

## Vertikales Marketing

### Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel

Im Auftrag des Markenverbandes e.V., Wiesbaden, untersuchte Prof. Dr. Rainer Olbrich die Ursachen, Entwicklung und Auswirkungen des Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Markenartikelindustrie und Handel. In acht Thesen fasst er die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

#### FACHINFO

- Vertikales Marketing
- Handelskonzentration
- Handelsmarken
- Markenartikel
- Marktmacht

#### AUTOR

##### Prof. Dr. Rainer Olbrich

ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Fernuniversität Hagen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Handelsmarketing und darüber hinaus im Warenwirtschaftsmanagement sowie den Entwicklungsperspektiven der Nutzung neuer Informationstechnologien in der Konsumgüterwirtschaft.

**Kontakt:** E-Mail: [lehrstuhl.marketing@fernuni-hagen.de](mailto:lehrstuhl.marketing@fernuni-hagen.de)

Internet: [www.fernuni-hagen.de/marketing/](http://www.fernuni-hagen.de/marketing/)

**These 1:** Die Handelskonzentration auf nationaler und internationaler Ebene wird – dafür sprechen internationale Vergleiche und die zunehmende Internationalisierung der Handelsunternehmen – weiterhin voranschreiten. Mit dieser Entwicklung zu immer größeren Unternehmen, zunehmend international tätigen Handelskonzernen und auch internationalen Handelskooperationen geht eine voranschreitende Verbreitung von Handelsmarken einher. Derzeit verdrängen sie noch in erster Linie Zweit- und Drittmarken der Industrie. Zukünftig werden sie jedoch auch die Marktstellung führender Herstellermarken aufgrund der nunmehr im Handel auch zu beobachtenden reinen Handelsmarkensortimente berühren.

**These 2:** Eine hohe Spezifität der Investitionen wirkt letztlich flexibilitätssenkend und schränkt damit die Marktmacht ein. Vice versa öffnen unspezifische Investitionen über die mit ihnen verbundene hohe Flexibilität Machtpotenziale.

**These 3:** Die Umstellungsflexibilität des Handels ist im Vergleich zur Markenartikelindustrie aufgrund der geringeren Spezifität der Investitionen im Handel größer. Diese vergleichsweise geringere Spezifität der Investitionen des Handels zeigt sich ganz besonders in Form vielfältig nutzbarer Verkaufsflächen, die für unterschiedliche Artikel, Warengruppen und auch Sortimente genutzt werden können. Demgegenüber binden hoch spezifische Investitionen in die Marke, die Produktionsanlagen und das Know-how die Markenartikelindustrie an ihre Kapazitäten. Betrachtet man diesen Umstand



vor dem Hintergrund zunehmender nationaler und auch internationaler Handelskonzentration, so resultiert hieraus eine besondere Anfälligkeit der Markenartikelindustrie gegenüber Beschäftigungsgradänderungen, die zu einer Verstärkung der Abhängigkeit der Markenartikelindustrie vom Handel führt.

**These 4:** Die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken trägt wesentlich dazu bei, dass sich das ‚strategische Machtgefälle‘ in der Konsumgüterdistribution weiter zu Gunsten des Handels verschiebt. Dem Handel fällt bei Handelsmarken ein Alternieren der Produzenten leichter als bei klassischen Markenartikeln der Industrie. Mit der zunehmenden Verbreitung von Handelsmarken wird zudem die ‚Preishoheit‘ des Handels zum Nachteil der Markenartikelindustrie und ihrer Markenwerte nachhaltig gestärkt. Der Handel kann letztlich die Preisabstände zwischen Handelsmarken und Markenartikeln in Richtung seiner Ziele justieren. Von einer Chancengleichheit auf preispolitischem Gebiet kann zwischen Markenartikelindustrie und Handel also nicht die Rede sein. Betrachtet man das Zulieferer-/Abnehmerverhältnis auf dem Gebiet der Handelsmarken, so ist der Markenartikelindustrie mit Blick auf das ‚strategische Machtgefälle‘ dringend zu empfehlen, die Produktion von Handelsmarken wenn überhaupt nur mit allergrößter Vorsicht vorzunehmen.

**These 5:** Das Beschäftigungsrisiko der Markenartikelindustrie nimmt aufgrund der sich ausweitenden Handelskonzentration immer weiter zu, d. h. die Höhe der Absatz- bzw. Bezugsanteile, die ausreicht, um von einem Nachfrager auf der Handelsseite abhängig zu sein, nimmt als Folge dieser Entwicklung immer weiter ab. Selbst bei geringen absatzseitigen Marktanteilen von Handelsunternehmen, die keine absatzseitige Marktbeherrschung begründen, können diese Handelsunternehmen als Nachfrager bei Unternehmen der Markenartikelindustrie durch Konzentration der Warenbezüge recht leicht Bezugsanteile erreichen, die zu einer Unverzichtbarkeit dieser Nachfrager für die Lieferanten führen. Die Anbieter auf der Lieferantenseite – seien sie groß, mittelständisch oder klein – können sich dieser Entwicklung kaum entziehen.

**These 6:** Eine strukturelle Ausdünnung der Markenartikelindustrie ist bei weiteren Preisschlachten im Konsumgüterhandel nicht auszuschließen. Dass zunächst besonders die mittelständische Markenartikelindustrie betroffen sein wird, liegt u. a. auch daran, dass sie weniger die Möglichkeit des Verlustausgleiches besitzt. Mittelständische Unternehmen besitzen naturgemäß selten ein Portfolio unterschiedlicher Produktgruppen, das auch sehr unterschiedliche Abnehmer- und Vertriebssegmente aufweist. Die mangelnde Umstellungsflexibilität zeigt sich hier also auch auf Ebene der Geschäftsbereiche. Allerdings soll dieser Gesichtspunkt nicht darüber hinwegtäuschen, dass schon gegenwärtig ‚marktführende Herstellerunternehmen‘ von den eingangs aufgezeigten Entwicklungen betroffen sind und sich den hier aufgezeigten nachhaltigen Konsequenzen nicht entziehen können.

**These 7:** Aus der einzelwirtschaftlichen Perspektive des Handels kann es kein sinnvolles Ziel sein, den Verdrängungswettbewerb auf der Seite des Preises auszutragen oder noch zu verschärfen. Nachhaltige Existenzsicherung kann i. S. einer Erzielung komparativer, d. h. in diesem Falle schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteile, nur auf der Leistungsseite erfolgen. Für diese Leistungsseite ist allerdings ein breites Spektrum ‚starker Marken‘ unabdingbar.

**These 8:** In der Summe sind vor dem Hintergrund der derzeit zu beobachtenden Entwicklungen im Konsumgüterhandel (insbesondere ruinöser Preiswettbewerb, drastische Anzapfversuche einzelner Handelsunternehmen gegenüber der Lieferantenseite, gezielte Preisschleuderei in Richtung der konkurrierenden Händler und der Lieferanten) deutliche Anzeichen für ‚Entmutigungsprozesse‘ auf der Lieferantenseite zu erkennen. Aus der Perspektive des Verbrauchers sind diese nicht wünschenswert, da sie elementare Aufgaben von volkswirtschaftlichen Marktprozessen (wie Innovations- und Investitionsprozesse) gefährden. Hier erscheint, insbesondere auch im Sinne des Handels (des gehobenen und auch des discountierenden Handels), der an dieser Gefährdung letztlich nicht interessiert sein kann, im Sinne des Verbrauchers als Endnachfrager und im Sinne der Beschäftigten in Industrie und Handel Abhilfe nötig. Diese Abhilfe könnte – zumindest, soweit es um die Verhinderung von Praktiken missbräuchlicher Ausnutzung von Nachfragemacht geht – im Wege von Selbstverpflichtungsabkommen auf der Ebene Industrie/Handel geleistet werden und sollte dieser Ansatz nicht greifen, dann zumindest in Form einer stärkeren verhaltensbezogenen Kontrolle durch den Gesetzgeber auf nationaler und/oder europäischer Ebene.

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

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

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