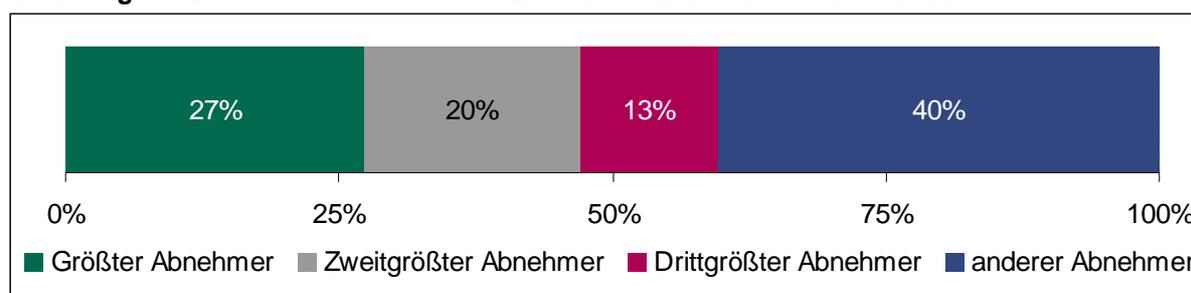
Die Verhandlungsposition des Einzelhandels gegenüber den befragten Markenherstellern ist umso besser, je höher der Anteil des Umsatzes, den der Hersteller mit diesem Einzelhändler erzielt, am Gesamtumsatz des Hersteller ist (siehe 3.2.1). Darüber hinaus verbessert sich die

Verhandlungsposition des Einzelhändlers mit steigender Präsenz der Handelsmarken (siehe 3.2.4).⁷⁷

B.1) Umsatzanteil mit Abnehmer

Die befragten Markenhersteller erzielen durchschnittlich 59% ihres Umsatzes mit ihren drei größten Abnehmern. Allein mit dem größten Abnehmer beträgt dieser Anteil sogar durchschnittlich 27% (Abbildung 19). Am häufigsten beliefern die befragten Markenhersteller die Unternehmen Edeka, Rewe und die Schwarz-Gruppe. Diese Unternehmen gehören zu den vier größten Akteuren im deutschen Einzelhandel (EHI Retail Institute 2008: 199f)⁷⁸. Diese Angaben sind konsistent mit den Ergebnissen der Erhebung des Bundeskartellamts im Rahmen des Fusionsverfahren EDEKA/Tengelmann (Bundeskartellamt 2008a).

Abbildung 19: Durchschnittlicher Umsatzanteil der Markenhersteller mit ihren Abnehmern



Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 41.⁷⁹

Ein Umsatzanteil mit einem Abnehmer von mehr als 22% wird in der wettbewerbsrechtlichen Praxis als kritische Schwelle für Verhandlungsmacht betrachtet.⁸⁰ Ab diesem Grenzwert gilt ein Zulieferer als ökonomisch abhängig, da der Verlust dieses Abnehmers für den Hersteller mit schweren wirtschaftlichen Verlusten verbunden ist. Die Befragung der Markenhersteller

⁷⁷ Aus Gründen der Vergleichbarkeit wird der Umsatzanteil mit einem Abnehmer und nicht der Absatzanteil mit wichtigen Produkten mit einem Abnehmer als Indikator für Verhandlungsmacht eines Einzelhändlers gegenüber seinem Zulieferer betrachtet. Zudem liegen für den Umsatzanteil ein Schwellenwert für Verhandlungsmacht vor, der in der wettbewerbsrechtlichen Praxis verwendet wird (siehe Bundeskartellamt 2008a).

⁷⁸ Laut EHI Retail Institute (2008: 199f) ist die Metro Group der zweitgrößte Einzelhändler. Die Metro Group wird von den befragten Markenherstellern am vierthäufigsten genannt.

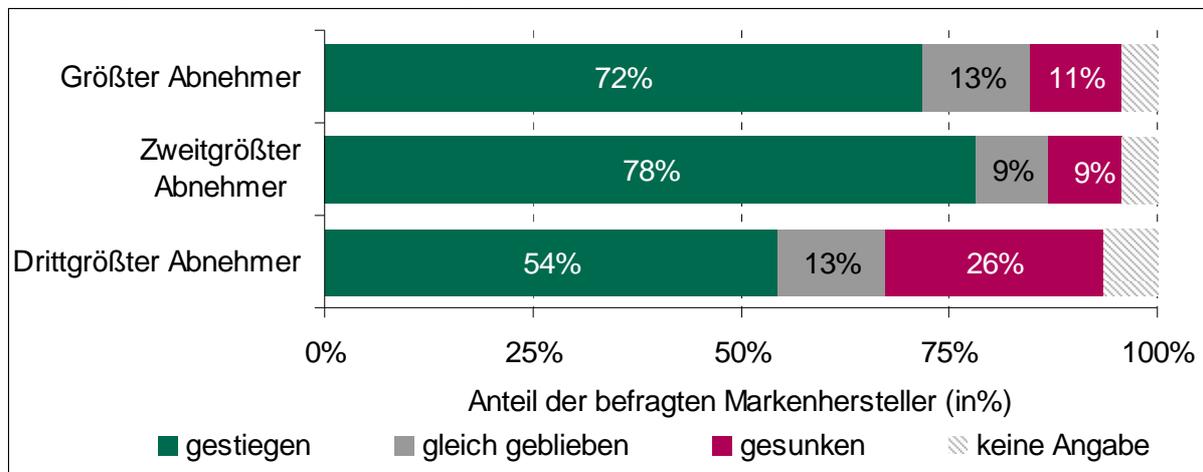
⁷⁹ Ein Unternehmen von diesen 41 machte lediglich zum stärksten und zweitstärksten Abnehmer Angaben.

⁸⁰ Vgl. etwa die Entscheidung der EU Kommission vom 3. Februar 1999, COMP IV/M.1221 – „Carrefour/Promodes“; siehe auch 3. Februar 1999, COMP IV/M.1221 – „REWE/Mein!“, Rn. 98 ff. insb. 101; oder Entscheidung vom 23. Juni 2008, COMP/M.5047, Rn. 93 ff. – „REWE/ADEGK“. Für das Bundeskartellamt vergleiche den Beschluss vom 30. 06. 2008 im Fall des Zusammenschlusses von Edeka und Plus; B2-333/07 (allerdings dort unter dem Gesichtspunkt des Zugangs zu Beschaffungsmärkten).

zeigt, dass für einen Großteil der befragten Unternehmen (60%) der Umsatzanteil mit ihrem größten Abnehmer bei über 22% liegt.⁸¹ Für 33% trifft dies auch für den zweitgrößten Abnehmer zu. Von 31 Herstellern, die Edeka als einen ihrer drei größten Abnehmer angeben, realisieren 23 Unternehmen mit Edeka einen Umsatzanteil über von 22%. Dies trifft für Rewe als Abnehmer in 12 von 30 Fällen und für Abnehmer der Schwarz-Gruppe in einem von 18 Fällen zu.

Die Umsatzanteile, die Markenhersteller mit ihren größten Abnehmern erzielen, sind in den letzten Jahren angestiegen. So hat sich der Umsatzanteil mit dem größten Abnehmer bei 72% der Hersteller innerhalb der letzten fünf Jahre erhöht, der mit dem zweitgrößten Abnehmer sogar bei 78%. Demgegenüber geben nur jeweils 11% bzw. 9% der befragten Markenhersteller an, dass der Umsatzanteil gesunken ist (Abbildung 20). Dass zudem ein größerer Teil von 26% der Hersteller sinkende Umsatzanteile mit dem drittgrößten Hersteller berichtet, verdeutlicht die zunehmende Konzentration im deutschen Einzelhandel (siehe Abschnitt 3.2).

Abbildung 20: Umsatzanteil mit den größten Abnehmern in den letzten fünf Jahren



Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 46.

B.2) Marktanteil von Handelsmarken

Handelsmarken sind Konkurrenzprodukte der Herstellermarken und verschlechtern die Verhandlungsposition der Markenhersteller. Den Marktanteil von Eigenmarken des Einzelhandels geben die befragten Hersteller für ihre drei umsatzstärksten Produktgruppen mit durchschnittlich 31% an, wobei Angaben über verschiedene Produktgruppen hinweg stark variiere-

⁸¹ Insgesamt machten 41 der 46 befragten Unternehmen Angaben zum Umsatzanteil mit ihren drei größten Abnehmern. 28 Unternehmen erzielen mit ihrem größten Abnehmer mehr als 22% ihres Umsatzes, 15 Unternehmen überschreiten diese Schwelle auch mit ihrem zweitgrößten Abnehmer.

ren. Für Food-Produkte liegt der Handelsmarkenanteil für das umsatzstärkste Produkt beispielsweise bei durchschnittlich 35%. Dies ist mit dem im Jahr 2009 durch die GfK ermittelten Marktanteil der Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel von 37% vergleichbar (siehe Abbildung 5). Im Gegensatz hierzu werden im Non-Food-Bereich lediglich 28% des Marktes von Handelsmarken abgedeckt.

Zwischenfazit

Die hier untersuchten Indikatoren für Verhandlungsmacht deuten drauf hin, dass die befragten Markenhersteller gegenüber dem starken Einzelhandel über eine verglichen mit anderen Herstellern relativ starke Verhandlungsposition verfügen. So handelt es sich überwiegend um große Unternehmen, die innovative Qualitätsprodukte im Premiumsegment herstellen und Marktführer in einer ihrer umsatzstärksten Produktgruppen sind. Allerdings wird die Verhandlungsposition dadurch geschwächt, dass zumeist keine relevante Vertriebsalternative zum Einzelhandel besteht. Zudem ist gut ein Fünftel der Unternehmen zusätzlich durch spezifische Investitionen an bestimmte Händler gebunden. Diesen Markenherstellern steht eine vergleichsweise geringe Zahl an Einzelhändlern mit entsprechend starker Verhandlungsposition gegenüber. So geben 61% der befragten Unternehmen an, mehr als 22% ihres Umsatzes mit nur einem einzigen Abnehmer zu erzielen. Ein Drittel erzielt sogar mit zwei Abnehmern jeweils mehr als 22%. Die Verhandlungsposition des Einzelhandels wird ferner durch signifikante Marktanteile von Handelsmarken gestärkt.

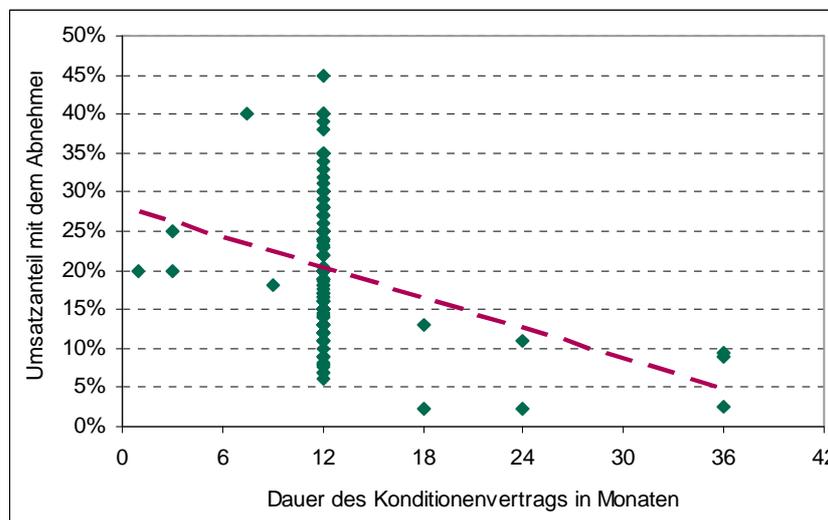
4.2.2 Vertragsbeziehungen zwischen Einzelhandel und Markenhersteller

In diesem Abschnitt wird analysiert, wie sich die Stärke der Verhandlungsposition des Einzelhandels auf die Vertragsbeziehungen zwischen Markenherstellern und Einzelhandel und das Verhandlungsergebnis auswirkt. Während starke Hersteller dem Handel insbesondere mit einer Lieferverweigerung von so genannten „must stock“-Produkten drohen können, steht dem Handel eine Vielzahl von Instrumenten wie beispielsweise die Festlegung der Dauer der Konditionenverträgen, Rabattforderungen, Auslistung oder Zahlungsverzug zum Aufbau einer Drohkulisse zur Verfügung. Um die Stärke der Verhandlungsposition des Handels gegenüber den Markenherstellern zu untersuchen werden im Folgenden die Dauer und Verlässlichkeit der Konditionenverträge, die Qualität der Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und Einzelhandel, die Höhe der Margen sowie die Auswirkungen möglicher Nachfragemacht auf kleinere Einzelhändler betrachtet. Als Maß für Verhandlungsmacht des Einzelhandels werden dabei vor allem der Umsatzanteil mit dem größten Abnehmer und der durchschnittliche Marktanteil der Handelsmarken verwendet.

Konditionenverträge

Hersteller verhandeln bilateral mit Einzelhändlern über Konditionenverträge. Die Befragung zeigt, dass diese Konditionenverträge in der Regel für 12 Monate gelten. In einigen Fällen weicht die Vertragsdauer jedoch von dieser Frist ab. Dabei zeigt sich, dass die Vertragsdauer umso kürzer ist, je höher der Umsatzanteil mit dem jeweiligen Abnehmer (Abbildung 21). Dieser Zusammenhang ist statistisch hoch signifikant.⁸² Er verdeutlicht, dass Abnehmer unabhängig von produktspezifischen Merkmalen vor allem dann Konditionenverträge über relativ kurze Zeiträume schließen können, wenn sie infolge hoher Umsatzanteile über eine starke Verhandlungsmacht verfügen. Dies erhöht die Planungsunsicherheit der Hersteller.

Abbildung 21: Dauer des Konditionenvertrags in Abhängigkeit des Umsatzanteils mit einem Abnehmer



Quelle: DIW econ, 2009 Beobachtungen: 122.⁸³

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Häufigkeit von Nachverhandlungen über bereits geschlossene Verträge. Diesbezüglich wurden die Markenhersteller gefragt, warum und wie oft sie selbst beziehungsweise ihre Abnehmer Nachverhandlungen initiieren, um festgelegte Nachlässe und Rabatte anzupassen. Begründet wird die Notwendigkeit von Nachverhandlungen auf Herstellerseite zumeist durch gestiegene Produktionskosten, insbesondere aufgrund veränderter Rohstoffpreise. Die Hersteller rechtfertigen die von ihnen initiierten Nachverhandlungen ferner damit, dass Einzelhändler vertraglich zugesicherte Leistungen nicht erbracht hätten und sich somit neuer Verhandlungsbedarf ergäbe. Demgegenüber werden

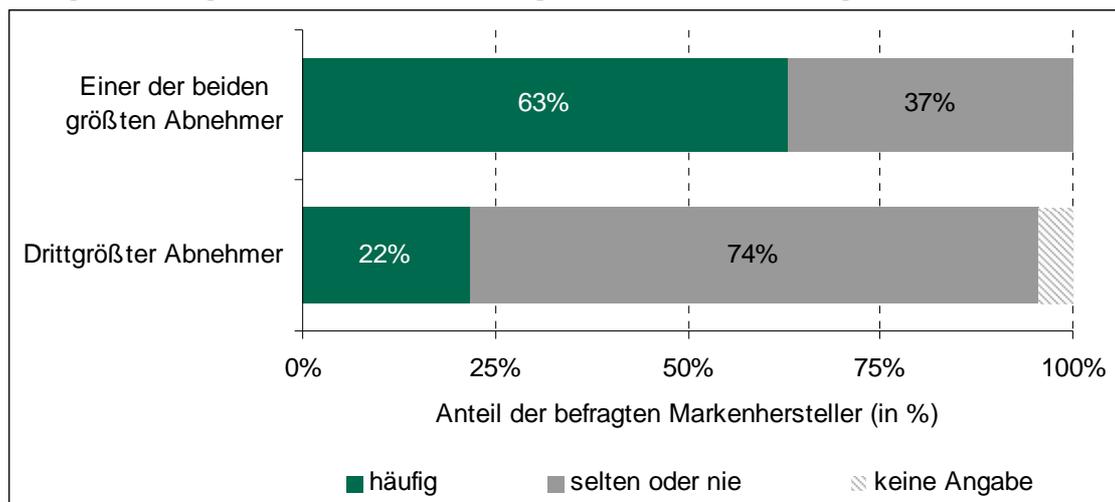
⁸² Der Pearsonsche Korrelationskoeffizient von 0,3098 ist signifikant auf einem Niveau von 1%. Beobachtungen: 122.

⁸³ Insgesamt wurden 46 Markenunternehmen zu den Geschäftsbeziehungen mit ihren drei größten Abnehmern befragt. Von maximal 138 möglichen Antworten konnten bei dieser Frage 119 Beobachtungen ausgewertet werden.

durch Einzelhändler initiierte Nachverhandlungen zumeist mit dem gestiegenen Wettbewerbsdruck auf Einzelhändlerebene begründet. Beispielsweise wird ausgeführt, dass im Zuge gefallener Verbraucherpreise ein Handelsspannenausgleich notwendig sei. Auch Übernahmen und Zusammenschlüsse werden häufig als Grund für geänderte Rahmenbedingungen genannt.

Hinsichtlich der Häufigkeit, mit der Nachverhandlungen initiiert werden, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Herstellern und Einzelhändlern. So gibt keiner der Markenhersteller an, dass er selbst häufig Nachverhandlungen initiiere. Demgegenüber erklären 63% der befragten Markenhersteller, dass dies bei mindestens einem ihrer beiden größten Abnehmer häufig der Fall sei (Abbildung 22). Für den drittgrößten Abnehmer, mit dem die Markenhersteller durchschnittlich nur 13% ihres Umsatzes erzielen, geben hingegen nur 23% an, dass es häufig zu Nachverhandlungen komme. Nachverhandlungen werden folglich deutlich öfter durch größere Abnehmer initiiert.⁸⁴

Abbildung 22: Häufigkeit der Nachverhandlung initiiert durch die drei größten Abnehmer



Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 46.

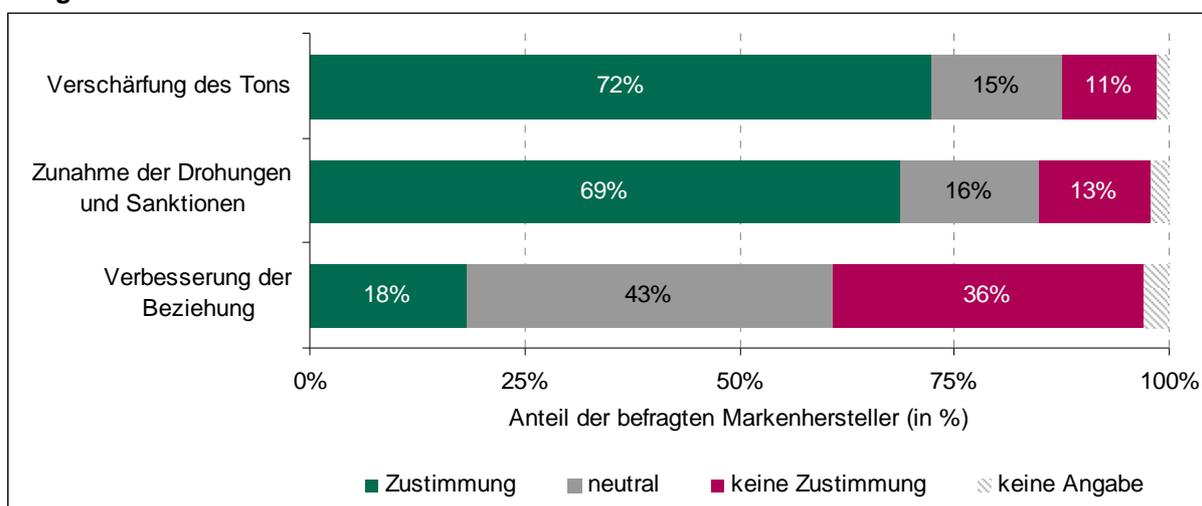
Insgesamt deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass nachfragemächtige Einzelhändler eher in der Lage sind, bestehende Verträge nachzuverhandeln und damit Marktrisiken zu Ungunsten der Markenhersteller zu verschieben.

⁸⁴ Ein einseitiger T-Test auf Unterschiede zwischen der Häufigkeit von Nachverhandlungen, die durch die zwei größten Abnehmer initiiert werden, und Nachverhandlungen, die durch den drittgrößten Abnehmer initiiert werden, ist für 44 auswertbare Beobachtungen signifikant auf einem Niveau von 1%.

Geschäftsbeziehung zum Einzelhandel

Die meisten Hersteller geben an, dass sich die Qualität der Geschäftsbeziehung mit den drei größten Abnehmern in den letzten fünf Jahren verschlechtert habe. Der Großteil der befragten Markenhersteller (72%) stimmt der Aussage zu, dass sich der Ton verschärft hat und Sanktionen bzw. Drohungen zugenommen haben (Abbildung 23). Bezogen auf die Beziehungen zu einzelnen Abnehmern wird dabei umso häufiger zugestimmt, je höher der Umsatzanteil mit einem Abnehmer ist. Dieser Zusammenhang ist statistisch signifikant.⁸⁵ So wurde beispielsweise fast allen befragten Herstellern (87%) bereits die teilweise oder vollständige Auslistung ihrer Produkte von ihren größten Abnehmern angedroht.⁸⁶

Abbildung 23: Einschätzung der Markenhersteller zur Qualität der Geschäftsbeziehung zu den drei größten Abnehmern in den letzten fünf Jahren



Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 138.⁸⁷

Umgekehrt geben nur 18% der Hersteller an, dass sich die Geschäftsbeziehungen zu den Abnehmern verbessert hätten (Abbildung 23). Diese Aussage wird signifikant häufiger abgelehnt, je höher der Umsatzanteil mit dem jeweiligen Abnehmer ist.⁸⁸

⁸⁵ Eine Spearman'sche Korrelation der Angaben der Markenhersteller bezüglich der Verschärfung des Tons mit einem Abnehmer innerhalb der letzten fünf Jahre und dessen Umsatzanteil ist signifikant auf dem 1%-Niveau. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,3821. Beobachtungen: 122. Für die Angaben der Hersteller bezüglich der Zunahme der Drohungen und Sanktionen ergibt die gleiche Korrelation einen auf dem 1%-Niveau signifikanten Zusammenhang mit dem Umsatzanteil des Abnehmers. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,2640. Beobachtungen: 121.

⁸⁶ Insgesamt machten 42 der befragten Hersteller Angaben dazu, mit welchen Drohungen und Sanktionen Abnehmer versuchen ihre Forderungen durchzusetzen. Nur 2 der 42 Unternehmen gaben nicht an, dass ihnen mit Auslistung gedroht wurde.

⁸⁷ Insgesamt wurden 46 Markenunternehmen zu den Geschäftsbeziehungen mit ihren drei größten Abnehmern befragt. Daraus ergibt sich eine maximale Beobachtungsanzahl von 138.

Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn die Verhandlungsmacht des Einzelhandels allgemein durch die Präsenz von Handelsmarken in einer bestimmten Produktgruppe gemessen wird. So klagen Markenhersteller bei hohem Handelsmarkenanteil in ihren umsatzstärksten drei Produktgruppen signifikant häufiger über die Zunahme von Drohungen und Sanktionen als bei niedrigem Handelsmarkenanteil.⁸⁹

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass sich die Verhandlungsstärke der Abnehmer negativ auf die Qualität der Geschäftsbeziehungen zu den Markenherstellern auswirkt. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass einige der in dieser Studie betrachteten Markenhersteller der Verhandlungsmacht des Einzelhandels entgegentreten können. So geben Hersteller, die in mindestens einer der beiden umsatzstärksten Produktgruppen Marktführer sind, signifikant seltener an, dass sich der Ton in den Geschäftsbeziehungen verschärft habe oder dass Drohungen und Sanktionen zugenommen hätten.⁹⁰

Die starke Verhandlungsposition des Einzelhandels zeigt sich auch in bestimmten Geschäftspraktiken. So geben rund drei Viertel (74%) der befragten Markenhersteller an, dass sie in den letzten fünf Jahren mindestens einem ihrer drei größten Abnehmer häufig Rabatte für zurückliegende Zeiträume ("Hochzeitsrabatte") gewähren mussten (Abbildung 24). Dabei steigt die Häufigkeit, mit der Abnehmer solche Rabatte einfordern, signifikant mit dem Anteil eines Abnehmers am Umsatz des Markenherstellers.⁹¹

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass Zahlungen von mindestens einem der größten drei Abnehmer innerhalb der letzten fünf Jahre regelmäßig in Verzug waren (Abbildung 24). Für die umsatzstärksten Produktgruppen dieser Hersteller liegt der Marktanteil

⁸⁸ Eine Spearmansche Korrelation der Angaben der Markenhersteller bezüglich der Verbesserung der Geschäftsbeziehungen mit einem Abnehmer innerhalb der letzten fünf Jahre und dessen Umsatzanteil ist signifikant auf dem 10%-Niveau. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,1746. Beobachtungen: 120.

⁸⁹ Eine Spearmansche Korrelation der Angaben der Markenhersteller bezüglich der Zunahme der Drohungen und Sanktionen mit einem Abnehmer innerhalb der letzten fünf Jahre und dem durchschnittlichen Anteil der Handelsmarken über die umsatzstärksten drei Produktgruppen ist signifikant auf dem 10%-Niveau. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,3035. Beobachtungen: 42.

⁹⁰ Ein Fisher-Exact-Test auf die Unabhängigkeit von Marktführerschaft eines Markenherstellers in den beiden umsatzstärksten Produktgruppen und der Verschärfung des Tons kann auf dem 1%-Niveau abgelehnt werden. Beobachtungen: 43. Der gleiche Test bezüglich der Zunahme von Drohungen bzw. Sanktionen konnte ebenfalls auf dem 1%-Niveau abgelehnt werden. Beobachtungen: 43.

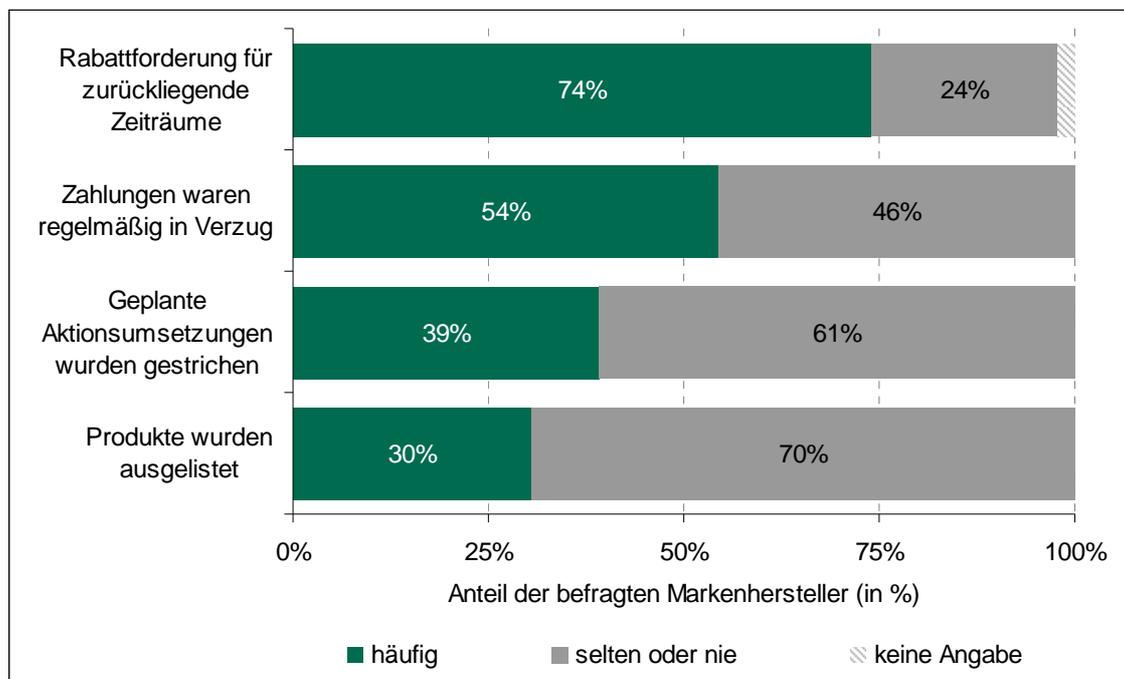
⁹¹ Ein Mann-Whitney Test, der den Umsatzanteil der Abnehmer, die keine Hochzeitsrabatte forderten, mit dem Umsatzanteil derjenigen Abnehmer vergleicht, die Hochzeitsrabatte forderten, ist auf dem 1%-Niveau signifikant. Beobachtungen: 116.

teil von Handelsmarken bei durchschnittlich 36%. Dies ist signifikant höher als der Marktanteil von Handelsmarken für die umsatzstärksten Produktgruppen von Herstellern, bei denen Zahlungen nicht regelmäßig in Verzug sind (25%).⁹²

30% der Hersteller geben an, dass ihre Produkte häufig ausgelistet werden. Dies erfolgt umso häufiger, je höher der durchschnittliche Marktanteil von Handelsmarken in den umsatzstärksten Produktgruppen der betroffenen Hersteller ist.⁹³

Schließlich berichten 39% der Hersteller, dass mindestens einer der drei größten Abnehmer innerhalb der letzten fünf Jahre regelmäßig bereits geplante Aktionsumsetzungen gestrichen hat.

Abbildung 24: Häufigkeit bestimmter Verhaltensweisen der größten drei Abnehmer in den letzten fünf Jahren



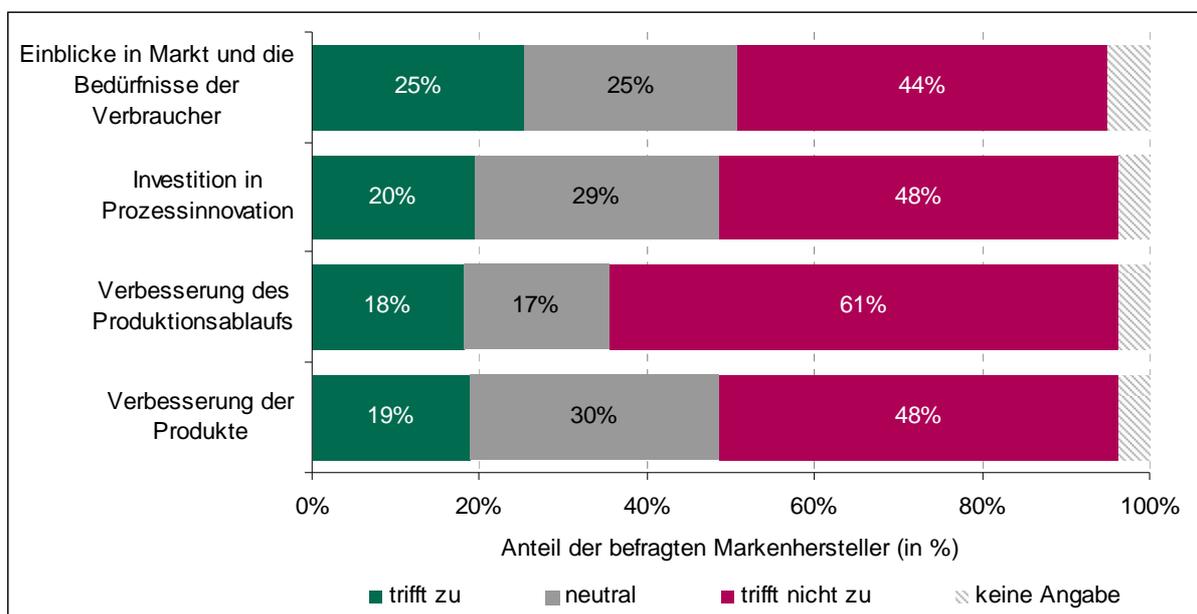
Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 46.

⁹² Ein Mann-Whitney Test ist auf dem 5%-Niveau signifikant. Er testet auf einen Unterschied des durchschnittlichen Handelsmarkenanteils in den drei umsatzstärksten Produktgruppen zwischen Markenherstellern, die unter keinen Zahlungsverzögerungen durch mindestens einen der drei größten Abnehmer litten (36%), und Markenherstellern, bei denen Zahlungen im Verzug waren (25%). Beobachtungen: 42.

⁹³ Ein Mann-Whitney Test ist auf dem 5%-Niveau signifikant. Er testet auf einen Unterschied des durchschnittlichen Handelsmarkenanteils in den drei umsatzstärksten Produktgruppen zwischen Markenherstellern, die nicht von der Auslistung durch mindestens einen der drei größten Abnehmer betroffen waren (27%), und Markenherstellern, bei denen Produkte ausgelistet wurden (40%). Beobachtungen: 42.

Theoretisch können sich intensive Geschäftsbeziehungen zu großen Abnehmern auch für die Markenhersteller positiv auswirken, wenn sie beispielsweise bessere Informationen über die Konsumentenpräferenzen oder Anregungen zur Verbesserung von Produktionsabläufen, Prozessen oder Produkten erhalten (siehe Abschnitt 3.4). Die im Rahmen dieser Studie befragten Hersteller können dies größtenteils jedoch nicht bestätigen. So stimmen lediglich zwischen 19% und 25% der Hersteller den einzelnen Aussagen zu, während zwischen 44% und 61% diese explizit verneinen (Abbildung 25).

Abbildung 25: Mögliche positive Wirkung der Geschäftsbeziehung zu großen Abnehmern auf die Markenhersteller



Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 138.

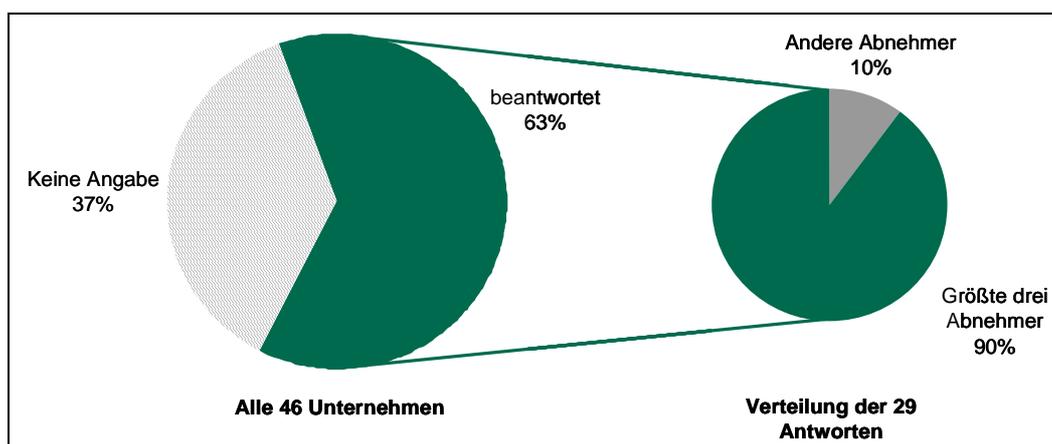
Insgesamt verdeutlichen die Befragungsergebnisse, dass die Geschäftsbeziehungen zwischen Markenherstellern und Abnehmern sehr angespannt sind und sich das Geschäftsklima in den letzten fünf Jahren verschlechtert hat. Dies trifft insbesondere auf die Geschäftsbeziehung mit stärkeren Abnehmern zu. Hier hat sich der Ton in den Verhandlungen verschärft. Ferner nahmen Drohungen und Sanktionen zu. Zudem forderten stärkere Abnehmer häufiger Rabatte für zurückliegende Zeiträume, tätigten Zahlungen regelmäßig mit Verzug oder listeten Produkte aus.

Margen

Ein offensichtliches Maß für Verhandlungserfolg ist die Höhe der ausgehandelten Margen. Um zu prüfen, ob ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Margen und der Verhandlungsmacht einzelner Einzelhändler besteht, wurden die Markenhersteller gefragt, mit wel-

chem Abnehmer sie in ihren drei umsatzstärksten Produktgruppen die jeweils höchste bzw. niedrigste Marge erzielen. Diese Frage wurde in 29 der insgesamt 46 ausgewerteten Fragebögen (62%) beantwortet. Von diesen 29 Unternehmen geben 90% an, dass sie die niedrigste Marge für ihre umsatzstärkste Produktgruppe mit einem ihrer drei größten Abnehmer erzielen (Abbildung 26). Demgegenüber wird in 41% der ausgewerteten Fragebögen angegeben, dass die höchste Marge für die umsatzstärkste Produktgruppe nicht mit den drei größten Abnehmern erzielt werde. Im Gegensatz dazu wird in lediglich 10% der relevanten Fragebögen die niedrigste Marge nicht mit einem der drei größten Abnehmer erzielt. Für die zweit- und drittumsatzstärksten Produktgruppen ergeben sich ähnliche Zusammenhänge. Insgesamt weisen die Beobachtungen darauf hin, dass die Hersteller mit stärkeren Abnehmern niedrigere Margen erzielen.

Abbildung 26: Niedrigste Marge mit umsatzstärkstem Produkt nach Größe der Abnehmer



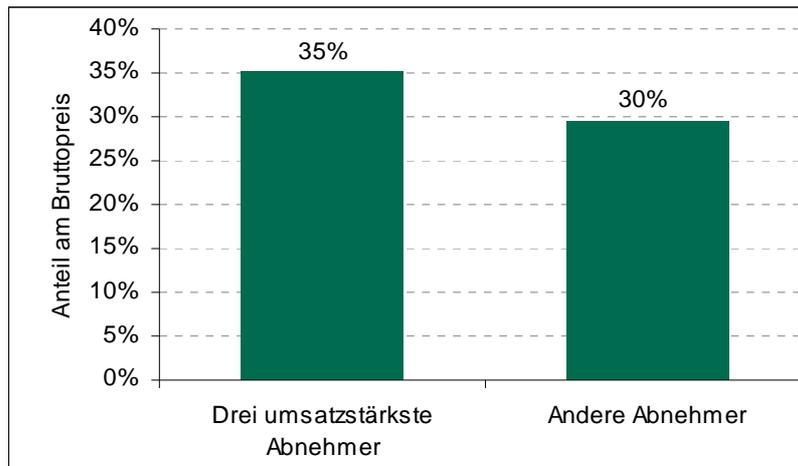
Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 46.

Ein vergleichbares Ergebnis zeigt sich auch bei der Höhe der Nachlässe und Rabatte.⁹⁴ So erhalten die drei größten Abnehmer Nachlässe und Rabatte von durchschnittlich 35% des Bruttopreises. Dies liegt signifikant über dem durchschnittlichen Niveau von 30%, das die übrigen Abnehmer aushandeln können (Abbildung 27).⁹⁵

⁹⁴ Die Frage nach der Höhe der Nachlässe und Rabatte am Bruttopreis wurde nur von 22 der befragten Unternehmen beantwortet.

⁹⁵ Ein einseitiger T-Test auf Unterschiede der Nachlässe und Rabatte für die drei größten Abnehmer im Vergleich zu anderen kleineren Abnehmern ist signifikant auf einem Niveau von 1%. Beobachtungen: 22.

Abbildung 27: Durchschnittlich gewährte Nachlässe und Rabatte anteilig am Bruttopreis

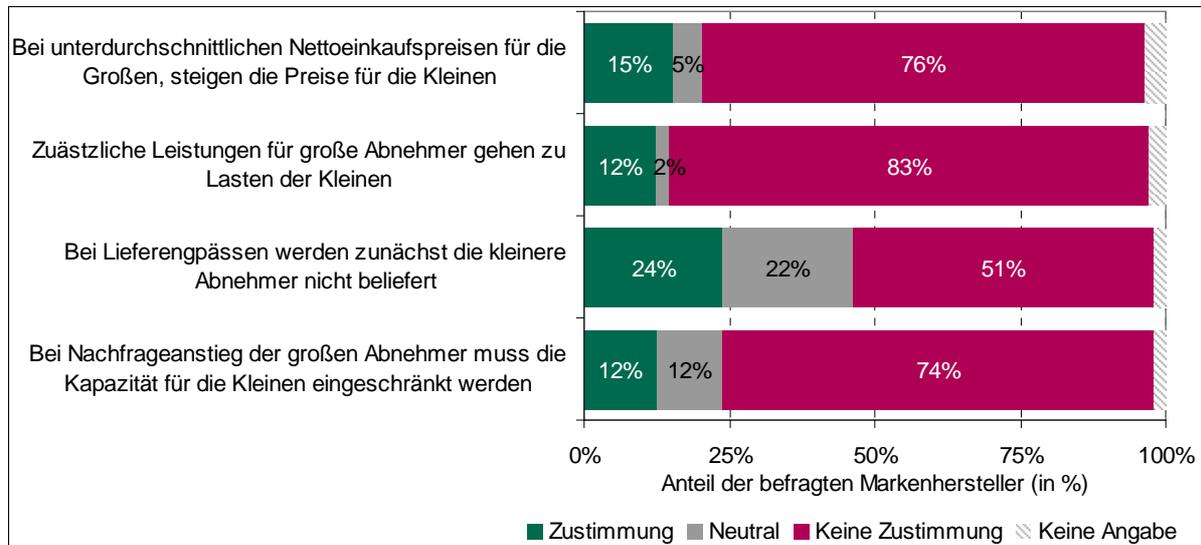


Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 22.

Auswirkung auf kleine Abnehmer

Wie in Abschnitt 3.4.2 beschrieben, kann Nachfragemacht im Einzelhandel dazu führen, dass die günstigeren Konditionen, die große, nachfragemächtige Abnehmer realisieren, zu schlechteren Konditionen bei kleineren Einzelhändlern führen. Im Rahmen der Befragung wurden die Markenhersteller nach Anhaltspunkten für diese Effekte befragt. Dazu wurde zunächst gefragt, ob sich bestimmte Ereignisse auf Preise und Leistungen für kleinere Abnehmer auswirken.

Abbildung 28: Auswirkung bestimmter Ereignisse auf kleine Abnehmer



Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 138.⁹⁶

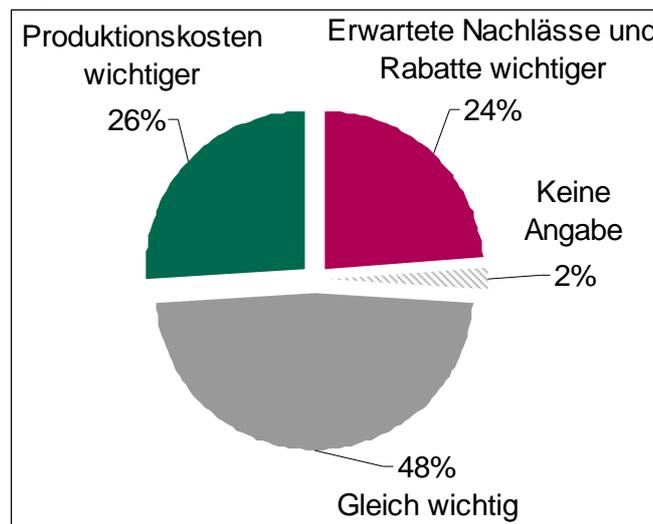
Wie die Ergebnisse in Abbildung 28 zeigen, erhöhen 16% der Hersteller tatsächlich ihre Preise für kleine Abnehmer, wenn ihre großen Abnehmer sehr niedrige Nettoeinkaufspreise durchsetzen können. Demgegenüber stimmen 76% der Unternehmen dieser Vorgehensweise nicht zu. Zudem lässt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Antworten der Hersteller auf diese Fragen und der Verhandlungsstärke ihrer größten Abnehmer finden. Daraus folgt, dass obwohl (wie oben gezeigt) nachfragemächtige Einzelhändler (also solche mit vergleichsweise hohem Umsatzanteil) tendenziell höhere Nachlässe und Rabatte erzielen als kleine Abnehmer, die meisten der befragten Markenhersteller diese niedrigen Preise nicht dadurch ausgleichen, dass sie die Preise für kleine Abnehmer bewusst erhöhen. Auch zeigen die Ergebnisse in Abbildung 28, dass weder zusätzliche Leistungen für große Abnehmer, noch Lieferengpässe, noch ein Nachfrageanstieg der großen Abnehmer einseitig zu Lasten kleinerer Abnehmer gehen. Empirische Evidenz für die Existenz eines Wasserbetteffekts (siehe Abschnitt 3.4.2) liegt damit zunächst nicht vor.

Die Befragungsergebnisse lassen allerdings keinesfalls den Schluss zu, dass die Verhandlungsstärke großer Abnehmer keine Auswirkung auf kleinere Abnehmer hat. So wurden die Markenhersteller befragt, welche Bedeutung bei der Planung möglicher Preiserhöhungen die erwarteten Nachlässe und Rabatte relativ zu veränderten Produktionskosten (Rohstoffpreise, Personalkosten, etc.) hätten und inwieweit sie sich gegenüber den drei größten beziehungsweise allen übrigen Abnehmern tatsächlich durchsetzen ließen. Immerhin 48% der Hersteller

⁹⁶ Insgesamt wurden 46 Unternehmen zu den Geschäftsbeziehungen mit ihren drei größten Abnehmern befragt. Daraus ergibt sich eine maximale Beobachtungsanzahl von 138. Abweichungen davon stellen unbeantwortete Fragen dar.

geben an, dass die erwarteten Nachlässe und Rabatte genauso wichtig seien wie Änderungen in den Produktionskosten. Weitere 24% halten diese sogar für wichtiger (Abbildung 29). Gleichzeitig zeigt sich, dass sich Preiserhöhungen gegenüber kleineren Abnehmern signifikant besser durchsetzen lassen als gegenüber den größten drei.⁹⁷

Abbildung 29: Bedeutung von Nachlässen und Rabatten bei der Planung von Preiserhöhungen



Quelle: DIW econ, 2009. Beobachtungen: 46.

Kleinere Abnehmer erhalten demnach schlechtere Konditionen als größere. Dies kann den in Abschnitt 3.4.2 beschriebenen Spiraleffekt auslösen. Ob es allerdings tatsächlich zu einem Spiraleffekt kommt, hängt davon ab, ob die großen Einzelhändler diesen Konditionenvorteil wiederum nutzen, um etwa durch niedrigere Verbraucherpreise ihren Marktanteil gegenüber den kleineren Einzelhändlern zu verbessern. Auf diese Weise könnten die großen Einzelhändler ihre Verhandlungsposition gegenüber den Herstellern weiter ausbauen und darüber noch bessere Konditionen durchsetzen. Auf Basis der hier durchgeführten einmaligen Befragung der Hersteller können dazu jedoch keine Aussagen gemacht werden.

4.3 Zusammenfassende Bewertung

In diesem Abschnitt wurde untersucht, ob sich für den deutschen Einzelhandel Symptome finden lassen, die auf ein Ausnutzen von Nachfragemacht durch Handelsunternehmen hinweisen. Erste Anzeichen hierfür liefert eine Analyse für den Lebensmitteleinzelhandel auf Basis aggregierter Zahlen zu Endverbraucherpreisen und dem Innovationsumfeld im Nah-

⁹⁷ Ein einseitiger T-Test auf Unterschiede in der Durchsetzbarkeit von Preiserhöhungen gegenüber den drei größten Abnehmern im Vergleich zu anderen kleineren Abnehmern ist signifikant auf einem Niveau von 5%. Beobachtungen: 37.

rungsgewerbe. Da sich Nachfragemacht jedoch in bilateralen Händler-Hersteller-Beziehungen manifestiert, kann ihre Wirkung auf Basis einer sektorweiten Analyse nur unzureichend erfasst werden. Aus diesem Grunde wurden die Mitglieder des Markenverbands zu ihren Geschäftsbeziehungen mit dem Einzelhandel befragt. Eine Auswertung dieser Angaben zeigt, dass der Handel selbst gegenüber den Herstellern innovativer Markenprodukte über eine sehr starke Verhandlungsposition verfügt und diese auch entsprechend ausnutzt. So erzielen große Abnehmer mit starker Verhandlungsposition günstigere Vertragskonditionen und können Marktrisiken stärker auf die Hersteller abwälzen. Infolgedessen haben sich die Geschäftsbeziehungen zu den großen Abnehmern in den letzten fünf Jahren deutlich verschlechtert. Insbesondere zeigen sich signifikante Zusammenhänge zwischen der Nachfragemacht des Einzelhandels und der Häufigkeit von Drohungen und Sanktionen, wie beispielsweise Auslistungen. Schließlich spiegelt sich die Nachfragemacht der großen Abnehmer auch in relativ niedrigen Margen sowie hohen Nachlässen und Rabatten wider. Dabei muss diese Verhandlungsposition nicht ausschließlich zu Lasten der Markenhersteller gehen. Vielmehr zeigen die Befragungsergebnisse, dass erwartete Nachlass- und Rabattforderungen bei der Preisgestaltung der Hersteller eine wichtige Rolle spielen und dass sich Preiserhöhungen besser bei kleinen als bei großen Abnehmern durchsetzen lassen. Dies deutet darauf hin, dass sich infolge besserer Konditionen für nachfragemächtige Einzelhändler die Konditionen für kleinere Händler verschlechtern. Aus theoretischer Sicht wäre das Vorliegen eines solchen Wasserbetteffekts konsistent mit der zunehmenden Konzentration des Handels, die vor allem im Lebensmitteleinzelhandel zu beobachtet ist. Mittelfristig kann es über den sogenannten Spiraleffekts auch zu höheren Einzelhandelspreisen führen und somit zu Lasten der Endverbraucher gehen.

Insgesamt deuten die Erkenntnisse der vorliegenden Studie somit auf eine relativ ungleiche Verhandlungsstärke von Einzelhandel und Herstellern hin. Inwiefern jedoch tatsächlich ein Missbrauch von Verhandlungsmacht vorliegt, bedarf einer Einzelfallprüfung.

5. Handlungsoptionen

Vor dem Hintergrund des in dieser Studie aufgezeigten Rahmens zur Bewertung von Nachfragemacht sowie der identifizierten Ungleichgewichte in den Verhandlungspositionen von Einzelhandel und Markenherstellern werden im Folgenden einige wettbewerbspolitische Optionen analysiert. Dazu wird zunächst erörtert, wie Nachfragemacht in der kartellrechtlichen Praxis in Deutschland berücksichtigt wird. Als weitere Option wird zudem diskutiert, welchen

Beitrag ein Verhaltenskodex, in dem die Zulässigkeit bestimmter Geschäftspraktiken festgelegt wird, leisten kann, um ein einseitiges Ausnutzen von Nachfragemacht zu unterbinden.

5.1 Nachfragemacht in der kartellrechtlichen Praxis

In der kartellbehördlichen Praxis spielt Nachfragemacht im Einzelhandel vor allem im Rahmen der Zusammenschlusskontrolle, bei Einkaufskooperationen und bei der Problematik der Vorteilsgewährung (passive Diskriminierung) eine Rolle. Unter der Voraussetzung, dass der Einzelhändler eine marktbeherrschende oder ähnlich dominierende Stellung einnimmt⁹⁸, kann die Kartellbehörde ein missbräuchliches (vgl. im Einzelnen § 19 Abs. 4 GWB) oder unbillig hinderndes (§ 20 GWB) Verhalten untersagen. Schutzobjekt ist in diesem Zusammenhang der Wettbewerb auf allen Marktstufen.⁹⁹

Voraussetzung für kartellrechtliche Eingriffe ist neben der marktbeherrschenden Stellung auch das Vorliegen eines Missbrauchs der Nachfragemacht. Hierbei wird allgemein zwischen Behinderungs- und Ausbeutungsmissbrauch unterschieden (§ 19 GWB), worunter wiederum bestimmte Marktmachtstrategien wie Diskriminierungs-, Verdrängungs- oder Bindungsstrategien subsumiert werden. Dies ergibt sich auch aus den Regelungen in § 20 Abs. 1 und Abs. 2 GWB, nach denen marktbeherrschende Nachfrager der Verpflichtung unterliegen, unter möglichen Anbietern nach fairen und transparenten Bedingungen auszuwählen.

Aufgrund der Nachfragemacht des Lebensmitteleinzelhandels und der Klagen der Agrarwirtschaft über zu geringe Entgelte für ihre Produkte hat der Gesetzgeber die sogenannte passive Diskriminierung nochmals gesondert geregelt (§ 20 Abs. 3 Satz 2 GWB). Demnach ist ein Hersteller unabhängig von seiner Größe vor der Forderung von marktstarken Nachfragern nach Vorzugskonditionen geschützt. Damit soll verhindert werden, dass sich marktmächtige Nachfrager gegenüber ihren Wettbewerbern Vorteile verschaffen. Ohne diese Regelung wäre der Schutz der nicht marktmächtigen Nachfrager nur dann möglich, wenn sich die Diskriminierung durch einen marktbeherrschenden oder marktstarken Anbieter ihnen als sachlich ungerechtfertigt erweist.

⁹⁸ Das GWB differenziert hinsichtlich der marktbeherrschenden Stellung eines Unternehmens zwischen der „überragende Marktstellung“ im Verhältnis zu Wettbewerbern (§ 19 Abs. 2 Nr. 2), der „Marktstärke“ gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen (§ 20 Abs. 2) und der „überlegene Marktmacht“ gegenüber kleinen und mittleren Wettbewerbern (§ 20 Abs. 4 GWB).

⁹⁹ Hierin unterscheidet sich das deutsche Kartellrecht von dem der Europäischen Kommission, die eine hauptsächlich am Wohl des Endverbrauchers orientierte Kartellrechtspraxis verfolgt (Bundeskartellamt 2009, S.95).

Zudem wird ein horizontales Behinderungsverbot für Unternehmen mit gegenüber kleinen oder mittleren Wettbewerbern überlegener Marktmacht über § 20 Abs. 4 geregelt. Damit ist der Verkauf von Lebensmitteln unter dem jeweiligen Einstandspreis eines mit überlegener Marktmacht ausgestatteten Einzelhandelsunternehmens untersagt (§ 20 Abs. 4 Satz 2 Nr. 1 GWB).

Darüber hinaus ist die Aufforderung an andere Unternehmen zu einer Liefer- oder Bezugssperre gegenüber Dritten (Boykottaufruf) unabhängig von der Marktstellung der Beteiligten verboten (§ 21 Abs. 1 GWB). Ferner enthält § 21 Abs. 2 GWB einen sekundären Verbotstatbestand zum Schutz der primären Kartellrechtsnormen vor Umgehung. Er schützt den Wettbewerb, indem er die unternehmerische Entscheidungsfreiheit gegen Einflussnahmen durch andere Unternehmen abschirmt und damit die Verbotsnormen des GWB vor einer Umgehung ihres Regelungsgehalts durch den Einsatz von Druck- oder Lockmitteln bewahrt.

Das deutsche Kartellverbot hat sich seit der Neufassung des § 1 GWB durch die 7. GWB-Novelle stark an den Art. 81 Abs. 1 EG angenähert. Demzufolge werden Einkaufsvereinbarungen nur dann von § 1 GWB erfasst, wenn die an der Vereinbarung Beteiligten auf den Einkaufs- und Verkaufsmärkten über Marktmacht verfügen und die Marktstruktur beeinflussen können. Verfügen die Einkaufsparteien über ausreichend Nachfragemacht, besteht die Gefahr, ungerechtfertigter Preisbeugung gegenüber den Verkäufern oder der Abschottung der Märkte zu Lasten der übrigen Nachfrager. Ein Vorliegen einer relevanten Marktmacht ist unwahrscheinlich, wenn die Parteien der Vereinbarung einen gemeinsamen Marktanteil von weniger als 15% sowohl auf den Einkaufsmärkten als auch auf den Verkaufsmärkten halten. Einkaufsvereinbarungen sollen erst dann per se den Wettbewerb beschränken, wenn sie als Mittel zur Verschleierung eines absatzseitigen Kartells dienen.

Im Rahmen der Marktabgrenzung unterscheidet das Bundeskartellamt zunächst grundsätzlich zwischen den Absatz- und den Beschaffungsmärkten und stellt die Rückwirkungen absatzbezogener Marktmacht auf den Beschaffungsmarkt heraus. Das Bundeskartellamt verweist in diesem Zusammenhang auf die enge Interdependenz, die gerade im Einzelhandel zwischen dem Verkaufsmarkt und dem Beschaffungsmarkt besteht. Ähnlich zur Europäischen Kommission zieht das Bundeskartellamt die marktbeherrschende Stellung auf Beschaffungsmärkten heran, um eine marktbeherrschende Stellung auf den Absatzmärkten zu begründen (und umgekehrt). Als maßgebliche Kriterien zur Abgrenzung der Beschaffungsmärkte nennt das Bundeskartellamt die Angebotsumstellungsflexibilität der Hersteller sowie deren Absatzalternativen. Gegenstand der Betrachtung sind die Erzeugnisse, die der Lieferant aktuell anbietet oder doch ohne größere Umstellungsschwierigkeiten anbieten könnte.

Mit Blick auf diese Erzeugnisse sind die wirtschaftlichen Substitutionsmöglichkeiten der Absatzkanäle festzulegen. Dabei wird dem Kausalzusammenhang zwischen den Zusammenschluss und der gegenwärtigen Marktsituation eine wesentliche Rolle gegeben.

Insgesamt ergibt sich somit ein Rechtsrahmen, innerhalb dessen Nachfragemacht hinreichend berücksichtigt werden kann. Allerdings sind sowohl die ökonomischen als auch die kartellrechtlichen Konzepte zur Erfassung und Bewertung von Nachfragemacht und deren Missbrauch noch unklar. Im Gegensatz zur angebotsseitigen Marktmacht konnte daher bisher keine allgemein gängige Praxis zur Messung von Nachfragemacht etabliert werden. Analog zu Konzentrationsindikatoren zur Messung angebotsseitiger Marktmacht werden Größenindikatoren wie das Beschaffungsvolumen eines Käufers oder dessen Anteil an einem Beschaffungsmarkt herangezogen. Mit Blick auf die Bedeutung bilateraler Hersteller-Händler Beziehungen kommt in diesem Zusammenhang aber auch dem Umsatzanteil eines einzelnen Herstellers mit einem bestimmten Händler eine zunehmende Bedeutung zu. Insbesondere diese anteilige Kennzahl wird von internationalen Kartellbehörden typischerweise zur Abschätzung von Nachfragemacht herangezogen (Inderst und Wey 2007a). Im Gegensatz zur Messung von Angebotsmacht ist es allerdings nicht möglich, auf dieser Basis allgemeingültige Schwellenwerte festzulegen. Vielmehr ist – wie in Abschnitt 3.3 erläutert – im Rahmen einer Einzelfallbetrachtung auch die jeweilige Verhandlungsposition von Käufer und Verkäufer zu berücksichtigen und vor dem Hintergrund der beobachteten Wettbewerbspraktiken zu beurteilen.

Am bisher deutlichsten wurde der hier skizzierte Ansatz im Fusionsfall Edeka/Tengelmann berücksichtigt. Dabei hat das Bundeskartellamt nicht nur festgestellt, dass der Zusammenschluss zu einer erheblich höheren Marktkonzentration auf den Beschaffungsmärkten des Lebensmitteleinzelhandels geführt hätte. Vielmehr wurde auch festgestellt, dass sich die individuelle Abhängigkeit für eine Vielzahl von Herstellern erhöht hätte, was unter anderem durch deren begrenzte Ausweichmöglichkeiten verstärkt wurde (Bundeskartellamt 2008a und 2009b). Auch wenn die Auswirkungen der Fusion auf den Beschaffungsmärkten damit grundsätzlich angemessen bewertet wurden, spiegeln sich die daraus resultierenden Erkenntnisse nicht entsprechend deutlich in der Entscheidung des Bundeskartellamts wider. So wurde den Parteien zwar die Gründung einer gemeinsamen Beschaffungs Kooperation untersagt, der Zusammenschluss jedoch mit Auflagen genehmigt. Dabei ist jedoch unklar, inwieweit die gesellschaftsrechtliche Separierung in der Beschaffung die Hersteller tatsächlich ausreichenden davor schützen wird, dass das fusionierte Unternehmen seine Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten insgesamt verbessern und ausnutzen kann. Dies

ist insbesondere mit Blick auf die aktuelle Diskussion zum Wettbewerb in den europäischen Energiesektoren fraglich, in der eine gesellschaftsrechtliche Entflechtung („legal unbundling“) als nicht ausreichend erachtet wurde, um das Ausnutzen von Marktmacht zu verhindern.¹⁰⁰ Tatsächlich prüft das Bundeskartellamt aktuell, ob eine der beiden Fusionsparteien nach dem Zusammenschluss ungerechtfertigte Vorteile von ihren Lieferanten gefordert hat (Bundeskartellamt 2009b). In der Entscheidung des Bundeskartellamts wurde zudem nicht ausreichend berücksichtigt, dass der Zusammenschluss zweier großer Einzelhandelsunternehmen aus Sicht der Hersteller die Zahl der alternativen Absatzoptionen und damit die Zahl ihrer Abbruchoptionen („outside options“) verringert.¹⁰¹ Somit kann sich die Verhandlungsposition der Hersteller gegenüber den beiden Handelsunternehmen selbst dann verschlechtern, wenn diese ihre Nachfragemacht nicht aktiv zu verfestigen suchen.

Insgesamt lässt diese Diskussion somit den Schluss zu, dass die Bewertung von Nachfragemacht in der aktuellen kartellrechtlichen Praxis grundsätzlich den neueren ökonomischen Erkenntnissen folgt. Allerdings befinden sich sowohl ökonomische als auch rechtliche Konzepte zur Erfassung und Bewertung von Nachfragemacht noch im Fluss (Bundeskartellamt 2009b), so dass es derzeit noch an richtungsweisenden Bewertungsrichtlinien fehlt. Infolgedessen spiegeln sich die bisherigen Erkenntnisse zur Nachfragemacht im Einzelhandel auch nicht deutlich genug in den kartellrechtlich relevanten Entscheidungen wider.

5.2 Verhaltenskodex

Eine nahe liegende Regulierungsmöglichkeit, um das Machtungleichgewicht zwischen Einzelhandel und Herstellern wieder auszugleichen, ist die Einführung eines Verhaltenskodex, wie er beispielsweise in Großbritannien praktiziert wird. Dieser soll zulässige Geschäftspraktiken in der Beziehung zwischen Einzelhandel und Herstellern determinieren. In diesem Abschnitt werden zunächst die Entwicklung und Erfahrungen am Beispiel Großbritanniens kurz beschrieben. Darauf aufbauend werden sodann Handlungsempfehlungen für den deutschen Einzelhandelsmarkt abgeleitet.

¹⁰⁰ Siehe etwa die Argumentation der Europäischen Kommission zur eigentumsrechtlichen Entflechtung vertikal integrierter Energieversorgungsunternehmen als Voraussetzung für funktionierenden Wettbewerb:
http://europa.eu/legislation_summaries/energy/european_energy_policy/l27067_en.htm

¹⁰¹ Auch wenn die beiden Handelsunternehmen den Auflagen entsprechend getrennt einkaufen werden, so ist es aus Sicht der Hersteller zumindest zweifelhaft, dass beide auf den Beschaffungsmärkten langfristig tatsächlich im Wettbewerb zueinander stehen werden.

Im Rahmen ihrer Untersuchung zur Wettbewerbssituation zwischen Einzelhändlern und Herstellern im Jahr 2000 kam die britische Wettbewerbskommission zu dem Schluss, dass der Einzelhandelsmarkt grundsätzlich funktioniert und zu niedrigen Preisen für die Konsumenten führt. Dennoch fand die Kommission auch Anzeichen dafür, dass vor allem die fünf größten Einzelhändler ihre Nachfragemacht in Verhandlungen mit den Herstellern missbrauchen. Sie kam zu dem Ergebnis, dass bedingt durch bestimmte Geschäftspraktiken des Einzelhandels Produktvielfalt und Qualität für die Konsumenten in Zukunft sinken könnten (Competition Commission 2000). Um die Nachfragemacht dieser Einzelhändler gegenüber den Herstellern zu begrenzen, wurde im Jahr 2002 ein „Supermarket Code of Practice“ (SCOP) eingeführt, dessen Einhaltung für Einzelhändler mit mehr als 8% Marktanteil im britischen Lebensmittel-einzelhandel gesetzlich verpflichtend ist.¹⁰²

Im SCOP werden insbesondere eine Reihe kritischer Geschäftspraktiken als nicht zulässig erklärt. Dazu gehören:

- Unangemessen lange Zahlungsverzögerung nach Rechnungsstellung;
- Rückwirkende Zahlungen des Herstellers, beziehungsweise direkte oder indirekte Rabattforderungen (sofern nicht vor Warenlieferung angekündigt) infolge sinkender Gewinne;
- Direkte oder indirekte Einmalzahlungen für die Listung beziehungsweise Regalposition, außer bei Neuangeboten und Promotionsaktionen;
- Zahlungen für Warenschwund, außer bei schuldhaftem Verhalten des Herstellers oder bei vorheriger schriftlicher Vereinbarung;
- Unangemessene Zahlungsforderungen für Kosten des Einzelhändlers, beispielsweise wegen Kundenreklamationen, Marktforschung, Produktverpackung, Einkäuferbesuche, Geschäftsneueröffnung oder Bewirtung der Angestellten des Einzelhandels;
- Aufforderung zu Zahlungen für Promotionsaktionen;
- Ausnutzen rabattierter Produktbestellungen für Werbemaßnahmen durch zu hohe Ordermengen;
- Unangemessenes Überwälzen der Kosten für Werbemaßnahmen auf den Hersteller.

Weitere Regelungen des SCOP zielen auf die Transparenz der Geschäftsbeziehungen ab. So muss der Einzelhändler dem Hersteller auf Anfrage alle Elemente der Geschäftsbedingungen schriftlich zur Verfügung stellen. Ferner müssen dem Hersteller Änderungen des

¹⁰² Die Einhaltung des SCOP ist wesentliches Element der im Zuge der Wettbewerbsuntersuchung im britischen Einzelhandel unter Sektion 88 des Fair Trading Act von 1973 beschlossenen Maßnahmen.

Beschaffungskettenablaufs oder der Leistungsbeschreibung angemessen angezeigt werden oder etwaige Nachteile, die dem Hersteller entstehen, vom Einzelhändler kompensiert werden. Um die Anwendung des SCOP sicher zu stellen, sind die Einzelhändler zudem verpflichtet, ihre Einkäufer über die Anforderungen des Verhaltenskodex zu schulen.

Schließlich sieht der SCOP auch eine Konfliktlösungsprozedur vor. So soll der Einzelhandel zunächst mit dem Hersteller in gutem Glauben verhandeln. Wenn es bei einem Disput nicht innerhalb von 90 Tagen zur Klärung kommt, vermittelt das Office of Fair Trading (OFT).

Drei Jahre nach seiner Einführung wurde die Wirkung des SCOP durch das OFT evaluiert (OFT 2005). Dabei stellte sich heraus, dass die betroffenen Einzelhändler den SCOP grundsätzlich einzuhalten scheinen. Eine Analyse des Einzelhandelswettbewerbs im Auftrag der britischen Wettbewerbskommission zeigte ferner, dass der SCOP die Möglichkeiten der großen Einzelhändler, ihre Nachfragemacht auszunutzen, einschränkt. Vor allem werden Praktiken unterbunden, die den Herstellern exzessive Risiken und unerwartete Kosten aufbürden. So gaben bei einer gezielten Befragung nur 28% der großen Hersteller an, dass die dem SCOP unterliegenden großen Einzelhändler Zahlungen zurückhalten, während 48% der Hersteller von Zahlungsverzögerungen durch kleinere Einzelhändler berichten (GfK 2007).

Die Evaluierung durch das OFT brachte allerdings auch die Schwächen des SCOP hervor. Trotz vielfacher informeller Klagen über Verletzungen des SCOP durch die Einzelhändler machte kein Hersteller von der im SCOP vorgesehenen Konfliktlösungsprozedur Gebrauch. Die Hersteller begründeten dies mit der Angst vor möglicher Auslistung ihrer Produkte im Falle einer Beschwerde. Zudem werden viele Vorschriften im SCOP durch den Begriff der „Angemessenheit“ abgeschwächt. Diese Abwägungsregelung erhöht die Unsicherheit auf Seiten der Hersteller. Dagegen gaben die Einzelhändler an, dass der SCOP ohne Schwierigkeiten in die Geschäftsbeziehungen implementiert worden sei, die Einführung des SCOP jedoch keine bedeutende Änderung der Einzelhandelspraktiken zur Folge habe, da nur bereits bewährte Verfahrensweisen formalisiert worden wären (OFT 2004 und 2005).

Vor dem Hintergrund der grundsätzlich hilfreichen Wirkung des SCOP und mit Verweis auf die beobachteten Probleme bei seiner Durchsetzbarkeit hat die Wettbewerbskommission nach Abschluss des Grocery Market Inquiry 2008 die Einführung eines neuen Verhaltenskodex für den Lebensmitteleinzelhandel, des Grocery Supermarket Code of Practice (GSCOP), zum Februar 2010 beschlossen (Competition Commission 2009). Mit diesem soll insbesondere die Reichweite und Durchsetzbarkeit der Regelungen verbessert werden. Im Einzelnen sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

- Ausweitung der GSCOP Regelungen auf alle Einzel- und Großhandelsunternehmen mit einem Jahresumsatz von über einer Milliarde britischer Pfund;
- Forderungen von Einzelhändlern an Hersteller müssen angefragt und bilateral anerkannt werden, wobei die Beweislast hierfür beim Einzelhändler liegt;
- Das übergreifende Prinzip zur ehrlichen Handlungsweise betrifft alle Geschäftsbeziehungen und Verhandlungen. Dies gilt ohne Zwang und unter Anerkennung des Bedarfs des Herstellers nach Sicherheit über die Risiken und Kosten des Geschäftsverkehrs;
- Der GSCOP muss in allen Liefervereinbarungen berücksichtigt werden;
- Alle Geschäftsvereinbarungen müssen auf Verantwortung des Einzelhandels schriftlich dem Hersteller zur Verfügung gestellt werden;
- Rückwirkende Änderungen eines Lieferabkommens sind unzulässig;
- Geschäftsbedingungen, die die Hersteller zu Zahlungen aufgrund von Diebstahl im Einzelhandel verpflichten, sind unzulässig;
- Auslistungen sind nur bei gewerblichen Gründen zulässig und müssen angemessen frühzeitig, schriftlich angekündigt werden, damit der Hersteller Zeit hat, die Entscheidung durch den vorgesetzten Einkäufer prüfen zu lassen. Auslistungen im Zusammenhang mit der Durchsetzung des GSCOP sind verboten.

Ferner wird ein Ombudsmann eingeführt, der mit der effektiven Implementierung des Verhaltenskodex beauftragt ist. Der Ombudsmann ist befugt, auch selbst initiativ tätig zu werden und potenzielle Verletzungen des GSCOP zu untersuchen. Somit muss nicht zwingend eine Beschwerde vorliegen, damit es zu einer Untersuchung des Geschäftsverhältnisses kommen kann. Insbesondere das Prinzip zur ehrlichen Handlungsweise ermöglicht dem Ombudsmann einen Ermessensspielraum über Geschäftspraktiken, die nicht direkt im Kodex abgedeckt sind.

Die hier geschilderten Erfahrungen aus Großbritannien sind auch für den deutschen Einzelhandelsmarkt hilfreich. So erscheint ein Verhaltenskodex grundsätzlich dazu geeignet, einen befürchteten Missbrauch der Verhandlungsposition nachfragemächtiger Einzelhändler einzuschränken, indem er bestimmte Praktiken des Einzelhandels unterbindet. Zudem sollte ein solcher Kodex auch Standards zu Konditionen vorgeben, die der Handel typischerweise im Rahmen seiner Allgemeinen Geschäftsbedingungen einseitig festsetzt.

Das Beispiel Großbritanniens verdeutlicht jedoch, dass die Einhaltung eines solchen Verhaltenskodex hinreichend gut kontrollierbar sein muss und dabei insbesondere die Abhängigkeit

der Zulieferer von ihren Abnehmern berücksichtigt werden muss. Dabei sollten die folgenden Aspekte berücksichtigt werden:

- Der Verhaltenskodex sollte für den gesamten Einzelhandel bindend sein;
- Die Beweislast sollte ausgeglichen verteilt sein und dabei insbesondere auch den Handel in die Verantwortung nehmen;
- Die Überwachung der Geschäftspraktiken sollte durch eine unabhängige Instanz wie beispielsweise einem Ombudsmann erfolgen;
- Diese unabhängige Instanz sollte auch ohne Vorliegen von konkreten Beschwerden auf Verdacht hin aktiv werden dürfen und bei ihren Entscheidungen hinreichenden Ermessensspielraum haben.

Einschränkend ist jedoch festzuhalten, dass ein solcher Verhaltenskodex zwar das einseitige Ausnutzen von Verhandlungsmacht unterbinden kann, jedoch nicht dazu geeignet ist, diese Machtunterschiede strukturell zu verschieben. Dazu bedarf es wettbewerbspolitischer Instrumente, die direkt an den Abbruchoptionen der beteiligten Parteien ansetzen. Als ein solches eignet sich etwa das Verbot diskriminierender Rabatte ohne sachliche Rechtfertigung, wie es etwa das passive Diskriminierungsverbot nach §20 Abs.3 GWB vorsieht. Allerdings setzt dieses Verbot voraus, dass es sich bei einem bestimmten Einzelhändler um einen marktstarken Nachfrager handelt. Damit werden wiederum die bereits im vorigen Abschnitt diskutierten Schwierigkeiten bei der Messung von Nachfragemacht in der kartellrechtlichen Praxis aufgeworfen.

6. Schlussbetrachtung

In dieser Studie werden die Auswirkungen der zunehmenden Nachfragemacht des Einzelhandels auf die Hersteller von Konsumgütern, insbesondere Markenartikeln, untersucht. Wie zu Beginn der Studie erläutert, manifestiert sich Nachfragemacht in bilateralen Beziehungen zwischen Händlern und Herstellern und beeinflusst deren individuelle Verhandlungspositionen. Sowohl die zunehmende Konzentration im Einzelhandel als auch der steigende Marktanteil von Handelsmarken und die zunehmende Internationalisierung der Beschaffungsmärkte stärken die Verhandlungsposition des Einzelhandels gegenüber den Herstellern. Zudem kann die Verhandlungsposition des Einzelhandels durch die Präferenz der Konsumenten, ihre Einkäufe zu bündeln, weiter begünstigt werden. Demgegenüber sind die Hersteller nur bedingt in der Lage, den Einzelhandel mittels alternativer Absatzwege wie

beispielsweise Direktvertrieb zu umgehen. Insgesamt wird im Rahmen einer theoretischen Analyse aufgezeigt, dass eine zunehmend nachfragemächtige Position des Einzelhandels Endverbraucherpreise, Innovationsanreize sowie die Produktvielfalt beeinflussen kann. Auch wenn die Wirkung dieser Effekte theoretisch ambivalent ist, so deutet eine erste Analyse von Marktstrukturdaten darauf hin, dass die zunehmende Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland die Rahmenbedingungen für Innovationen verschlechtert hat. Zudem finden sich Anzeichen dafür, dass die Nachfragemacht des Einzelhandels langfristig zu steigenden Verbraucherpreisen führen könnte.

Da sich Nachfragemacht in bilateralen Verhandlungen manifestiert, kann ihre Wirkung auf Basis allgemeiner Marktstrukturdaten nur unzureichend erfasst werden. Aus diesem Grunde wurden die Mitglieder des Markenverbands zu ihren Geschäftsbeziehungen mit dem Einzelhandel befragt. Dabei zeigt sich, dass der Einzelhandel auch in den Verhandlungen mit Herstellern innovativer Markenprodukte eine sehr starke Verhandlungsposition hat und diese auch ausnutzen kann. Auf diese Weise sind große Handelsunternehmen in der Lage, Marktrisiken stärker auf die Hersteller abzuwälzen. Beispielsweise finden sich signifikante Zusammenhänge zwischen der Nachfragemacht des Einzelhandels und der Häufigkeit von Drohungen und tatsächlich erfolgten Sanktionen. Zudem finden sich Anzeichen dafür, dass sich infolge besserer Konditionen für nachfragemächtige Einzelhändler die Konditionen für kleinere Händler verschlechtern. Wie in der theoretischen Analyse im Rahmen dieser Studie aufgezeigt wird, kann ein solcher Wasserbetteffekt auch zu höherer Konzentration auf der Absatzseite des Einzelhandels und daher mittelfristig auch zu höheren Verbraucherpreisen führen.

Insgesamt bestätigen die empirischen Ergebnisse auf Basis unternehmensspezifischer Informationen somit, dass der Einzelhandel über eine strukturell bessere Verhandlungsposition und somit über Nachfragemacht verfügt. Ob und inwieweit diese tatsächlich missbraucht wird, muss im Rahmen von Einzelfallprüfungen befunden werden. Dabei zeigt sich, dass die Bewertung von Nachfragemacht in der aktuellen kartellrechtlichen Praxis grundsätzlich den neueren ökonomischen Erkenntnissen folgt, es allerdings noch an richtungsweisenden Bewertungsrichtlinien fehlt.

Literaturverzeichnis

AC NIELSEN (2005), „The Power of Private Label - A Review of Growth Trends Around the World“, New York.

AKERLOF, G. (1970), „The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism“, *Quarterly Journal of Economics* 84: 488-500.

AIGINGER, K., BÖHEIM, M., GUGLER, K., PENEDER, M., UND M. PFAFFERMAYR (1999a), „Specialization and (Geographic) Concentration of European Manufacturing“, Study by the Austrian Institute of Economic Research. Commissioned by the European Commission, Enterprise Directorate General, Brussels.

AIGINGER, K., WIESER, R. UND M. WÜGER (1999b), „Marktmacht im Einzelhandel“, in: Stefan Buchinger and Heinz Handler (Ed.), *Wirtschaftsstandort Österreich - Ernährungswirtschaft*, Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten, Sektion Wirtschaftspolitik, Wien: 59-78.

BAAKE, P. UND V. VON SCHLIPPENBACH (2008), „Upfront Payments and Listing Decisions“, DIW Discussion Paper 793.

BAGWELL, KYLE UND GAREY RAMEY (1988), „Advertising and Limit Pricing“, *RAND Journal of Economics*, 19 (1988): 59-71.

TREIS B. (1985), „Zur Erklärung von Händlerverhalten mittels der Lehre von den Handelsfunktionen“, *Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht* 1985: 955-964.

BASKER, E. UND P. H. VAN (2005), „Putting a Smiley Face on the Dragon: Wal-Mart as Catalyst to U.S.-China Trade“, mimeo.

BATTIGALLI, P, FUMAGALLI, F. UND M. POLO (2007), „Buyer Power and Quality Improvement“, *Research in Economics* 61: 45-61.

BAWA, K. UND A. GOSH (1999), „A model of household grocery shopping behavior“, *Marketing Letters* 10: 149-160.

BERGÈS-SENNOU, F.; BONTEMS, P. UND V. RÉQUILLART (2004), „Economics of Private Labels: A Survey of Literature“, *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization* 2 Article 3.

BESANKO, D., DUBE, J.-P. UND GUPTA, S. (2005), „Retail Pass Through on Competing Brands“, Marketing Science 24: 24-34.

BINMORE, K., RUBENSTEIN, A. UND A. WOLINSKY (1986), „The Nash Bargaining Solution in Economic Modelling“, RAND Journal of Economics 17: 176-188.

BLAIR, B. F., UND T. LEWIS (1994), „Optimal retail contracts under asymmetric information“, RAND Journal of Economics 25: 284-296.

BONANNO, G. UND J. VICKERS (1988), „Vertical Separation“, Journal of Industrial Economics 36: 257-265.

BONNET, C., DUBOIS, P. UND M. SIMIONI (2006), „Two-part tariffs versus linear pricing between manufacturers and retailers : empirical tests on differentiated products markets,“ Economics Working Paper Archive (Toulouse) 200604, French Institute for Agronomy Research (INRA), Economics Laboratory in Toulouse (ESR Toulouse).

BONTEMS, P., MONIER, S. UND V. RÉQUILLART (1999), „Strategic effects of private labels“, European Review of Agricultural Economics 26: 147-65.

BOYLAUD, O. UND G. NICOLETTI (2001), „Regulatory Reform in Retail Distribution“, OECD Economic Studies 32, OECD.

BUNDESKARTELLAMT (2005), „Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit in den Jahren 2003/2004 sowie über die Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet“, Drucksache 15/5790, http://cms.bundeskartellamt.de/wDeutsch/archiv/TB_Archiv/archiv_TB.php.

BUNDESKARTELLAMT (2007), „Merkblatt des Bundeskartellamtes über Kooperationsmöglichkeiten für kleinere und mittlere Unternehmen“, http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Merkblaetter/Merkblaetter_deutsch/07KMU-Merkblatt.pdf.

BUNDESKARTELLAMT (2008a), „2. Beschlussabteilung, B2- 333/07, Fusionsverfahren EDEKA Zentrale AG & Co. KG mit Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG“, Veröffentlichung 30.06.2008.

BUNDESKARTELLAMT (2008b), „Nachfragemacht und Kartellrecht, Tagungsbericht des Kartellamtes“, Wirtschaft und Wettbewerb 12/2008: 1291-1298.

BUNDESKARTELLAMT (2009a). Sektoruntersuchung Kraftstoffe. Zwischenbericht Juni 2009

-
- BUNDESKARTELLAMT (2009b). Sektoruntersuchung Milch. Zwischenbericht Dezember 2009
- BUTZ, D. A. (1997), „Vertical Price Controls with Uncertain Demand“, Journal of Law and Economics 40: 433-459.
- BUREAU VAN DIJK (2008), Amadeus-Datenbank, Update 170.
- CARLSON, J. UND R. GIESIEKE (1983), „Price Search in a Product Market“, Journal of Consumer Research 9: 357-365.
- CHAE, S. UND P. HEIDHUES (2004), „Buyers' alliances for bargaining power“, Journal of Economics and Management Strategy 13: 731-754.
- CHEN Z. (2003), „Dominant Retailers and the Countervailing-Power Hypothesis“, RAND Journal of Economics 34: 612-625.
- CHEN Z. (2006), „Monopoly and Product Diversity: The Role of Retailer Countervailing Power“, Working Paper, Carleton University, March.
- CHIPTY, T. UND C. M. SNYDER (1999), „The role of firm size in bilateral bargaining: A study of the cable television industry“, Review of Economics and Statistics 81: 326-340.
- CHOI, J. P. (1998), „Brand extension as informational leverage“, Review of Economic Studies 65: 655-670.
- CLEMENZ, G. (1990), „Non-Sequential Consumer Search and the Consequences of a De-regulation of Trading Hours“, European Economic Review 34: 1323-1137.
- COMANOR, W. S. UND P. REY (2000). „Vertical Restraints and the Market Power of Large Distributors“, Review of Industrial Organization 17: 135-153.
- COMPETITION COMMISSION (2000), „Supermarkets: A report on the supply of groceries from multiple stores in the United Kingdom“; http://www.competition-commission.org.uk/rep_pub/reports/2000/446super.htm.
- COMPETITION COMMISSION (2002), „Code of practice on supermarkets' dealings with suppliers“. http://www.competition-commission.org.uk/Inquiries/ref2006/grocery/pdf/responses_prov_findings_third_party_a_supplier.pdf.

COMPETITION COMMISSION (2009), „The Groceries (Supply Chain Practices) Market Investigation Order 2009“, http://www.competition-commission.org.uk/inquiries/ref2006/grocery/pdf/notice_of_intention_to_make_order_gscop.pdf.

DANA, J. D. (2006), „Buyer groups as strategic commitments“, Northwestern University Working Paper.

DEGRABA, P. (2003), „Quantity discounts from risk averse sellers“, mimeo, FTC.

DELLAERT, B. G. C., ARENTZE, T. A., BIERLAIRE, M., BORGERS, A. W. J. UND H. J. P. TIMMERMANS (1998), „Investigating Consumers' Tendency to Combine Multiple Shopping Purposes and Destinations“, *Journal of Marketing Research* 25: 177-178.

DENECKERE, R., MARVEL; H.P. UND PECK, J. (1996), „Demand Uncertainty, Inventories, and Resale Price Maintenance“ *The Quarterly Journal of Economics* 111: 885-913.

DEPARTMENT OF ENTERPRISE, TRADE AND EMPLOYMENT (2009), „Code of Practice for Grocery Goods Undertakings - Consultation Paper“.

DEUTSCHER BUNDESTAG (1989), „Gesetzentwurf der Bundesregierung – Entwurf eines Fünften Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen“, Drucksache 11/4610.

DEUTSCHES MARKEN UND PATENTAMT (1981-2008), „Blatt für Patent-, Muster- und Zeichenwesen“, jeweils Märzausgabe, Carl Heymanns Verlag KG.

DHAR, S. K. UND S. J. HOCH (1997), „Why Store Brand Penetration Varies by Retailer“, *Marketing Science* 16: 208-227.

DIXIT, A. K. UND J.E. STIGLITZ (1977), „Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity“, *American Economic Review* 67: 297-308.

DOBSON, P.W. UND M. WATERSON (2007), „The competition effects of industry-wide vertical price fixing in bilateral oligopoly“, *International Journal of Industrial Organization* 25: 935-962.

DOBSON, P. UND M. WATERSON (1997), „Countervailing power and consumer prices“, *Economic Journal* 107: 418-430.

DOBSON, P. (2002), „Retail buyer power in European market: Lessons from grocery supply“, mimeo.

DOBSON, P. W. (2005), „Exploiting Buyer Power: Lessons from the British Grocery Trade“, *Antitrust Law Journal* 72(2): 529-562.

DOBSON, P. W. UND M. WATERSON (2007), „The competition effects of industry-wide vertical price fixing in bilateral oligopoly“, *International Journal of Industrial Organization* 25: 935-962.

DOLAN, C. UND J. HUMPHREY (2000), „Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry“, *Journal of Development Studies* 37: 147-176.

ELLISON, S. UND C. M. SNYDER (2002), „Countervailing Power in Wholesale Pharmaceutical“, M.I.T., mimeo.

ERDEM, T. LIN UND J. SWAIT (1998), „Brand Equity as a Signaling Phenomenon“, *Journal of Consumer Psychology* 7(2): 131-157.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006), „Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung“, GD Unternehmen und Industrie.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (1999a), „Case No. IV/M.1221- REWE/Meinl“, Entscheidung vom 3. Februar 1999.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (1999b), „Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union“, Report produced for the European Commission, D IV, Brussels.

FINGLETON, J. (2006), „Competition policy and the dairy sector“, A speech to the Dairy UK Conference, Chief Executive Office of Fair Trading.

GABRIELSEN, T. S. UND L. SORGARD (2007), „Private Labels, Price Rivalry and Public Policy“, *European Economic Review* 51: 403-424.

GALBRAITH, J. K. (1952), „American Capitalism: The Concept of Countervailing Power“, New York, Houghton Mifflin.

GANS, J. S. UND S. P. KING (2002), „Exclusionary contracts and competition for large buyer“, *International Journal of Industrial Organization* 20: 1363-1381.

GEREFFI, G. (2001), „Outsourcing and Changing Patterns of International Competition in the Apparel Commodity Chain“, UNIDO, Duke University.

GfK (2007), „Research on suppliers to the UK grocery market, A report for the Competition Commission“, January 2007.

GfK UND ACCENTURE (2008), „Discounter am Scheideweg: Wie kaufen Kunden künftig ein?“.

GfK (2009a), „GfK Consumer Tracking“, unveröffentlichte Präsentation vom 30.01.2009.

GfK (2009b), „Consumer Index - Total Grocery“, 04/2009 GfK ConsumerScan.

GfK (2009c), „POS Research Shopping behaviour“, 03/2009, unveröffentlichte Präsentation.

GOETTE, W. (2003), „Kaufmacht und Kartellrecht“, Zeitschrift für Wettbewerbsrecht 2/2003: 135-143.

GRIFFITH, R. UND H. HARMGART (2005), „Retail Productivity“, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research 15: 281-290.

GROSSMAN, S. J. UND I. D. HART (1986), „The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration“, Journal of Political Economy 94: 691-719.

HAKENES, H. UND M. PEITZ (2008), „Umbrella branding and the provision of quality“, International Journal of Industrial Organization 26: 546-556.

EHI RETAIL INSTITUTE (2008), „Handel aktuell“, Ausgabe 2008/2009.

HAUSMAN, J. UND E. LEIBTAG (2005), „Consumer Benefits from Increased Competition in Shopping Outlets: Measuring the Effect of Wal-Mart“, mimeo.

HASKEL, J. UND R. SADUN (2005), „Entry, exit and labour productivity in U.K. retailing: evidence from micro data“, mimeo.

HART, O. UND J. MOORE (1990), „Property Rights and the Nature of the Firm“, Journal of Political Economy 98: 1119-1158.

IMMENGA, U. UND E.-J. MESTMÄCKER (2007), „Wettbewerbsrecht – Kommentar zum Europäischen Kartellrecht“, 4. Auflage, München.

INDERST, R. (2007), „Leveraging Buyer Power“, International Journal of Industrial Organization 25: 908-924.

INDERST, R. (2008), „Die ökonomische Analyse von Nachfragemacht in der Wettbewerbspolitik“, *Wirtschaft und Wettbewerb* 12/2008: 1261-1272.

INDERST, R. UND A. IRMEN (2005), „Shopping Hours and Price Competition“, *European Economic Review* 49: 1105-1124.

INDERST, R. UND G. SHAFFER (2005), „The Role of Buyer Power in Merger Control“, chapter prepared for the ABA Antitrust Section Handbook, *Issues in Competition Law and Policy* (W.D. Collins, ed., in preparation).

INDERST, R. UND G. SHAFFER (2007), „Retail Mergers, Buyer Power and Product Variety“, *Economic Journal* 117: 45-67.

INDERST, R. UND T. VALETTI (2008), „Buyer Power and the ‘Waterbed Effect’“, CEIS Research Paper No. 107.

INDERST, R. UND C. WEY (2003), „Bargaining, Mergers, and Technology Choice in Bilaterally Oligopolistic Industries“, *RAND Journal of Economics* 34: 1-19.

INDERST, R. UND C. WEY (2007a), „Die Wettbewerbsanalyse von Nachfragemacht aus verhandlungstheoretischer Sicht“, *Research Notes* 25.

INDERST, R. UND C. WEY (2007b), „Buyer Power and Supplier Incentives“, *European Economic Review* 51: 647-667.

INDERST, R. UND C. WEY (2009), „Countervailing power and dynamic efficiency“, *Journal of European Economic Association*, im Erscheinen.

IPC UND DIW BERLIN (2007), „How to regulate the postal industry: an economic approach“. Brüssel, Belgien.

IYER, G. UND VILLAS-BOAS, J.M. (2003), „A Bargaining Theory of Distribution Channels“, *Journal of Marketing Research* 40: 80-100.

JUDD, K. (1985), „Credible Spatial Preemption“, *RAND Journal of Economics* 16: 153-166.

JULLIEN, B. UND P. REY (2007), „Resale price maintenance and collusion“, *RAND Journal of Economics* 38: 983-1001.

KATZ, M. L. (1987), „The welfare effects of third degree price discrimination in intermediate goods markets“, *American Economic Review* 77: 154-167.

KLEIN, B., CRAWFORD, R.G. UND A. A. ALCHIAN (1978), „Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process“, *Journal of Law and Economics* 21: 297-326.

KLEIN, B. UND LEFFLER, K. B. (1981), „The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance“, *The Journal of Political Economy* 89 (4): 615-641.

KIHLSTROM, R. E. UND M. H. RIORDAN (1984), „Advertising as a Signal“, *Journal Political Economy* 92: 427-450.

KIRSCHNER, U. (1988), „Die Erfassung der Nachfragemacht von Handelsunternehmen: eine Analyse der ökonomischen Beurteilungskriterien und der wettbewerbsrechtlichen Instrumente im Bereich der Verhaltenskontrolle“, Frankfurt a. M., Bern, New York, Paris.

KÖHLER, H. (1979), „Wettbewerbs- und Kartellrechtliche Kontrolle der Nachfragemacht“, Heidelberg, Verlagsgesellschaft Recht und Wirtschaft.

KÖHLER, H. (2006), „Zur Kontrolle der Nachfragemacht nach dem neuen GWB und dem neuen UWG“, *Wettbewerb in Recht und Praxis* 2/2006.

KPMG UND EHI RETAIL INSTITUTE (2006), „Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2006“.

KRANTON, R. E. (2003), „Competition and the Incentive to Produce High Quality“, *Economica*, London School of Economics and Political Science 70: 385-404.

LEBENSMITTEL-ZEITUNG (2005), Special Report - Innovationen 2005. Sonderheft.

LEBENSMITTELNET (2009), „EU-Kommission: Lebensmittel sind zu teuer“, <http://www.lebensmittelnet.at/article/articleview/66399/1/8149> eingesehen am 30.10.2009.

Lebensmittelpraxis (2008), Einführung neuer Produkte im Lebensmitteleinzelhandel 1993-2007, http://www.lebensmittelpraxis.de/index.php?option=com_ipdb&Itemid=337.

LUSTGARTEN, S. H. (1975), „The Impact of Buyer Concentration in Manufacturing Industries“, *Review of Economics and Statistics* 57: 125-132.

MAJUMDAR, A. (2006), „Waterbed Effects, ‘Gatekeepers’ and Buyer Mergers”, <http://else.econ.ucl.ac.uk/conferences/supermarket/maj.pdf>.

MARVEL, H. P. UND MCCAFFERTY, S. (1984), „Resale Price Maintenance and Quality Certification“, *Rand Journal of Economics* 15: 346-359.

MATTHEWSON, G. F. UND R. A. WINTER (1984), „An Economic Theory of Vertical Restraints“, *RAND Journal of Economics* 15: 27-38.

MATUTES, C. UND P. REGIBEAU (1988), „Mix and match: product compatibility without network externalities“, *RAND Journal of Economics* 19: 219-234.

MAZZAROTTO, N. (2003), „Retail mergers and buyer power“, mimeo.

MCDONALD, W.J. (1994), „Time Use in Shopping: The Role of Personal Characteristics“, *Journal of Retailing* 70: 345-365.

MCLAREN, J. (2000), „Globalization and Vertical Structure“, *American Economic Review* 90: 1239-1254.

MCKINSEY & COMPANY (2009), „Markenhersteller auf der Bergetappe: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Marke und der Markenartikelindustrie“, McKinsey & Company 02/2009.

MILGROM, P. UND J. ROBERTS (1986), „Price and Advertising Signals of Product Quality“, *Journal of Political Economy* 94: 796-821.

MILLS, D. E. (1995), „Why Retailers Sell Private Labels“, *Journal of Economics & Management Strategy* 4: 509-528.

MONOPOLKOMMISSION (1977), „Sondergutachten 7: Mißbräuche der Nachfragemacht und Möglichkeiten zu ihrer Kontrolle im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen“, Nomos Verlag, Berlin.

MONTEZ, J. V. (2008), „Downstream Mergers and Producer’s Capacity Choice: Why Bake a Larger Pie When Getting a Smaller Slice?“, *RAND Journal of Economics* 34: 1-19.

NASH, J. F. (1950), „Equilibrium Points in n-Person Games“, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 36: 48-49.

NELSON, P. (1974), „Advertising as Information“, *Journal of Political Economy* 81: 729-754.

- NOLL, R. G. (2005), „Buyer Power and Economic Policy”, *Antitrust Law Journal* 72: 589-624.
- O'BRIEN, D. UND G. SHAFFER (1992), „Vertical Control with Bilateral Contracts“, *RAND Journal of Economics* 23: 299-308.
- OECD (1998), „Buyer power of large scale multi product retailers. Background paper by the Secretariat, Roundtable on Buying Power”, paragraph 20.
- OFFICE OF FAIR TRADING (2004), „The supermarkets code of practice - Report on the review of the operation of the code of practice in the undertakings given by Tesco, Asda, Sainsbury and Safeway to the Secretary of State for Trade and Industry on 18 December 2001”, http://www.offt.gov.uk/shared_offt/reports/consumer_protection/oft697.pdf.
- OFFICE OF FAIR TRADING (2005), „Supermarkets: The code of practice and other competition issues”. http://www.offt.gov.uk/shared_offt/reports/comp_policy/oft807.pdf.
- RASKOVICH, A. (2003), „Pivotal buyers and bargaining position”, *Journal of Industrial Economics* 51: 405-426.
- REY, P. (2003), "The Economics of Vertical Restraints", *Handbook of Industrial Organization*, Band III, 2003, Mark Armstrong and Rob Porter (eds.)
- REY, P. UND J. STIGLITZ (1988), „Vertical Restraints and Producers Competition“, *European Economic Review* 32: 561-568.
- REY, P. UND J. STIGLITZ (1995), „The Role of Exclusive Territories in Producer's Competition“, *RAND Journal of Economics* 26: 431-451.
- REY, P. UND T. VERGÉ (2004), „Resale Price Maintenance and Horizontal Cartel“, *CMPO Working Paper Series No. 02/047*.
- ROTHSCHILD, M. UND J. STIGLITZ (1976), „Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information“, *Quarterly Journal of Economics* 90: 629-649.
- SCHMIDT, I. (2005), „Wettbewerbspolitik und Kartellrecht“, 6. Auflage, Stuttgart.
- SCHMIDT, I. (2007), "EU Competition Law: A Critical Assessment", *Wirtschaft und Wettbewerb* 11: 1128-1128.

SCHMITZ, O. W. (2000), „Der Effekt von Nachverhandlungen auf Investitionen mit Eigen- und Fremdwirkung“, MPRA Paper 6945.

SCHUMACHER, U. (1991), „Buyer structure and seller performance in US manufacturing industries“, Review of Economics and Statistics 73: 277-284.

SCHÖPE, M. (2007), „Wie bilden sich unsere Nahrungsmittelpreise?“, ifo Schnelldienst 15/2007 - 60. Jahrgang, http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202007/ifosd_2007_15_4.pdf.

SCOTT MORTON, F. M. UND F. ZETTELMAYER (2000), „The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer - Manufacturer Bargaining“, mimeo.

SHAPIRO, C. (1983), „Premiums for high quality products as returns to reputations“, Quarterly Journal of Economics 98: 659-679.

SHEFFMAN, D. T. UND P. T. SPILLER (1992), „Buyers' strategies, entry barriers, and competition“, Economic Inquiry 30: 418-436.

SMITH, D.C. UND C.W. PARK (1992), „The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency“, Journal of Marketing Research 29: 296-313.

SNYDER, C. M. (1996), „A Dynamic Theory of Countervailing Power“, RAND Journal of Economics 27: 747-769.

SNYDER, C. M. (1998), „Why Do Larger Buyers Pay Lower Prices? Intense Supplier Competition“, Economics Letters 58: 205-209.

SORENSEN, A. (2003), „Insurer-hospital bargaining: Negotiated discounts in postderegulation Connecticut“, Journal of Industrial Economics 51: 471-492.

SPENCE, M. (1973), „Job Market Signaling“, Quarterly Journal of Economics 87: 355-374.

SPENCE, MICHAEL (1977), „Consumer misperception, product failure and producer liability“, Review of Economic Studies 44: 561-572

STATISTISCHES BUNDESAMT (2008), „Investitionserhebung der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe mit 20 Beschäftigten und mehr - Deutschland 1995 bis 2006“.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2009), „Verbraucherpreisindex: Deutschland, Jahre, Klassifikation der Verwendungszwecke des Individualkonsums“, (COICOP 2-4-Steller Hierarchie), 1991-2008, Zugriff: 14.09.2009.

STRAUSZ, R. (2005), „Honest Certification and the Threat of Capture“, *International Journal of Industrial Organization* 23: 45-62.

SUPREME COURT OF THE UNITED STATES (2007), „Leegin Creative Leather Products, Inc., v. PSKS, Inc.“, 551 U.S. 877.

TELSER, L. (1960), „Why Should Manufacturer Want Fair Trade“, *Journal of Law and Economics* 3: 86-105.

VERGÉ, T. (2008), „Minimum Resale Price Maintenance and Concentrated Markets“, *Applied Economics Quarterly* 54: 161-182.

VICKERS, J. (1985), „Delegation and the Theory of the Firm“, *Economic Journal* 380a (Supplement): 138-147.

VILLAS-BOAS, S. (2007), „Vertical Relationships between Manufacturers and Retailers: Inference with Limited Data“, *Review of Economic Studies* 74: 625-652.

VON UNGERN-STERNBERG, T. (1996), „Countervailing power revisited“, *International Journal of Industrial Organization* 14: 507-519.

WANG, H. (2004), „Resale price maintenance in an oligopoly with uncertain demand“, *International Journal of Industrial Organization* 22: 389-411.

WEY, C. (2008), Hauptsache billig? Ein generelles Preisbindungsverbot ist nicht immer wettbewerbsfördernd. *DIW Wochenbericht* 24/2008: 332.

WILLIAMSON, O. (1975), „Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications“, New York, Free Press.

WERNERFELT, B. (1988), „Umbrella branding as a signal of new product quality: An example of signalling by posting a bond“, *RAND Journal of Economics* 19: 458-466.

WORTMANN, M. (2003), „Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels“, Discussion Paper SP III 2003-202, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

ZEW (2004), „Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft - Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2003“, Mannheim, ZEW.

ZEW (2008a), „ZEW Branchenreport - Ergebnisse der deutschen Innovationserhebung 2007. Innovationsreport: Ernährungsgewerbe“, Mannheim, ZEW.

ZEW (2008b), „Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft - Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2007“, Mannheim, ZEW.

ZEW (2009a), „ZEW Branchenreport - Ergebnisse der deutschen Innovationserhebung 2008. Innovationsreport: Nahrungsmittel- und Tabakindustrie“, Mannheim, ZEW.

ZEW (2009b), „Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft - Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2008“, Mannheim, ZEW.

Anhang: Fragebogen

Allgemeine Informationen zu Ihrem Unternehmen

1. Bitte tragen Sie hier den Namen Ihres Unternehmens ein:

2. Wie viele Beschäftigte arbeiteten 2008 in Ihrem Unternehmen? Wie hoch war schätzungsweise der Anteil der Hochschulabsolventen?

Anzahl der Beschäftigten 2008: <i>(ggf. schätzen)</i>	_____
Davon Anteil der Hochschulabsolventen: <i>(ggf. schätzen)</i>	_____ %

3. Wie hoch war Ihr Umsatz mit „Einzelhandelsprodukten“ in Deutschland im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr?

„Einzelhandelsprodukte“ sind Produkte, die Sie an den Einzelhandel (EH) liefern. Der Umsatz mit Einzelhandelsprodukten schließt auch den Umsatz aus anderen Vertriebskanälen (z.B. Direktvertrieb, wie Online-Verkauf oder eigene Shops) mit ein, wenn er mit Produkten erzielt wird, die auch im Einzelhandel vertrieben werden.

Umsatz mit Einzelhandelsprodukten in Deutschland: <i>(ggf. schätzen)</i>	_____ Euro
--	------------

4. Verkauft Ihr Unternehmen neben Einzelhandelsprodukten auch noch andere Produkte?

Ja

Nein

Nachfolgende Fragen beziehen sich grundsätzlich auf Ihre Einzelhandelsprodukte.

5. Bitte geben Sie an, ob Ihr Unternehmen nachfolgende Produkttypen im deutschen Einzelhandel (EH) führt. Wenn ja, welchen Anteil am Umsatz Ihrer Einzelhandelsprodukte erwirtschaften Sie mit dem jeweiligen Produkttyp in Deutschland?

Produkttyp	Im EH geführt	Anteil am Umsatz mit Einzelhandelsprodukten in Deutschland <i>(ggf. schätzen)</i>
Premiumprodukt	<input type="checkbox"/>	_____ %
Mitte-Marke-Produkt	<input type="checkbox"/>	_____ %
Preiseinstiegsprodukt	<input type="checkbox"/>	_____ %

6. Bitte ordnen Sie die Einzelhandelsprodukte Ihres Unternehmens den folgenden Produktkategorien zu (*Mehrfachnennungen möglich*).

Nr. der Produktkategorie	Produktkategorie (gemäß Bundeskartellamt, Zusammenschluss Edeka & Tengermann 2008)	
FOOD		
1	Obst und Gemüse	<input type="checkbox"/>
2	Molkereiprodukte: gelbe Linie	<input type="checkbox"/>
3	Molkereiprodukte: weiße Linie	<input type="checkbox"/>
4	Wurst / Fleisch / Fisch	<input type="checkbox"/>
5	Nahrungsfette / Öle	<input type="checkbox"/>
6	Feinkost / Würzen / Convenience	<input type="checkbox"/>
7	Eis und Tiefkühlkost	<input type="checkbox"/>
8	Konserven / Fertig- / Fixprodukte	<input type="checkbox"/>
9	Grundnahrungsmittel (Essig, Kartoffelnassprodukte, Kartoffeltrockenprodukte, Reis, Süßstoff, Zucker)	<input type="checkbox"/>
10	Frühstück / Baby- / sonstige Nahrung	<input type="checkbox"/>
11	Heißgetränke	<input type="checkbox"/>
12	Brot / Backwaren	<input type="checkbox"/>
13	Süßwaren / Dauerbackwaren	<input type="checkbox"/>
14	Wein / Sekt / Spirituosen / weitere Alkoholhaltige Getränke	<input type="checkbox"/>
15	Bier	<input type="checkbox"/>
16	Alkoholfreie Getränke	<input type="checkbox"/>
NON-FOOD		
17	Tiernahrung	<input type="checkbox"/>
18	Waschmittel / Waschhilfsmittel	<input type="checkbox"/>
19	Putz- / Reinigungsmittel	<input type="checkbox"/>
20	Kosmetik / Körperpflege	<input type="checkbox"/>
21	Hygiene / Papier	<input type="checkbox"/>
22	Tabakwaren	<input type="checkbox"/>
23	Textilien / Bekleidung / Schuhe / Lederwaren	<input type="checkbox"/>
24	Möbel / Einrichtungsgegenstände / Hausrat	<input type="checkbox"/>
25	Elektrische Haushaltsgeräte / Unterhaltungselektronik / Musikinstrumente	<input type="checkbox"/>
26	Spielwaren	<input type="checkbox"/>
27	Metallwaren / Anstrichmittel / Bau- und Heimwerkerbedarf	<input type="checkbox"/>
28	Bücher / Zeitschriften / Zeitungen / Schreibwaren / Bürobedarf	<input type="checkbox"/>
29	Medizinische / orthopädische Artikel	<input type="checkbox"/>
30	Sonstige (bitte benennen:) _____	<input type="checkbox"/>

Ihr Wettbewerbsumfeld bei Einzelhandelsprodukten in Deutschland

7. Bitte nennen Sie die drei umsatzstärksten Produktgruppen Ihrer Einzelhandelsprodukte. Geben Sie auch an, zu welcher Produktkategorie diese gehören (Frage 6).

*Zum Beispiel: Die umsatzstärkste Produktgruppe ist „Kaffeefilter“ (jeder Größe) der Marke „Melitta“. Sie gehört zur Produktkategorie Nr. „21“ (Hygiene & Papier);
oder: Die umsatzstärkste Produktgruppe ist „Joghurt“ (verschiedener Sorten) der Marke „Danone Obstgarten“. Sie fällt unter die Produktkategorie Nr. „3“ (Molkereiprodukte: weiße Linie).*

	Produktgruppe A (Produktgruppe mit höchstem Umsatz in Deutschland)	Produktgruppe B (Produktgruppe mit zweithöchstem Umsatz in Deutschland)	Produktgruppe C (Produktgruppe mit dritthöchstem Umsatz in Deutschland)
Name der Produktgruppe:	_____	_____	_____
Name der Herstellermarke:	_____	_____	_____
Nr. der Produktkategorie: (siehe Frage 6)	_____	_____	_____

8. Bitte geben Sie an, wenn nachfolgende Aussagen auf Ihre drei umsatzstärksten Produktgruppen zutreffen.

Das Produkt...	Produktgruppe A	Produktgruppe B	Produktgruppe C
...ist ein Saisonprodukt:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...wird imitiert von...			
a) anderen Herstellermarken			
- Look-alike*:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Me-too**:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Handelsmarken			
- Look-alike:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Me-too:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Look-alike = Verpackungsimitation

** Me-too = Imitation der Produktinnovation

9. Beschreiben Sie bitte Ihre umsatzstärksten Produktgruppen anhand nachfolgender Angaben für das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr und den deutschen Markt.

Falls Sie einige Angaben nicht exakt zur Hand haben, genügt uns eine Schätzung.

	Produktgruppe A	Produktgruppe B	Produktgruppe C
Umsatz Ihrer Produktgruppe:	_____ €	_____ €	_____ €
Der Umsatz Ihrer Produktgruppe ist in den letzten fünf Jahren:	ge- stiegen <input type="checkbox"/> gleich geblieben <input type="checkbox"/> ge- sunken <input type="checkbox"/>	ge- stiegen <input type="checkbox"/> gleich geblieben <input type="checkbox"/> ge- sunken <input type="checkbox"/>	ge- stiegen <input type="checkbox"/> gleich geblieben <input type="checkbox"/> ge- sunken <input type="checkbox"/>
Ihr Marktanteil (wertmäßig) in Deutschland:	_____ %	_____ %	_____ %
Der Marktanteil (wertmäßig) Ihres größten Konkurrenten (Herstellermarke) in Deutschland:	_____ %	_____ %	_____ %
Der Marktanteil (wertmäßig) aller Handelsmarken in Deutschland (sofern Information verfügbar):	_____ %	_____ %	_____ %

10. Welche durchschnittliche Nettohandelsspanne erzielen Ihre Abnehmer in Deutschland mit Ihren drei umsatzstärksten Produktgruppen? Wie hat sich diese in den letzten fünf Jahren verändert?

Für die Produktgruppe...	Produktgruppe A	Produktgruppe B	Produktgruppe C
...beträgt die durchschnittliche Nettohandelsspanne meiner Abnehmer: (ggf. schätzen)	_____ %	_____ %	_____ %
...ist die durchschnittliche Nettohandelsspanne in den letzten fünf Jahren:	ge- stiegen <input type="checkbox"/> gleich geblieben <input type="checkbox"/> ge- sunken <input type="checkbox"/>	ge- stiegen <input type="checkbox"/> gleich geblieben <input type="checkbox"/> ge- sunken <input type="checkbox"/>	ge- stiegen <input type="checkbox"/> gleich geblieben <input type="checkbox"/> ge- sunken <input type="checkbox"/>

Vertrieb

Im Folgenden beziehen sich die Fragen nicht mehr auf die drei umsatzstärksten Produktgruppen Ihres Unternehmens, sondern auf Ihre Einzelhandelsprodukte insgesamt.

11. Verkaufen Sie Ihre Einzelhandelsprodukte (EH-Produkte) in Deutschland auch im Direktvertrieb?

Ja , Umsatzanteil aus Direktvertrieb am Umsatz mit EH-Produkten: _____%

Nein

12. Wie wichtig sind nachfolgend gelistete Absatzmärkte für den Absatz von Einzelhandelsprodukten Ihres Unternehmens bzw. Ihres Konzerns?

Zum Beispiel nicht nur Melitta Deutschland, sondern Melitta weltweit.

Absatzmarkt	←—————→				
	sehr wichtig				un- wichtig
	1	2	3	4	5
Deutschland	<input type="checkbox"/>				
Restliches Europa	<input type="checkbox"/>				
Weltweit (außer Europa)	<input type="checkbox"/>				

13. Bitte benennen Sie die drei Abnehmer in Deutschland, mit denen Sie den größten, zweitgrößten bzw. drittgrößten Umsatz mit Einzelhandelsprodukten erzielen. Geben Sie bitte deren Anteile am Umsatz mit Einzelhandelsprodukten in Deutschland für das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr an.

	Abnehmer 1 (Abnehmer, mit dem Sie den größten Umsatz mit EH-Produkten erzielen)	Abnehmer 2 (Abnehmer, mit dem Sie den zweitgrößten Umsatz mit EH-Produkten erzielen)	Abnehmer 3 (Abnehmer, mit dem Sie den drittgrößten Umsatz mit EH-Produkten erzielen)																		
Name des Abnehmers in Deutschland (z.B. Edeka, Schwarz-Gruppe etc.): Freiwillige Angabe	_____	_____	_____																		
Anteil am Umsatz mit EH-Produkten der auf den Abnehmer zurückgeht: (ggf. schätzen)	_____ %	_____ %	_____ %																		
Der Umsatzanteil ist in den letzten fünf Jahren tendenziell:	<table border="0"> <tr> <td>ge- stiegen</td> <td>gleich geblieben</td> <td>ge- sunken</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	ge- stiegen	gleich geblieben	ge- sunken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="0"> <tr> <td>ge- stiegen</td> <td>gleich geblieben</td> <td>ge- sunken</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	ge- stiegen	gleich geblieben	ge- sunken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="0"> <tr> <td>ge- stiegen</td> <td>gleich geblieben</td> <td>ge- sunken</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	ge- stiegen	gleich geblieben	ge- sunken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ge- stiegen	gleich geblieben	ge- sunken																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
ge- stiegen	gleich geblieben	ge- sunken																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
ge- stiegen	gleich geblieben	ge- sunken																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			

14. Bitte machen Sie nachfolgende Angaben zu den Konditionenverträgen mit Ihren Abnehmern.

	Abnehmer 1	Abnehmer 2	Abnehmer 3						
Der durchschnittliche Zeitraum eines abgeschlossenen Konditionenvertrags beträgt: (ggf. schätzen)	_____ Monate	_____ Monate	_____ Monate						
Die in den Konditionenverträgen ausgehandelten Nachlässe und Rabatte erstrecken sich im Durchschnitt über einen Zeitraum von: (ggf. schätzen)	_____ Monaten	_____ Monaten	_____ Monaten						
Wie oft werden diese Nachlässe und Rabatte nachverhandelt? Unterscheiden Sie dabei bitte, ob die Nachverhandlung durch Ihre Abnehmer oder Ihr Unternehmen initiiert werden.									
Die Nachverhandlung werden durch...									
...den Abnehmer initiiert:	häufig <input type="checkbox"/>	selten <input type="checkbox"/>	nie <input type="checkbox"/>	häufig <input type="checkbox"/>	selten <input type="checkbox"/>	nie <input type="checkbox"/>	häufig <input type="checkbox"/>	selten <input type="checkbox"/>	nie <input type="checkbox"/>
...mein Unternehmen initiiert:	häufig <input type="checkbox"/>	selten <input type="checkbox"/>	nie <input type="checkbox"/>	häufig <input type="checkbox"/>	selten <input type="checkbox"/>	nie <input type="checkbox"/>	häufig <input type="checkbox"/>	selten <input type="checkbox"/>	nie <input type="checkbox"/>

Womit begründen Ihre Abnehmer die Notwendigkeit, Nachlässe und Rabatte nachzuverhandeln?

Womit begründet Ihr Unternehmen die Notwendigkeit, Nachlässe und Rabatte nachzuverhandeln?

15. Wie hoch ist der Anteil von Nachlässen und Rabatten am Bruttopreis je Abnehmer?

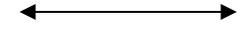
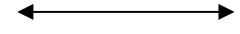
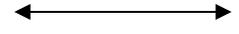
	Abnehmer 1	Abnehmer 2	Abnehmer 3	Andere Abnehmer
Der Anteil der Nachlässe und Rabatte am Bruttopreis beträgt bei diesem Abnehmer: (ggf. schätzen)	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %

16. Haben Sie Ihren Abnehmern gegenüber einheitliche oder individuelle Bruttopreise?

Einheitliche Bruttopreise

Individuelle Bruttopreise

17. Inwiefern stimmen Sie nachfolgenden Aussagen über die Verhandlungen mit Ihren größten Abnehmern zu?

	Abnehmer 1	Abnehmer 2	Abnehmer 3
	stimme voll zu stimme nicht zu  1 2 3 4 5	stimme voll zu stimme nicht zu  1 2 3 4 5	stimme voll zu stimme nicht zu  1 2 3 4 5
Innerhalb der letzten fünf Jahre...			
...hat sich der Ton verschärft.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...haben Sanktionen bzw. Drohungen zugenommen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...hat sich die Beziehung zum Abnehmer verbessert.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

18. Mit Hilfe welcher Drohungen bzw. Sanktionsmöglichkeiten versuchen Ihre Abnehmer, Forderungen durchzusetzen?

19. Wie häufig sind während der Geschäftsbeziehung mit Ihren drei größten Abnehmern (in den letzten fünf Jahren) eines oder mehrere der folgenden Ereignisse aufgetreten?

In den letzten fünf Jahren...	Abnehmer 1			Abnehmer 2			Abnehmer 3		
	häufig	selten	nie	häufig	selten	nie	häufig	selten	nie
...wurden Produkte meines Unternehmens ausgelistet.	<input type="checkbox"/>								
...waren Zahlungen des Abnehmers regelmäßig in Verzug.	<input type="checkbox"/>								
...wurden geplante Aktionsumsetzungen gestrichen.	<input type="checkbox"/>								
...gab es Rabattforderungen für zurückliegende Zeiträume („Hochzeitsrabatte“).	<input type="checkbox"/>								

20. Wenn Sie an Preiserhöhungen in der Planungsphase denken, welche Bedeutung haben dabei veränderte Produktionskosten (Rohstoffpreise, Personalkosten, etc.) relativ zu den erwarteten Nachlässen und Rabatten?

Ausschließlich veränderte Produktionskosten wichtig	← gleich wichtig →				Ausschließlich erwartete Nachlässe und Rabatte wichtig
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

21. Lassen sich Preiserhöhungen gegenüber Ihren Abnehmern eher vollständig, teilweise oder gar nicht durchsetzen? Markieren Sie bitte gesondert, falls die Durchsetzung der Preiserhöhung generell zeitverzögert stattfindet.

Abnehmer 1			Abnehmer 2			Abnehmer 3			Andere Abnehmer		
vollständig	teilweise	gar nicht									
<input type="checkbox"/>											
zeitverzögert			zeitverzögert			zeitverzögert			zeitverzögert		
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		

24. Inwiefern stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen über die Geschäftsbeziehung zu Ihren drei größten Abnehmern zu?

	Abnehmer 1					Abnehmer 2					Abnehmer 3				
	stimme voll zu		stimme nicht zu			stimme voll zu		stimme nicht zu			stimme voll zu		stimme nicht zu		
	←————→					←————→					←————→				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Wenn der Abnehmer seine Nachfrage kurzfristig erhöht, sind wir aus Kapazitätsgründen gezwungen, Lieferungen an unsere kleineren Abnehmer einzuschränken.	<input type="checkbox"/>														
Wenn es allgemein zu Lieferengpässen kommt, beliefern wir diesen Abnehmer, können aber kleinere Abnehmer nicht mehr ausreichend versorgen.	<input type="checkbox"/>														
Wenn der Abnehmer bessere/zusätzliche Leistungen verlangt, verschlechtert sich unser Angebot an unsere kleinen Abnehmer.	<input type="checkbox"/>														
Wenn mit diesem Abnehmer unterdurchschnittliche Nettoeinkaufspreise (Bruttopreise abzüglich Nachlässen, Rabatten etc.) vereinbart werden, steigen die Preise für unsere kleinen Abnehmer.	<input type="checkbox"/>														

25. Tagt Ihr Unternehmen spezifische Investitionen in Anlagegüter, die für die Geschäftsbeziehung zu Ihren drei gröſsten Abnehmern zwingend erforderlich sind, jedoch nicht im Rahmen anderer Geschäftsbeziehungen genutzt werden können?

Beispiele für solche spezifischen Investitionen sind: RFID, Handelspartnerspezifische elektronische Diebstahlsicherung oder der Bau einer Kuhlhalle für einen bestimmten Handelspartner.

	Abnehmer 1			Abnehmer 2			Abnehmer 3		
Ja	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
Nein	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
Die spezifischen Investitionen sind in den letzten fünf Jahren tendenziell:	ge- stiegen	gleich geblieben	ge- sunken	ge- stiegen	gleich geblieben	ge- sunken	ge- stiegen	gleich geblieben	ge- sunken
	<input type="checkbox"/>								

Weshalb können Sie diese Investitionen nur teilweise oder gar nicht im Rahmen anderer Geschäftsbeziehungen nutzen?

Innovation, Forschung und Entwicklung

Im Folgenden möchten wir Sie nach Ihren Innovationen im Bereich der Einzelhandelsprodukte befragen. Bitte beantworten Sie nachfolgende Fragen zu Innovationen grundsätzlich bezogen auf Produkte, die Sie auch im Einzelhandel vertreiben.

26. Welche Bedeutung haben Innovationen für Ihr Unternehmen?

sehr wichtig	←—————→			unwichtig
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

27. Welche der nachfolgend aufgeführten Innovationen hat Ihr Unternehmen seit dem Jahr 2006 durchgeführt? (*Mehrfachnennungen möglich*)

Seit 2006 wurde keine Innovation durchgeführt.	<input type="checkbox"/>		
Seit 2006 wurden...	Premium- produkt	Mitte- Marke- Produkt	Preisein- stiegs- produkt
...folgende Produktinnovationen durchgeführt:			
- Marktneuheiten (EH-Produkte) (<u>neue</u> oder <u>merklich verbesserte Produkte</u> , die Ihr Unternehmen als <u>erster Anbieter im Markt</u> eingeführt hat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sortimentsneuheiten (EH-Produkte) (<u>neue</u> oder <u>merklich verbesserte Produkte</u> , die <u>neu für das Unternehmen, nicht aber den Markt</u> sind)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Marketinginnovationen für EH-Produkte durchgeführt: (z.B. Verpackungsänderungen, siehe Erläuterung unten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Prozessinnovationen durchgeführt: (z.B. neue oder merklich verbesserte Fertigungs- oder Verfahrenstechnik)		<input type="checkbox"/>	
... Organisationsinnovationen durchgeführt: (z.B. neue Organisationsmethode, siehe Erläuterung unten)		<input type="checkbox"/>	

Erläuterung:

Marketinginnovation ist die Einführung einer neuen Marketing- oder Verkaufsmethode, die z.B. mit Veränderungen im Bereich des Produkt-/Dienstleistungsdesigns, der Verpackung, der Werbung, der Vertriebswege, der Präsentation oder der Preispolitik einhergehen kann.

Organisationsinnovation ist die Einführung einer neuen Organisationsmethode, die von dem Unternehmen zuvor noch nicht angewendet wurde. Organisationsinnovationen sind das Ergebnis von strategischen Entscheidungen der Geschäftsführung und können sich auf Geschäftsprozesse, die Arbeitsorganisation oder die Gestaltung von externen Beziehungen richten.

28. Wie hat sich die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens in den letzten fünf Jahren entwickelt und welche Erwartungen haben Sie für die nächsten fünf Jahre?

Die Innovationstätigkeit bei...	Änderung in den letzten fünf Jahren			Erwartete Änderung für die nächsten fünf Jahre		
	ist gestiegen	ist gleich geblieben	ist gesunken	wird steigen	bleibt gleich	wird sinken
...Sortimentsneuheiten:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Marktneuheiten:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Marketinginnovationen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Prozessinnovationen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Organisationsinnovationen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Wie haben sich Ihre Innovationsaufwendungen* in den letzten fünf Jahren entwickelt und welche Erwartungen haben Sie für die nächsten fünf Jahre?

Die Innovationsaufwendungen*:	Änderung in den letzten fünf Jahren			Erwartete Änderung für die nächsten fünf Jahre		
	sind gestiegen	sind gleich geblieben	sind gesunken	werden steigen	bleiben gleich	werden sinken
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* **Innovationsaufwendungen** setzen sich aus **laufenden Aufwendungen** (Personal- und Sachaufwendungen etc.) und **Ausgaben für Investitionen** zusammen (Aufwendungen für F&E, innovationsbezogene Aufwendungen für Maschinen, Anlagen, Software und externes Wissen (z.B. Patente, Lizenzen), für Konstruktion, Design, Produktgestaltung, Dienstleistungskonzeption, Mitarbeiterschulung und Weiterbildung sowie für die Markteinführung und andere Vorbereitungen für Produktion und Vertrieb von Innovationen).

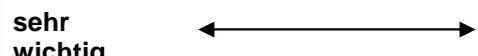
Wenn sich Ihre Innovationsaufwendungen innerhalb der letzten fünf Jahre verändert haben, weshalb geben Sie heute mehr bzw. weniger für Innovationen aus?

Falls Sie seit 2006 keine Innovationen durchgeführt haben, fahren Sie bitte mit Frage 41 fort.

30. Wie verteilte sich der Umsatz mit Einzelhandelsprodukten Ihres Unternehmens im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr schätzungsweise auf folgende Produkttypen?

Umsatz mit Produktinnovationen (<u>neue oder merklich verbesserte</u> Produkte), die seit 2006 im Einzelhandel eingeführt wurden: - Umsatz mit Marktneuheiten: (EH-Produkte, bei denen Ihr Unternehmen der <u>erste Anbieter im Markt</u> war) - Umsatz mit Sortimentsneuheiten: (EH-Produkte, die <u>neu für Ihr Unternehmen, nicht aber den Markt</u> waren)	_____ % _____ %
Umsatz mit sonstigen Einzelhandelsprodukten , die seit 2006 <u>nicht oder nur unerheblich verändert</u> wurden:	_____ %
Gesamter Umsatz mit Einzelhandelsprodukten im letzten Geschäftsjahr:	= 100%

31. Wie wichtig sind für Ihr Unternehmen die folgenden Formen von Forschungs- und Entwicklungstätigkeit bei Innovationen seit 2006?

					
	sehr wichtig				unwichtig
	1	2	3	4	5
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit im eigenen Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschungskooperationen mit:					
- anderen Herstellern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Abnehmern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Welche Bedeutung hatten nachfolgende Zielsetzungen für die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens seit 2006?

Zielsetzungen	Bedeutung			nicht relevant
	hoch	mittel	gering	
Ausweitung des Produktangebots	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eintritt in neue Märkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Marktanteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsverbesserung von Produkten / Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserte Flexibilität der Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhte Produktionskapazität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senkung der Produktionskosten je Stück	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung von Gesundheit und Sicherheit / Verringerung der Umweltbelastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfüllung von Regulierungsaufgaben und Standards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverständnis als Marke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges: _____

33. Welche Bedeutung hatten nachfolgende Innovationshindernisse für die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens seit 2006?

Innovationshindernisse	Bedeutung			nicht relevant
	hoch	mittel	gering	
Kein Bedarf wegen früherer Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohes wirtschaftliches Risiko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsichere Nachfrage nach innovativen Produkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gefahr von Produktimitation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Kosten beim Marktzutritt mit neuen Produkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierungsschwierigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlen ausreichend qualifizierten Personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Innovationskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probleme mit einzelnen Abnehmern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlen geeigneter Kooperationspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlendes Technisches Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesetzgebung, rechtliche Regelungen, Normen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges: _____

Spezielle Informationen zu Marktneuheiten im Einzelhandel

Nachfolgende Fragen beziehen sich auf die Marktneuheiten, die Ihr Unternehmen seit 2006 im Einzelhandel eingeführt hat. Falls Ihr Unternehmen in diesem Zeitraum keine Marktneuheiten im Einzelhandel eingeführt hat, fahren Sie bitte mit Frage 41 fort.

34. Wie lange benötigt Ihr Unternehmen durchschnittlich für die Entwicklung einer Marktneuheit (EH-Produkt) von der Konzeptphase bis zur Markteinführung?

_____ Monate

35. Wie viele Monate nach Markteinführung werden Ihre Marktneuheiten von Handelsmarken oder anderen Herstellermarken als Me-too- bzw. Look-alike-Produkte im Durchschnitt nachgeahmt?

Die durchschnittliche Dauer bis zur Imitation durch...	Me-too-Produkt	Look-alike-Produkt	Marktneuheiten werden i.d.R. nicht nachgeahmt
...eine <u>Handelsmarke</u> , die nicht von Ihrem eigenen Unternehmen bzw. Konzern hergestellt wird, beträgt:	_____ Monate	_____ Monate	<input type="checkbox"/>
...eine <u>Herstellermarke</u> , die nicht von Ihrem eigenen Unternehmen bzw. Konzern hergestellt wird, beträgt:	_____ Monate	_____ Monate	<input type="checkbox"/>

36. Wie viele Monate vor der Markteinführung muss eine Marktneuheit dem Handelspartner im Durchschnitt präsentiert werden? Wie viele Monate vor der Markteinführung erfolgt in etwa die Listungsentscheidung durch Ihren Handelspartner?

	Abnehmer 1	Abnehmer 2	Abnehmer 3	Andere Abnehmer
Die <u>Präsentation</u> einer Marktneuheit erfolgt bei diesem Abnehmer im Durchschnitt:	_____ Monate vor der Markteinführung.			
Die <u>Listungsentscheidung</u> erfolgt bei diesem Abnehmer im Durchschnitt:	_____ Monate vor der Markteinführung.			

37. Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Aussagen zur Einführung von Marktneuheiten.

	Traf nicht zu	Traf seit 2006 in ... Prozent der Fälle zu:			
		1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
Eine bereits zugesagte Listungsentscheidung wurde vom Handelspartner gekündigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kam kurzfristig zu Nachverhandlungen bzgl. der Markteinführung. (Z.B. Forderung weiterer Unterstützung bei der Markteinführung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit dem Handelspartner wurde eine Vertraulichkeitsvereinbarung zum Schutz Ihrer Innovationen abgeschlossen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit der Markteinführung einer Marktneuheit erfolgte die gleichzeitige Einführung eines Me-too- bzw. Look-alike-Produkts, das nicht von Ihrem eigenen Unternehmen bzw. Konzern hergestellt wurde:					
Me-too-Produkt:					
- <u>Handelsmarke</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- <u>Herstellermarke</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Look-alike-Produkt:					
- <u>Handelsmarke</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- <u>Herstellermarke</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn keine Vertraulichkeitsvereinbarung mit Ihrem Handelspartner getroffen wurde, warum?

Es wurde keine Vertraulichkeitsvereinbarung vorgeschlagen.	<input type="checkbox"/>
Der Vorschlag einer Vertraulichkeitsvereinbarung wurde vom Abnehmer nicht akzeptiert.	<input type="checkbox"/>

Sonstige Gründe (bitte nennen): _____

38. Bitte schätzen Sie die Floprate (Lebensdauer unter 12 Monaten) Ihrer Marktneuheiten, die Sie seit 2006 im Einzelhandel eingeführt haben, je Produktgruppe. Bewerten Sie zudem bitte deren Entwicklung innerhalb der letzten fünf Jahre.

	Produktgruppe A			Produktgruppe B			Produktgruppe C		
Die Floprate betrug in etwa:	_____ %			_____ %			_____ %		
Die Floprate ist in den letzten fünf Jahren tendenziell:	ge- stiegen <input type="checkbox"/>	gleich <input type="checkbox"/>	ge- sunken <input type="checkbox"/>	ge- stiegen <input type="checkbox"/>	gleich <input type="checkbox"/>	ge- sunken <input type="checkbox"/>	ge- stiegen <input type="checkbox"/>	gleich <input type="checkbox"/>	ge- sunken <input type="checkbox"/>

39. Welche Bedeutung haben die nachfolgenden Ursachen für das Scheitern Ihrer Einzelhandelsprodukte am Markt (Lebensdauer unter 12 Monaten)?

Ursache für das Scheitern Ihrer EH-Produkte:	Bedeutung			nicht relevant
	hoch	mittel	gering	
Me-too-Produkte, die nicht von Ihrem Unternehmen bzw. Konzern hergestellt wurden:				
- Handelsmarke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Herstellermarke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Look-alike-Produkte, die nicht von Ihrem Unternehmen bzw. Konzern hergestellt wurden:				
- Handelsmarke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Herstellermarke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine ausreichende Nachfrage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicht genügend Verkaufsfläche verfügbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu geringes Marketingbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstige (bitte benennen): _____

40. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihre zukünftigen Marktneuheiten über Ihre drei größten Abnehmer bzw. über alternative Vertriebskanäle vertreiben werden?

Zukünftige Innovationen meines Unternehmens werden vertrieben über...	sehr wahr- scheinlich \longleftrightarrow sehr unwahr- scheinlich				
	1	2	3	4	5
... meine drei größten Abnehmer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... meine sonstigen Abnehmer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... alternative Vertriebskanäle (z.B. Internetverkauf, Direktverkauf).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitere Angaben

41. Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?

Diese Information hilft uns, die Vergleichbarkeit der beantworteten Fragebögen zu bewerten.

Im Zuge unserer Untersuchung würden wir uns sehr freuen, wenn Sie uns gegebenenfalls für ein Experteninterview zur Verfügung stünden. Bei Interesse teilen Sie uns bitte Ihre Kontaktdaten mit oder wenden sich direkt an uns bzw. den Markenverband.

Ihr Name: _____

Ihre Telefonnummer und / oder Email-Adresse: _____

Wir danken Ihnen sehr herzlich für Ihre Unterstützung!

Dr. Ferdinand Pavel
(DIW econ)

Tel.: 030/89789 497
fpavel@diw-econ.de

Frau Ilka Houben
(Markenverband)

Tel.: 030/206168 35
i.houben@markenverband.de