

**Struktur und Wachstum**  
Reihe Absatzwirtschaft

---

Heft 14

# **Entwicklungsstand und -perspektiven des Handels mit Konsumgütern**

**Darstellung und Analyse der handels- und  
wettbewerbpolitischen Entwicklungen  
in der Bundesrepublik Deutschland**

**Von**

**Uwe Christian Täger  
Christine Ahrens  
Josef Lachner  
Thomas Nassua**



**Duncker & Humblot · Berlin**

U. CHR. TÄGER  
CHR. AHRENS · J. LACHNER · TH. NASSUA

Entwicklungsstand und -perspektiven des Handels  
mit Konsumgütern

ifo Struktur und Wachstum · Reihe Absatzwirtschaft

Heft 14

# Entwicklungsstand und -perspektiven des Handels mit Konsumgütern

Darstellung und Analyse  
der handels- und wettbewerbspolitischen Entwicklungen  
in der Bundesrepublik Deutschland

Von

Uwe Christian Täger, Christine Ahrens  
Josef Lachner, Thomas Nassua

Mit einem Exkurs über marktstrukturelle Grundlagen des  
Austauschprozesses in der Ernährungswirtschaft  
von Rainer Lademann



Duncker & Humblot · Berlin / München

Die vorliegende Studie ist eine überarbeitete Fassung eines Forschungsauftrages der Monopolkommission, die in der Abteilung Handel und Wettbewerb des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung (Leitung U. Chr. Täger) erstellt wurde. Verfasser der einzelnen Kapitel waren: Kap. 2: U. Chr. Täger und J. Lachner; Kap. 3 und 4: Th. Nassua; Kap. 5: Chr. Ahrens und U. Chr. Täger; Kap. 6: Chr. Ahrens; Kap. 7: J. Lachner; Kap. 8: Th. Nassua und U. Chr. Täger. Der Exkurs wurde von R. Lademann verfaßt. Für die redaktionelle Bearbeitung und Gestaltung des Schlußberichtes war S. Nassua verantwortlich.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Entwicklungsstand und -perspektiven des Handels mit Konsumgütern** : Darstellung und Analyse der handels- und wettbewerbspolitischen Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland / von Uwe Christian Täger . . . Mit einem Exkurs über marktstrukturelle Grundlagen des Austauschprozesses in der Ernährungswirtschaft / von Rainer Lademann. – Berlin ; München : Duncker und Humblot, 1994  
(Struktur und Wachstum : Reihe Absatzwirtschaft ; H. 14)  
ISBN 3-428-08060-2

NE: Täger, Uwe; Lademann, Rainer: Marktstrukturelle Grundlagen des Austauschprozesses in der Ernährungswirtschaft; Struktur und Wachstum / Reihe Absatzwirtschaft

Alle Rechte vorbehalten  
© 1994 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0579-5923  
ISBN 3-428-08060-2

## **Vorwort**

Im Auftrag der Monopolkommission hat die Abteilung "Handel und Wettbewerb" des ifo Instituts eine Studie über wichtige handels- und wettbewerbspolitische Entwicklungen in der Distribution von Konsumgütern erstellt. Wesentliches Ziel dieser Untersuchung waren die Darstellung und Analyse von gesamt- und einzelwirtschaftlichen Faktoren, die sowohl die vertikalen Wettbewerbsbeziehungen zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen als auch die horizontalen Wettbewerbsbeziehungen der verschiedenen Handelsunternehmen untereinander beeinflussen. Auf allen Stufen der Distributionskette war in den letzten Jahrzehnten eine zunehmende Intensivierung der kooperativen und konzentrativen Wettbewerbsprozesse zu beobachten.

Für eine ordnungspolitische Beurteilung der Wettbewerbsstrukturen im Konsumgüterhandel sind nicht allein die horizontalen und vertikalen Wettbewerbsbeziehungen von den an der Distribution beteiligten Unternehmen bedeutsam, sondern in einem zunehmenden Ausmaß auch jene Wettbewerbswirkungen, die vom Konkurrenzkampf der Herstellerunternehmen untereinander ausgehen. Eine hohe Wettbewerbsintensität in der Distribution von Konsumgütern hat zwar zur Folge, daß viele leistungsschwache Hersteller- und Handelsunternehmen aus dem Markt ausscheiden, und auch der Markteintritt mit erheblichen Schwierigkeiten und Kosten verbunden ist. Andererseits gehen aber von einer sich durch eine hohe Intensität des vertikalen und horizontalen Wettbewerbs auszeichnenden Distribution unverzichtbare Anstöße für die notwendige Fortentwicklung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit der am Distributionsprozeß beteiligten Hersteller- und Handelsunternehmen aus. Die Wettbewerbspolitik sollte die unternehmerische Handlungsfreiheit daher nur nach kritischer Prüfung beschränken, da sonst der größte Nutzeffekt des freien Wettbewerbs, nämlich eine möglichst hohe Wohlfahrt für die Volkswirtschaft zu sichern, gefährdet sein könnte.

München, im Dezember 1993

Prof. Dr. Karl Heinrich Oppenländer  
Präsident  
des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung



## Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| <b>0 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse</b> .....  | <b>XXI</b> |
| <b>1 Zur Aufgabenstellung und zum Untersuchungsablauf der Studie sowie zur Stellung des Handels in der Gesamtwirtschaft</b> ..... | <b>1</b>   |
| 1.1 Aufgabenstellung der Untersuchung .....   | 1          |
| 1.2 Zum Untersuchungsablauf .....   | 3          |
| 1.3 Bedeutung und Entwicklung des Handels in der Gesamtwirtschaft .....   | 5          |
| <b>2 Systemwettbewerb in der Distribution von Konsumgütern</b> ...  | <b>11</b>  |
| 2.1 Elemente des dynamischen Wettbewerbs im Handel .....  | 11         |
| 2.2 Typisierung von Marktteilnehmern nach ihren Verhaltensweisen .....  | 19         |
| 2.3 Entwicklung von Angebots- und Betriebskonzepten im Konsumgütereinzelhandel .....  | 26         |
| 2.4 Veränderungen in der Arbeits- bzw. Funktionsteilung der Distribution von Konsumgütern .....                                   | 33         |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 2.5      | Wettbewerbsstrategien von größeren und kleineren Handels-<br>unternehmen und -gruppen . . . . .                                     | 41        |
| 2.5.1    | Verstärkte Differenzierung der Handelsunternehmen<br>und -gruppen nach ihrer absatzwirtschaftlichen<br>Leistungsfähigkeit . . . . . | 41        |
| 2.5.2    | Probleme der Zentralisierung und Dezentralisierung<br>von Handels- bzw. Wettbewerbsfunktionen . . . . .                             | 42        |
| 2.5.3    | Entwicklung eines unternehmens- und gruppen-<br>spezifischen Leistungsprofils im Absatzmarkt . . . . .                              | 44        |
| 2.6      | Größenbezogene bzw. konzentrierte Entwicklungen<br>im Einzelhandel . . . . .  | 45        |
| <b>3</b> | <b>Probleme der Machtbalance zwischen Industrie und Handel .</b>  | <b>55</b> |
| 3.1      | Zur Entwicklung der Marktbeziehungen zwischen<br>Industrie und Handel . . . . .   | 55        |
| 3.2      | Konditionensysteme und ihre wettbewerblichen<br>Wirkungen . . . . .   | 59        |
| 3.2.1    | Einführung . . . . .  | 59        |
| 3.2.2    | Struktur und Wirkungselemente des Konditionen-<br>systems . . . . .   | 62        |
| 3.2.2.1  | Klassifizierung und Beschreibung wichtiger<br>Konditionenbereiche . . . . .   | 62        |
| 3.2.2.2  | Vorstellung ausgewählter Konditionen-<br>elemente und Versuch einer wettbewerbs-<br>politischen Würdigung . . . . .                 | 66        |
| 3.3      | Auswirkungen großer Fusionsvorhaben im Handel auf die<br>Konditionensysteme . . . . .   | 73        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3.4      | Zum Problem der Nachfragemacht im Handel . . . . .   | 77        |
| 3.4.1    | Das Phänomen der Nachfragemacht . . . . .  | 77        |
| 3.4.2    | Zur Entwicklung des Phänomens der Nachfragemacht<br>im Handel . . . . .  | 79        |
| <b>4</b> | <b>Markteintrittsbarrieren in der Distribution von Konsumgütern</b>  | <b>83</b> |
| 4.1      | Einführung und Abgrenzung des Untersuchungs-<br>gegenstands . . . . .  | 83        |
| 4.2      | Systematisierung der verschiedenen Ebenen des Markt-<br>eintritts in der Konsumgüterdistribution . . . . .             | 85        |
| 4.3      | Beschreibung ausgewählter Marktzutrittsbarrieren<br>im Handel . . . . .  | 88        |
| 4.3.1    | Strukturelle Marktzutrittsschranken . . . . .  | 88        |
| 4.3.2    | Administrative Marktzutrittsschranken . . . . .  | 94        |
| 4.3.3    | Strategische Marktzutrittsschranken . . . . .  | 96        |
| 4.3.4    | Zusammenfassung und Bewertung . . . . .  | 97        |
| 4.4      | Konzentrations- und Kooperationsprozesse im Handel<br>als Marktzutrittshürde für neue Produkte . . . . .               | 100       |
| 4.4.1    | Vorbemerkung . . . . .   | 100       |
| 4.4.2    | Die Auswirkungen der Ökonomisierung der<br>Distribution auf die Markteinführungschancen<br>für neue Produkte . . . . . | 102       |
| 4.4.3    | Zusammenfassung und Bewertung . . . . .  | 106       |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>5</b> | <b>Stellung und Anpassungsaktivitäten der Kooperationen des Einzelhandels</b>                           | <b>109</b> |
| 5.1      | Zur wettbewerbspolitischen Stellung der Kooperationen im Einzelhandel mit Konsumgütern                  | 109        |
| 5.2      | Die Entwicklung in wichtigen Kooperationsgruppen des Einzelhandels mit Nahrungs- und Genußmitteln       | 118        |
| 5.2.1    | Die EDEKA-Gruppe  | 121        |
| 5.2.2    | Die REWE-Gruppe   | 128        |
| 5.2.3    | Die SPAR-Handelsgruppe  | 137        |
| 5.2.4    | Die Markant-Gruppe  | 143        |
| 5.3      | Entwicklung der Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedsunternehmen und Kooperationszentrale | 149        |
| 5.3.1    | Herausbildung einer intensiveren Zusammenarbeit   | 149        |
| 5.3.1.1  | Zusammenarbeit in der Beschaffung   | 149        |
| 5.3.1.2  | Zusammenarbeit im Absatz  | 153        |
| 5.3.2    | Stellung der Mitgliedsunternehmen zu ihrer Kooperation  | 157        |
| 5.3.3    | Wettbewerbspolitische Beurteilung der Entwicklungen der Liefer- und Leistungsbeziehungen                | 159        |
| 5.4      | Problem der Bildung von Franchise-Gruppen innerhalb von Kooperationen                                   | 160        |
| 5.5      | Handlungs- und Wettbewerbsfreiheit im kooperierenden Einzelhandel                                       | 170        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 5.5.1    | Wirtschaftliche Selbständigkeit in Kooperationen . . . . .  | 170        |
| 5.5.2    | Selbständigkeit in der Beschaffung . . . . .  | 171        |
| 5.5.3    | Selbständigkeit im Absatz . . . . .   | 174        |
| 5.6      | Zu ausgewählten handels- und wettbewerbspolitischen<br>Entwicklungen in den Kooperationen . . . . . | 176        |
| 5.6.1    | Zunehmende Typenvielfalt von Kooperationen . . . . .  | 176        |
| 5.6.2    | Zur Internationalisierung der Beschaffung . . . . .   | 177        |
| 5.6.3    | Verstärkte Zusammenarbeit zwischen den<br>Kooperationen . . . . .                                   | 178        |
| 5.6.4    | Zur wettbewerbspolitischen Wirkung des<br>§ 5 c GWB . . . . .                                       | 179        |
| <b>6</b> | <b>Entwicklung der Europäisierung von Handelsunternehmen<br/>und Handelsgruppen . . . . .</b>       | <b>182</b> |
| 6.1      | Einführung . . . . .  | 182        |
| 6.2      | Engagements deutscher Handelsunternehmen im<br>europäischen Ausland . . . . .                       | 184        |
| 6.3      | Engagements westeuropäischer Handelsunternehmen<br>in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .      | 197        |
| 6.4      | Europäische Einkaufsgruppen und ihre wirtschafts-<br>politische Bedeutung . . . . .                 | 200        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>7</b> | <b>Finanz- und ertragswirtschaftliche Situation und Entwicklung im Handel</b>  | <b>202</b> |
| 7.1      | Problemhintergrund   | 202        |
| 7.2      | Vorbemerkungen zur Datenlage   | 202        |
| 7.3      | Finanzierungssituation im Einzelhandel   | 204        |
| 7.4      | Finanzierungssituation im Großhandel   | 215        |
| 7.5      | Finanzierungssituation im Verarbeitenden Gewerbe, insbesondere im Konsumgüterproduzierenden Gewerbe  | 226        |
| 7.6      | Vergleich der Ertrags- und Finanzierungssituation und ihrer Entwicklung im Einzelhandel, dem Großhandel und dem Verarbeitenden Gewerbe anhand ausgewählter Indikatoren | 234        |
| 7.7      | Resümee  | 240        |
| <b>8</b> | <b>Bewertung der Untersuchungsergebnisse</b>   | <b>242</b> |
| 8.1      | Zunahme der gesamtbetrieblichen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der umsatzstarken Handelsunternehmen   | 242        |
| 8.2      | Stufenübergreifender Absatzwettbewerb und Zunahme der Reaktionsverbundenheit der Unternehmen   | 243        |
| 8.3      | Notwendigkeit der Fortentwicklung der Handelskooperationen   | 245        |
| 8.4      | Wettbewerbsbeziehungen der marktführenden Handelsunternehmen und -kooperationen  | 246        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Exkurs: Marktstrukturelle Grundlagen des Austausch-</b><br><b>prozesses in der Ernährungswirtschaft</b> |            |
| von Rainer Lademann .....  | 249        |
| <br>   |            |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>285</b> |

## **Tabellenverzeichnis**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.3/1 | Anteil des Handels an allen Wirtschaftsbereichen<br>in der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum<br>1980 bis 1990 in % . . . . .                           | 7  |
| 1.3/2 | Entwicklung ausgewählter Indikatoren für den Handel<br>in der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum<br>1980 bis 1990 . . . . .                             | 8  |
| 2.1/1 | Die 10 umsatzgrößten Unternehmen und Gruppen<br>des Konsumgütereinzelhandels 1992 - nach den<br>inländischen Gesamt-Einzelhandelsumsätzen . . . . .         | 13 |
| 2.1/2 | Entwicklung der Umsatzstruktur des Kaufhof-Konzerns<br>von 1986 bis 1991 . . . . .  | 16 |
| 2.2/1 | Zahl und Umsätze der steuerpflichtigen Unternehmen<br>im Handel nach Rechtsformen und Handelsstufen<br>1990 und 1980 . . . . .                              | 20 |
| 2.2/2 | Entwicklung der Zahl der Unternehmen im Einzelhandel<br>nach Bereichen im Zeitraum 1980 bis 1990 . . . . .  | 25 |
| 2.3/1 | Struktur der Tengemann-Gruppe (Einzelhandel) 1989/90<br>und 1990/91 in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .   | 27 |
| 2.4/1 | Entwicklung des Umsatzes von Handelsware in aus-<br>gewählten Konsumgüterbranchen von 1977 bis 1985 . . . .   | 36 |
| 2.4/2 | Entwicklung der Anteile des Streckengeschäfts am<br>Gesamtumsatz von Großhandelsunternehmen des<br>Binnen- und Außenhandels (1980, 1985 und 1990) . . . . . | 39 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 2.6/1     | Entwicklung und Verteilung der Zahl der Unternehmen im Einzelhandel nach Umsatzgrößenklassen im Zeitraum 1980 bis 1990 . . . . .  | 47  |
| 2.6/2     | Entwicklung und Verteilung der Umsätze im Einzelhandel nach Umsatzgrößenklassen im Zeitraum 1980 bis 1990 . .   | 48  |
| 2.6/3     | Entwicklung der Umsätze je Unternehmen im Einzelhandel nach Bereichen im Zeitraum 1980 bis 1990 . . . . .   | 49  |
| 2.6/4     | Umsatzanteil der größten Unternehmen im Einzelhandel nach Wirtschaftsbereichen im Jahr 1989 . . . . .   | 51  |
| 2.6/5     | Gesamtumsätze der 10 größten Handelsunternehmen bzw. -gruppen 1989 und 1991 . . . . .   | 53  |
| 3.2.2.1/1 | Rabattarten und sonstige Anlässe für Konditionenspreizungen im Lebensmittelhandel . . . . .   | 63  |
| 4.2/1     | Typisierung von idealisierten Marktzutritten im Handel und in der Industrie unter Berücksichtigung der relevanten Markteintrittskosten . . . . .  | 86  |
| 4.3/1     | Übersicht über wesentliche Marktzutrittschranken im Handel . . . . .  | 89  |
| 4.4.2/1   | Entwicklung des Sortimentsumfangs ausgewählter Angebotstypen im Lebensmitteleinzelhandel . . . . .  | 103 |
| 5.1/1     | Bedeutung der Einkaufskooperationen im Urteil von Mitgliedsunternehmen in ausgewählten Einzelhandelsbranchen . . . . .  | 112 |
| 5.1/2     | Entwicklung der Zahl und des Umsatzes der kooperierenden bzw. selbständigen Einzelhandelsunternehmen und der Filialgeschäfte im Lebensmittel-einzelhandel (1980, 1984, 1988 und 1991) . . . . . | 115 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 5.2/1     | Gesamtumsatzentwicklung Inland der großen Gruppen des Lebensmittelhandels nach Zentral-, Großhandels- und Einzelhandelsstufe 1988 bis 1992 . . . . .          | 120 |
| 5.2.1/1   | Entwicklung der EDEKA-Gruppe von 1985 bis 1992 . . . . .  | 123 |
| 5.2.2/1   | Entwicklung der REWE-Handelsgruppe von 1988 bis 1992 . . . . .  | 132 |
| 5.2.2/2   | Einzelhandelsentwicklung der REWE-Handelsgruppe in den Jahren 1980, 1985 sowie 1989 bis 1991 . . . . .  | 135 |
| 5.2.3/1   | Entwicklung der SPAR Handels AG von 1988 bis 1992 . . . . .   | 140 |
| 5.2.4/1   | Entwicklung der Markant-Gruppe 1990 bis 1992 . . . . .  | 145 |
| 5.2.4/2   | Entwicklung der Markant-Gruppe nach Vertriebstypen und Außenumsatz 1991 und 1992 . . . . .  | 147 |
| 5.3.1.1/1 | Grad der Einkaufskonzentration bzw. Bezugsquote von Mitgliedsunternehmen von Handelskooperationen in ausgewählten Branchen nach Umsatzgrößenklassen . . . . . | 152 |
| 5.3.1.2/1 | Leistungspaket bzw. -angebot einer Kooperationsgruppe des Spielwarenhandels . . . . .   | 154 |
| 5.3.1.2/2 | Häufigkeit der Nutzung von Waren- und Dienstleistungsangeboten von Handelskooperationen im Nahrungs- und Genußmittelhandel . . . . .                          | 156 |
| 5.3.2/1   | Stellung von Mitgliedsunternehmen zu ihrer Kooperationszentrale in ausgewählten Einzelhandelsbranchen . . . . .   | 158 |
| 5.4/1     | Stärkste Konkurrenten in ausgewählten Einzelhandelsbranchen im Urteil von kooperierenden Einzelhandelsunternehmen . . . . .                                   | 161 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.4/2 | Die 20 größten Franchisesysteme nach der Zahl der Franchisenehmer in der Bundesrepublik Deutschland - Stand 31.12.1992 . . . . . | 166 |
| 6.1/1 | Direktinvestitionen deutscher und ausländischer Handelsunternehmen von 1989 bis 1991 . . . . .                                   | 183 |
| 6.2/1 | Aktivitäten deutscher Unternehmen des Lebensmittelhandels in West-Europa - 1990, 1991 und 1992 . . . . .                         | 192 |
| 6.2/2 | Aktivitäten deutscher Unternehmen des Lebensmittelhandels in West-Europa - 1990, 1991 und 1992 . . . . .                         | 193 |
| 6.2/3 | Aktivitäten deutscher Unternehmen des Lebensmittelhandels in West-Europa - 1990, 1991 und 1992 . . . . .                         | 194 |
| 6.2/4 | Aktivitäten deutscher Unternehmen des Lebensmittelhandels in West-Europa - 1990, 1991 und 1992 . . . . .                         | 195 |
| 6.2/5 | Aktivitäten deutscher Unternehmen des Lebensmittelhandels in West-Europa - 1990, 1991 und 1992 . . . . .                         | 196 |
| 6.3/1 | Aktivitäten von europäischen Unternehmen des Lebensmittelhandels in der Bundesrepublik Deutschland 1990, 1991 und 1992 . . . . . | 199 |
| 7.3/1 | Struktur der Bilanzpassiva des Einzelhandels in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Bilanzsumme . . . . .                          | 205 |
| 7.3/2 | Struktur der Bilanzaktiva des Einzelhandels in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Bilanzsumme . . . . .                           | 207 |
| 7.3/3 | Erfolgsrechnung des Einzelhandels in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Gesamtleistung . . . . .                                  | 209 |
| 7.3/4 | Erfolgsrechnung des Facheinzelhandels in den Jahren 1980 bis 1991 in % des Umsatzes . . . . .                                    | 211 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 7.3/5 | Kostenstruktur im Einzelhandel im Jahr 1989 in % der Gesamtleistung nach Größenklassen . . . . .  | 212 |
| 7.3/6 | Entwicklung der Gesamtkapitalrentabilität und des Fremdkapitalzinssatzes des Verarbeitenden Gewerbes, des Konsumgüterproduzierenden Gewerbes, des Großhandels und des Einzelhandels in den Jahren 1980 bis 1991 . . . . . | 214 |
| 7.4/1 | Struktur der Bilanzpassiva des Großhandels in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Bilanzsumme . . . .   | 216 |
| 7.4/2 | Struktur der Bilanzaktiva des Großhandels in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Bilanzsumme . . . .  | 218 |
| 7.4/3 | Erfolgsrechnung des Großhandels in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Gesamtleistung . . . . .   | 220 |
| 7.4/4 | Erfolgsrechnung des Großhandels in den Jahren 1980 bis 1991 in % des Umsatzes . . . . .   | 221 |
| 7.4/5 | Betriebsergebnisrechnung des Großhandels für die Jahre 1980, 1984 und 1988 nach Bereichen in % der Gesamtleistung (Umsatz) . . . . .  | 223 |
| 7.4/6 | Rohertragsquoten des Großhandels in den Jahren 1980 bis 1991 nach Bereichen . . . . .   | 224 |
| 7.4/7 | Kostenstruktur im Großhandel im Jahr 1988 in % der Gesamtleistung nach Größenklassen . . . . .  | 225 |
| 7.5/1 | Struktur der Bilanzpassiva des Verarbeitenden Gewerbes in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Bilanzsumme . . . .   | 227 |
| 7.5/2 | Struktur der Bilanzpassiva des Konsumgüterproduzierenden Gewerbes in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Bilanzsumme . . . . .  | 228 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 7.5/3 | Struktur der Bilanzaktiva des Verarbeitenden Gewerbes in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Bilanzsumme . . . . .            | 229 |
| 7.5/4 | Struktur der Bilanzaktiva des Konsumgüterproduzierenden Gewerbes in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Bilanzsumme . . . . . | 230 |
| 7.5/5 | Erfolgsrechnung des Konsumgüterproduzierenden Gewerbes in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Gesamtleistung . . . . .        | 232 |
| 7.5/6 | Erfolgsrechnung des Verarbeitenden Gewerbes in den Jahren 1980 bis 1991 in % der Gesamtleistung . . . . .                   | 233 |

## **Abbildungsverzeichnis**

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 2.3/1     | Marktanteile der Angebotstypen des Einzelhandels<br>in der BR Deutschland . . . . .   | 29  |
| 5.1/1     | Marktanteile von Kooperationsgruppen in ausgewählten<br>europäischen Ländern . . . . .  | 110 |
| 5.1/2     | Marktanteile wichtiger Betriebsformen des Einzel-<br>handels in der BR Deutschland . . . . .  | 114 |
| 5.1/3     | Quantitative Bedeutung der Handelskooperationen auf<br>den Absatz- und Beschaffungsmärkten . . . . .  | 119 |
| 5.2.2/1   | Struktur der REWE-Handelsgruppe . . . . .   | 130 |
| 5.3.1.1/1 | Grad der Einkaufskonzentration der kooperierenden<br>Einzelhandelsunternehmen nach Branchen . . . . .   | 151 |
| 7.6/1     | Entwicklung der Rohertragsquoten in den Wirtschafts-<br>bereichen Verarbeitendes Gewerbe, Konsumgüterprodu-<br>zierendes Gewerbe, Großhandel und Einzelhandel in %<br>im Zeitraum 1980 bis 1990 . . . . . | 236 |
| 7.6/2     | Entwicklung des Anteils der Sachanlagen an der<br>Bilanzsumme im Verarbeitenden Gewerbe, Konsumgüter-<br>produzierenden Gewerbe, Großhandel und Einzelhandel<br>in % im Zeitraum 1980 bis 1990 . . . . .  | 238 |
| 7.6/3     | Entwicklung der Eigenmittelquoten im Verarbeitenden<br>Gewerbe, Konsumgüterproduzierenden Gewerbe, Groß-<br>und Einzelhandel in % im Zeitraum 1980 bis 1990 . . . . .                                     | 239 |

## 0 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

### Kapitel 2: Systemwettbewerb im Konsumgüterhandel

In den letzten Jahren haben insbesondere die Großunternehmen und die Handelskooperationen des Konsumgütereinzelhandels ihre Bemühungen verstärkt, ihre Wettbewerbsaktivitäten auf den für sie relevanten Beschaffungs- und Absatzmärkten nach *leitbildhaften Waren-, Logistik- und Vertriebssystemen* auszurichten. Hierdurch soll die distributive Wertschöpfung des Handelsunternehmens erhöht werden, wobei die Unternehmen vor allem der Stärkung *ihrer absatzwirtschaftlichen Leistungsfähigkeit erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet* haben. Diese Strategie resultiert aus der Erkenntnis heraus, daß die Industrieunternehmen ihre Lieferkonditionen nicht mehr allein an der Bezugsmenge der jeweiligen Handelsunternehmen und -kooperationen ausrichten, sondern in einem erhöhten Ausmaß die spezifischen Vertriebs- bzw. Absatzleistungen eines Handelsunternehmens im Hinblick auf eine differenzierende Marktbearbeitung berücksichtigen.

Das Wettbewerbsverhalten im Einzelhandel wird maßgeblich durch die *Organisations- und Entscheidungsstrukturen in den verschiedenen Unternehmens- und Betriebsformen* des Handels beeinflusst. Mit dem Vordringen der Filialsysteme mit ihren zentralen Unternehmensstrukturen in nahezu allen Branchen des Konsumgüterhandels hat sich eine zunehmende Zentralisierung von grundsätzlichen Beschaffungs- und Absatzentscheidungen ergeben. Die oftmals noch sehr heterogenen Betriebs- und Geschäftsstrukturen der Mitgliedsunternehmen insbesondere in den Non-Food-Branchen stehen einer Zentralisierung von grundsätzlichen Beschaffungs- und Absatzentscheidungen der verschiedenen Handelskooperationen entgegen. In einigen Branchen haben vertikale Absatz- bzw. Vertragssysteme zwischen marktstarken Hersteller- und Handelsunternehmen an Bedeutung gewonnen, die vereinzelt in einem zunehmenden Systemwettbewerb mit den Waren- und Leistungsangeboten der Handelskooperationen stehen. Der Großteil der kleinen und mittleren Einzelhandelsunternehmen agiert im Distributionswettbewerb *ohne einen Systembezug zu Unternehmen oder Gruppen der vorgelagerten Stufe*, zeichnet sich aber durch eine relativ hohe Wettbewerbsflexibilität in seinen lokalen Absatzmärkten aus.

Der *horizontale Absatzwettbewerb* zwischen den verschiedenen Filial- und Kooperationssystemen hat vor allem deshalb an Intensität zugenommen, weil eine Vielzahl von gleichen und ähnlichen Betriebs- und Vertriebstypen das Leistungsbild dieser Unternehmen und Kooperationen prägen. Im Zuge der vorherrschenden Politik der Diversifikation von großen Handelsunternehmen werden daher erfolgreiche Betriebstypen wie z.B. Fachmärkte weiter ausgebaut, um *mit einer stark segmentierenden Betriebstypenpolitik* die regionalen Absatzmärkte differenzierter durchdringen zu können. Im Rahmen dieser Strategien wurden von den großen Unternehmen auch solche Firmen übernommen, die sich in den letzten Jahren durch den Aufbau und die Durchsetzung neuer erfolgreicher Betriebstypen ausgezeichnet haben.

Der Distributionswettbewerb war darüber hinaus durch weitere Veränderungen in der *distributiven Arbeits- bzw. Funktionsteilung* zwischen den verschiedenen bzw. aufeinanderfolgenden Distributionsstufen gekennzeichnet. Im Zuge dieses Strukturwettbewerbs kristallisierte sich eine zunehmende Funktionsmischung bei den am Distributionsprozeß beteiligten Marktparteien heraus. In einigen Konsumgüterbranchen übernehmen führende Herstellerunternehmen zunehmend Handelsfunktionen mit dem Ziel, diese stärker in ihre betrieblichen Absatzpolitiken zu integrieren.

Der *zunehmende horizontale Systemwettbewerb* hat letztendlich zu einer stärkeren Differenzierung der absatzwirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von größeren und kleineren Handelsunternehmen geführt. Dies hat auch Rückwirkungen auf den vertikalen Wettbewerb zu den Herstellern, die ihre Absatzpolitik immer stärker auf solche Handelsunternehmen und -kooperationen konzentrieren, *die ihnen eine hohe und qualifizierte Marktdurchdringung ermöglichen*. Der Leistungsaustausch zwischen den großen Hersteller- und Handelsunternehmen hat sich daher in den letzten Jahren erheblich intensiviert, *was häufig zu Lasten der Marktstellung der kleinen und mittleren, meist inhabergeführten Unternehmen* erfolgt ist.

Die großenbezogenen und konzentrationsrelevanten Daten weisen darauf hin, daß die zu beobachtende *Umsatzkonzentration* in den vergangenen Jahren überwiegend auf das interne Unternehmenswachstum der Groß- und Massenfilialsysteme und der straff geführten Handelsgruppen im Zuge der Markterschließung der neuen Bundesländer und einiger europäischer Nachbarstaaten zurückzuführen ist. *Externe Wachstumsprozesse*, wie die Ende 1992 vollzoge-

ne Metro-Asko-Fusion, trugen in den letzten drei Jahren nur zu einem eher unwesentlichen Teil zur Unternehmenskonzentration im Handel bei.

Der wieder zunehmende Absatzwettbewerb zwischen den umsatzstarken Anbietern im Einzelhandel mit Lebensmitteln sowie die hohen Kosten für die Entwicklung und Durchsetzung neuer Angebotstypen werden sicherlich dazu führen, daß *kleinere Handelsunternehmen eine zunehmende Systemanbindung an andere Unternehmen des Konsumgüterhandels* suchen. Diese z.T. neuen Formen der systemorientierten Zusammenarbeit werden vermutlich konzentrationsfördernde Effekte auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten des Konsumgütereinzelhandels auslösen.

### **Kapitel 3: Machtbalance zwischen Industrie und Handel**

*Die Austausch- und Leistungsbeziehungen* zwischen Handels- und Industrieunternehmen haben sich in den letzten Jahren strukturell verändert und teilweise auch intensiviert. Diese Entwicklung findet in den *Konditionensystemen* ihren Ausdruck, die durch die Einführung zusätzlicher absatz- und leistungswirtschaftlicher Konditionenelemente in den letzten Jahren deutlich komplexer und dynamischer geworden sind. Die Einführung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Konditionenelemente wird sowohl von den Herstellern als auch vom Handel vorangetrieben (z.B. Listungsentgelte, Werbekostenzuschüsse, Zielmengen- und Rückvergütungsvereinbarungen). Die Hersteller versuchen auf diese Weise, den Absatz der eigenen Produkte zu steigern und den Einfluß auf die verbrauchergerichteten Marketingaktivitäten des Handels zu erweitern. Der Handel wiederum ist bestrebt, in den Verhandlungen seine individuelle absatz- und beschaffungswirtschaftliche Leistungsfähigkeit zum Tragen zu bringen.

Die Metro-Asko-Fusion selbst und die wettbewerblichen Folge- und Begleiterscheinungen deuten darauf hin, daß sich *der horizontale bzw. vertikale Wettbewerb* unter bzw. zwischen den Industrie- und Handelsunternehmen wieder deutlich belebt hat. Die konkurrenzgerichteten Wettbewerbsaktivitäten der verschiedenen Handelsunternehmen und -kooperationen, die in den alten Ländern durch die Bindung finanzieller und personeller Ressourcen für die Erschließung der Märkte in den neuen Bundesländern und Osteuropa z.T. erlahmt waren, haben in Westdeutschland wieder an Schärfe und Intensität gewonnen.