

Gutachterliche Stellungnahme zur Frage, wie und nach welchen Kriterien eine weltweite Marktführerschaft festzustellen ist

Erstellt für das Landgericht Frankenthal, 25.10.2010

1. Definition (Welt)-Marktführerschaft

Ein Marktführer ist ein Unternehmen, das auf einem relevanten Markt unter allen Marktteilnehmern den relativ größten Anteil am Marktvolumen (gerechnet nach Umsatz/Wert der abgesetzten Waren und Dienstleistungen) oder der abgesetzter Menge (Stückzahlen) besitzt.

Unterschieden werden einmal der absolute Marktanteil (Anteil eines Unternehmens am gesamten Marktvolumen) und der relative Marktanteil (Abstand zum nächst größten Konkurrenten). Letzterer setzt den Unternehmensumsatz in Bezug zum Umsatz bzw. der Absatzmenge des größten Wettbewerbers der Branche. Mit einem Wert des relativen Marktanteils von über 1 ist man Marktführer.

Neben dieser rein quantitativen Bestimmung spricht man in der Praxis von einer qualitativen Marktführerschaft. Hier geht es typischerweise um Merkmale wie Technologie, Qualität, Bekanntheitsgrad, Prestigeträchtigkeit, Breite der Produktpalette, Tradition, Zahl der Länderververtretungen. Ein Marktführer behauptet, bei einem oder mehreren dieser Merkmale den Konkurrenten überlegen zu sein.

2. Marktabgrenzung

Entscheidend für die Klärung der Marktführerschaft ist die Klärung des „relevanten Marktes“. In der Kartellrechtsprechung grenzt man Märkte vor allem nach sachlichen und räumlichen Kriterien ab, um den Grad der Marktbeherrschung eines Unternehmens ermitteln zu können. Der sachlich relevante Markt umfasst alle Produkte und Dienstleistungen, die von Kunden hinsichtlich ihrer Eigenschaften und ihres vorgesehenen Verwendungszweckes als vergleichbar und damit austauschbar angesehen werden. Der räumlich relevante Markt umfasst das Gebiet, in welchem die Kunden die den sachlichen Markt umfassenden Produkte oder Leistungen nachfragen.

Diese rein volkswirtschaftliche Betrachtungsweise wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur, insbesondere bei der Erörterung von Fragestellungen der strategischen Unternehmensführung erweitert (vgl. Herman Simon, Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt/New York 2007). Die Blickrichtung ist hier eine andere. Die Marktdefinition, die ein Unternehmen vornimmt, wird als Teil der Unternehmensstrategie betrachtet. Das Ziel ist, durch eine, auf die eigenen Unternehmensstärken und Ressourcen ausgerichtete Abgrenzung des Marktes, Vorteile gegenüber dem Wettbewerb aufzubauen. Viele Märkte bestehen in der Regel aus zahlreichen Teilmärkten bzw. Marktsegmenten, die sich in einer ganzen Reihe von Merkmalen unterscheiden. Die Firmen versuchen dann meist ein für sie attraktives Segment zu definieren, z.B. eine bestimmte Kundengruppe mit ähnlichen Bedürfnissen. Diese Kundengruppe wird dann mit spezifischen Produkten und Dienstleistungen, die auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe abgestimmt sind, bedient.

In der Regel benutzt man mehrere Dimensionen zur Abgrenzung eines Marktes bzw. Teilmarktes. Ein derartiges Vorgehen soll am Beispiel des Marktes für Geschirrspülmaschinen veranschaulicht werden.

Nach der Kundenzielgruppe unterscheidet man ganz grob in Privatkunden und gewerbliche Kunden (vor allem Gaststätten, Hotels und Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung). Obwohl das Grundbedürfnis (sauberes Geschirr) dieser beiden Gruppen identisch ist, unterscheiden sich die spezifischen Anforderungen und Anwendungen und damit auch die Produkte erheblich. In sehr vielen Privathaushalten gehört eine Spülmaschine heute zur Grundausstattung für die Reinigung von Geschirr und Gläsern. Die Maschine wird ein- bis zweimal am Tag benutzt und dient vor allem dem Komfort. Ein Spülgang dauert von einer dreiviertel Stunde bis über zwei Stunden.

Im gewerblichen Bereich ist der Spülbedarf meist deutlich höher, vor allem in den so genannten „Stoßzeiten“ (morgens, mittags und abends). In der Regel werden dort Maschinen verwendet, die für den gesamten Waschgang weniger als fünf Minuten brauchen. Im Gegensatz zu Haushaltsspülmaschinen reinigen gewerbliche Spülmaschinen das Spülgut in kurzen Spülzeiten mit einer sich kontinuierlich regenerierenden Reinigerlösung. Dies ist deshalb möglich, weil in der Regel die Verschmutzungen noch nicht eingetrocknet sind, das Geschirr speziell auf diese Belastung ausgerichtet ist und mit größerer Hitze bzw. höherem Druck gearbeitet wird. Die technische Ausstattung der Maschinen ist primär auf eine hohe Stundenleistung ausgerichtet. Bei professionellen Spülmaschinen wird nicht nur mit höherer Temperatur und höherem Wasserdruck gearbeitet, zum Teil sind auch Wasseraufbereitungsanlagen integriert, die den Wasserverbrauch senken. Eine große Rolle spielt auch die Einhaltung hygienischer Vorgaben.

Diese unterschiedlichen Bedürfnisse führen dazu, dass die angebotenen **Produkte/Technologien** für gewerbliche und private Kunden sich sehr stark unterscheiden. Während das Gros der Spülmaschinen für private Haushalte zwischen 300 und 900 € kostet, mit einem Schwerpunkt bei ca. 500 €, kosten gewerbliche Spülmaschinen meist mehrere 1.000 €, High-End Modelle liegen bei 15.000 € und mehr. Im gewerblichen Bereich gibt es auch eine ganze Reihe von Spezialprodukten wie Programmautomaten (Fronttürmaschinen, Korb-Durchschubmaschinen) und Spülmaschinen mit Transportsystem (Band- und Korbtransportmaschinen). Diese Produkte unterscheiden sich wiederum stark nach der Reinigungsleistung pro Stunde (Anzahl Reinigungskörbe), Wasser- und Energieverbrauch.

Beide Segmente werden auch durch unterschiedliche Hersteller bedient, die wiederum ihre Produktionsanlagen auf die Nachfragemenge ihrer Zielgruppen ausgerichtet haben. Im privaten Bereich dominiert die Großserienproduktion, während im professionellen Bereich Klein- und Mittelserien dominieren. Für beide Produkte werden deshalb auch unterschiedliche Fertigungseinrichtungen eingesetzt.

Zu den führenden Herstellern im privaten Bereich zählen Unternehmen wie AEG-Electrolux, Whirlpool/Bauknecht, Bosch-Siemens und Miele; Im gewerblichen Bereich sind es Unternehmen wie Winterhalter, Meiko und Hobart. Nach **Preis und Qualität** gibt es auf den meisten Märkten noch einmal Segmente (Teilmärkte), oft einen so genannten Massenmarkt mit einfachen Produkten zu günstigen Preisen und einen so genannten Premium-Markt (hochpreisige Produkte). Die Hersteller weisen hier in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte auf. Im privaten Bereich wird der Massenmarkt durch Hersteller wie Electrolux abgedeckt, der Premium-Markt wird durch Hersteller wie Miele und Bosch-Siemens dominiert.

Als letztes Merkmal der Marktabgrenzung dient noch die **geographische/räumliche Abgrenzung**:

Man unterscheidet nationale Märkte (vor allem geprägt durch regional bzw. national unterschiedliche Kundenbedürfnisse) und internationale bzw. globale Märkte. Sowohl der Markt für private als auch gewerbliche Spülmaschinen ist ein weltweiter Markt: Alle marktbestimmenden Unternehmen sind global tätig, zusätzlich gibt es in einigen Ländern noch nationale Wettbewerber.

Zusammenfassend lassen sich also folgende Kriterien zur Marktabgrenzung heranziehen:

- Kundenbedürfnis/Anwendung
- Kunden- bzw. Zielgruppe
- Produkt/Technologie
- Preis und Qualitätsmerkmale (besondere Produkteigenschaften)
- Räumlich/Geographisch

In der Regel ziehen Unternehmen mehrere Merkmale bei der Definition des für sie relevanten Marktes bzw. Teilmarktes heran. Grundsätzlich werden Unternehmen versuchen den Markt so zu definieren, dass sie gute Marktposition erreichen, da man hofft, von den Imagevorteilen einer Marktführerschaft zu profitieren. Es besteht so die Versuchung, einen Pseudo-Markt qua Definition zu kreieren bzw. zu erfinden, in dem sich ein Unternehmen dann als Weltmarktführer bezeichnen kann. Eine andere Motivation besteht natürlich in kartellrechtlichen Verfahren: hier ist es im Interesse eines beklagten Unternehmens eine sehr weite Marktdefinition zu begründen, um den Vorwurf einer Marktbeherrschung zu widerlegen.

3. Bestimmung der Weltmarktführerschaft

Zur Ermittlung der Weltmarktführerschaft ziehen wir deshalb eine Reihe von Kriterien heran, um Pseudo-Weltmarktführerschaften auszuschließen. Aufgrund der Komplexität vieler Märkte muss man aber im Einzelfall prüfen, ob eine führende Position angenommen werden kann oder nicht.

a) Vorhandensein eines weltweiten Marktes

Die Behauptung der Weltmarktführerschaft impliziert dass es sich um ein Produkt handelt, das weltweit weitgehend unverändert abgesetzt wird. Das ist typisch für viele Produkte im Business-Business Bereich (Unternehmenskunden), da die Bedürfnisse der nachfragenden Unternehmen weltweit sehr ähnlich sind. Eine Ausnahme bilden neue Technologien, die auf Grund ihrer Aktualität noch keine internationale Verbreitung erfahren haben, ein weltweiter Markt jedoch absehbar ist (Biogasanlagen sind hierfür ein Beispiel). Andere Märkte sind möglicherweise erst noch im Prozess der Internationalisierung, d.h. es besteht zwar ein relevanter internationaler Markt, jedoch noch kein „Weltmarkt“. Diese Märkte erfüllen grundsätzlich die Kriterien eines international relevanten Produktes bzw. Dienstleistung. Ein Beispiel ist im Einzelhandel das Segment „Hard Discounting“ (schmales und flaches Warensortiment, einfache Warenpräsentation, relativ kleine Verkaufsflächen und Dauerniedrigpreise), das durch die Firmen Aldi und Lidl dominiert wird. Dieses Segment ist bisher überwiegend in Europa erfolgreich, breitet sich aber zunehmend weltweit aus. Aldi ist bereits weltweit aktiv (u. a. auch in den USA und in Australien) und wird deshalb in meiner Datenbank als Weltmarktführer aufgeführt.

Eine weitere Ausnahme bilden Bereiche, in denen deutsche Firmen den Weltmarkt dominieren. Wenn die weltweit stärksten Unternehmen eines bestimmten Marktes aus Deutschland kommen, sind meist auch deren Zulieferer und Dienstleister vorwiegend im Inland tätig. Dies ist typisch im Automobilbereich: Viele Unterteilhersteller der großen Hersteller sind in Deutschland ansässig und haben oft nur eine Handvoll deutscher Kunden, die wiederum die Endprodukte (Automobile) dann

weltweit verkaufen. Ähnliche Strukturen bestehen im Maschinenbau. Solche Zulieferunternehmen können dann ggf. eine „indirekte“ Weltmarktführerschaft behaupten. Unternehmen die Produkte anbieten, die vorwiegend in Deutschland an Endverbraucher abgesetzt werden, sind keine Weltmarktführer. Der Weltmarktführer für „schwäbische Maultaschen“ zum Beispiel, definiert einen Weltmarkt, den es so wohl nicht gibt und auch nicht geben wird, da dieses Produkt überwiegend in Deutschland nachgefragt wird. Auch kann ein Produkt so definiert sein, dass kein Konkurrent in einen sich ergebenden Pseudo-Markt eintreten kann und somit immer Marktführerschaft gewährleistet ist. Der „Weltmarktführer“ für „echten Thüringer Schiefer“ (mengenmäßig bedeutende Schieferlieferanten kommen z.B. aus Spanien und Frankreich) wäre ein Beispiel für eben eine solche Scheinmarktführerschaft via Produktdefinition. Grenzfälle gilt es im Einzelfall zu entscheiden.

b) Behauptung einer Spitzenstellung

Weltmarktführerschaft impliziert auch eine besondere Marktleistung. Dies wird auch unterstrichen durch ein einschlägiges Urteil des Kammergerichts Berlin:

„Wer behauptet, der «Marktführer» oder die «Nr.1» zu sein, stellt sich damit an die Spitze des Marktes und behauptet mittelbar, sich im Leistungswettbewerb auf dem Markt durchgesetzt zu haben. Damit verbindet der Verkehr regelmäßig die Vorstellung eines besonders kompetenten und leistungsfähigen Unternehmens. An einer Durchsetzungsfähigkeit in einem Markt fehlt es aber, wenn ein solcher nicht besteht, und zwar auch nicht als abgrenzbarer Teilmarkt für relevante besondere Gruppen (...). Soweit einzelne individuelle Merkmale der Anbieter aus der Sicht der Kunden und nach deren Bedürfnissen keine maßgebliche Bedeutung dahin haben, dass nur ein (...) Anbieter überhaupt die gewünschte Leistung anbieten, folgt aus einer Dominanz innerhalb des so bestimmten Anbieterkreises keine relevante Leistungs- und Durchsetzungsfähigkeit.“

KG Berlin - Beschl. v. 04.06.2004 - Az.: 5 W 76/04

Es genügt demnach nicht, einen Pseudo-Markt qua Definition zu kreieren bzw. zu erfinden in dem sich das Unternehmen dann als Weltmarktführer bezeichnen kann. Weltmarktführerschaft impliziert immer das Vorhandensein von aktuellen, früheren bzw. möglichen Wettbewerbern, gegenüber denen man sich durchgesetzt hat bzw. durchsetzen muss. Eine Ausnahme bilden hierbei Pionier-Marktführer, bei denen noch keine Wettbewerber existieren. In Anbetracht eines international relevanten Produktes sind diese Fälle bei Weltmarktführern selten und bestehen meist nur vorübergehend, da Kunden in jedem Fall nicht von einem Anbieter abhängig sein wollen und die Konkurrenz fördern. Dauerhaft bestehen solche Quasi-Monopolpositionen nur in Kleinstsegmenten („Nischen“), bei denen der Markteintritt für potentielle Konkurrenten auf Grund der geringen Marktgröße unattraktiv ist. Sofern eine Nische als Marktsegment plausibel ist, also Produkte oder Leistungen nicht ohne weiteres durch andere ähnliche Produkte oder Leistungen substituiert werden können, ist auch hier ein Anspruch auf Marktführerschaft legitim.

c) Quantitative Ermittlung der Welt-Marktführerschaft

Wie oben kurz beschrieben, können Marktanteile wie folgt ermittelt werden:

- Marktanteil nach Umsatz: Näherungsweise wird hierzu der Gesamtumsatz des Unternehmens bzw. der Umsatz im entsprechenden Segment im Vergleich zum Umsatz der Konkurrenzunternehmen herangezogen. Bei vielen Unternehmen ist zu beachten, dass nicht zwingend alle Erlöse mit den vermeintlich Markt führenden Produkten erwirtschaftet werden, so dass im Vergleich mit Konkurrenten auch der Grad der Diversifikation des Unternehmens berücksichtigt werden muss, um Gleiches mit Gleichem zu vergleichen.

- Marktanteil nach Stückzahl: Es ist auch möglich eine Marktführerschaft auf die Anzahl verkaufter Einheiten zurückzuführen. Das Unternehmen mit dem höchsten Umsatz (welches im Zweifelsfall zu bevorzugen ist) muss nicht unbedingt das Unternehmen sein das die meisten Einheiten absetzt. Im Einzelfall kann ein derartiger Beleg legitim und ausreichend sein (z.B. wenn Konkurrenten in Bezug auf den Umsatz nahe beieinander liegen oder der Konkurrent mit dem höheren Umsatz stärker diversifiziert ist, etc).

Im Einzelfall kann es auch zu starken Unterschieden in der Rangfolge zwischen den Unternehmen bei diesen beiden Merkmalen kommen, wenn es z.B. ein hochpreisiges Premium-Segment und ein niedrigpreisiges Massenmarktsegment gibt. Hier können dann zwei Unternehmen die Führerschaft beanspruchen, im Regelfall wird das mit einem Zusatz geschehen (z.B. "wir sind Weltmarktführer im Premium-Segment" oder "wir sind Weltmarktführer auf der Basis der produzierten Stückzahlen"). Dieser Aspekt wird bei den qualitativen Merkmalen der Marktführerschaft unter Punkt d) noch erläutert.

Bei der Quantifizierung kommt es auch noch auf die Nachhaltigkeit an. Ein Unternehmen, das eine Weltmarktführerschaft beansprucht, sollte über mehrere Jahre die führende Position in Bezug auf Umsatz oder Absatz einnehmen.

Im Regelfall ist auch noch die internationale Aufteilung der Umsätze zu würdigen. Der weltgrößte Anbieter ist nicht automatisch Weltmarktführer. Weltmarktführerschaft beinhaltet Internationalität. Hat sich ein Unternehmen bei einem bestehenden internationalen Markt nur national oder geringfügig international durchgesetzt, gilt es nicht als Weltmarktführer, auch wenn es das weltgrößte Unternehmen seiner Art ist. Beispielsweise bezeichnete sich das Unternehmen „Die Deutsche Vermögensberatung (DVAG)“ früher als weltgrößter unabhängiger Finanzvertrieb. Das Unternehmen ist aber im Wesentlichen nur in Deutschland, der Schweiz und Österreich tätig. Wegen einer Klage von AWD verzichtet man nun darauf.

Typische Merkmale von weltmarktführenden mittelständischen Unternehmen (Erfahrungswerte aus meiner Datenbank), die die Behauptung eines dominierenden Marktanteils untermauern, sind:

- Auslandsanteil am Unternehmensumsatz (Durchschnittswert: 50-60%)
- Anzahl beliefertener Länder (Durchschnittswert: 60)
- Existenz von eigenen Vertriebs- und Serviceniederlassungen und ggf. Produktionsstätten in den G8 Ländern und den 4 BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) sowie die Präsenz in mindestens einem Schlüsselland der so genannten "Triade" (Europa; Asien; Nord- und Südamerika)

d) Qualitative Merkmale

Das Kriterium der Marktführerschaft ist durch die alleinige Verwendung des größten Marktanteils nicht vollends abgedeckt, da diese Definition eher die Quantität zulasten der Qualität betont. Ein Unternehmen das auf dem Massenmarkt führend ist, muss nicht unbedingt auch die beste Qualität liefern. Es kann durchaus andere Unternehmen geben, die einen Markt technologisch oder qualitativ dominieren und somit entscheidend prägen, ohne die höchsten Umsätze zu verzeichnen. Auch hier kann man von Marktführerschaft (bzw. Qualitäts- oder Technologieführerschaft) sprechen, die aufgrund weicherer Kriterien jedoch schwerer zu belegen ist:

- Trennt sich der Markt anhand der Qualität und Anwendung klar in Segmente, die sich durch die angebotenen Produkte und Dienstleistungen unterscheiden (z.B. Standard- und Premium-Segment oder Konsumenten- und Profifsegment) kann das Problem umgangen werden, indem der Marktanteil im entsprechenden Segment ermittelt wird.

- Qualitätsführerschaft und Technologieführerschaft kann auch über Prestigeaufträge oder den Einsatz in besonders kritischen bzw. anspruchsvollen Bereichen, die nicht von Anbietern des Massenmarktes bedient werden können, belegt werden:
 - i. Renommierkunden (Anzahl und Qualität): wie etwa Weltmarktführer in den Abnehmerbranchen z.B. BMW/Daimler/Volkswagen/Toyota bei Kfz-Zulieferern oder als Hersteller von Brauereimaschinen Belieferung der Top Brauereikonzerne weltweit wie INBEV, Heineken, usw.
 - ii. Leuchtturmprojekte: z.B. Belieferung NASA/Raumfahrt; Mitwirkung bei weltweiten Renommierbauten (Dubai: Burj Dubai, der höchste Wolkenkratzer der Welt; China: Dreischluchtenstaudamm)
- Technologieführerschaft stützt sich gewöhnlich auch stark auf Innovation:
 - i. Innovation zeigt sich am Forschungs- und Entwicklungsaufwand gemessen am Umsatz („F&E-Quote“) oder am Anteil an Mitarbeitern im F&E-Bereich. Hier heben sich manche Unternehmen klar durch eigene Entwicklungszentren, Kooperationen mit Forschungseinrichtungen etc. von der Konkurrenz ab.
 - ii. Solche Unternehmen halten normalerweise eigene Patente und erweitern dieses Portfolio kontinuierlich (Neuanmeldungen). Sie treten auch mit Pionierleistungen oder Neuerungen im betreffenden Markt auf und sind damit technologisch Markt bestimmend.
 - iii. Entscheidende Innovationen werden häufig auf Fachmessen oder von öffentlichen Stellen oder Verbänden prämiert und können somit durch Auszeichnungen belegt werden. Sie gelten als „Stand der Technik“.

Insgesamt zeigt die Beschreibung der Kriterien, dass es bei der Beantwortung der Frage ob ein Unternehmen eine Führungsposition auf dem Weltmarkt einnimmt, immer auf eine Einzelfallbetrachtung ankommt.

Aufbauend auf einer belastbaren Markt- bzw. Teilmarkt-Abgrenzung kann die Behauptung der Weltmarktführerschaft auf Basis der Spitzenposition eines Unternehmens in Bezug auf den Umsatz beziehungsweise die abgesetzte Produktmenge ermittelt werden. Zusätzlich sind auch noch qualitative Kriterien heranzuziehen, die die quantitativen Merkmale untermauern.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Bernd Venohr