

Erfolgschancen mittelständischer Hersteller als Handelsmarkenspezialisten: Eine institutionenökonomische Analyse

Achim Spiller

1. Einleitung

Die Distributionspolitik hat in den letzten Jahren sowohl in der Praxis als auch in der Theorie verstärkte Aufmerksamkeit gefunden. Gleichwohl konstatiert Ahlert, daß das vertikale Marketing „unbestritten als eines der praktisch bedeutendsten und zugleich entwicklungswürdigsten Gebiete,“ (Ahlert 1997, S. 155) des Marketings angesehen werden muß. Trotz zahlreicher neuer Diskussionslinien wie z. B. Efficient Consumer Response steckt die theoretische Durchdringung der Geschäftsbeziehung zwischen Industrie und Handel noch in den Kinderschuhen. Verantwortlich dafür zeichnet nicht zuletzt die Dynamik der Absatzkanalstrukturen, etwa die Reorganisation von Wertschöpfungsketten im Spannungsfeld von Integration und Outsourcing oder die zunehmende Auflösung der Grenzen zwischen Industrie und Handel bei Unternehmen wie H&M und IKEA. Diese Handelsbetriebe managen komplexe Wertschöpfungsketten mit weitreichenden Marketingaufgaben und stellen tradierte Spezialisierungsvorteile in Frage. Die zeitliche Akzeleration, die Individualisierung des Konsums und die zunehmende Integration von Dienstleistungen in die Produktvermarktung lösen herkömmliche Formen der Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel auf.

Ein für die Praxis ausgesprochen wichtiges Thema am Schnittpunkt dieser Entwicklungen ist die zunehmende Marktbedeutung von Handelsmarken. Zwar liegen vielfältige Beiträge zu Marktanteilen und Ausprägungsformen vor, eine theoretische Durchdringung der Handelsmarkenproblematik und insbesondere der Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung zwischen Industrie und Handel steht jedoch weitgehend aus (Dumke 1996). Den praktischen Anknüpfungspunkt für die folgenden Ausführungen bietet die Wettbewerbsposition der mittelständischen Nahrungsmittelindustrie. Diese steht unter einem zunehmenden Konkurrenzdruck, nicht so sehr aus produktionsbedingten Gründen, sondern durch die wachsenden finanziellen Anforderungen einer eigenständigen Markenpolitik. Die Abhandlung geht der Frage nach, inwieweit eine Spezialisierung auf Handelsmarken eine geeignete Überlebensstrategie für mittelständische Produzenten darstellt. Dabei wird auf Erklärungsansätze der Neuen Institutionenökonomie zurückgegriffen.

2. Die Wettbewerbssituation mittelständischer Nahrungsmittelproduzenten

2.1. Marktstruktur in der Ernährungswirtschaft

Betrachtet man die Struktur der Ernährungsindustrie, so scheint es sich auf den ersten Blick um eine mittelständisch geprägte Branche zu handeln. In Deutschland gab es 1997 ca. 4.800 Lebensmittelproduzenten, wobei sich der eher mittelständische Charakter am durchschnittlichen Jahresumsatz von (nur) 46,9 Mill. DM und an einer durchschnittlichen Beschäftigtenzahl von rund 100 Mitarbeitern nachweisen läßt (BVE 1998, S. 14). Im Jahr 1992 wurden nur 60 Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten gezählt (Breitenacher 1996, S. 17). Selbst die führenden deutschen Hersteller realisieren im Vergleich zum Handel auf den ersten Blick eher bescheidene Ergebnisse (vgl. Tab. 1).

Nr.	Konzern	Inlandsumsatz (Mio. DM)	Marktanteil (in %)	Kumulierter Marktanteil (in %)
1	Tchibo-Holding	16.536	6,4	6,4
2	Henkel-Gruppe	16.300	6,3	12,7
3	Philip Morris	11.500	4,5	17,2
4	Deutsche Unilever	9.101	3,5	20,7
5	Coca-Cola-Gruppe	7.800	3,0	23,7
6	Südzucker-Gruppe	7.600	3,0	26,7
7	Oetker-Gruppe	7.560	2,9	29,6
8	Nestlé Deutschland-Gruppe	7.387	2,9	32,5
9	Procter & Gamble	6.730	2,6	35,1
10	Beiersdorf	5.778	2,2	37,3

Umsatz der Top-50 Lieferanten=190 Mrd. DM; Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie inkl. Zigaretten=257 Mrd. DM

Tab. 1: Übersicht über die führenden Lieferanten des deutschen Lebensmittelhandels 1996
(Verschiedene Angaben entnommen der Lebensmittel-Zeitung im Internet unter
<http://www.lz-net.de/marketfacts/top50liefer/index.html>)

Gleichwohl: Der Umsatzanteil der 10 führenden Lieferanten des Lebensmittelhandels (CR_{10}) lag 1996 bei ca. 37 %, die Konzentrationsraten CR_{20} und CR_{50} bei ungefähr 53 % sowie 74 %. Zudem signalisieren einige „spektakuläre“, Fusionen der letzten Jahre, daß auch auf Herstellerseite massive Anstrengungen zur Verbesserung der Marktsituation vorzufinden sind (Lademann 1993). Durch internes und externes Wachstum versuchen zahlreiche Produzenten europaweit in den von ihnen bearbeiteten Segmenten die Marktführerschaft zu erringen (Tiphine/Lehmann 1991, Monopolkommission 1994). Insgesamt ist die Struktur der Industrie Seite polarisiert, die Spannweite reicht von mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen bis zu multinationalen Konzernen mit erheblicher Finanzkraft.

Auf Industrie Seite genügt daher der Blick auf den gesamten Lebensmittelmarkt zur Beschreibung der Konzentration nicht; vielmehr ist eine Betrachtung einzelner Produktmärkte notwendig. Hier zeigt die Analyse von 20 Hauptwarengruppen, daß die Umsatzkonzentration auf die 10 größten Anbieter in Deutschland im Durchschnitt 58 % (europaweit 40 %) mit großen Abweichungen beträgt (Lademann 1996 und 1998). So gelten in Deutschland beispielsweise der Spirituosenmarkt (CR_{10} = ca. 70 %), der Margarinemarkt (CR_3 = ca. 90 %), die Tabakindustrie (CR_6 = ca. 90 %) und der Speiseeisbereich (CR_3 = ca. 85 %) als hochkonzentriert.

2.2. Konzentrationstreiber: Nachfragemacht des Handels

Insgesamt ist die Wettbewerbssituation auf den einzelnen Warenmärkten also höchst unterschiedlich einzuschätzen, was entsprechend für die Position der Hersteller gegenüber dem Handel gilt. Grundsätzlich hat die Bedeutung der führenden Unternehmen des Lebensmittel Einzelhandels (LEH) für die Industrie zugenommen. Im Durchschnitt der Ernährungsindustrie hat der größte Handelskunde einen Anteil von 20,8 % am Umsatz; die drei größten Abnehmer tragen 42,5 % und die sechs größten Kunden 56,1 % zum Umsatz bei (Zentes 1997, S. 15). Bei kleineren Herstellern und lückenhafter Distributionsquote nimmt die Abhängigkeit i. a. noch weiter zu, und die auf ein Handelsunternehmen bezogene Umsatzkonzentration kann 40 % und mehr betragen (Monopolkommission 1994, S. 132).

Umgekehrt sind die quantitativen Abhängigkeiten der Handelsunternehmen von einzelnen Herstellern wegen der hier vorherrschenden breiten Sortimente weitaus geringer. Selbst große, diversifizierte Hersteller tragen selten mehr als 2 bis 3 % zum Gesamtumsatz führender Handelsorganisationen bei. Der Anteil mittelständischer Produzenten ist für das Gesamtergebnis des Abnehmers vernachlässigbar gering, während für den Anbieter kaum Ausweich-

alternativen erkennbar sind. Am Beispiel der Rewe-Gruppe: Dort entfielen 1997 auf die größten 20 Lieferanten 34 % des Umsatzes, auf die nächst größeren 20 weitere 16 %; die übrigen 50 % des Umsatzes verteilten sich auf ca. 3.000 Lieferanten (o. V. 1998c, Vossen 1999). Im direkten Vergleich zeigt sich dagegen, daß selbst ein führender Lieferant wie Ferrero ca. 19 % seines Umsatzes allein mit der Rewe-Gruppe abwickelte (o. V. 1998g).

Allerdings ist der Vergleich der Umsatzvolumina und -anteile allein nur begrenzt aussagefähig für die vertikale Wettbewerbsposition. Eine weitere entscheidende Größe für den Hersteller ist die Markentreue seiner Kunden im Vergleich zu der Geschäftsstättentreue, die das Handelsunternehmen erzielt (Kaas/Gegenmantel 1995, S. 895, Corstjens/Corstjens 1995, S. 210ff., Gegenmantel 1996). Im Konfliktfalle zwischen Industrie und Handel, d. h. bei Auslistung der Marke, steht der Konsument vor der Entscheidung, eine andere Marke zu wählen oder ein anderes Geschäft aufzusuchen: Das Verhältnis von Marken- und Einkaufsstättenimage entscheidet über die ökonomische Abhängigkeit der Kontrahenten. In einer Auswertung des GFK-Haushaltspanels kommen Diller et al. zu dem Ergebnis, daß über acht analysierte Warengruppen hinweg Marken- und Einkaufsstättentreue im Durchschnitt ähnlich ausgeprägt sind (Diller et al. 1997). Pro Warengruppe verfügt der Konsument über ein relevant set von ca. drei Marken und kauft diese in ebenfalls drei Geschäften ein (Diller et al. 1997, S. 26 ff.). Die Konzentration der gesamten Einkaufsmenge auf die an erster Stelle präferierte Marke bzw. das führende Geschäft (die Bedarfsdeckungsrate) beträgt jeweils knapp 70 % mit beachtlichen warengruppenspezifischen Streuungen. Auf den ersten Blick scheinen damit Hersteller und Handel über eine ähnliche Ausgangsposition zu verfügen. Eine differenzierte Betrachtung der Marken- und Einkaufsstättentreue zeigt allerdings erhebliche Abweichungen. So wird deutlich, daß starke Marken und Handelsgeschäfte, die über einen hohen Marktanteil verfügen, i. d. R. auch hohe Treuwerte aufweisen. Daneben gibt es jedoch einige Spezialisten, die bei ihren Abnehmern ebenfalls eine sehr hohe Kundenbindung aufgebaut haben (Diller et al. 1997, S. 42-45). Zahlreiche schwächere Marken sind dagegen aus Sicht des Handels ersetzbar. Dies zeigt eine empirische Untersuchung, bei der Einkaufsverantwortliche deutscher Einzelhandelsunternehmen des Konsumgütersektors zur Marktposition ihrer Lieferanten befragt wurden (Feige/Tomczak 1995, S. 53-55, Feige 1996). Mehr als die Hälfte aller Marken können demnach vom Handel ohne größere ökonomische Friktionen ausgelistet werden (vgl. Abb. 1 und Zentes 1997).

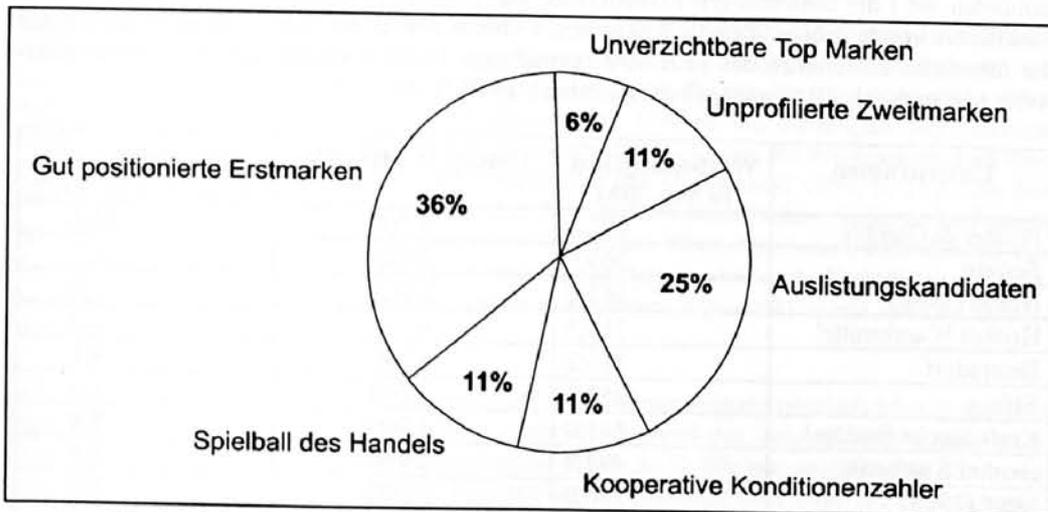


Abb. 1: Markentypen im Verhältnis zum Lebensmittelhandel: Ergebnis einer Befragung von Einkaufsverantwortlichen (Quelle: Feige/Tomczak 1995, S. 53-55)

Diese für die mittelständische Wirtschaft ohnehin prekäre Situation wird noch dadurch verschärft, daß sich in den letzten Jahren verstärkte Bemühungen des Handels abzeichnen, das

Warengeschäft bei den Herstellermarken auf die führenden Lieferanten zu konzentrieren. Verantwortlich dafür sind einmal Transaktionskostenüberlegungen, da mit der Verringerung der Lieferantenvielfalt im administrativen Bereich und in der Logistik Kosten gesenkt werden können. Konsumseitig wird dieser Trend durch die Polarisierung der Märkte gestützt, da damit das traditionelle Feld mittelständischer Produzenten – die Mittelpreislage – an Bedeutung verliert (BBE 1998, S. A/4-7). Schließlich bieten die führenden Anbieter dem Handel neben der Ware ein umfangreiches Unterstützungspaket zur Vermarktung, das heute in der Literatur unter dem Begriff Category-Management diskutiert wird (Möhlenbruch 1997, Hahne 1998, S. 110 ff.). Mittelständische Hersteller sind im Regelfall nicht in der Lage, Personal und Software für Regaloptimierungsprogramme bereitzustellen, umfangreiche, auf die Vertriebslinien der Handelskunden zugeschnittene Verkaufsförderungsprogramme zu entwickeln (Tailormade-Promotions) oder komplette Sortimentsbereiche als Modullieferant anzubieten (v. d. Hedyt 1998).

2.2. Konzentrationsfaktor: Markeninvestitionen

Neben die handelsinduzierten Konzentrationsfaktoren treten herstellerseitige Entwicklungslinien, die einen zunehmenden Wachstumsimpuls auslösen. Zu nennen sind zunächst die klassischen Economies of scale in Beschaffung und Produktion, die in der Nahrungsmittelwirtschaft allerdings von vergleichsweise geringerer Relevanz sind (Schwalbach 1988, S. 545-548). Die Beschaffungspreise sind z. T. durch die Strukturen der EU-Marktordeung beeinflusst; die Landwirtschaft ist darüber hinaus zumeist polypolistisch strukturiert, so daß kaum Spielräume für Preisverhandlungen vorhanden sind. Fixkostendegression, Lernkurveneffekte und der Übergang auf kostengünstigere Produktionstechnologien lösen ohne Zweifel konzentrierte Effekte aus, allerdings haben sich mittelständische Betriebe in der Nahrungsmittelwirtschaft in vielen Warengruppen relativ lange behaupten können.

In jüngster Zeit scheint jedoch die Konzentrationsentwicklung an Dynamik zu gewinnen, wobei wesentliche Anstöße zum einen von der oben skizzierten Nachfragemacht des Handels ausgehen. Zum anderen werden aufgrund eines komplexen Ursachenbündels (Ausdifferenzierung der Medienlandschaft, Individualisierung des Konsums, Information Overload der Konsumenten usw.) die notwendigen Investitionen zur Einführung und Pflege eines neuen Markenartikels immer größer. Tabelle 2 skizziert, welchen Anteil die Werbeausgaben am Umsatz der führenden Lieferanten des LEH heute einnehmen. In der Literatur werden Durchschnittswerte von mehr als 10 % angegeben (Kalmbach 1999, S. 31).

Unternehmen	Werbeausgaben in Mio. DM	Umsatz in Mio. DM	Werbeausgaben in % des Umsatzes
Procter & Gamble	822,4	6.700	12,3
Ferrero	369,7	2.600	14,2
Nestlé (1998)	367,2	5.900	6,2
Henkel Waschmittel	310,5	4.500	6,9
Beiersdorf	256,3	6.280	4,1
Effem	255,3	2.200	11,6
Kraft Jacobs Suchard	241,0	4.500	5,4
Henkel Kosmetik	192,7	2.950	6,5
Mars (1998)	170,0	1.000	17,0
Binding	160,0	1.913	8,4

Tab. 2: Werbebudget führender Lieferanten des Lebensmittelhandels in Deutschland 1997
(Eigene Berechnung nach Angaben von o. V. 1998a und diversen Angaben
der Lebensmittelzeitung im Internet; z. T. Schätzungen)

Die Markeninvestitionen umfassen jedoch nicht nur das Werbebudget; die Ausgaben für Verkaufsförderung, PR, Event-Marketing, Sponsoring u. a. Sonderformen liegen insgesamt oft in vergleichbarer Größenordnung. Der Anteil der Verkaufsförderungsmaßnahmen am Kommunikationsbudget der Markenartikelindustrie beläuft sich im Durchschnitt auf ca. 30 %; im Einzelfall kann er aber durchaus Werte bis zu 70 % annehmen (Diller 1992, S. 1117, Litzinger 1995, S. 270). Hinzukommen die übrigen Kommunikationsinstrumente, für die zusammenfassende Angaben leider nicht vorliegen. Einen Gesamtwert für das Kommunikationsbudget nennen z. B. die Binding- und die Veltins-Brauerei. Binding investiert nach eigenen Angaben 160 Mio. DM in die klassische Werbung und noch einmal die gleiche Summe für weitere Marketingmaßnahmen (Pilmar/Krömer 1998). Die Gesamtkosten liegen damit bei 16,8 % des Umsatzes. Veltins wendete 1998 bei 368 Mio. DM Umsatz ca. 70 Mio. DM für das Marketing auf (Pilar 1999). Selbst in einer Branche wie der Molkereiwirtschaft, die vor einigen Jahren noch als weitgehend durch generische Produkte gekennzeichnet galt, investierte ein Anbieter wie Müller-Milch 1997 mehr als 50 Mio. DM in die Kommunikation bei einem Markenumsatz von rund 700 Mio. DM (Murmman 1998). Damit werden Standards gesetzt und Verdrängungsprozesse ausgelöst, denen viele Mittelständler nicht gewachsen sind.

Besonders hohe Aufwendungen verlangen Neuprodukteinführungen (Bauer 1980, S. 41), zum einen für den Aufbau des Bekanntheitsgrades beim Endverbraucher, zum anderen zur Sicherstellung der Leistung im Handel. Die Werbekosten nehmen dann nicht selten einen Anteil von gut 25 % des geplanten Jahresumsatzes ein. Da keine detaillierten Branchendaten vorliegen, mögen hier zwei Beispiele aus dem Süßwarenmarkt genügen: So erwartet Bahlsen für sein Neuprodukt „Pick up, (Keksriegel) in den ersten drei Jahren nach der Markteinführung (1999) europaweit einen Umsatz von 240 Mio. DM; der geplante Werbeeinsatz im gleichen Zeitraum liegt bei 100 Mio. DM (Chwallek 1998). Zum Vergleich: Die Investitionen in die neuen Produktionsanlagen beliefen sich nur auf ca. 15 Mio. DM. Das Unternehmen Mars stützt seine aktuelle Einführung Amicelli im Pralinenmarkt mit Werbeausgaben im Umfang von 28 Mio. DM bei einem erwarteten Umsatz von 80-100 Mio. DM (o. V. 1998f). Eine Besonderheit in der Einführungsphase sind darüber hinaus die Listungsgelder, die der Handel bei Neueinführungen verlangt (Steffenhagen 1995, Böger 1990). Sie liegen nach Branchenangaben je nach Produkt zwischen 10.000 und 800.000 DM pro Handelskunde (Monopolkommission 1994, S. 136).

Es ist heute davon auszugehen, daß angesichts des notwendigen Kommunikationsdrucks (Drösser 1997, S. 147) die Einführung einer neuen Marke für mittelständische Anbieter nur noch unter sehr eingeschränkten Bedingungen möglich ist. Da der Einstieg über große Werbebudgets und hohe Listungsgelder verschlossen ist, bleiben nur Strategien des Guerilla-Marketings, d. h. der Bearbeitung von Randmärkten, der Diffusion der Produktbotschaft über Mundwerbung, der Nutzung unüblicher Absatzwege usw. (Hillebrand 1997, S. 118-120, Bodenstern/Spiller 1998, S. 145). So gelang es z. B. dem mittelständischen Anbieter Lofthouse, den Süßwarenartikel Fisherman's Friend als Innovation über Apotheken einzuführen und dem Produkt eine solide Marktgeltung zu verschaffen, bevor eine breite Distribution und damit eine offensive Auseinandersetzung mit der Konkurrenz angestrebt wurde. Solche Erfolge sind eher selten.

Eine Basis für das Überleben der mittelständischen Nahrungsmittelwirtschaft könnte dagegen die Produktion von Handelsmarken sein, da hier der Handel die Vermarktungskosten trägt. Eine langfristige Analyse von 20 Warengruppen durch A. C. Nielsen zeigt, daß im Zeitraum von 1980 bis 1996 das Wachstum der Handelsmarken eindeutig zu Lasten der schwächeren, mittelpreisig positionierten Herstellermarken gegangen ist. Die marktführenden Hersteller konnten dagegen Marktanteile gewinnen (Kornobis 1998, Ronke/Konrad 1998). Handelsmarken sind heute im wesentlichen eine Alternative zu den preiswerten me-too Marken der Hersteller. Sie werden vom Handel präferiert, da sie Alleinstellung und eine bessere Rendite versprechen (Schenk 1994, S. 67 f.).

3. Handelsmarken im Lebensmittelmarkt

3.1. Typologie der Handelsmarkenproduzenten

In Anlehnung an Huber soll im folgenden eine Typologie der Handelsmarkenproduzenten formuliert werden; dabei wird der von ihm verwendete Begriff der „reinen Handelsmarkenstrategie“, ersetzt durch die praxisnähere Variante des „hauptgeschäftlichen Handelsmarkenproduzenten“, (Huber 1988). Zudem zeigt sich, daß die Einstellung zur Handelsmarkenproduktion nur begrenzt eine Auswahlentscheidung des Anbieters ist. Sie wird vielmehr im wesentlichen durch die Potentialverteilung zwischen Industrie und Handelsbetrieb vorgegeben (Bodenstein et al. 1992, Bodenstein/Spiller 1993).

Der klassische Markenartikelproduzent (potentieller Handelsmarkenhersteller): Unter dieser Rubrik sind solche Produzenten einzuordnen, die ihre Produkte bisher ausschließlich als Herstellermarken anbieten. Es handelt sich dabei i. d. R. um die Eigner herausragender Marken, die – neben einer ausgezeichneten horizontalen Wettbewerbsposition (i. e. Marktführer) – auch im Vertikalverhältnis zum Handel eine starke Position einnehmen. Das Ziel dieser Unternehmenspolitik gegenüber dem Handel. Diller spricht deshalb auch von einer „Autonomiestrategie“, und kommt zu dem Schluß, daß die Erstellung von Handelsmarken für diese Unternehmen nicht in Frage kommt (Diller 1988, S. 221).

Der Druck in Richtung Handelsmarkenproduktion, der auf diesen Herstellern lastet, ist jedoch relativ groß. Gerade erfolgreiche Markenartikel sind als Handelsmarkenproduzenten begehrt, da sie Produkte mit hoher und gleichbleibender Qualität liefern können (Raeber 1995, S. 336). Empirische Studien geben den Anteil derjenigen Nahrungsmittelanbieter, die keine Handelsmarken herstellen (wollen), mit ca. 47 % an (Pretzel 1996, S. 142). Es ist jedoch anzunehmen, daß hinter diesen Nennungen nur zu einem kleineren Teil der harte Kern der klassischen Muß-Markenhersteller steht, der jede Anfrage nach Handelsmarken kategorisch ablehnt. Als Beispiele werden in der Literatur immer wieder Coca-Cola, Procter & Gamble, Mars und Gillette genannt (Mira 1994). Die Risiken der Handelsmarkenproduktion, vornehmlich die Kannibalisierung der eigenen Marken, der Know-how-Transfer und die Senkung des Marktpreisniveaus erscheinen diesen Anbietern zu groß (Glement/Mira 1994, S. J. 34, Pretzel 1996, S. 142 f.). Der überwiegende Teil der bisherigen Nicht-Handelsmarkenhersteller dürfte allerdings auf solche Anbieter entfallen, die noch nicht mit ernsthaften bzw. lukrativen Forderungen des Handels konfrontiert wurden. Sie sind insofern als potentielle Handelsmarkenanbieter einzustufen.

Der Markenartikel mit Handelsmarken als Zusatzgeschäft: Der wohl häufigste Typ des Handelsmarkenproduzenten ist der des Markenartiklers, der zusätzlich zu seinen Eigenmarken ein Handelsmarkenportfolio anbietet. Rund 53 % der Food-Produzenten fertigen auch Handelsmarken, bei den übrigen Konsumgütern des täglichen Bedarfs liegt der Anteil niedriger (Pretzel 1996, S. 142, Oertli 1988, S. 258 ff.). Knapp ein Viertel der Unternehmen beziffern den Absatzanteil der Handelsmarken auf über 20 %, ca. 12 % sogar auf mehr als 35 %. Grundsätzlich liegt bei diesen Unternehmen der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit in der Produktion und Vermarktung der Herstellermarken. Die Gewichtung des Handelsmarkenanteils reicht von einer marginalen Umsatzbedeutung (wie etwa bei Nestlé) bis zu Betrieben, die bereits an der Schwelle zur hauptgeschäftlichen Handelsmarkenproduktion stehen.

Die Zielsetzung ist unterschiedlich. Zum Teil dient die Handelsmarkenproduktion der Absicherung der Markenartikel, wenn es nicht gelungen ist, diesen den Status einer Muß-Marke oder einer profilierten Endverbrauchermarke zu verschaffen. Zur Verstärkung ihres akquisitorischen Potentials gehen solche Unternehmen dann dazu über, den Wünschen des Handels nach Eigenmarkenfertigung zu folgen, um ein ganzheitliches Problemlösungspotential anbie-

ten zu können (Zentes/Ihrig 1994, Sp. 1210). Ein weiterer Grund ist, daß gerade große Markenartikel mit breitem Produktionsprogramm in ihrem Portfolio neben Top-Marken auch schwächere Artikel führen, deren USP und Innovationsgrad eher niedrig ist (Irrgang 1989, S. 42). So bietet etwa Nestlé Handelsmarken nur in den Segmenten an, in denen das Produktions-Know-how allgemein verfügbar ist (Stach 1994, S. J. 22, Raeber 1995, S. 336). Schließlich dient die Produktion von Handelsmarken der Kapazitätsauslastung. Bei Absatzschwächen der Markenartikel wird nicht selten auf diesem Weg versucht, Marktanteile zu halten (Oertli 1988, S. 260).

Angesichts der vielfältigen Risiken, die mit einer Handelsmarkenproduktion verbunden sind (neben den o. g.: gläserne Kalkulation, Verlust an Wertschöpfungs- und Gestaltungspotentialen, Auslistung der Herstellermarken), muß davon ausgegangen werden, daß die Realisierung einer Mehrmarkenpolitik durch eine eigene Zweit- oder Drittmarke für den Hersteller vorteilhafter wäre (Zellekens/Horbert 1996, S. 46). Die Handelsmarkenfertigung ist hier ein passives Reaktionsmuster, das auf die situativ schlechtere Verhandlungsposition gegenüber dem Handel verweist. Darauf deuten auch die Produktionsstrukturen hin: Handelsmarken werden bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs fast ausschließlich mit den bereits vorhandenen Anlagen produziert (Pretzel 1996, S. 143). Auch werden nur in wenigen Fällen eigene organisatorische Einrichtungen für das Handelsmarkengeschäft aufgebaut, die spezifischen Investitionen etwa in Humankapital bleiben gering. In einer Befragung Schweizer Konsumgüterhersteller Ende der 80er Jahre gaben ca. 60 % der handelsmarkenproduzierenden Hersteller an, daß keine Qualitätsunterschiede zwischen ihrer Erstmarke und der Handelsmarke bestehen (Oertli 1988, S. 260, Hallier 1995, S. 131). Auch dies deutet auf eine Kapazitätsauslastungsstrategie hin. Die Fertigung von Handelsmarken als Zusatzgeschäft dient in erster Linie der Pflege bzw. der Absicherung der Geschäftsbeziehungen (Ohlwein/Schiele 1995, S. 330). Darüber hinaus kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, daß die Handelsmarkenentscheidungen vieler Hersteller ad hoc-orientiert sind (Markant 1992, S. 19).

Der Produzent mit Handelsmarken als Hauptgeschäft: Die Fertigung von Handelsmarken als Kern des Unternehmensgeschäftes findet sich in erster Linie bei kleineren und mittleren Herstellern mit schwacher Kapitalausstattung, die das Budget für eine eigenständige Markenpolitik nicht aufbringen können. Vielfach handelt es sich um vormalige Markenartikelhersteller, die durch die zunehmende Potentialdominanz des Handels zur Umstellung auf Handelsmarken gezwungen wurden. Mit der Konzentration auf das Handelsmarkengeschäft erkennt der Hersteller die Marketingführerschaft des Handels (Kümpers 1976) an und ordnet seine Aktivitäten dem Primat des Trade-Marketing unter. Diese Ausrichtung schlägt sich dann zumeist auch in der Vertriebsorganisation nieder, die primär auf das Handelsmarkengeschäft ausgerichtet ist. Eine Form der Strukturierung ist dabei die Einrichtung sog. Private-Label-Manager, die sich ausschließlich um die Betreuung eines Handelsmarkenkunden bemühen und eine Mischform aus Produkt- und Key-Account-Management darstellen.

Die Risiken des hauptgeschäftlichen Handelsmarkenproduzenten sind relativ offensichtlich und speziell dann besonders ausgeprägt, wenn der Anteil einzelner Handelskunden unverhältnismäßig hoch ist. Der Hersteller verliert durch die Konzentration auf das Handelsmarkengeschäft seine verbrauchergerichtete Marketingkompetenz, was die Ausweichmöglichkeiten verringert und den Spielraum für den Interessenausgleich mit dem Handel einengt.

Die hauptgeschäftliche Produktion von Handelsmarken kann jedoch auch als Chance verstanden werden. Durch die Profilierung als kompetenter und zuverlässiger Lieferant bietet sich auch für kleinere und mittlere Unternehmen eine Perspektive zum Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen und damit zum Überleben im Markt. So sind solche Betriebe durch die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden oft eher bereit, flexibel auf die Wünsche des Handels zu reagieren. Zudem eröffnen sich für die Hauptproduzenten durch die Fokussierung erhebliche Kostensenkungspotentiale in Vertrieb, Logistik und Marketing. In den folgenden Kapi-

teln soll die Situation mittelständischer Handelsmarkenspezialisten vertieft werden. Grundlage für die strategische Positionierung ist zunächst eine Analyse der Handelsmarkenlandschaft.

3.2. Zur Marktbedeutung und Positionierung von Handelsmarken

Die Marktstellung der Handelsmarken weist große warengruppenspezifische Unterschiede auf (Kornobis 1998), in einzelnen Bereichen des Lebensmittelhandels überwiegen sie bereits im Sortiment, z. B. bei Obstkonserven und Spraysahne. Bei technologisch anspruchsvollen Produkten oder Erzeugnissen mit hohem Markenbewußtsein der Verbraucher liegt der Wert deutlich unter 10 % (Drohner 1998). Insgesamt liegt der Umsatzanteil im LEH incl. Drogeriemärkte 1997 in Deutschland bei 11 % (Food) bzw. 14,1 % (Non-Food) ohne Aldi und Schlecker (o. V. 1998d). Rechnet man diese beiden Unternehmen mit ihrem hohen Handelsmarkenanteil hinzu, so ergibt sich für den gesamten Lebensmittel- und Drogeriewarenhandel ein Wert von ca. 20 % (Reidel 1998).

Die zuletzt genannten Zahlen zeigen bereits, daß erhebliche betriebstypenspezifische Differenzen vorzufinden sind. Besonders hoch ist der Anteil der Handelsmarken bei Discountern, auf sie entfällt ca. 70 % des gesamten Handelsmarkenumsatzes (Reidel 1998). Die Unternehmensgruppe Aldi führte bis Anfang 1999 noch einige Herstellermarken, im Laufe des Jahres 1999 sollen konsequent alle Markenartikel aus dem Sortiment ausgelistet werden (o. V. 1999). Bei anderen Discountern liegt der Prozentsatz bei 40-50 % (Lindner 1999). Demgegenüber ist der Handelsmarkenanteil bei Supermarktfilialisten und Großflächenbetreibern deutlich geringer (Rewe ca. 20 %, Metro 15 %, Tengelmann/Spar/Edeka jeweils 7-8 %), auch wenn gerade die letztgenannten Anbieter die Planwerte für die nächsten Jahre deutlich höher ansetzen (Kornobis 1998). Im internationalen Vergleich liegt der Marktanteil der Handelsmarken in Deutschland im mittleren Bereich; sehr viel höher ist er insbesondere in Großbritannien, Belgien und der Schweiz (o. V. 1998h).

Preislich sind die meisten Handelsmarken im Einstiegssegment positioniert, das Preisniveau liegt um ca. 30-40 % niedriger als das vergleichbarer Herstellermarken (Horbert/Zellekens 1998, Kornobis 1998, Lindner 1999). Verantwortlich für die Dominanz der Handelsmarken in der Einstiegspreislage ist nicht zuletzt der Erfolg des größten deutschen Lebensmitteldiscounters Aldi: Zum einen ist Aldi der Hauptabnehmer vieler Hersteller von Handelsmarken. Zum anderen richtet sich die Einführung der Niedrigpreislinien bei den konkurrierenden Handelsunternehmen in erster Linie gegen Aldi (Ronke 1998).

Angesichts der preislichen Positionierung der Handelsmarken scheint die Marketingstrategie für die Hersteller weitgehend vorgegeben: Kosten- und Preisführerschaft (Möhlenbruch 1994, S. 325). Überlegungen zur Qualitätsführerschaft bzw. zu hybriden Wettbewerbskonzepten finden sich im Schrifttum nur selten (Porter 1983, Kaluza 1996).

3.3. Handelsmarkenstrategien aus der Perspektive des mittelständischen Produzenten

3.3.1. Der Low-Cost-Produzent

In der Literatur wird häufig die Fähigkeit, Produkte zu Niedrigstpreisen zu liefern, als einzige Möglichkeit gesehen, sich als Handelsmarkenproduzent zu profilieren (Müller 1986, S. 228, Diller 1988, Huber 1988, Zentes/Ihrig 1994, Ronke/Konrad 1998, Vanderhuck 1998). Dies rekurriert auf den Status quo, denn der Discount-Bereich stellt in Deutschland das bei weitem überwiegende Tätigkeitsfeld für Handelsmarken dar. Die Low-Cost-Strategie paßt zudem zum Image der mittelständischen Lieferanten bei den Einkäufern des Handels (Müller 1986, S. 84 f.). Vorteile haben kleinere und mittlere Unternehmen danach hinsichtlich ihre Preisgünstigkeit und ihrer Kooperationseignung (Flexibilität, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit,

Freundlichkeit, Individualität). Negative Beurteilungen erzielen sie dagegen bei Items, die auf Kapitalintensität und Marketing-Know-how hindeuten, z. B. Service- und Außendienststärke, POS-Marketing, Werbung sowie Sortimentsleistung.

Die Defizite hinsichtlich der Pull- und Push-Kompetenzen fallen bei der Handelsmarkenproduktion nicht so stark ins Gewicht. Besonders ihre Fähigkeit zur preisgünstigen und flexiblen Produktion läßt die Mittelständler als Handelsmarkenlieferanten geeignet erscheinen. Das hohe Kooperationspotential ist nicht zuletzt auf die eindeutige Rollenverteilung zurückzuführen: Im Gegensatz zu potentialstarken Lebensmittelherstellern lassen sich hier bei einer Zusammenarbeit Handelsmarkenkonzepte realisieren, die tief in die Dispositionsautonomie des Herstellers eingreifen.

Ziel der Low-Cost-Strategie ist es, eine im Vergleich zu den Wettbewerbern möglichst günstige Kostenstruktur zu erlangen, um sich gegenüber den Handelsunternehmen durch niedrige Abgabepreise zu profilieren. Im Regelfall ist der Kostenführer auch der preisgünstigste Anbieter, wodurch sich die Bezeichnung Preisführerschaft rechtfertigt. Im Innenverhältnis wird diese Strategie durch eine rigorose Kostenkontrolle, die Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten, die Erlangung von Standardisierungsvorteilen usw. dominiert. Die Marktstimulierung geschieht im allgemeinen durch eine aggressive Niedrigpreispolitik unter weitgehendem Verzicht auf präferenzbildende Maßnahmen.

Die skizzierten Charakteristika deuten bereits an, daß es fraglich ist, ob die Preisführerschaft bei geringer Betriebsgröße erreicht und langfristig verteidigt werden kann. Die Vorteile eines mittelständischen Handelsmarkenspezialisten gegenüber großen Markenartiklern, die Handelsmarken nur als Zusatzgeschäft produzieren, werden insbesondere im Bereich der Vertriebsorganisation angesiedelt sein. Dies betrifft bspw. die personelle Reduktion des Außendienstes, verbunden mit einem niedrigeren Lohnniveau, den Verzicht auf ein eigenständiges Trade-Marketing sowie auf Verbraucherwerbung (Vanderhuck 1998). Hinzu kommt die eindeutige Ausrichtung der Unternehmenskultur auf Kostenreduktionen. Markenartikelproduzenten sind in ihrem Stammgeschäft zumeist auf Innovationskraft und Kreativität angewiesen, so daß sich hier eine dominante Kostenorientierung verbietet.

Die Nachteile liegen zunächst in der Produktionsstruktur begründet. Lern- und Skaleneffekte lassen sich im Vergleich zu multinationalen Produzenten mit zentralisierter Produktion kaum erzielen. Unterhalb kritischer Mengen lassen sich kostengünstigere Fertigungsverfahren häufig nicht adäquat einsetzen. Insgesamt verläuft zwar die Erfahrungskurve in der Lebensmittelindustrie relativ flach, es wird aber unmittelbar deutlich, daß sich eine Kostenführerschaft für mittelständische Produzenten häufig nur bei ausgeprägter Spezialisierung erreichen läßt. Ein anderer mittelstandsspezifischer Ansatz liegt in der Produktion von Standardprodukten auf alten, längst abgeschriebenen Anlagen; auch damit kann eine Kostenführerschaft jedoch nur zeitlich begrenzt verteidigt werden.

Weiterhin droht die Gefahr, daß marktführende Markenartikler sich aus Gründen der Kapazitätsauslastung zur Handelsmarkenproduktion bereit erklären und dabei auch sehr niedrige Produktdeckungsbeiträge in Kauf nehmen (Vanderhuck 1998). So berichtete 1997 die Lebensmittel-Zeitung über Verhandlungen zwischen Aldi und Kraft Jacobs Suchard zur Produktion von Handelsmarken. Hauptziel des Herstellers war die bessere Auslastung der Kapazitäten. Das Preisniveau für eine 100g Tafelschokolade (Herstellerabgabepreis) lag 1997 bei nur 42-45 Pfennig (o. V. 1997). Die bisherigen Lieferanten der Aldi-Gruppe sahen sich durch den neuen potentiellen Wettbewerber mit nochmals verschärften Preisverhandlungen konfrontiert.

Ein weiteres Problem droht den mittelständischen Lieferanten durch die verbreitete Dual-Sourcing-Einkaufspolitik des Handels: Sie dient der Absicherung gegen Lieferantenausfall,

verstärkt jedoch zugleich die Austauschbarkeit der Produzenten. Hinzu kommt, daß beim Dual-Sourcing die Kalkulation der Lieferanten transparenter wird und ein latenter Auslistungsdruck auf diesen lastet. Die Entscheidung zwischen Single-, Dual- oder Multiple-Sourcing treffen die Handelsbetriebe zumeist in Abhängigkeit von Auftragsgröße und Logistikkosten. Bei hohen Transportkosten werden z. B. häufig mehrere regionale Lieferanten für Eigenmarken bevorzugt. Der Einquellenbezug schafft dagegen Abhängigkeiten beim Abnehmer, eröffnet dem Lieferanten aber zugleich Kostensenkungspotentiale (Benkenstein 1994, S. 488 f.).

Als weitere Bedrohung für kleinere und mittlere Unternehmen sind die Bemühungen um eine europaweite Beschaffung einzuschätzen. Zunehmend versuchen große Handelskonzerne, durch eigene internationale Einkaufsgesellschaften oder durch länderübergreifende Einkaufskooperationen Volumenbündelungen und entsprechende Einkaufspreissenkungen zu erzielen (Reischl 1992, Jensen 1998, Schneider 1998). Ein wichtiges Ziel ist in diesem Rahmen die Entwicklung länderübergreifender Handelsmarken (Bodenbach 1994, S. 28 f., Dumke 1996, S. 122). Dem können mittelständische Betriebe angesichts der notwendigen Produktionskapazitäten vielfach nicht gerecht werden.

Fazit: Die Kostenführerschaftsstrategie ist für mittelständische Unternehmen mit einem hohen Risiko verbunden. Voraussetzung ist die konsequente Spezialisierung auf eine Marktnische. Kleinere und mittlere Unternehmen sind abhängig von dem Verhalten großer Konkurrenten und der Einkaufsstrategie ihrer Abnehmer. Wirkungsvolle Wettbewerbsvorteile zeichnen sich durch eine gewisse Dauerhaftigkeit, d. h. eine geringe Imitationsgefahr aus. Dieses Merkmal trifft auf die kostenorientierte Handelsmarkenproduktion nur in Ausnahmefällen zu. In anderen Staaten – z. B. Großbritannien – finden sich seit geraumer Zeit innovative Handelsmarken im Premiumsegment (Mei-Folter/Barber 1994, S. 84). Auch in Deutschland gibt es seit Anfang der 90er Jahre verstärkte Bemühungen in diese Richtung, die jedoch bisher relativ erfolglos verliefen (Reidel 1998). In strategischer Perspektive ist zu fragen, ob es nicht gerade hier Optionen für eine Qualitätsführerschaft mittelständischer Handelsmarkenspezialisten gibt, die den strukturellen Voraussetzungen dieser Betriebe besser gerecht werden.

3.3.2. Der innovative Handelsmarkenspezialist

Das Segment der Qualitätsprodukte bietet eine Reihe von Vorteilen für Mittelständler: Zunächst werden solche Erzeugnisse i. d. R. in geringeren Stückzahlen abgesetzt, so daß die notwendige Produktionskapazität niedriger liegt. Auch fallen strukturelle Kostennachteile angesichts der geringeren Preissensibilität nicht so sehr ins Gewicht. Im Vordergrund steht die Flexibilität und Kreativität des Anbieters, sowohl hinsichtlich der eigenen Forschungsleistungen als auch der schnellen Imitation erfolgreicher Herstellermarken. Bekannte Markenartikelhersteller treten darüber hinaus bei Premiumprodukten kaum als Konkurrenten für die Handelsmarkenproduktion auf, da sie ihre innovativen Technologien und ihr Know-how i. d. R. ausschließlich für eigene Markenartikel verwenden. Insofern ist die Gefahr durch potentielle neue Konkurrenten wesentlich geringer.

Für qualitätsorientierte Handelsunternehmen (z. B. Supermarktfilialisten) bieten Premium-Handelsmarken eine interessante Plattform für Differenzierungsbemühungen. Als Folge der Marktpolarisierung gewinnt das hochpreisige Segment in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Zudem können die Vermarktungskosten, die bei den Markenartikelanbietern inzwischen häufig die zentrale Kostenart darstellen, erheblich reduziert werden. Dies ist besonders dann der Fall, wenn als Markierungstyp der Name des Händlers/der Vertriebslinie gewählt wird (Programm- bzw. Sortimentsmarke, Bodenstein/Spiller 1998, S. 162 f.). Hier kann durch den Imagetransfer mit relativ geringem Marketingaufwand ein hoher Bekanntheitsgrad aufgebaut werden. Bezogen auf den einzelnen Artikel ist der Werbeaufwand auch dann verhältnismäßig gering, wenn der gesamte Markenetat höher liegt als das Budget eines Markenartiklers (Gordon 1994, S. 54). Vier der fünf größten deutschen Markenetats werden von

Handelsunternehmen bestritten: Media-Markt, C&A, Aldi und Ikea – allesamt Unternehmen mit hohem Handelsmarkenanteil (o. V. 1998a). Die Migros (ca. 90 % Handelsmarkenanteil) ist das größte werbetreibende Unternehmen der Schweiz, gleichwohl betragen die Werbeausgaben weniger als 1 % des Umsatzes (Mei-Folter/Barber 1994, S. 86). Für die Handelsunternehmen wird damit eine hybride Wettbewerbsstrategie (Vereinbarkeit von Kosten- und Qualitätsführerschaft) möglich, wenn sie in der Lage sind, überdurchschnittliche Qualitäten zu vergleichsweise günstigen Preisen anzubieten.

Trotz aller potentiellen Vorteile hat sich die Vermarktung von Premium-Handelsmarken in Deutschland noch nicht durchgesetzt (Peters 1998, S. 221-223). Die im Vergleich zu Ländern wie Großbritannien oder der Schweiz geringe Relevanz der qualitätsorientierten Handelsmarken ist weniger mit abweichenden Konsumgewohnheiten der Verbraucher als mit der Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen zu erklären (Bodenstein 1995, S. 13-17). Dies soll im folgenden Kapitel anhand der Neuen Institutionenökonomie aufgezeigt werden.

4. Zur Ausgestaltung der Handelsmarkenproduktion aus institutionen-ökonomischer Sicht

4.1. Zum Grundmodell der Neuen Institutionenökonomie

Einen aktuellen Erklärungsansatz für die Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen zwischen Industrie und Handel bietet die Neue Institutionenökonomie. Unter diesem Begriff werden in jüngster Zeit sowohl in der Volks- wie in der Betriebswirtschaftslehre Weiterentwicklungen der traditionellen Institutionenlehre auf Basis einer modifizierten Neoklassik diskutiert (Ordelheide 1993, Helm 1995). Die einzelnen Richtungen der Neuen Institutionenökonomie lassen sich durch die abweichende Akzentuierung dreier zentraler Prämissen der Neoklassik kennzeichnen: Transaktionskosten, Informationsasymmetrien und Moral Hazard.

Ein distributionspolitisch wichtiger Baustein der Neuen Institutionenökonomie ist die Differenzierung des Kostenbegriffs. Als Transaktionskosten werden die bei der Durchsetzung, dem Austausch und der Kontrolle von Verfügungsrechten anfallenden Aufwendungen bezeichnet (Albach 1988, Picot 1993):

- Im Hinblick auf die Suche nach Abnehmern/Lieferanten (Absatz- und Beschaffungsmarkanalyse),
- im Rahmen der Vertragsverhandlungen (Verhandlungsvorbereitung, Vertragsabschluß usw.),
- bei der Koordination der Abwicklung und der Kontrolle der Vertragseinhaltung vor Ort,
- bei der ggf. notwendigen Vertragsänderung/-anpassung und
- bei der Beendigung von Kontrakten (z. B. Konventionalstrafen).

Der Transaktionskostenbegriff wird als Residualgröße abgegrenzt von den Produktionskosten. Häufig werden deshalb neben den oben aufgeführten Aufwendungen auch noch Transport- und Lagerhaltungskosten einbezogen.

Der institutionenökonomische Ansatz geht aber über die Erweiterung des Kostenbegriffs hinaus, indem er Informationsprobleme und eigennütziges Verhalten unterstellt. In der neoklassischen Markttheorie bleiben wissensbedingte Entscheidungsrestriktionen ausgeklammert. Realiter ist jedoch davon auszugehen, daß die Handelnden Situationen falsch einschätzen, weil sie über zu wenig oder nicht verwertbare Informationen verfügen oder weil die vorhandenen Daten nicht verlässlich sind. Asymmetrische Informationsverteilung ist daher als eine wesentliche Spezifikation vieler Transaktionen in die Analyse einzubeziehen.

Wissensvorsprünge auf dem Markt sind immer dann problematisch, wenn man davon ausgehen muß, daß der Gegenüber diesen Vorteil ohne Rücksicht ausnutzt. Die Neue Institutionenökonomie begreift den Menschen als Opportunisten, für den der Zweck (die Eigennutzmaximierung) die Mittel heiligt (Engelhardt 1974, Sp. 1808, Bonus 1989, S. 102 ff., Tietzel/Weber 1991, S. 111). Für eine solche Verhaltensweise hat sich in der Literatur der Ausdruck Moral Hazard eingebürgert. Er bezeichnet das Risiko des potentiell Betrogenen, durch die Vorspiegelung falscher Tatsachen (hidden action) oder das Verschweigen von Informationen (hidden information) wirtschaftliche Nachteile zu erleiden (Spreemann 1990, S. 566, Picot 1991, S. 151 f., Adler 1996, S. 60-65). Im Bereich der Distribution gibt es häufig große Unterschiede im Informationsstand zwischen Industrie und Handel, z. B. hinsichtlich des Kaufverhaltens, der Konkurrenzpreise, der Produktqualität, der Kostenbelastungen u. ä. (Kaas 1995, Sp. 972, Arbeitskreis 1995, S. 189). Nicht selten werden in Verhandlungen bewußt falsche oder einseitige Daten präsentiert. In der Geschäftsbeziehung zwischen Industrie und Handel gibt es für beide Seiten vielfältige Möglichkeiten, Informationsvorsprünge auszunutzen.

4.2. Transaktionskosten, Bindungsintensität und Vertragsgestaltung

Die grundlegende Fragestellung der Institutionenökonomie und hier speziell des Transaktionskostenansatzes lautet: Warum führen Unternehmen Handlungen selbst aus, die sie auf dem Markt einkaufen könnten et vice versa? Zur Beantwortung ist in den letzten Jahren – aufbauend auf der Theorie von Coase – ein übergreifendes Modell für die make or buy-Entscheidung von Leistungen erarbeitet worden (Williamson 1985, Fischer 1993). Es verweist insbesondere auf die Bedeutung der Spezifität und der Unsicherheit einer Transaktion.

1. Spezifität: Wenn man davon ausgehen muß, daß der Gegenüber eigene Schwächen schonungslos ausnutzen wird, dann sind Abhängigkeitspositionen jeder Art gefährlich. Die zentrale ökonomische Ursache von Abhängigkeit sind spezifische Investitionen (Gümbel/Woratschek 1995, Sp. 1014 f.). Diese liegen dann vor, wenn Aufwendungen für eine Transaktionsbeziehung getätigt werden, die anderweitig nicht mehr (oder nicht vollständig) verwertet werden können. Erweitert z. B. ein Hersteller im Vertrauen auf die Abnahmezusagen eines Händlers seine Fertigungskapazitäten, so kann er möglicherweise bei Abbruch der Geschäftsbeziehung eine Auslastung nicht oder nur zu wesentlich niedrigeren Abgabepreisen sicherstellen. Investitionen, die sich außerhalb einer konkreten Transaktion nur mit Wertverlust verwenden lassen, begründen Abhängigkeit. Sie bilden eine Austrittsbarriere für die Geschäftsbeziehung.
2. Unsicherheit/Risiken: In dynamischen Märkten, die durch hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet sind, wirken sich Informationsmängel wesentlich gravierender als in einem stabilen Umfeld aus. Die Chancen für opportunistisches Verhalten steigen und entsprechend wächst der Wunsch, sich durch längerfristige Vereinbarungen vor unliebsamen Überraschungen abzusichern. Bei distributionspolitischen Fragestellungen stehen insbesondere Marketingrisiken im Vordergrund, die auf die Zieldivergenzen zwischen Industrie und Handel zurückgehen (Steffenhagen 1975, Hansen 1990, S. 134). Für Handelsunternehmen geht es um den Erfolg des gesamten Sortiments, die einzelnen Produkte sind dabei nur Mittel zum Zweck. Der Hersteller ist am Image und Absatz seiner Marken interessiert. Interessengegensätze und daraus folgende Marktrisiken sind damit grundsätzlich vorprogrammiert, allerdings nicht in allen Branchen von gleicher Relevanz (Plinke/Söllner 1997).

Die zentrale Hypothese der Transaktionskostentheorie lautet nun, daß mit zunehmender Spezifität der getätigten Investitionen und mit der Höhe der Risiken die Eigenerstellung kostengünstiger bzw. leistungsfähiger ist als die marktliche Zusammenarbeit. Die unterlegene Partei wird keine spezifischen Investitionen tätigen, wenn sie angesichts kurzfristiger Kaufverträge und labiler Geschäftsbeziehungen jederzeit den Verlust dieser Aufwendungen befürchten

muß. Hohe spezifische Investitionen und Risiken bedeuten zudem, daß innerhalb der Geschäftsbeziehung vielfältige Informations- und Überwachungsprozeduren – und damit Transaktionskosten – notwendig werden. Die überlegene Seite wird daher die Leistung selbst erstellen müssen oder sich sog. Hybridformen zwischen Eigenerstellung und vollständiger Delegation bedienen. Erweitert man die Institutionenökonomie um solche Ansätze, dann rücken vielfältige vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten in den Blickpunkt (Benkenstein/Henke 1993, S. 86). Abbildung 2 formuliert den Grundgedanken dieses Modells.

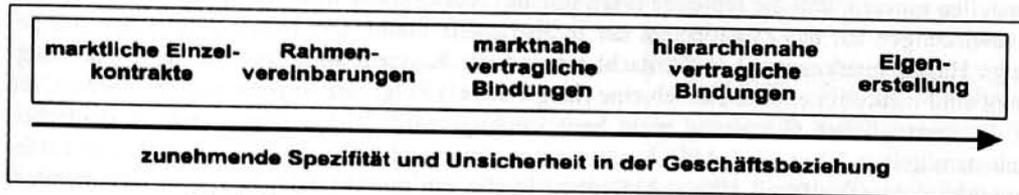


Abb. 2: Institutionenökonomische Erklärung der Absatzkanalstruktur
(Quelle: Bodenstein/Spiller 1998, S. 255)

In Geschäftsbeziehungen, die durch breit nutzbare Investitionen und geringe Marketingrisiken gekennzeichnet sind, dominieren nach den Aussagen der Neuen Institutionenökonomie marktliche Einzelkontrakte zwischen Herstellern und unabhängigen Händlern. Mit der Zunahme von Spezifität und Unsicherheit wachsen die finanziellen Abhängigkeiten und die Transaktionskosten zur Überwachung der Gegenseite, entsprechend werden langfristige Verträge zur Absicherung der Geschäftsbeziehung herangezogen. Die überlegene Partei wird die Vertragsbedingungen dabei um so strikter (d. h. hierarchienäher) formulieren, je umfangreicher Risiken und Spezifität werden. Umgekehrt gilt, daß in stabilen Märkten und bei fehlenden Abhängigkeiten kurzfristige Kontrakte überlegen sind.

4.3. Asymmetrie der Bindungen, Fristigkeit der Verträge und Innovationsgrad der Handelsmarken

Das skizzierte Modell bietet eine gute Erklärung für den Mangel an innovativen Premium-Handelsmarken in Deutschland. Verantwortlich dafür ist in erster Linie die kurzfristig ausgerichtete Geschäftspolitik des deutschen Lebensmittelhandels, der nicht erkennt, daß gerade mittelständische Produzenten nur bei langfristigen Kontrakten die hohen spezifischen Investitionen für die Entwicklung und Vermarktung von Qualitätserzeugnissen auf sich nehmen werden. Zudem scheut der Handel das langfristige Engagement für seine Marken, d. h. den Einsatz markenspezifischer Investitionen. Damit verknüpft ist eine für die Handelsmarkenentwicklung sehr negative Differenzierung der Geschäftsstättenbezeichnung im Rahmen der Vertriebsliniendiversifikation (Mei-Folter/Barber 1994, S. 84, Bodenstein 1995, S. 15).

Zunächst sei jedoch ein Blick auf die Ausgangssituation, d. h. die Vermarktung niedrigpreisiger Handelsmarken geworfen. Hier sind die spezifischen Investitionen beider Seiten äußerst gering. Angesichts globaler Einkaufsoptionen und einer Käufermarktsituation auf dem Beschaffungsmarkt sind die Markeninvestitionen des Handels nicht lieferantenspezifisch, d. h. der Fall, keinen Lieferanten für ein niedrigpreisiges Standardprodukt zu finden, ist eher theoretischer Natur. Das Hauptproblem für den Handel ist das Qualitätsrisiko. Dafür bedarf es strenger Konventionen und eigener Qualitätssicherungseinrichtungen (Tiphine 1991), nicht unbedingt einer langfristigen Bindung. Aus Sicht des Handels sind die branchenüblichen Jahresverträge oder Rahmenabkommen ausreichend. Die Lieferantenpolitik ist traditionell auf eine hohe Beschaffungsflexibilität ausgerichtet, langfristige Bindungen werden vermieden (Grafe 1991, S. 53). Verbreitet ist etwa ein Vorgehen, bei dem die verschiedenen Produktionsaufträge in regelmäßigen Abständen ausgeschrieben werden, um den Wettbewerbsdruck auf die Einkaufspreise aufrecht zu erhalten.

Solange das Handelsmarkengeschäft für die Hersteller im wesentlichen ein Zusatzgeschäft darstellt, bei dem vorhandene, nicht ausgelastete Kapazitäten herangezogen werden können, sind auch hier die spezifischen Investitionen gering. Allerdings existieren zahlreiche Marketingrisiken, neben den oben bereits genannten Aspekten sei auf die Aufdeckung der Warenleichartigkeit durch den Verbraucher verwiesen (o. V. 1995). Viele Hersteller sind angesichts ihrer strukturellen Unterlegenheit nicht in der Lage, sich gegen die Risiken der Handelsmarkenproduktion abzusichern. Aus Sicht der Institutionenökonomie wird man dann unterstellen müssen, daß die fehlende (vertragliche) Absicherung trotz hoher Risiken nicht ohne Auswirkungen auf das Engagement der Industrie Seite bleibt. Der bisher vergleichsweise geringe Handelsmarkenanteil in Deutschland und die Konzentration auf das Niedrigpreissegment sind institutionenökonomisch eine (langfristige!) Folge der Asymmetrie der Risiken, die in der vertraglichen Gestaltung nicht berücksichtigt wird. Bisher finden sich im deutschen Lebensmittelhandel nur bei Aldi Ansätze einer strategischen Eigenmarkenpolitik und Lieferantenbindung (Wolfskeil 1994). Aldi arbeitet häufig mit mittelständischen, aber leistungsstarken Herstellern zusammen. Die Produktentwicklung erfolgt dabei relativ kooperativ (Monopolkommission 1994). Zwar wird bei zentralen Artikeln ein Multiple-Sourcing bevorzugt, um Abhängigkeitspositionen zu vermeiden und bei Preisverhandlungen durch den Lieferantenwettbewerb in eine günstigere Position zu gelangen. Das Unternehmen gilt jedoch als ausgesprochen vertragstreu und strategisch orientiert (Chwallek 1999).

Grundsätzlich anders sieht die Ausgangslage für den potentiellen Handelsmarkenspezialisten im Qualitätssegment aus. Mit der Vermarktung innovativer Handelsmarken steigt der Spezifitätsgrad der Leistung in vielen Fällen an. Aufgrund des Kapitalbindungsrisikos wird der Hersteller eine langfristige vertragliche Absicherung fordern (Grafe 1991, S. 193, Kaas 1992, S. 51, Dumke 1996, S. 209 f.). Investitionen in F & E, in den Aufbau von Beschaffungsmärkten, in neue Fertigungstechnologien usf. sind partnerspezifisch, wenn (1) der mittelständische Lieferant nicht über die Option einer Umstellung auf Eigenvermarktung (Markenartikelgeschäft) verfügt und (2) kein anderes Handelsunternehmen die Innovation als Handelsmarke übernehmen wird. Es ist deutlich, daß hinter dieser Fragestellung vielfältige Informationsprobleme verborgen sein können, z. B. abweichende Amortisationszeiträume, unterschiedliches Risikoverhalten, differierende Marketingkonzepte u. ä. So hängt der Erfolg einer innovativen Handelsmarke wesentlich von der Werbeunterstützung des Markeneigners ab; der Lieferant ist hier auf Verträge angewiesen. Der Aufbau neuer Produktionsanlagen kann für den mittelständischen Produzenten existenzgefährdend sein, wenn bei ausbleibenden Anfangserfolgen eine kurzfristige Auslistung droht – dies um so mehr, als kaum ein anderer Händler bei Bekanntwerden dieser Tatsache zur Aufnahme des entsprechenden Artikels bereit sein wird. Die verbreitete Kurzfristigkeit der Kalküle im deutschen Handel trägt dabei zur besonderen Verunsicherung der Hersteller bei. Nur bei einer Geschäftsbeziehung, die solide (d. h. dem Amortisationszeitraum angemessene) Planungsfristen und eine reziproke Risikoverteilung beinhaltet, werden die notwendigen spezifischen Investitionen in Qualitätserzeugnisse erfolgen.

Da Handelsmarkenverträge gleichwohl unvollständig bleiben müssen (Pfaffmann 1997, S. 41), gilt es außerdem, ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen den Parteien aufzubauen, das als Vertragssurrogat in unvorhersehbaren Situationen dient und kurzfristige Vorteile durch eine strategische Ausrichtung der Kooperation ersetzt (Plöttner 1995, Noorderhaven 1996, S. 108). Solidarisches Geschäftsgebaren und Reziprozität bei der Verteilung des Gesamtgewinns tragen zur Stabilität der Geschäftsbeziehung bei. Schließlich steigt die Absicherung der Bindung, wenn der Handel seinerseits partnerspezifische Investitionen z. B. in Form gemeinsamer Produktentwicklung tätigt, so daß die Asymmetrie der Bindung sinkt (Kleinaltenkamp et al. 1996, S. 156). Tabelle 3 skizziert zusammenfassend die zwei beschriebenen Handelsmarkentypen und ihre institutionenökonomische Einbindung.

Merkmale	Niedrigpreisige Handelsmarke	Innovative Handelsmarke
Markierungsform	Gattungsmarken, Discountmarken	Kompetenzmarken
Beschaffungsverhalten des Handels	Zusatzvereinbarungen im Rahmen traditioneller Geschäftsbeziehungen	Systematisches Beschaffungsmarketing
Lieferverhalten der Industrie	Zusatzgeschäft bei Überkapazitäten	Handelsmarkenspezialisten, Aufbau neuer Anlagen
Spezifische Investitionen des Handels	Mittlere markenspezifische Investitionen	Hohe markenspezifische Investitionen
Spezifische Investitionen der Industrie	Gering	Anlagegüter, F&E, ggf. Standort-, Logistik- und Humankapitalspezifität
Risiken des Handels	Irradiationseffekte bei verdeckter Qualitätsreduktion	Qualität, Umwandlung in Markenartikel, Abnahmewechsel
Risiken der Industrie	Hoch, z. B. Preisniveaureduktion, gläserne Kalkulation, Kannibalisierung der Herstellermarke, Know-how-Transfer	Fehlende Werbeunterstützung des Handels für die Marke, Risikoaversion des Händlers bei Innovationen
Vertragsverhältnis	Kaufverträge und kurzfristige Rahmenvereinbarungen	Langfristige Kooperation, z. B. life-time-Verträge
Kooperationsklima	Kurzfristige, auf Austauschbarkeit angelegte Beziehungen	Aufbau von Vertrauen, strategische Orientierung

Tab. 3: Institutionenökonomischer Vergleich der Handelsmarkenkonzepte

Ein Beispiel für langfristige Handelsmarkenverträge im Premium-Segment bietet die Globus-Gruppe, St. Wendel, die eine Öko-Eigenmarke von 80 Produkten in ihren 33 SB-Warenhäusern eingeführt hat (o. V. 1998b). Nach Abschluß eines Ausschreibungsverfahrens hat Globus mehrjährige Verträge mit zwei Modullieferanten abgeschlossen. Das Unternehmen Bergquell Naturhöfe, Dorstadt, liefert die Frischwaren, die Firma Bio-Zentrale/Delvena, Köln, das komplette Trockensortiment. Im Gegensatz dazu richtet Tengelman die Geschäftsbeziehung zu den Lieferanten seiner Öko-Handelsmarkenlinie Naturkind bisher kurzfristig aus. Eine langfristige Orientierung wurde zwar in jüngster Zeit im Unternehmen angedacht, hat sich aber bisher noch nicht in den Einkaufsstrukturen niedergeschlagen.

Eine andere innovative Handelsmarkenkonzeption im Lebensmittelbereich stellen Convenience-Produkte dar. Als führend gilt dabei der britische Handelskonzern Marks & Spencer. Dieser hat z. B. im Rahmen einer fast dreißigjährigen Zusammenarbeit mit dem mittelständischen Lieferanten Northern Food ein umfassendes Sortiment vorgefertigter und häufig international ausgerichteter Spezialitäten entwickelt. Im Lauf der Geschäftsbeziehung – die mit der Belieferung von Milch und Sahne begann – entwickelte sich Northern Food zum größten Nahrungsmittellieferanten von Marks & Spencer (o. V. 1996, o. V. 1998e).

Bisher ist die Bandbreite der möglichen Koordinationsformen in der Ernährungswirtschaft nur ansatzweise erschlossen. Abschließend mag daher ein Blick auf die zwischen Automobilherstellern und ihren Lieferanten üblichen Usancen eine Perspektive für die Ausgestaltung des Handelsmarkenmanagements eröffnen. Eine Option wäre z. B. ein life-time-Vertrag, der forschungs- und entwicklungsintensiven Handelsmarkenherstellern die Produktion bis zur Herausnahme aus dem Sortiment zusichert (Picot 1991, S. 340, Heinze 1996, S. 105, Kleinaltenkamp/Wolters 1997, S. 72 f.). Preisgleitklauseln, Schlichtungsregelungen, Kalkulationsrichtlinien und -kontrollen, Qualitätssicherungsvereinbarungen und ähnliche Regelungen sorgen dafür, daß der Wettbewerbsdruck auch innerhalb einer gesicherten Geschäftsbeziehung aufrecht erhalten bleibt.

Zugleich wird es im Rahmen einer qualitätsorientierten Handelsmarkenzusammenarbeit eine starke Tendenz zu Ausschließlichkeitsbindungen geben (Ruppert 1997, S. 166). Single Sourcing des Händlers ist aus Sicht des Produzenten wichtig zur Wahrung seines Qualitäts-Know-hows; die Ausschließlichkeitsbindung des Herstellers sichert dem Händler komparative Konkurrenzvorteile durch Alleinstellung im Sortiment. Solche Geschäftsbeziehungen entwickeln sich zum Systemwettbewerb vertikaler Wertschöpfungsketten.

5. Fazit

Mittelständische Hersteller werden als innovative Handelsmarkenspezialisten nur dann eine Chance haben, wenn die qualitätsorientierten deutschen Handelshäuser eine langfristige Lieferantenbindung und eine Überarbeitung ihres Beschaffungsmanagements betreiben. Bisher ist die Investitions- und Risikobereitschaft des LEH zu niedrig, die Handelsmarkenpolitik – Aldi ausgenommen – sprunghaft und ohne strategisches Konzept (Raeber 1996, S. 191). Es bedarf einer professionellen, d. h. auch personell und finanziell wesentlich besser ausgestatteten Einkaufsabteilung, die eine strategische Lieferantenentwicklung sicherstellt.

Die Erfolgsposition der Premium-Handelsmarke ist die Sortimentsmarke mit der Identität von Marken- und Geschäftsstättenbezeichnung. Nur sie erlaubt eine drastische Senkung der artikelbezogenen Marketingkosten und damit eine hybride Wettbewerbsstrategie, die Preis- und Qualitätsführerschaft verbindet. Damit stellt sie zugleich ein wichtiges Konzept zur Ökonomisierung der Distribution dar (Angehrn 1969, S. 115). Im Kern geht es um die Senkung der Transaktionskosten der Vermarktung: Angesichts der oben skizzierten hohen Marketingaufwendungen der Markenartikelindustrie ist die qualitätsorientierte Premiumhandelsmarke ein Instrument des kostengünstigen Signaling im informationsökonomischen Sinne (Wernefelt 1988).

Die Transaktionskostentheorie liefert wichtige Hinweise auf Defizite in der institutionellen Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung. Sie läßt aber eine Reihe von Fragen offen. Unklar bleiben bspw. die Gründe für die bisherige Dominanz der Kurzfrist- und Preisorientierung im nicht discountierenden Segment des deutschen Handels. Strategische Perspektiven, Machtverteilung, Rollenbilder, Geschäftsbeziehungsklima und ähnliche Größen bleiben unbeachtet, ein integratives Erklärungsmodell steht noch aus.

Literaturverzeichnis

- Adler, J., Informationsökonomische Fixierung von Austauschprozessen: Eine nachfrageorientierte Analyse, Wiesbaden 1996.
- Ahlert, D., Vertikales Marketing im Wandel – Zur Frage des Restrukturierungsbedarfs vertikaler Marketingkonzeptionen in Theorie und Praxis, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 141-157.
- Albach, H., Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: ZfB, Nr. 11/1988, S. 1143-1170.
- Angehrn, O., Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969.
- Arbeitskreis „Das Unternehmen im Markt, Vertikale Geschäftsbeziehungen zwischen Industrie und Handel, in: Kaas, K. P. (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und Neue Institutionenökonomie, ZfbF Sonderheft Nr. 35, Frankfurt/M. 1995, S. 179-204.

- Bauer, H. H., Die Entscheidung des Handels über die Aufnahme neuer Produkte. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse, Berlin 1980.
- BBE (Hrsg.), 1. Aldi-Fachkonferenz, Tagungsdokumentation, Köln 1998.
- Benkenstein, M., Die Gestaltung der Fertigungstiefe als wettbewerbsstrategisches Entscheidungsproblem – Eine Analyse aus transaktions- und produktionskostentheoretischer Sicht, in: ZfbF, Nr. 6/1994, S. 483-498.
- Benkenstein, M., Henke, N., Der Grad vertikaler Integration als strategisches Entscheidungsproblem, in: DBW, Nr. 1/1993, S. 77-91.
- Bodenbach, B. F., Stand und Entwicklung von Handelsmarken-Konzeptionen im Europäischen Binnenmarkt, Arbeitspapier Nr. 35 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1994.
- Bodenstein, G., Eigenmarken und Gatekeeper-Funktionen des Handels: Eine interaktionstheoretische Analyse, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard Mercator Universität -GH- Duisburg Nr. 210, Duisburg 1995.
- Bodenstein, G., Spiller, A., Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie: Ein interaktionstheoretischer Ansatz, in: WISU, Nr. 11/1993, S. 937-942 (Teil 1) und Nr. 12/1993, S. 1024-1028 (Teil 2).
- Bodenstein, G., Spiller, A., Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation, Landsberg/Lech 1998.
- Bodenstein, G., Spiller, A., Zühlsdorf, A., Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie – Eine interaktionstheoretische Analyse, Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Gerhard Mercator Universität -GH- Duisburg Nr. 164, Duisburg 1992.
- Böger, R., Konditionenspreizung der Hersteller gegenüber dem Lebensmittelhandel, Göttingen 1990.
- Bonus, H., Illegitime Transaktionen, Abhängigkeit und institutioneller Schutz, in: Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 32. Jg./1989, S. 87-107.
- Breitenacher, M., Täger, U. C., Ernährungsgewerbe: Intensiver Wettbewerb mit dem Lebensmittelhandel, in: IFO-Schnelldienst, Nr. 28/1996, S. 16-23.
- BVE (Hrsg.), Jahresbericht 97/98, Bonn 1998.
- Chwallek, A., Bahlsen wagt mit Riegeln Nagelprobe, in: LZ vom 12.11.1998.
- Chwallek, A., Wettkampf um Aldi-Aufträge, in: LZ vom 6.5.1999.
- Corstjens, J., Corstjens, M., Store wars: the battle for mindspace and shelfspace, Chichester 1995.
- Diller, H., Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde aus der deutschen Lebensmittelindustrie, in: Marketing ZFP, Nr. 4/1988, S. 213-223.
- Diller, H., Preis-Management in der Markenartikelindustrie, in: ZfbF, Nr. 12/1992, S. 1109-1125.
- Diller, H. et al., Marken- und Einkaufsstättentreue bei Konsumgütern – Empirische Analyse von Haushaltspaneldaten, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg Nr. 58, Nürnberg 1997.
- Drohner, K., Handelsmarken-Boom ist ungebremst, in: LZ, Nr. 28/1998, S. 36.
- Drösser, A., Wettbewerbsvorteile durch Qualitätskommunikation, Wiesbaden 1997.
- Dumke, S., Handelsmarkenmanagement, Hamburg 1996.

- Engelhardt, W. H., Qualitätspolitik, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 1799-1816.
- Feige, S., Handelsorientierte Markenführung, Frankfurt a. M. u. a. 1996.
- Feige, S., Tomczak, T., Einkaufsentscheidungen des Handels – Kritischer Faktor für eine erfolgreiche Markenführung, Thexis-Fachbericht für Marketing Nr. 1/95, St. Gallen 1995.
- Fischer, M., Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing, Wiesbaden 1993.
- Gegenmantel, R., Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden 1996.
- Glement, F., Mira, R., Das Dilemma der Markenartikler, in: LZ, Nr. 18/1994, S. J. 34-36.
- Gordon, W., Handelsmarken, in: planung und analyse, Nr. 3/1994, S. 52-59.
- Grafe, C., Handelsmarken von Einkaufsvereinigungen des Einzelhandels, Köln 1991.
- Gümbel, R., Woratschek, H., Institutionenökonomie, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1008-1019.
- Hahne, H., Category Management aus Herstellersicht, Köln 1998.
- Hallier, B., Wie kann der Handel Marken machen, in: asw, Nr. 10/1995, S. 126-131.
- Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen 1990.
- Hedyt, A. v. d., Efficient Consumer Response, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1998.
- Heinze, H., Ein virtuell-flexibles Zuliefermodell – Neue Positionen für Automobilzulieferunternehmen, Bamberg 1996.
- Helm, S., Neue Institutionenökonomik – Einführung und Glossar, Düsseldorfer Schriften zum Marketing Nr. 2/1995, Düsseldorf 1995.
- Hillebrand, K., Guerilla-Marketing, in: Meffert, H. (Hrsg.), Lexikon der aktuellen Marketing-Begriffe, Frankfurt a. M. 1997, S. 118-120.
- Horbert, C., Zellekens, H.-J., Das neue Verhältnis von Handels- und Herstellermarken im Lebensmittelhandel, Ergebnisse einer Untersuchung des EuroHandelsinstituts, Köln 1998.
- Huber, W. R., Markenpolitische Strategien des Konsumgüterherstellers, Frankfurt a. M. 1988.
- Irrgang, W., Strategien im vertikalen Marketing, München 1989.
- Jensen, S., Der Preis ist heiß, in: manager magazin, Nr. 3/1998, S. 119-131.
- Kaas, K. P., Marketing und Neue Institutionenlehre, Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie, Frankfurt a. M. 1992.
- Kaas, K. P., Informationsökonomie, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 971-981.
- Kaas, K. P., Gegenmantel, R., Ökonomische Determinanten der Macht auf dem Lebensmittelmarkt, in: ZfB, Nr. 8/1995, S. 885-904.
- Kalmbach, U., ECR Europe und ECR Deutschland – Ein Überblick, in: Heydt, A. v. d. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response, München 1999, S. 24-40.
- Kaluza, B., Dynamische Produktdifferenzierungsstrategien und moderne Produktkonzepte, Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität -GH- Duisburg Nr. 211, Duisburg 1996.
- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Söllner, A., Asymmetrische Partner-Bindungen, in: asw, Sonderheft 10/1996, S. 152-157.

- Kleinaltenkamp, M., Wolters, H., Die Gestaltung von Systempartnerschaften zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern – eine spieltheoretische Analyse, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.), *Managementforschung*, Bd. 7, Berlin, New York 1997, S. 45-78.
- Kornobis, K.-J., Fester Stamplatz im Einkaufskorb: Positive Entwicklung der Handelsmarken setzt sich weiter fort, in: *LZ*, Nr. 17/1998, S. 66.
- Kümpers, U. A., *Marketingführerschaft. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des vertikalen Marketing*, Münster 1976.
- Lademann, R., Die Internationalisierung der Ernährungswirtschaft, in: *LZ*, Nr. 17/1993, S. 87-88.
- Lademann, R., *Marktstruktur und Wettbewerb in der Ernährungswirtschaft: Eine empirische Analyse der Konzentrationsentwicklung und Marktkräfte in Industrie und Handel*, Göttingen 1996.
- Lademann, R., Industrie in der Markenfalle gefangen, in: *LZ*, Nr. 21/1998, S. 54.
- Lindner, R., Aldi muß um seine Marktanteile kämpfen, in: *LZ*, Nr. 1/1999.
- Litzinger, D., Die Gewinnung der Kooperationen des Handels bei Verkaufsförderungsmaßnahmen von Herstellern, in: Kaas, K. P. (Hrsg.), *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und Neue Institutionenökonomie*, ZfbF Sonderheft Nr. 35, Frankfurt/M. 1995, S. 269-286.
- Markant GmbH (Hrsg.), *Studie über Handelsmarken in Deutschland und Europa*, Offenburg 1992.
- Mei-Folter, A., Barber, F., Händler als Markengestalter: Aufbau vertikaler Handelsmarken als Zukunftschance, in: *Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag (Hrsg.), Dokumentation Handelsmarketing und Handelskommunikation*, Frankfurt a. M. 1994, S. 83-89.
- Mira, R., Es gibt für Hersteller keinen Kardinalsweg, in: *LZ*, Nr. 16/1994, S. J. 27.
- Möhlenbruch, D., *Sortimentspolitik im Einzelhandel: Planung und Steuerung*, Wiesbaden 1994.
- Möhlenbruch, D., Kundenorientierung durch Category Management – Kritische Analyse eines Kooperationsmodells zwischen Industrie und Handel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), *Kundenorientierung im Handel, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel 1997/98*, Wiesbaden 1997, S. 113-133.
- Monopolkommission, *Marktstruktur und Wettbewerb im Handel, Sondergutachten Nr. 23*, Baden-Baden 1994.
- Müller, W., *Die handels- und konkurrentenbezogenen Marketingstrategien mittelständischer Nahrungsmittelhersteller*, Frankfurt a. M., Bern, New York 1986.
- Murmann, C., Molkerei Müller meldet große Erfolge, in: *LZ* vom 5.12.1998.
- Noorderhaven, N. G., Opportunism and trust in transaction cost economics, in: Groenewegen, J. (Hrsg.), *Transaction cost economics and beyond*, Norwell 1996, S. 105-128.
- V., Markenartikel-Gau in Österreich: Renommierete Hersteller leiden unter dem Outing als Spar-Handelsmarkenlieferanten, in: *LZ*, Nr. 39/1995, S. 1.
- V., Wunschpartner für den Handel, in: *LZ*, Nr. 25/1996, S. 38-41.
- V., KJS verhandelt mit Aldi, in: *LZ*, Nr. 46/1997, S. 1.
- V., *Mediaspendings*, in: *w&v Compact*, Nr. 1-2/1998, S. 8 (1998a).
- V., *Globus bringt Öko unter Eigenmarke*, in: *LZ*, Nr. 7/1998, S. 24 (1998b).
- V., *Rewe will besser als der Markt wachsen*, in: *LZ*, Nr. 9/1998, S. 4 (1998c).

- V., Gebremstes Wachstum: Handelsmarken erhöhen ihren Anteil 1997 nur geringfügig, in: LZ, Nr. 17/1998, S. 3 (1998d).
- V., Problemlöser für die Entwicklung marktgerechter Produkte für Handelsmarken, in: LZ, Nr. 33/1998, S. 66 (1998e).
- V., Mars will mit Pralinen klotzen, in: LZ, Nr. 45/1998, S. 1 (1998f).
- V., Ferrero mit empfindlichen Rückgängen, in: LZ vom 26.11.1998 (1998g).
- V., Größtes Potential in Lateinamerika. A. C. Nielsen-Studie zur Entwicklung von Handelsmarken im weltweiten Vergleich, in: LZ, Nr. 47/1998, S. 56 (1998h).
- V., Aldi-Gruppe listet Marken aus, in: LZ, Nr. 4/1999, S. 1-3.
- Oertli, R., Zweigleisiger Vertrieb von Markenartikeln, Zürich 1988.
- Ohlwein, M., Schiele, T., Handelsmarken als wachstumspolitische Option für Markenartikler, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 4/1995, S. 326-341.
- Ordelheide, D., Institutionelle Theorie und Unternehmung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Teilband 2, Sp. 1838-1855.
- Peters, G., Die Profilierungsfunktion von Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel, Aachen 1998.
- Pfaffmann, E., Die vertragstheoretische Perspektive in der Neuen Institutionenökonomik, in: WiSt, Nr. 1/1997, S. 41-43.
- Picot, A., Ökonomische Theorie der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D., Rudolph, B., Büsselmann, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 143-170.
- Picot, A., Transaktionskostenansatz, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Teilband 3, Sp. 4194-4204.
- Pilar, G. v., Veltins hält an einer Tradition der Preispflege fest, in: LZ vom 28.1.1999.
- Pilmar, G., Krömer, S., Binding baut Marktanteile aus, in: LZ vom 27.5.1998.
- Plinke, W., Söllner, A., Screening von Risiken in Geschäftsbeziehungen, in: Backhaus, K. et al. (Hrsg.), Marktleistung und Wettbewerb: strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden 1997, S. 331-363.
- Plöttner, O., Das Vertrauen des Kunden – Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1995.
- Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie, Frankfurt a. M. 1983.
- Pretzel, J., Die Entwicklung von Handelsmarken – Untersuchungen und Zukunftsperspektiven im Verbrauchsgüterbereich, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handelsmarken im Wettbewerb: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, Stuttgart, Frankfurt/M. 1996, S. 121-169.
- Raeber, R., Handelsmarken und die Zukunft der Handelsmarkenpolitik – die Herstellerperspektive, in: Markenartikel, Nr. 7/1995, S. 332-337.
- Raeber, R., Handelsmarken und Herstellermarken – Erfahrungsberichte aus der Perspektive eines Herstellerunternehmens, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handelsmarken im Wettbewerb: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, Stuttgart, Frankfurt/M. 1996, S. 189-199.
- Reidel, D., Umsatzanteil von Handelsmarken stagniert bei 20 %, in: LZ, Nr. 17/1998, S. 74.

- Reischl, H., Euro-Einkaufszentralen des Handels – Das Beispiel Eurogroup, in: Zentes, J. (Hrsg.), *Strategische Partnerschaften im Handel*, Stuttgart 1992, S. 257-272.
- Ronke, C., Handelsmarken stecken fest, in: LZ, Nr. 17/1998, S. 2.
- Ronke, C., Konrad, J., Handelsmarken geraten ins Stocken, in: LZ, Nr. 17/1998, S. 65.
- Schenk, H. O., Handels- und Gattungsmarken, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Bd. 1, Stuttgart 1994, S. 55-78.
- Schneider, D., Die Internationalisierung des Einzelhandels, in: ZfB, Nr. 12/1998, S. 1325-1339.
- Schwalbach, J., Marktanteil und Unternehmensgewinn, in: ZfB, Nr. 4/1988, S. 535-549.
- Spreemann, K., Asymmetrische Information, in: ZFB, Nr. 5-6/1990, S. 561-586.
- Stach, M., Starke Position mit starken Produkten, in: LZ, Nr. 18/1994, S. J. 22-24.
- Steffenhagen, H., *Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen*, Wiesbaden 1975.
- Steffenhagen, H., *Konditionengestaltung zwischen Industrie und Handel*, Wien 1995 .
- Tietzel, M., Weber, M., Von Betrügern, Blendern und Opportunisten – Eine ökonomische Analyse, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Nr. 2/1991, S. 109-137.
- Tiphine, B., Handelsmarken brauchen Merchandising, in: LZ, Nr. 41/1991, S. J. 82.
- Tiphine, B., Lehmann, U., Markenstrategien: Den Königsweg gibt es nicht, in: LZ, Nr. 41/1991, S. J. 10-12.
- Vanderhuck, R. W., Nullsummenspiel bei Handelsmarken: Handel fehlen Instrumente zur Kosten-Nutzenbetrachtung, in: LZ, Nr. 17/1998, S. 72.
- Vossen, M., THI will mit einer Stimme sprechen, in: LZ vom 28.1.1999.
- Wernefelt, B., Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signaling by Posting a Bond, in: *Rand Journal of Economics*, 19 (Autumn) 1988, S. 458-466.
- Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*, New York, London 1985 .
- Wolfskeil, J., Nähe zum Verbraucher entscheidet, in: LZ, Nr. 18/1994, S. J. 4-6.
- Zellekens, H. J., Horbert, C., *Eigenmarken im Lebensmitteleinzelhandel*, in: Euro Handel-sinstitut e. V. (Hrsg.), *Enzyklopädie des Handels*, Köln 1996.
- Zentes, J., Wachsender Druck auf mittelstarke Marken, in: *Markenartikel*, Nr. 1/1997, S. 13-16 .
- Zentes, J., Ihrig, F., Bedeutung der Markenpolitik für das vertikale Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Bd. 2, Stuttgart 1994, Sp. 1201-1221.