

Disch, Wolfgang K. A.

Article — Digitized Version

Absatzwirtschaftliche Kooperation, Chancen des Grosshandels

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Disch, Wolfgang K. A. (1965) : Absatzwirtschaftliche Kooperation, Chancen des
Grosshandels, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 45, Iss. 5, pp.
266-272

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133485>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen
Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle
Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich
machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen
(insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten,
gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort
genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal
and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to
exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the
internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content
Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise
further usage rights as specified in the indicated licence.*

Absatzwirtschaftliche Kooperation – Chancen des Großhandels

Wolfgang K. A. Disch, Hamburg

Die Ansichten über die zukünftige Stellung des Großhandels im Absatzweg sind unterschiedlicher Art. Es sind Stimmen zu vernehmen, die besagen, daß der Großhandel keine Chance habe. Demgegenüber melden sich jene Vertreter zu Wort, die davon ausgehen, daß die zukünftige Entwicklung im Konsumgüterhandel wie auch im Produktionsgüterhandel weiterhin durch eine verstärkte Einschaltung des Großhandels in die Belieferung des Einzelhandels bzw. der Industrie bestimmt wird, daß also der Großhandel wieder verstärkt Funktionen der Zusammenführung von Produktion und Einzelhandel bzw. Weiterverarbeiter ausüben wird. Es wäre vielleicht mancherorts besser, hier nicht von einer Alternative zu sprechen. Auch dem Großhandel sind Mittel in die Hand gegeben, die ihn in die Lage versetzen, sein künftiges Schicksal selbst zu beeinflussen, Chancen wahrzunehmen und Risiken auszuschalten. Diese Mittel, die es einzusetzen gilt, liegen vor allen Dingen in einer verstärkten Ausrichtung auf den Absatzmarkt, in einer verstärkten Zusammenarbeit des Großhandels mit seinen Marktpartnern.

Der Großhandel sollte erkennen, daß es in der modernen Absatzwirtschaft nicht mehr ausreicht, einen einfachen Kontakt zu nachgelagerten Wirtschaftsstufen zu pflegen. Es gilt heute auch für den Großhandel, sich verstärkt den Aufgaben zuzuwenden, die mit dem Wort „Marketing“ umrissen werden. Marketing ist nicht ausschließlich eine Aufgabe der Industrie, insbesondere der Konsumgüterindustrie. Marketing ist eine Konzeption oder Denkweise jeder Unternehmensleitung und damit auch jedes Großhandelsunternehmens. Hierzu wurde bereits in einem früheren Beitrag „Marketing im Großhandel“ im WIRTSCHAFTSDIENST Stellung genommen.¹⁾

DER GEDANKE DER KOOPERATION

Der Gedanke, daß Marketing als Konzeption auch für Großhandelsunternehmen von wachsender Bedeutung ist, gewinnt mehr und mehr an Boden. Es wird damit aber auch die Frage aufgeworfen, ob jedes Großhandelsunternehmen diese mit dem Marketing verbundenen Aufgaben zu lösen in der Lage ist. Der Großhandel in der Bundesrepublik aber ist durch eine Vielzahl von Klein- und Mittelbetrieben gekennzeichnet. Stehen gerade den Großhandelsunternehmen dieser Größen die erforderlichen finanziellen Mittel und die geschulten Fachkräfte mit absatzwirtschaftlichen Kenntnissen zur Verfügung? Von der Erfahrung ausgehend läßt sich sagen, daß dies nicht der Fall ist.

¹⁾ Vgl. Wolfgang K. A. Disch: Marketing im Großhandel. In: WIRTSCHAFTSDIENST, 44. Jg. (1964), H. 12, S. I-VII.

Es wird zwar oft von den individuellen Chancen der Klein- und Mittelbetriebe gesprochen. Es wird gesagt, daß sich auch kleinere und mittlere Unternehmen sehr wohl im freien Wettbewerb behaupten können. Ihre größere Anpassungsfähigkeit an die Wandlungen im Marktgeschehen sei ihr wesentlicher Vorteil. Dies sei ihre Stärke und die Garantie für ihr Fortbestehen. Es ist gewiß unbestreitbar, daß durch eine besondere Spezialisierung oder Beschränkung auf ein Fachsortiment z. B. eine der großen Chancen für den mittelständischen Großhandel liegt. Ein Großhändler kann sich auf diese Weise Sondermärkte schaffen und dadurch wettbewerbsfähig bleiben. Voraussetzung ist dabei, daß diese Spezialisierung einem echten Bedürfnis der Abnehmer entspricht. Es läßt sich aber auch feststellen, daß eine Überlegenheit der mittelständischen Großhandelsunternehmen auf dem Gebiet der Spezialisierung nicht etwa die Regel ist. Auch große und größte Großhandelsunternehmen können diese Spezialisierung betreiben, und zwar gerade dank ihrer Kapitalkraft, die sie zur Anpassung und Spezialisierung und insbesondere auch für Forschungszwecke einsetzen können. Damit ist keine ausschließliche individuelle Chance des kleinen und mittleren Großhändlers gegenüber den Großbetrieben des Großhandels mehr gegeben.

Es scheint vielmehr erforderlich zu sein, daß kleinere und mittlere Großhandelsunternehmen versuchen, den großen gleich zu werden, um auf diese Weise die gleichen Chancen zu haben wie diese. Damit verbleiben die ihnen so oft zugesprochenen individuellen Marktchancen. Gleichzeitig aber können sie wie Großbetriebe operieren. Zur Verwirklichung dieser Idee bietet sich das kooperative Denken im Verbund an. Kleine und mittlere Unternehmen können durch ein Zusammenschließen, durch eine freiwillige Kooperation zu einem Verbund zusammenfinden, der einem Großunternehmen ähnlich wird oder gleicht.

Es lassen sich vier Thesen anführen, die für eine Kooperation, also für den Verbund im Großhandel sprechen:

1. Die Konkurrenz, in der kleine und mittlere Großhandelsunternehmen mit großen Großhandelsunternehmen stehen, spricht für einen Zusammenschluß der Klein- und Mittelbetriebe in einem Verbund. Durch diese freiwillige Kooperation soll die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den großen Mitbewerbern auf der gleichen Wirtschaftsstufe gefördert werden. Gemeinsamer Einkauf, gemeinsame Buchhaltung, gemeinsame absatzwirtschaftliche Tätigkeiten; alle Aufgaben, die zu einer

Kostensenkung und stärkeren Wettbewerbsstellung führen, lassen einen Verbund interessant erscheinen.

2. Dem Großhandel ist im Absatzweg der Einzelhandel als Abnehmer nachgelagert. In diesem Bereich des Einzelhandels haben sich während der vergangenen Jahre bedeutsame Entwicklungen vollzogen, die durch eine Konzentration und Kooperation gekennzeichnet sind. Zu nennen wären hier die Konsumgenossenschaften, Warenhäuser, Filialbetriebe und der Versandhandel als die Konzentrationsformen. Ihnen zur Seite stehen die Einkaufsgenossenschaften und Freiwilligen Ketten als die Kooperationsformen. Diese im Einzelhandel gewachsene Konzentration und Kooperation stellt den Großhandel vor die Frage, wie er seine Marktposition in bezug auf eine solche veränderte Abnehmerstruktur im Einzelhandel verbessern kann.
3. Auf der Beschaffungsseite steht dem Großhandel die Industrie gegenüber. Hier läßt sich gleichfalls eine zunehmende Konzentration, ein Wachsen der Großbetriebe mit einer sich verstärkenden Marktposition feststellen. Auch hinsichtlich dieses Marktpartners hat der Großhandel Überlegungen anzustellen, in welcher Weise er sich solchen Entwicklungen gegenüber verhalten kann.
4. Im Großhandel selbst ist eine Tendenz steigender Kosten zu bemerken. Klein- und Mittelbetriebe haben zweifellos ihre Kostenvorteile, können aber nie die Vorteile in der Kostenstruktur erreichen wie ein Großbetrieb. Hier gilt es von seiten des mittelständischen Großhandels zu prüfen, welche Möglichkeiten bestehen, um die relativen Kostenvorteile der Großbetriebe gleichfalls zu erreichen.

Die freiwillige Zusammenarbeit mehrerer Klein- und Mittelbetriebe bietet zweifellos eine Möglichkeit, diese vier aufgezeigten, für den mittelständischen Großhandel nachteiligen Entwicklungen zu kompensieren. Ein Blick in die Wirtschaftspraxis zeigt, daß sich ein Verbunddenken im Großhandel bereits in einer größeren Anzahl von Kooperationsgebilden verwirklicht hat: Es bestehen in der Bundesrepublik über 20 Freiwillige Ketten; es existieren zahlreiche Einkaufsgenossenschaften, allein 24 im Bereich der Nahrungsmittel; es schließen sich Bedienungs-Großhändler und Selbstbedienungs-Großhändler zu einem Kooperationsgebilde zusammen; schließlich ist auch auf die Empfehlung der Wirtschaftsvereinigung Groß- und Außenhandel hinsichtlich einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen Industrie und Großhandel zu verweisen, die eine Partnerschaft zwischen diesen beiden Wirtschaftsstufen als besonders im Hinblick auf den verschärften Wettbewerb innerhalb des größeren Marktes der EWG für beide Teile erstrebenswert bezeichnet.

Der Verbund- oder Kooperationsgedanke läßt sich nun auf alle Unternehmensfunktionen übertragen. Es ist eine Kooperation im Bereich der Beschaffung, des Absatzes, der Finanzierung, der Organisation, der Buchhaltung usw. möglich und auch in der Praxis anzutreffen.

Die meisten praktischen Beispiele einer zwischenbetrieblichen Kooperation liegen jedoch aus dem Bereich des Absatzes vor. Dies ist kein Zufall. Die Veränderungen am Absatzmarkt treffen ein Unternehmen unmittelbar an der Marktfrente. Es ist deshalb auch erklärlich, daß die Unternehmen bei schwieriger Markt- und Absatzlage zunächst in ihrem absatzwirtschaftlichen Bereich nach Möglichkeiten und Formen zwischenbetrieblicher Kooperation suchen, um sich wirksamer im Feld des Wettbewerbs behaupten zu können.

MÖGLICHKEITEN DER KOOPERATION IM GROSSHANDEL

Unter einer Kooperation im Großhandel oder einem Großhandelsverbund versteht sich der Zusammenschluß mehrerer Großhandelsunternehmen zwecks Schaffung einer gemeinsamen Absatzaktivität bzw. zwecks Delegation einer oder mehrerer Absatzfunktionen an eine gemeinsam getragene Institution. Diese Zusammenschlüsse können entweder nur Großhandelsunternehmen erfassen; dann spricht man von einem horizontalen Verbund. Sind dagegen in solchen Kooperationsformen auch nachgelagerte Einzelhandelsunternehmen oder vorgelagerte Industriebetriebe erfaßt, handelt es sich um einen vertikalen Verbund.

Horizontaler Verbund

1. Großhandelskonsortium: Ein Konsortium wird gebildet zur Abwicklung einzelner Aufträge. Die Initiative geht in der Regel ad hoc vom Auftraggeber aus. Großhandelskonsortien, wie sie beispielsweise im Baustoffhandel zu finden sind, sind überwiegend nur von kurzfristiger Dauer. Nur in Ausnahmefällen bestehen sie auch über die Abwicklung eines Auftrages hinaus weiter, um bei einem späteren Auftrag erneut in Aktion zu treten. Das Ziel eines solchen Großhandelskonsortiums ist die Ergänzung der Spezial- oder Fachsortimente einzelner Großhändler zu dem im Auftrag (meist Großaufträge im Produktionsgüterhandel) verlangten Programm. Großhandelskonsortien sind von besonderer Bedeutung für exportmarktorientierte Großhandlungen.

2. Großhandels-Kartell: Ein Kartell trachtet möglichst nach der Erfassung des gesamten Angebotes einer Branche. Es ist auf eine Erzeugnisart ausgerichtet. Demgegenüber ist in den nachstehenden Großhandelsgemeinschaften immer nur eine kleine Zahl von Unternehmen erfaßt und damit nur ein kleiner Teil des Angebots einer Branche. Rechtlich besteht zwischen einem Großhandelskartell und den Großhandelsgemeinschaften — vgl. etwa Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen — kein Unterschied; dieser liegt nur im ökonomischen Bereich.

3. Großhandelsgemeinschaften: Bei dieser Art des Großhandelsverbundes sind Großhandelsunternehmen anzutreffen, die spezifisch gleichartige Interessen aufweisen. Der Zusammenschluß in einem solchen Verbund erfolgt für längere Dauer, in der Regel für unbegrenzte Zeit. Großhandelsgemeinschaften

ten sind in verschiedenen Formen anzutreffen, wobei unterschiedliche Kriterien für die Struktur und Form des Verbundes maßgeblich sind. Fünf Kriterien stehen im Vordergrund: 1. das Sortiment, 2. der Absatzraum, 3. die Abnehmerstruktur, 4. die Absatztechnik und 5. einzelne Absatzfunktionen.

Der produktbezogene Verbund geht von der Idee der Sortimentsergänzung aus. Mehrere Großhandelsunternehmen versuchen, ihr gemeinsames Sortiment im Hinblick auf seine absatzmäßige Verwandtschaft zu komplettieren. Dabei gelangt jedes einzelne Unternehmen als Mitglied dieser Großhandelsgemeinschaft in den Genuß einer Sortimentsspezialisierung und der damit verbundenen kostenmäßigen und absatzwirtschaftlichen Vorteile.

Bei einer absatzraumbezogenen Großhandelsgemeinschaft erfolgt eine gebietliche, regionale Aufteilung und Ergänzung der Großhandelsunternehmen. Bisher miteinander in sich überschneidenden Absatzgebieten konkurrierende Unternehmen finden sich zusammen, um sich in den einzelnen Absatzgebieten besser abzugrenzen und gegenseitig zu ergänzen. Diese Maßnahme erfolgt zumeist parallel zur Abgrenzung und Ergänzung der Sortimente. Mitwettbewerber arbeiten hier zusammen, um einen überflüssigen und unökonomischen Wettbewerb auszuschalten.

Der abnehmerbezogene Verbund strebt eine kundenmäßige Aufteilung und Ergänzung der Großhandelsunternehmen an. Diese Aufteilung und Ergänzung erfolgt nach der Art der Abnehmergruppen: z. B. Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter, Kantinen und Anstalten, auch einzelne Länder im Export. Die Spezialisierung des einzelnen Großhandelsunternehmens auf eine bestimmte Abnehmergruppe soll ermöglichen, daß sich dieses Unternehmen vermehrt mit seinen Spezialkenntnissen auf diese Gruppen einrichten kann und ihnen somit eine verbesserte Leistung anzubieten vermag.

In der absatztechnikbezogenen Großhandelsgemeinschaft erfolgt gleichfalls eine Aufteilung und Ergänzung von Großhandelsleistungen, hier im Hinblick auf die unterschiedlich verwandten Absatztechniken. Als Beispiel mag der Zusammenschluß von zwei Bedienungsgroßhändlern, die einer Freiwilligen Kette zugehören, und einem unabhängigen Selbstbedienungsgroßhändler dienen. Bedienungsgroßhändler und Selbstbedienungsgroßhändler bieten nach dem erfolgten Zusammenschluß ihrer Kundschaft wechselseitig nunmehr zwei verschiedene Absatztechniken zur Wahl an, ohne daß die einzelne Großhandlung sich beider Absatztechniken zu bedienen hat.

In der absatzfunktionsbezogenen Gemeinschaft erfolgt eine funktionale Aufteilung und Ergänzung im Absatz einzelner Großhandelsunternehmen. In diesem Bereich finden sich die meisten Beispiele einer zwischenbetrieblichen horizontalen Ko-

operation. Man sucht in der Zusammenarbeit einen Weg, wirksamer und kostengünstiger einzelne Instrumente der Absatzpolitik einsetzen zu können.

Besonders im Bereich der Werbung lassen sich mannigfaltige Formen einer solchen Kooperation finden. Diese reichen vom reinen Erfahrungsaustausch über eine Sammelwerbung bis zur Gemeinschaftswerbung. Der Erfahrungsaustausch auf dem Gebiet der Werbung beschäftigt sich zumeist mit der Analyse von Werbekosten und Werbeerfolg. Ein solcher Erfahrungsaustausch ist oftmals die Vorstufe zu einer Gemeinschaftswerbung der teilnehmenden Partnerunternehmen. Bei einer Sammelwerbung schließen sich mehrere Großhandelsunternehmen zu einer gemeinsamen Werbemaßnahme unter Nennung ihrer Namen zusammen. Die Sammelwerbung erfordert gleichgeartete Interessen der beteiligten Großhandelsunternehmen. Dieses gemeinsame Interesse ist entweder ein homogenes oder engverwandtes Absatzprogramm, z. B. die Sammelwerbung aller Vertragshändler einer Automarke in einem abgegrenzten Wirtschaftsgebiet, oder ein heterogenes Absatzprogramm, wenn z. B. verschiedene Großhandelsunternehmen bei der Erstellung eines Gesamtprojektes zusammenarbeiten können. Demgegenüber werben in einer Gemeinschaftswerbung mehrere Großhandelsunternehmen gemeinsam für den Absatz ihrer Leistungen, wobei jedoch das einzelne Unternehmen anonym bleibt. Eine solche Gemeinschaftswerbung kann ausgehen von der Branchenzugehörigkeit, von einem bestimmten, oftmals neuen Produkt, von einem Wirtschaftsraum, den es neu zu erschließen gilt oder von einer Abnehmergruppe, die verstärkt Berücksichtigung finden soll.

Neben der Werbung bietet sich die organisatorische Tätigkeit für eine funktionsbezogene Kooperation an. Unter Absatzorganisation versteht sich der technisch organisatorische Bereich eines Großhandelsunternehmens, über den der Absatz abgewickelt wird. Auf diesem Gebiet lassen sich sehr vielfältige Formen einer Kooperation denken: gemeinsame Ausstellungsräume, gemeinsame Vertreterstäbe im In- und Ausland, Bildung von Verkettungen, Gründung von gemeinsamen Verkaufsstellen oder gemeinsame Vertriebsstellen bzw. Niederlassungen, gemeinsame Auslieferungslager, was vor allen Dingen für Hafenterrassen zutreffend ist, gemeinsame Lager- und Verladeeinrichtungen, gemeinsame Transporteinrichtungen usw.

Als weitere Funktion zur gemeinsamen Ausübung ist der Kundendienst zu nennen. Der sog. after-sales-service erlangt zunehmend an Bedeutung. Garantieleistungen, Wartung und Kontrollen, die Lieferung von Ersatzteilen und Ausführung von Reparaturen und manches mehr werden vom Konsumenten als selbstverständlich hingenommen. Diese Leistungen werden jedoch teilweise nicht nur von der Industrie zu vollbringen sein, sondern auch vom Großhandel. Dem einzelnen Großhandelsunternehmen erwachsen für diese Leistungen hohe Kosten, will es einen solchen Kundendienst selbständig ausüben. Vor allen Dingen gilt dies für Großhandelsunternehmen mit Export-

interesse. Ein Absatz nach Exportmärkten ist oftmals nicht möglich, wenn nicht ein Service gewährleistet ist. Hier bietet sich ebenfalls der Gedanke der Großhandelsgemeinschaft zur Ausübung eines gemeinsamen Kundendienstes an.

Als vierter Ansatzpunkt einer funktionsbezogenen Kooperation sei die Marktforschung angeführt. Auch Großhandelsunternehmen müssen Marktforschung betreiben. Ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch, das Zusammentragen von Einzelkenntnissen über den Absatzmarkt und über absatzwirtschaftliche Maßnahmen kann hier schon der erste Schritt zu einer gemeinsamen Marktforschung sein. Weitere Schritte wären darin zu sehen, daß man gemeinsam eine Marktuntersuchung veranstaltet, daß man gemeinsam einen Auftrag an ein Marktforschungsinstitut vergibt oder daß man den Fachverband mit Marktforschungsaufgaben betraut. Zur Diskussion stehen hier vor allem Grunddaten über den Markt, für die alle Mitglieder der Großhandelsgemeinschaft gleiches Interesse zeitigen, ohne daß sie damit Wettbewerbsvorteile, die auf einer spezifischen Marktkenntnis beruhen, ausschalten.

Ein Blick auf die zuletzt genannten Möglichkeiten der Kooperation im Großhandel zeigt, daß die größte Zahl der Möglichkeiten eines horizontalen Verbunds in diesen Bereichen einzelner absatzwirtschaftlicher Funktionen oder Tätigkeiten liegt. Die separate Aufzählung einzelner Kooperationsmöglichkeiten darf jedoch nicht zu dem Fehlschluß führen, daß Verbundgebilde immer in solch isolierter Form auf einzelne Funktionen bezogen auftreten, wie sie hier Behandlung gefunden haben. In der Praxis kommen überwiegend Kombinationen mehrerer der aufgezeigten Möglichkeiten vor. Darüber hinaus ist oftmals zu beobachten, daß eine Großhandelsgemeinschaft ihren ersten Schritt mit nur einer gemeinsam ausgeführten Funktion beginnt, um dann später zu einer weitergehenden Kooperation vorzudringen. Es handelt sich hier bei den ersten Schritten quasi um eine Probezeit für die kooperierenden Unternehmen.

Vertikaler Verbund

Bei einem vertikalen Verbund kooperieren Großhandelsunternehmen entweder mit den ihnen nachgelagerten Einzelhandelsunternehmen oder mit den ihnen vorgelagerten Industriebetrieben. Man spricht von einem vertikalen Verbund, da sich der Kooperationsgedanke entsprechend dem Absatzweg eines Produktes vertikal durch verschiedene Wirtschaftsstufen vollzieht.

1. **Vorwärtsintegration:** Bei dieser Art der Kooperation arbeiten Großhandelsunternehmen mit ihnen nachgelagerten Einzelhandelsunternehmen zusammen. In der Regel ist ein solcher Verbund funktional, also auf einzelne Bereiche in der Absatztätigkeit ausgerichtet. Die geschlossenste vorwärtsgerichtete vertikale Verbundtätigkeit findet sich in Form der Freiwilligen Kette. Ausgehend von dem Gedanken des Filialbetriebes, wird hier der Versuch unternommen, Groß- und Einzelhandelsunternehmen zu einer

engen Kooperation zusammenzuführen. Das bedeutet, daß möglichst alle absatzwirtschaftlichen Funktionen Gegenstand der gemeinsamen Tätigkeit sein sollen. Erfahrungsaustausch, Sortimentsbildung, Werbung, Kundendienst, Ladengestaltung, Handelsmarken, Verpackung u. a. m. werden zum Gegenstand der Kooperation.

Ein vertikaler Verbund läßt sich aber auch denken, wenn nur einzelne Funktionen in die Kooperation einbezogen werden. Dies wäre z. B. bei einer Gemeinschaftswerbung der Fall. Durch eine Gemeinschaftswerbung zwischen Groß- und Einzelhandel soll eine verstärkte Wirtschaftskraft und damit eine bessere Umwerbung des gemeinsamen Konsumenten erlangt werden. Solche Werbegemeinschaften sind durchaus dazu in der Lage, Vorstufe für eine weitergehende absatzwirtschaftliche Kooperation zwischen Groß- und Einzelhandel zu bilden.

Eine weitere Möglichkeit einer von Groß- und Einzelhandel durchgeführten Kooperation bietet sich in der gemeinsamen Absatzorganisation an. Diese Art der Kooperation hat Bekanntheit erlangt unter dem Namen „Ratio-Markt“. Der Einzelhändler wird von absatzorganisatorischen Aufgaben entlastet, indem er seinen Kunden Einkaufsausweise ausstellt, mit denen diese berechtigt sind, Waren direkt bei dem angegebenen Großhandelsunternehmen zu beziehen. Dem Einzelhändler wird damit die Möglichkeit geboten, indirekt eine Sortimentsausweitung vorzunehmen und sich auf seine Verkaufsaktivität zu beschränken. Der Großhändler dagegen findet den Schwerpunkt seiner Tätigkeit in den Fragen der organisatorischen Abwicklung der Verkäufe. Er nimmt die Auslieferung der Ware an den Konsumenten im Auftrage des Einzelhändlers vor. Dieser erhält für seine Vermittlertätigkeit eine Kommission. In einzelnen Fällen haben sich bereits Begriffe herausgebildet, die den Einzelhändler als Hauptkunden und den Konsumenten als Unterkunden des Großhändlers bezeichnen.

2. **Rückwärtsintegration:** Diese Art des vertikalen Verbundes ist auf die vorgelagerte Wirtschaftsstufe gerichtet. Hier finden sich Großhandelsunternehmen mit Produktionsunternehmen zusammen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Absatzringen. Diese Kooperationsart ist gleichfalls wie die Vorwärtsintegration in der Regel funktional ausgerichtet.

Bekannt geworden ist das Beispiel eines industriellen Verbundes unter Führung eines Großhandelsunternehmens. Durch die Vermittlung eines Großhändlers tauschen Industrieunternehmen Maschinenteile aus, die dann rationell von jeweils einem Industriebetrieb in großer Serie hergestellt werden können.

Ebenso wie Großhandelsunternehmen mit Einzelhandelsunternehmen gemeinsame Werbung betreiben können, bietet sich die vertikale Gemeinschaftswerbung auch für Industriebetriebe und Großhändler an. Es handelt sich dann um eine gemeinsame Umwerbung des Einzelhandels als dem letzten Glied in der Ab-

satzkette zum Konsumenten. Von besonderem Belang ist diese Art der Gemeinschaftswerbung z. B. bei der Einführung eines neuen Produktes, das gegebenenfalls eine Gemeinschaftsentwicklung von Industrie und Großhandel darstellen kann.

Ferner ist bei der Rückwärtsintegration eine gemeinsame Marktforschung möglich. Dabei arbeiten Großhandelsunternehmen und Industriebetriebe zusammen in bezug auf die Erforschung ihres gemeinsamen Marktes. Diese Art der Zusammenarbeit bietet sich gleichfalls besonders bei der Einführung eines neuen Produktes an. Großhandel und Industrie brauchen hierbei nicht die Marktforschung selbständig auszuüben; es besteht die Möglichkeit, gemeinsam einen Auftrag an ein Marktforschungsinstitut zu vergeben. Dennoch rechnet auch diese Art der Zusammenarbeit zu einer vertikalen Kooperation zwischen Großhandel und Industrie. Gleichfalls zu einer gemeinschaftlichen Marktforschung wäre der Fall zu zählen, wenn Großhandelsunternehmen, die in einem horizontalen Verbund zusammenarbeiten, ihre zusammengetragenen Betriebsstatistiken (z. B. Umsatzdaten nach Produkten, Abnehmergruppen, Zeitpunkten, Absatzregionen usw.) der Industrie für deren Planungszwecke zur Verfügung stellen. Die Industrie wäre damit in die Lage versetzt, eine dem Großhandel jeweils gerechter werdende Sortimentspolitik zu betreiben.)

ORGANISATORISCHE FRAGEN IM GROSSHANDELSVERBUND

Ist eine Gruppe von Großhandelsunternehmen bereit, sich in einer Kooperationsform in horizontaler oder vertikaler Richtung zusammenzufinden, steht die Lösung von organisatorischen Fragen dieses Großhandelsverbundes an. Es sind Fragen zu klären, die einmal die Geschäftsführung der Gemeinschaft betreffen, zum anderen das besondere Problem der Verteilung der Kosten, die durch die Gemeinschaftsarbeit entstehen.

Die Geschäftsführung

Bei Gemeinschaftsarbeiten zwischen mehreren Unternehmen ist recht häufig der Fall anzutreffen, daß ein Mitgliedsunternehmen des Verbundes, das bereits über eigene ausgebaute absatzwirtschaftliche Einrichtungen und entsprechende absatzwirtschaftliche Erfahrung verfügt, die Federführung des Verbundes übernimmt. Meist ist dieses auch das Unternehmen, von dem die Initiative zum Verbund ausgeht. Diese Art der Gestaltung der Geschäftsführung ist sowohl beim horizontalen als auch beim vertikalen Verbund anzutreffen. Besonders beim vertikalen Verbund bietet es sich direkt an, daß das Großhandelsunternehmen hier als geschäftsführende Stelle eingerichtet wird; als Beispiel seien die Freiwillige Kette und der Absatzring genannt.

Findet man die soeben beschriebenen Organisationsformen oft als vorläufige Lösung während der Aufbauzeit des Verbundes, so wird man nach Konsolidie-

rung der Verhältnisse vielfach ein gemeinschaftliches Büro, das nach außen als vorgelagerte gemeinsame Absatzabteilung aller beteiligten Mitglieder angesehen werden kann, ins Leben rufen. Dieses gemeinsame, aus den einzelnen Mitgliedsunternehmen ausgegliederte Büro arbeitet unabhängig von den einzelnen Unternehmen und nimmt die Interessenvertretung für alle Mitglieder in gleichem Umfang wahr.

Die Kostenverteilung

Durch die gemeinschaftliche Lösung absatzwirtschaftlicher Probleme entstehen Kosten, die von den Mitgliedern des Verbundes gemeinsam getragen werden müssen. Gemeinsam Kosten zu tragen bedeutet jedoch nicht immer, daß sie auch zu gleichen Teilen auf die Mitglieder umzulegen sind. Es ist vielmehr verschiedenen Tatbeständen Rechnung zu tragen, wenn eine gerechte Kostenverteilung erfolgen soll.

Es kann erstens daran gedacht werden, daß die Kostendeckung im Verbund durch Zahlung fester Beiträge der Mitglieder gewährleistet wird. Die Höhe des Beitrages kann dabei z. B. nach dem Umfang des über den Absatzverbund laufenden Umsatzes der Mitglieder festgelegt werden. In diesem Fall ist es jedoch erforderlich, daß die in der Zukunft anfallenden Kosten des Absatzverbundes im voraus geschätzt werden können.

Eine zweite Art der Kostendeckung ist die der Umlage auf die am Absatzverbund beteiligten Unternehmen. Sind die angefallenen Kosten auf einen bestimmten Auftrag bezogen, so können sie dem jeweiligen Mitglied direkt angelastet werden. Kosten jedoch, die für eine gemeinschaftliche Funktionsausübung — z. B. Marktforschung, Werbung, Kundendienst usw. — anfallen, müssen auf indirekte Weise nach einem besonderen Schlüssel auf die Verbundmitglieder verteilt werden. Diese Kostenumlage kann nach verschiedenen Schlüsselungen erfolgen:

— Eine gleichmäßige Umlage der Kosten auf alle Mitglieder ist eine einfache Art, aber in den seltensten Fällen eine gerechte Lösung. Sobald zwischen den Partnern des Verbundes Unterschiede in der Größe bestehen, kann dieser Schlüssel nicht mehr angemessen sein, da große und kleine Mitglieder gleichlautend belastet werden. Ebenso werden graduelle Unterschiede in der Inanspruchnahme des Verbundes nicht berücksichtigt.

— Eine Kostenverteilung nach Umsatzanteilen am gemeinschaftlichen Absatz des Verbundes ist eine weitere Möglichkeit. Aber auch hierbei wird das Verhältnis, in dem die Mitglieder den Verbund in Anspruch nehmen, nicht berücksichtigt. Der durchgeführte Umsatz seitens eines Mitgliedes mit dem Verbund braucht nicht den Bemühungen des Verbundes und den damit anfallenden Kosten zu entsprechen. Es kann sein, daß für ein Mitglied wesentlich höhere Verkaufs- und Servicebemühungen stattzufinden haben als für ein anderes mit gleicher Umsatzhöhe.

— In der Praxis dürfte es sich somit empfehlen, einen kombinierten Schlüssel anzuwenden. Damit werden unterschiedliche Absatzquoten der einzelnen Mitglieder am Verbund möglichst ausgeglichen. Die Kosten können hierbei zu einem Teil nach Umsatzanteilen, der Rest durch feste Beiträge zur Deckung der fixen Kosten, gestaffelt nach den jeweiligen Absatzquoten der Mitglieder, zur Verteilung gelangen.

Eine weitere Möglichkeit der Kostenverteilung bietet sich in der Weise an, daß die Mitglieder ihre Produkte zu einem Festpreis an den Verbund verkaufen, der sie mit einem entweder auf längere Zeit festgelegten oder aber von Fall zu Fall zu kalkulierenden Aufschlag im Markt absetzt. Sollten über die Kostendeckung hinaus Überschüsse im Verbund erzielt werden, können diese zum Ende des Geschäftsjahres an die Mitglieder rückvergütet werden.

BEACHTUNG KARTELLRECHTLICHER VORSCHRIFTEN

Finden sich Großhandelsunternehmen zusammen, um eine zwischenbetriebliche Kooperation zu betreiben, stellt sich ihnen die Frage, ob diese Idee des Verbundes nicht sehr weit an den Gedanken des Kartells heranführt. Das Kartellgesetz verbietet im Grundsatz sämtliche Kartelle und behält sich von Fall zu Fall Ausnahmegenehmigungen durch das Kartellamt vor.

Da über die Möglichkeiten einer zwischenbetrieblichen Kooperation, die nicht mit dem Kartellgesetz in Konflikt kommt, in der Wirtschaftspraxis große Unsicherheit herrschte, hat das Bundeswirtschaftsministerium am 29. Oktober 1963 die „Kooperationsfibel — zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen“ veröffentlicht. Diese Broschüre soll zeigen, daß das Kartellgesetz einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit nicht entgegensteht, soweit diese auf Rationalisierung und Leistungswettbewerb gerichtet ist. Auf die verschiedenen Möglichkeiten — z. B. gemeinschaftliche Marktforschung, gemeinschaftlicher Verkauf, Gemeinschaftswerbung sowie Transport- und Lagergemeinschaften — wurde bereits in einem WIRTSCHAFTSDIENST-Beitrag ausführlich eingegangen.²⁾

DIE WERTUNG DES KOOPERATIONSGEDANKENS IN DER SICHT DES EINZELNEN UNTERNEHMENS

Das Eingehen einer zwischenbetrieblichen Kooperation bedeutet für das einzelne Großhandelsunternehmen gewisse Eingriffe in die individuelle, bisher vollständig eigenständige Unternehmenspolitik. Es ergeben sich bestimmte Vor- und Nachteile, die es von jedem Unternehmen zu überlegen gilt, bevor der Kooperationsgedanke eine Verwirklichung findet. Diese Überlegungen betreffen zum einen die Wahl der Partner

für den Verbund und zum anderen die betriebswirtschaftlichen Vorteile sowie bestimmte Nachteile für das jeweilige Mitglied.

Die Wahl der Partner im Verbund

Es liegt auf der Hand, daß ein Verbund sich nicht aus einer wahllos zusammengefügt Zahl von Großhandelsunternehmen bilden lassen kann. Es bedarf bestimmter Grundsätze oder Voraussetzungen, die bei der Gründung eines Verbundes im Großhandel unbedingt zu beachten sind:

— Erste Voraussetzung ist, daß die Partner des Verbundes in verschiedenen Beziehungen zueinander passen oder binnen kurzer Frist aufeinander abgestimmt werden können. Die sachlichen Interessen und die Pläne der Verbundmitglieder müssen in ausreichendem Umfang in die gleiche Richtung weisen. Fehlt eine Interessengleichheit, ist mit einem Auseinanderbrechen der Kooperation zu rechnen. Ferner sollten die Größenordnungen der Verbundpartner — ihre wirtschaftliche Bedeutung — in etwa übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, ist die Gefahr zu groß, daß eine wirtschaftliche Abhängigkeit der schwächeren Partner zu einer von diesen nicht angestrebten Konzentration führt. Der mögliche Verlust der Unabhängigkeit als Ergebnis einer nicht ausreichend abgestimmten Kooperation ist somit auch eines der Hauptargumente gegen eine intensive Zusammenarbeit im Verbund. Wenn das Kooperationsdenken frei bleiben soll von einem Mißtrauen gegenüber möglicher, absichtlicher oder unabsichtlich herbeigeführter Abhängigkeit, dann sollten nur solche Unternehmen für den Verbund gewählt werden, die der wirtschaftlichen Größenordnung des tragenden Großhandelsunternehmens entsprechen.

— Bei der Gründung eines Verbundes sollten ferner nach Möglichkeit nur solche Unternehmen berücksichtigt werden, die bereits nach absatzwirtschaftlichen Prinzipien arbeiten. Ist dies nicht gegeben, besteht die Gefahr, daß der Eingliederungsprozeß solcher noch nicht absatzwirtschaftlich orientierter Unternehmen stark erschwert wird.

— Obgleich die Zusammenarbeit im Verbund in der Regel auf Teilgebieten beginnt, sollten die Mitglieder von Anfang an grundsätzlich zu einer weitergehenden Kooperation bereit sein, weil sich die Entwicklung trotz aller Planung nicht langfristig voraussehen läßt. Wichtig ist die grundsätzliche Bereitschaft zu einer fortschreitenden Kooperation; ob es einmal dazu kommen wird, ist dabei nicht entscheidend.

Betriebswirtschaftliche Vorteile für ein Verbundmitglied

Die Vorteile, die sich einem Großhandelsunternehmen im Verbund bieten, liegen im Bereich der Kostensenkung, der gesteigerten absatzwirtschaftlichen Effizienz und damit der erhöhten Konkurrenzfähigkeit gegenüber Großbetrieben auf der gleichen, auf der

²⁾ Fritz Gloede: Die kartellrechtlich zulässigen absatzwirtschaftlichen Kooperationsmöglichkeiten. In: WIRTSCHAFTSDIENST, 44. Jg. (1964), H. 5, S. VIII-XI.

vor- oder nachgelagerten Wirtschaftsstufe. Wenn von mehreren Unternehmen auf eine gemeinsam getragene Institution, also auf den Verbund, einzelne absatzwirtschaftliche Tätigkeiten ausgegliedert werden, so kann dieser Verbund diese Tätigkeiten kostengünstiger durchführen. Kostengünstiger ist hier gemeint im Vergleich zu einer Addition aller Kosten, die sonst in den einzelnen Unternehmen separat entstehen würden. Das bedeutet für das einzelne Mitgliedsunternehmen, daß auf es nunmehr über den Verbund ein geringerer Kostensatz entfällt.

Neben einer Kostensenkung ist aber vor allem auch das Augenmerk auf eine erhöhte Wirkung der Absatzpolitik zu lenken. Dadurch, daß sich mehrere Unternehmen zur gemeinsamen Ausübung absatzwirtschaftlicher Tätigkeiten im Verbund zusammenfinden, können sie nunmehr durch eine gesündere finanzielle Basis und die zusammengetragene Erfahrung erfolgreicher und wirkungsvoller absatzwirtschaftlich tätig werden.

Kostensenkung und gesteigerte absatzwirtschaftliche Effizienz zusammengefaßt führen dazu, daß der einzelne Klein- oder Mittelbetrieb des Großhandels im Verbund eine konkurrenzfähigere Stellung gegenüber den Großbetrieben als Mitwettbewerber um die gleichen Nachfrager erhält.

Wirtschaftliche Nachteile aus dem Verbund

Den betriebswirtschaftlichen Vorteilen eines Verbundes stehen gewisse Nachteile gegenüber. Vor allen Dingen ist zu berücksichtigen, daß ein Großhandelsunternehmen in einem solchen Verbund in eine wirtschaftliche Abhängigkeit von anderen Mitgliedsunternehmen geraten kann. Ferner besteht die Gefahr, daß einzelne Unternehmen sich für den Verbund interessieren, jedoch nur eine einmalige Zusammenarbeit anstreben, um diese als Mittel zur Konkurrenzforschung bei den übrigen Mitgliedern zu benutzen.

Neben diesen Gesichtspunkten ist von jedem potentiellen Mitglied darüber hinaus zu berücksichtigen, daß durch das Eintreten in einen Verbund ein gewisser Grad an Selbständigkeit, ein Teil des Individualismus aufgegeben werden muß. Dies ist notwendig, da sonst keine fruchtbare Kooperation zustande kommen kann. Dem ist jedoch gegenüberzustellen, daß auch im Verbund für das einzelne Großhandelsunternehmen eine Freiheit besteht; es handelt sich dabei um eine neue Freiheit, die kleineren und mittleren Großhandelsunternehmen in der Konkurrenz gewährt wird. Man spricht deshalb auch von einer „neuen Freiheit in der Kooperation“.

FUHRT KOOPERATION ZUR KONZENTRATION?

In vielen Fällen wird die zwischenbetriebliche Kooperation auf einem Teilgebiet absatzwirtschaftlicher Fragen begonnen, im Laufe der Zeit jedoch erweitert:

Größere Erfahrung mit den gemeinsamen Marketing, wachsendes Vertrauen in die Partner und die Gemeinschaft sowie neue Ideen, deren Verwirklichung mehrere Partner voraussetzt, führen zu dieser Entwicklung. Es drängt sich damit die Frage auf, ob eine Kooperation in Form eines Verbundes schließlich nicht doch zu einer Konzentration führt.

Die Konzentration kann durchaus als Endstufe einer Kooperation eintreten. Während die Kooperation alle Möglichkeiten von lockerem Erfahrungsaustausch bis zu völliger Zusammenarbeit in ganzen Märkten in jeder denkbaren Form umschließt, ist die Konzentration meist das Ergebnis bestimmter wirtschaftlicher Verhältnisse. Fast immer findet durch einen konzentrierenden Zusammenschluß die wirtschaftliche Überlegenheit eines Unternehmens ihren äußeren Ausdruck. Die Konzentration durch gleichberechtigte Partner kann als Ausnahme angesehen werden.

Muß nun aber eine Kooperation stets zu einer Konzentration führen? Wird zur gemeinsamen Ausübung absatzwirtschaftlicher Aktivitäten ein bereits bestehendes Unternehmen übernommen, so liegt bereits der Fall einer Konzentration vor. Das setzt allerdings voraus, daß ein übernehmbares Unternehmen entsprechender Größenordnung vorhanden ist. Sieht man von diesem Sonderfall ab, läßt sich sagen, daß eine Kooperation gleichberechtigter und gleichgewichteter Partner keinesfalls stets zu einer Konzentration, zu einem völligen wirtschaftlichen und rechtlichen Zusammenschluß führen muß. Eine Kooperation in Form eines freiwilligen Zusammenschlusses kann sich über einen langen Zeitraum hinweg erstrecken, ohne daß ein Konzentrationsgebilde entsteht.

Ist jedoch eine Konzentration von den beteiligten Unternehmen von vornherein beabsichtigt, so bietet sich der Weg über die Kooperation als schrittweise Annäherung an die Konzentration an. Dies hat den Vorteil, daß man während der Zeit der Kooperation Erfahrungen sammeln und gegebenenfalls die Idee der völligen Konzentration wieder aufgeben kann, wenn sich nichtvorhergesehene Schwierigkeiten ergeben sollten.

Bei allen Diskussionen um die Vorteile, die sich Großhandelsunternehmen in der Kooperation bieten, sollte jedoch stets berücksichtigt werden, daß positive und negative Aspekte, Chancen und Risiken in einer solchen Kooperation abgewogen werden müssen. Auf keinen Fall ist eine Kooperation das Allheilmittel für kranke Unternehmen. Voraussetzung auch in der Kooperation ist, daß das einzelne Unternehmen in der ihm eigenen Größe gesund und absatzwirtschaftlicher Aktivität gegenüber aufgeschlossen ist. Nur eine Addition gesunder Einheiten in einer Kooperation birgt eine Chance für den Großhandel.