

„Die Fabriken müssen laufen“

Warum entscheidet sich das eine Unternehmen für, das andere gegen Vertikalisierung? Professor Werner Reinartz, Direktor des Seminars für Handel und Kundenmanagement an der Universität Köln, kennt die Argumente.

Professor Reinartz, Vertikalisierung ist im Lebensmittelhandel ein großes Thema. Was spricht aus Ihrer Sicht für die Strategie, als Händler selbst zum Produzenten zu werden?

Das ist eine ganz grundsätzliche strategische Entscheidung des Handels, die etwas darüber aussagt, an welchen Stellen Wert geschaffen wird. Man sieht dabei eine Wellenbewegung. Es gab Perioden, in denen Unternehmen grundsätzlich stärker integrierten, ebenso wie solche, in denen sie versuchten, fokussiert und flach zu agieren. Für die Vertikalisierung sprechen Aspekte der Qualitätssicherung und die Kontrolle der Wertschöpfungskette. Es geht den Unternehmen um mehr Verhandlungsspielraum und größere Unabhängigkeit, zum Beispiel mit Blick auf Preiserhöhungen oder Lieferengpässe der Hersteller. Auch

die Verfügbarkeit bestimmter Mengen ist ein wichtiger Punkt. Bei saisonalen oder stark nachgefragten Produkten geht es außerdem darum, bestimmte Beschaffungsmärkte für Produkte oder Zutaten zu okkupieren und vor dem Zugriff von Wettbewerbern abzuschotten.

Welche Argumente stehen auf der Contra-Seite?

Durch eigene Werke steigt für den Händler die Komplexität – aber ihm fehlt ein der Lebensmittelindustrie vergleichbares

Mengengerüst mit einer Vielzahl an Kunden, an die die Erzeugnisse verkauft werden können. So steigen letztendlich sowohl die Stückkosten als auch Transaktionskosten, wie wir Ökonomen das nennen. Es ist ein bisschen so wie beim Sprichwort vom Schuster, der bei seinen Leisten bleiben soll.

Was spricht außerdem gegen die Vertikalisierung?

Der Verlust der Flexibilität, falls ich einen Nachfrageeinbruch habe. Die Fabriken, die der Handel baut, müssen ja laufen. Aber was passiert zum Beispiel, wenn die nachgefragte Menge abnimmt, der Händler aber seine Produktion auslasten und verkaufen muss? Die vergleichsweise hohen fixen Investitionen sind etwas ganz Untypisches für Händler, im Vergleich zum Betrieb der Verkaufsflächen. Letztendlich muss sich der Händler die Frage stellen, was er besser kann als der Spezialist und darum glaubt, es selbst machen zu müssen.

Der Schweizer Händler Coop setzt ausdrücklich auf Drittgeschäft, um seine Anlagen auszulasten. Was sagen Sie dazu?

Wenn es gelingt: Chapeau! Der Vorteil der Schweiz ist der kleine Inlands- und der vergleichsweise sehr große Auslandsmarkt. Insofern ist es eine clevere Strategie, Märkte zu bedienen, auf denen man nicht im Wettbewerb mit anderen Händlern steht. Aber ich bezweifle, dass man diese Strategie generalisieren kann.

Wie weit kann und sollte der Handel hierzulande seine Eigenproduktion treiben?

Ich sehe darin insbesondere eine Chance, wenn es auf die Händlermarke einzahlt, diese aufwertet und

der Händler sich damit vor dem Konsumenten differenzieren kann. Ist das der Fall, kann man bis zu einem gewissen Grad sogar eine ineffizientere Produktion in Kauf nehmen.

Besteht nicht die Gefahr, dass ein Händler, sobald er über eigene Fabriken verfügt, deren interne Verrechnungspreise nicht mehr am Wettbewerb misst?

Absolut. Sich nicht mehr am Markt zu messen, weil das Investment auf Gedeih und Verderb genutzt werden muss, ist mit eines der wichtigsten Argumente gegen die Eigenproduktion. Da kann sich leicht eine gewisse Müdigkeit oder auch Lethargie einschleichen, die es nicht gäbe, schaute man nur auf den Markt.

Aber Lidl, dem in Deutschland bei der Vertikalisierung aktivsten Händler, kann man doch sicher weder Müdigkeit noch Lethargie unterstellen.

Sicher nicht, trotzdem bleibt die Bindung an gegebene Produktionskapazitäten ein Argument gegen Eigenproduktion. Man verliert Flexibilität, weil man an das Investment gebunden ist.

Lidl und Aldi sind sich in vielem ähnlich, doch bei der Eigenproduktion gehen sie komplett unterschiedliche Wege. Aldi hat nur zwei Kaffeeröstereien, Lidl betreibt eine Reihe von Werken für diverse Produktbereiche. Wie erklären Sie sich das?

Daran sehen Sie, wie ambivalent das Thema ist. Es gibt hier keine einfachen Antworten, sondern nur starke Argumente dafür und dagegen. Insofern sehe ich hier auch keinen Widerspruch. cd/lz 49-17



FOTO: LZ-ARCTIV