

Vertrieb und Vertrag an der Schwelle zur digitalen Dienstleistungswirtschaft

Herausgegeben von
Gregor Albers und Hanjo Hamann

*Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften
im 21. Jahrhundert 8*

Mohr Siebeck

Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften im 21. Jahrhundert

Herausgegeben von

Nils Goldschmidt, Jan-Otmar Hesse und Boris Holzer

8



Vertrieb und Vertrag an der Schwelle zur digitalen Dienstleistungswirtschaft

Herausgegeben von
Gregor Albers und Hanjo Hamann

Mohr Siebeck

Gregor Albers ist Universitätsprofessor für Privatrechtsgeschichte und romanistische Grundlagen an der Johannes-Kepler-Universität Linz.
orcid.org/0000-0002-7055-8822

Hanjo Hamann ist Qualifikationsprofessor für Bürgerliches Recht, Wirtschafts- und Immaterialgüterrecht an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht (EBS Law School), Oestrich-Winkel.

Veröffentlichung und Verbreitung dieses Werks wurden ermöglicht durch die EBS Universität für Wirtschaft und Recht (Wiesbaden) sowie die Stiftung für die Wissenschaft (Bonn).

ISBN 978-3-16-163450-5 / eISBN 978-3-16-164418-4
DOI 10.1628/978-3-16-164418-4

ISSN 2569-457X / eISSN 2569-4588
(Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften im 21. Jahrhundert)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind über <https://dnb.dnb.de> abrufbar.

Publiziert von Mohr Siebeck Tübingen 2025. www.mohrsiebeck.com

© Gregor Albers, Hanjo Hamann (Hg.); Beiträge: jeweiliger Autor/jeweilige Autorin.

Dieses Werk ist lizenziert unter der Lizenz „Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International“ (CC BY-SA 4.0). Eine vollständige Version des Lizenztextes findet sich unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Jede Verwendung, die nicht von der oben genannten Lizenz umfasst ist, ist ohne Zustimmung der jeweiligen Urheber unzulässig und strafbar.

Das Buch wurde von Laupp & Göbel in Gomaringen aus der Stempel Garamond gesetzt und auf alterungsbeständiges Werkdruckpapier gedruckt.

Printed in Germany.

Die interdisziplinäre Durchleuchtung des Handels im (digitalen) Wandel – zur Einführung

Der Handel verändert sich. Den schon lange spürbaren Druck auf den traditionellen Einzelhandel hat die Digitalisierung nochmals verstärkt. Sie stellt zum einen in Frage, welchen Beitrag der Handel zur Wertschöpfungskette leistet. Seine klassischen Funktionen verlieren an Bedeutung oder werden durch andere Akteure übernommen: Endkunden sind nicht mehr auf einen Intermediär angewiesen, der Raum und Zeit für sie überbrückt, sondern bestellen nun schlicht online. An die Stelle der Gestaltung des Sortiments und der Beratung durch Verkaufspersonal treten Vergleichsportale, Suchmaschinen und Kundenbewertungen. Sogar bei der Montage und Inbetriebnahme können Onlineforen und Erklärvideos helfen.

Auch das Modell des Warenumsatzes selbst steht unter Druck. Zweifel werden laut, ob der bloße Austausch von Gütern überhaupt Wert schafft: Solcher entstehe nicht im Austausch (*value in exchange*), sondern im Gebrauch von Gegenständen (*value in use*). Endkunden wollen nicht mehr unbedingt exklusiv über Güter verfügen, sondern nehmen lieber konkrete Bedürfnisse in den Blick. Die Beziehungen zur Marktgegenseite werden enger; Probleme wollen gelöst, Erlebnisse kreiert werden. Dazu können Güter auch dienen, ohne dass sie endgültig den Eigentümer wechseln. In den Vordergrund treten Gebrauchsvorteil und Dienstleistung. Auch diesen Trend verstärkt die Digitalisierung: Mochte man beim Kauf eines Programms auf einem Datenträger noch von dessen endgültiger Überlassung zur exklusiven Nutzung sprechen, erfordern netz- und cloudbasierte Geschäftsmodelle die andauernde Unterstützung durch einen Anbieter, vielfach auch die Interaktion mit anderen Nutzern. Selbst körperliche Güter wie das vernetzte Fahrzeug oder der smarte Kühlschrank verlieren ihren Nutzwert, wenn ihre Software nicht aktiv bleibt und regelmäßig aktualisiert wird.

Die neuen Aufgaben drängen alle Beteiligten in neue Rollen. Wirtschaftliche Beziehungen zwischen ihnen werden ebenso neu geordnet wie das Recht: Risiken und Chancen, Rechte und Pflichten sind neu zu verteilen, wenn die Parteien neuartige Verträge miteinander schließen oder alte Vertragsformen neue Funktionen übernehmen. Der Kaufvertrag als Dreh- und Angelpunkt des klassischen Schuldrechts verliert an Bedeutung, umgekehrt gewinnen Miet- und Lizenzverträge an praktischer Relevanz und wissenschaftlichem Interesse. Solche rechtsinternen Verschiebungen haben ihrerseits Potenzial, die wirtschaftliche

Entwicklung und jene Formen mitzugestalten, in denen sich wirtschaftliche Transaktionen vollziehen.

Diesem Wechselspiel war eine Tagung unter dem Titel „Handel im Wandel“ gewidmet, deren Finanzierung wir dem Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZiF) ebenso verdanken wie den geeigneten Rahmen im ZiF-Raum-schiff am Bielefelder Wellenberg. Ausgehend von der Beobachtung, dass die oben skizzierten Entwicklungen, wenn überhaupt, nur isoliert innerhalb der davon betroffenen Disziplinen (besonders der Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaft) erörtert werden, wollten wir neue Wege der interdisziplinären Kollaboration beschreiten. Wir wählten die Themen der Tagung so, dass sie nicht nur aufeinander aufbauen – von den großen Entwicklungslinien auf drei Handelsstufen hin zu konkreten Vertriebsmodellen – sondern auch komplementäre Perspektiven der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften erfordern. Solche Komplementarität anzuregen, scheint uns die große Herausforderung jedes interdisziplinären Projektes. Wir wollten Gespräche über Disziplinargrenzen hinweg – miteinander, aufeinander zu, statt aneinander vorbei. Deshalb gestalteten wir die Tagung von vornherein nicht als einmalige Präsenzveranstaltung, sondern luden die Eingeladenen schon ein Jahr zuvor zu Zoom-Workshops ein, in denen das Rahmenthema erörtert werden und je zwei zum selben Thema eingeladenen Vertreter:innen der Betriebswirtschaftslehre sowie der Rechtswissenschaft einander kennenlernen konnten. Dies ermöglichte es den Teilnehmenden, ihre Referate aufeinander zu beziehen und abzustimmen. Wir hoffen, dass das Resultat dadurch „interdisziplinärer“ wurde, dass also die Perspektiven wechselseitig enger verzahnt werden konnten als in herkömmlichen Tagungsformaten.

Der Präsenzteil unserer Tagung, der schließlich am ZiF unter dem Titel „Handel im Wandel“ am 23. und 24. März 2023 stattfand, wurde erheblich durch die anregende und offene Atmosphäre des Zentrums geprägt. Aus unseren lebhaften Diskussionen der Vorträge, die im Jahr nach der Tagung verschriftlicht wurden, gingen die in diesem Band versammelten Beiträge hervor. Getreu dem Tagungskonzept, das nur durch einzelne Ausfälle von Beitragern beeinträchtigt wurde, steht kein Text allein, sondern sollen die einander abwechselnden wirtschafts- und rechtswissenschaftliche Beiträge jeweils zusammengelesen werden, um ein mehrdimensionales Bild von den untersuchten Phänomenen zu gewinnen.

Der aus der ersten Hälfte der Präsenztagung hervorgegangene erste Teil des Bandes behandelt unter der Überschrift „Neue Vertriebswege für den Kauf“ Veränderungen und künftige Trajektorien des Warenvertriebs. Einleitend geben die Wirtschaftsgeograph:innen *Cordula Neiberger* und *Christopher Herb* einen Überblick über die Restrukturierung von Wertschöpfungsketten unter dem Einfluss der Digitalisierung am Beispiel der deutschen Schuhbranche. Im zweiten einleitenden Beitrag nähert sich Rechtswissenschaftler *Gregor Albers* der

vom Recht für Verkäufer vorgesehenen Rolle, indem er die Entwicklung der Haftung für Mängel der Kaufsache nachzeichnet – vom römischen Sklaven bis zum smarten Kühlschrank und darüber hinaus.

Sodann richtet sich der Blick zunächst auf die Hersteller. Der Betriebswirt *Hendrik Schröder* beschreibt die ökonomische Realität, dass Hersteller vermehrt als Einzelhändler auftreten, und stellt die betriebswirtschaftliche Grundlage des Verbraucherschutzes durch Widerrufsrechte in Frage. Rechtswissenschaftler *Wolfram Buchwitz* erörtert die aus dieser veränderten Rolle des Herstellers herrührende Rechtsfrage, welche Besonderheiten für Kaufverträge gelten, in denen der Verkäufer zugleich Hersteller ist – anders gewendet: in denen der Hersteller direkt vertreibt.

Nach den Herstellern geht es um die mittlere Handelsstufe, also nicht-produzierende Absatzmittler. Im Vordergrund stehen dabei die Probleme, die sich ergeben, wenn der Händler gegenüber seinem Abnehmer für Mängel der Ware einzustehen hat, die eigentlich der Hersteller zu verantworten hat. Der Wirtschaftshistoriker *Sebastian Teupe* beleuchtet das Problem des Händlerregresses anhand der historischen Verhältnisse in der Fernsehgeräteindustrie der alten Bundesrepublik. Die Rechtswissenschaftler:innen *Yeşim Atamer* und *Cyrrill Chevalley* untersuchen dementsprechend die aktuellen rechtlichen Herausforderungen durch Mängelhaftung und Regress in der Lieferkette.

Schließlich rücken Endkunden als letzte Handelsstufe in den Fokus. Wie Verbraucher damit umgehen, dass (digital) erweiterte Märkte ihnen ganz neue Optionen bieten, untersucht die Betriebswirtin *Hanna Schramm-Klein*. Sie zeigt, dass „wendige Kunden“ auch den Handel ganz anders herausfordern. Diese Situation sucht das europäisch geprägte Privatrecht auf vielfältige Weise zu regulieren. Ob dies Verbraucher überfordert oder sie gegenüber dem Handel sogar übermächtig werden lässt, untersucht Rechtswissenschaftler *Felix Wilke* mit Blick auf kollisionsrechtliche Aspekte, auf das Widerrufsrecht und das Kaufrecht mit besonderem Augenmerk auf Online-Marktplätze.

Der zweite Teil des Bandes steht unter der Überschrift „Neue Formen der Wertschöpfung“. Einleitend diagnostiziert und beschreibt der Rechtswissenschaftler *Martin Schmidt-Kessel* den schon länger zu beobachtenden Trend „Vom Austauschvertrag zum Dauerschuldverhältnis“, der mit dem Übergang zur digitalen Dienstleistungswirtschaft einhergeht.

Beim *Sharing* geht es um die vorübergehende Nutzung physischer Waren, also tangibler Güter. Der Betriebswirt *Tobias Schäfers* schildert, wie Nachfragende solche Dienstleistungen wahrnehmen und wie deren Inanspruchnahme das Verhalten von Endkunden verändert. Welche Rechte die Kunden haben, wenn solche Vertragsverhältnisse Probleme bereiten, diskutiert der Rechtswissenschaftler *Martin Fries* durch einen eingehenden Vergleich von Miet- und Kaufrecht.

Rein digitale Produkte wiederum ermöglichen noch ganz andere Geschäftsmodelle. Welche das sind und wie sie sich auf die Rolle des Handels auswirken, erörtert die Betriebswirtin *Rahild Neuburger*. Der Gesetzgeber hat reagiert und Regeln für Verbraucherverträge über digitale Produkte geschaffen, die kurz vor unserer Tagung Anfang 2022 in Kraft traten. Der Rechtswissenschaftler *Markus Artz* präsentiert und bewertet diese allgemeinen Regeln. Den Beispielfall des *Streaming*-Vertrags analysiert *Tristan Radtke*, ebenfalls Rechtswissenschaftler, indem er die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) wichtiger Anbieter auswertet und kritisch kontextualisiert.

Angesichts unseres Bemühens um ein disziplinübergreifendes und im besten Sinne gemeinschaftsstiftendes Format sind wir besonders dankbar für die Aufnahme unseres Bandes in die Reihe „Einheit der Gesellschaftswissenschaften im 21. Jahrhundert“; den Herausgebern (namentlich *Jan-Otmar Hesse*) danken wir ebenso herzlich wie dem Verlag *Mohr Siebeck* für die gewohnt gute Zusammenarbeit und der *EBS Universität für Wirtschaft und Recht* für die Übernahme der Veröffentlichungskosten, die es uns ermöglicht, den Band zeitgleich *Open Access* erscheinen zu lassen. Der „Stiftung für die Wissenschaft“ danken wir für einen Zuschuss zum Erwerb zusätzlicher Belegexemplare.

Bei den aufwändigen redaktionellen Arbeiten, die die Vereinheitlichung von Beiträgen aus unterschiedlichen Disziplinen mit ihren je eigenen Zitierstandards mit sich bringt (bis hin zur ungewohnten, aber für disziplin- und länderübergreifende Lesbarkeit alternativlosen Tilgung fast aller Zeitschriftenabkürzungen), unterstützten uns studentische Hilfskräfte am Institut für Römisches Recht und Vergleichende Rechtsgeschichte der Universität Bonn; besonders engagierten sich *Christoph Berlet*, *Paul Eberhard* und *Lea Janßen*, die die Arbeiten zielführend koordiniert haben. Wir bedanken uns herzlich für all diese Unterstützung. Vor allem danken wir allen Beiträger:innen, dass sie sich auf dieses durchaus anspruchsvolle und langwierige Experiment eingelassen haben. Gut drei Jahre sind vergangen seit dem ersten Entwurf unseres Tagungskonzeptes; diese Reise wäre ohne den guten Willen und den Langmut aller Beteiligten nicht zu bewältigen gewesen.

Bonn und Wiesbaden im September 2024
Gregor Albers und Hanjo Hamann

Inhaltsverzeichnis

Die interdisziplinäre Durchleuchtung des Handels im (digitalen) Wandel – zur Einführung	V
Abkürzungsverzeichnis	XI

Teil 1 – Neue Vertriebswege für den Kauf

Einführung

Cordula Neiberger und Christopher Herb

Neue Rollen für Akteure auf dem Weg vom Hersteller zum Kunden. Einflüsse der Digitalisierung	3
---	---

Gregor Albers

Geschichte und Zukunft der Verkäuferhaftung für Sachmängel. Von der Minderung am römischen Sklavenmarkt zum Update des Kühlschranks	17
---	----

Hersteller – Akteure der ersten Handelsstufe

Hendrik Schröder

Wenn Hersteller vermehrt zu Einzelhändlern werden. Eine ökonomische Bestandsaufnahme und zur Frage des Verbraucherschutzes durch ein Widerrufsrecht	49
---	----

Wolfram Buchwitz

Kaufen vom Hersteller: ein besonderer Vertragstyp?	65
--	----

Händler – Akteure der mittleren Handelsstufen

Sebastian Teupe

Wer trägt die Kosten der Reparatur? Hersteller-Händler-Verhältnisse in der alten Bundesrepublik und das Problem des Händlerregresses am Beispiel der Fernsehgeräteindustrie, 1950–1990	81
---	----

<i>Yeşim M. Atamer und Cyrill A.H. Chevalley</i> Mängelhaftung und Regress. Eine Herausforderung für Händler?	105
---	-----

Verbraucher – Akteure der letzten Handelsstufe

<i>Hanna Schramm-Klein</i> Der „wendige Kunde“. Konsumentenverhalten auf erweiterten Märkten	129
--	-----

<i>Felix M. Wilke</i> Der kaufende Verbraucher: überfordert oder übermächtig?	141
--	-----

Teil 2 – Neue Formen der Wertschöpfung

Einführung

<i>Martin Schmidt-Kessel</i> Vom Austauschvertrag zum Dauerschuldverhältnis	177
--	-----

Sharing – eine neue Nutzungsform für rivale Güter

<i>Tobias Schäfers</i> Sharing is Caring? Wahrnehmungen und Verhalten der Nachfrager im Rahmen zugangsbasierter Dienstleistungen	207
---	-----

<i>Martin Fries</i> Das Recht der Sharing Economy im Vergleich zum Kaufrecht	217
---	-----

Digitale Produkte – der Weg zur Nicht-Rivalität

<i>Rahild Neuburger</i> Geschäftsmodelle bei digitalen Produkten und ihre Auswirkungen auf den Handel	225
---	-----

<i>Markus Artz</i> Verträge über digitale Produkte im Vergleich mit dem herkömmlichen Kaufrecht	241
---	-----

Streaming – die neue nicht-rivale Nutzungsform

Tristan Radtke

Das Recht des Streamings im Vergleich mit dem
herkömmlichen Kaufrecht 249

Autorenverzeichnis 271

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch
ADHGB	Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch
BArch	Bundesarchiv
BayAGBGB	Gesetz zur Ausführung des Bürgerlichen Gesetzbuchs (Bayern)
BeckOGK	beck-online.Großkommentar
BeckOK	Beck'scher Online-Kommentar
belCc	Code Civil (Belgien)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBL	Bundesgesetzblatt
BGH LM	Lindenmaier-Möhrling – Kommentierte BGH-Rechtsprechung
BGHZ	Entscheidungen des Bundesgerichtshofes in Zivilsachen
Bull.civ.	Bulletin civil
C.	Codex
Cass.	Entscheidungen des Cour de cassation/Hof van Cassatie (Belgien)
Cass.civ.	Entscheidungen der Zivilkammer des Cour de cassation (Frkr.)
Cass.com.	Entscheidungen der Handelskammer des Cour des cassation (Frkr.)
CISG	United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (UN-Kaufrecht)
D.	Digesten
DCFR	Draft Common Frame of Reference
DI-RL	Digitale-Inhalte-Richtlinie EU 2019/770
DJT	Deutscher Juristentag
estLOA	Law of Obligations Act (Estland)
EuGH	Europäischer Gerichtshof
frzCc	Code civil (Frankreich)
FS	Festschrift
GEKR-VO-E	Vorschlag für eine Verordnung über ein Gemeinsames Europäisches Kaufrecht
HGB	Handelsgesetzbuch (Deutschland)
HRP	Handbuch des Römischen Privatrechts
MüKoBGB	Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch
RGBL	Reichsgesetzblatt
RGZ	Entscheidungen des Reichsgerichts in Zivilsachen
RL	Richtlinie
TK-KodexRL	Telekommunikations-Kodex Richtlinie EU 2018/1972
UGB	Unternehmensgesetzbuch
UKHL	United Kingdom House of Lords
ZPO	Zivilprozessordnung

Teil 1

Neue Vertriebswege für den Kauf

Neue Rollen für Akteure auf dem Weg vom Hersteller zum Kunden

Einflüsse der Digitalisierung

Cordula Neiberger und Christopher Herb

I.	Einführung	3
II.	Globale Wertschöpfungsketten und deren Analyse.	3
III.	Die deutsche Schuhbranche im Restrukturierungsprozess	6
IV.	Sportschuhhersteller als Vorreiter der Digitalisierung	9
V.	Die schwierige Situation der klassischen Hersteller.	10
VI.	Neue Akteure erlangen Bedeutung.	11
VII.	Fazit	13
	Literaturverzeichnis	14

I. Einführung

Die mit der Digitalisierung einhergehenden neuen Möglichkeiten für Unternehmen weltweit haben zu Restrukturierungsprozessen innerhalb von Wertschöpfungsketten geführt, die nicht nur die Produktionsbeziehungen betreffen, sondern in besonderem Maße auch die Absatzbeziehungen zum Endkunden.

Der folgende Beitrag möchte aufzeigen, welche gravierenden Restrukturierungsprozesse im Bereich zwischen Konsumgüterhersteller und Handel zurzeit stattfinden. Im Mittelpunkt steht dabei die Schuhbranche in Deutschland, welche schon seit geraumer Zeit starken Restrukturierungsprozessen unterliegt.

II. Globale Wertschöpfungsketten und deren Analyse

Schon seit geraumer Zeit organisieren die zentralen Akteure der Globalisierung, internationale, multinationale und transnationale Unternehmen, ihre internationalen Produktionsprozesse nicht mehr nur im eigenen Unternehmen, sondern greifen verstärkt auf fremde Unternehmen zurück, um Investitionskosten zu sparen und ihre Produktion zu flexibilisieren. Dies geschieht häufig im Rahmen von Subkontrakten, bei denen die Partner zwar nicht rechtlich, aber technisch-organisatorisch an die Unternehmen angebunden werden.

Diese globalen Unternehmensbeziehungen können mithilfe des Konzeptes der globalen Wertschöpfungskette (Globale Value Chain)¹ analysiert werden. Eine globale Wertschöpfungskette beschreibt dabei den Prozess der arbeitsteiligen Kombination von Ressourcen, Arbeit und Technologien zur Herstellung und Vermarktung von Gütern. Dabei können Unternehmen nur an einer Stufe der Wertschöpfungskette partizipieren oder über mehrere Stufen hinweg.² Der Ansatz versucht, neben den Produktionsverflechtungen (input-output-Struktur) und der Standorte der Betriebe auch die Beziehungen zwischen den in der Wertschöpfungskette eingebundenen Unternehmen (Governance) zu analysieren. Zudem finden die lokalen Gegebenheiten einer Wertschöpfungskette durch die Betrachtung der Möglichkeiten des Upgradings von Unternehmen innerhalb von Wertschöpfungsketten, dem institutionellen Kontext sowie der Analyse möglicher Stakeholder Beachtung.

Die Beziehungen zwischen den Unternehmen werden dabei in Abhängigkeit von den Ausprägungen verschiedener Determinanten gebildet. Diese beziehen sich auf die Art der notwendigen Transaktion zwischen den Unternehmen, insbesondere deren Komplexität im Sinne eines notwendigen Wissenstransfers zwischen den Vertragspartnern und der Kodifizierbarkeit dieser Informationen. Ebenso spielt die Fähigkeit der (potenziellen) Zulieferer eine Rolle.³

Dabei werden fünf verschiedene, empirisch nachgewiesene Governance-Formen unterschieden:

1. Die marktliche Governance, welche eine Transaktionsorganisation über den Preis bezeichnet. Hier ist die Wissenskomplexität niedrig, bei gleichzeitig hoher Kodifizierbarkeit des Wissens.
2. Die hierarchische Governance, die eine Produktionsabwicklung innerhalb eines Unternehmens meint, welches die gesamte Wertschöpfung durch die vertikale Integration verschiedenster Unternehmensteile, auch über Ländergrenzen hinweg abdeckt.
3. Die relationale Governance, in der relativ ausgeglichene Machtverhältnisse vorherrschen, wodurch es eher zu gegenseitigen Abhängigkeiten kommt und die Beziehungen als soziale Netzwerke ausgeprägt sind.⁴
4. Die modulare Governance, bei der es zwar auch Leitunternehmen gibt, diese aber Lieferanten mit hohen technologischen Fähigkeiten gegenüberstehen, die dadurch eine gewisse Autonomie gegenüber den Leitunternehmen erlangt haben. Entsprechende Ketten wurden in der Elektronikindustrie beobachtet.⁵

¹ Gereffi/Humphrey/Sturgeon, *Review of International Political Economy* 12 (2005), 78.

² Bathelt/Glückler, *Wirtschaftsgeographie*, 308.

³ Ponte/Sturgeon, *Review of International Political Economy* 21 (2014), 195 (202ff.).

⁴ Schamp, *Geographische Rundschau* 60 (2008), 4.

⁵ Sturgeon, *Industrial and Corporate Change* 11 (2002), 451; Zademach/Knogler/Haas, *Geographische Zeitschrift* 94 (2006), 185.

5. Die gebundene Governance, in der Lieferanten in einem langfristigen abhängigen Verhältnis zu großen, sog. Leitunternehmen stehen. Diese können die Standards innerhalb der Wertschöpfungskette setzen ebenso wie die Preise und üben eine starke Kontrolle über die gesamte Kette aus. Solche Ketten entstanden in den letzten Jahrzehnten bei dem Vorhandensein starker Marken oder Handelsunternehmen häufig in der Konsumgüterproduktion.⁶ Hierfür werden in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl von Beispielen aus unterschiedlichen Branchen präsentiert, wie Textilherstellung, Lederproduktion, Elektroindustrie oder Möbelherstellung.

Die empirische Forschung zeigt immer wieder, dass Wertschöpfungsketten keine statischen Beziehungsketten von Unternehmen sind, sondern ständig durch (Leit-)Unternehmen modifiziert werden. Von großer Bedeutung sind aber auch die Möglichkeiten der unternehmerischen Akteure, ihre Position innerhalb und zwischen Wertschöpfungsketten zu verbessern. Hierbei wird zwischen verschiedenen Upgrading-Formen unterschieden, wie Prozess-Upgrading (Einsatz verbesserter Technologien), Produkt-Upgrading (Entwicklung von werthaltigeren Produkten) und intersektorales Upgrading (Übergang in andere Wertschöpfungsketten). Von besonderer Bedeutung ist das sog. funktionale Upgrading, welches eine Erhöhung der eigenen Fähigkeiten durch die Aneignung neuer Funktionen beinhaltet. Dies kann erhebliche Veränderungen innerhalb einer Wertschöpfungskette hervorrufen, da durch die Übernahme neuer Funktionen eines Akteurs dessen Machtstellung in der Regel größer wird.

Wichtige Veränderungen ergaben sich in den letzten Jahrzehnten auch durch die Einführung von Produkt- und Prozessstandards.⁷ Diese können durch Gesellschaft, Regierungen und den Leitunternehmen selbst angestoßen sein. Hierzu gehören beispielsweise Umweltstandards, Standards zu Arbeitsbedingungen und Standards, die die Sicherheit und Gesundheit der Verbraucher garantieren sollen.⁸ Ein aktuelles Beispiel ist das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, welches die Unternehmen dazu verpflichtet, die Einhaltung von Menschenrechten, wie den Schutz vor Kinderarbeit, das Recht auf einen fairen Lohn oder den Schutz der Umwelt, entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu garantieren.

Die Einführung von Standards bedeutet die Erhöhung der Anforderungen an die Unternehmen hinsichtlich Know-how und Ressourcen und können damit auch als „Koordinationsmechanismus“ verstanden werden, der darüber entscheidet, welche Akteure an Wertschöpfungsketten teilnehmen können.⁹ Unternehmen, die nicht in der Lage sind, die erforderlichen Standards zu erfüllen

⁶ Schamp, *Geographische Rundschau* 60 (2008), 4.

⁷ Nadvi/Wältring, in: Schmitz (Hrsg.), *Local Enterprises in the Global Economy*, 2004, 53; Kaplinsky, in: Weiss/Tribe (Hrsg.), *Routledge Handbook of Industry and Development*, 2016, 194.

⁸ Kaplinsky, *The role of standards*, 2f.

⁹ vgl. Ponte/Gibbon, *Economy and Society* 34 (2005), 1 (3); Sturgeon, in: Bair (Hrsg.),

werden ausgeschlossen bzw. haben keine Möglichkeit, in eine solche aufgenommen zu werden.¹⁰

III. Die deutsche Schuhbranche im Restrukturierungsprozess

Bei der Betrachtung einer gesamten Branche fällt auf, dass hier vielfältige und häufig sehr unterschiedlichen Akteure tätig sind, die auch in mehrere, in ihrer Governance unterschiedliche Wertschöpfungsketten eingebunden sein können. In der Schuhbranche können wir beobachten, dass schon in den letzten Jahrzehnten Restrukturierungen stattgefunden haben, die insbesondere die Bildung von globalen Wertschöpfungsketten in der Schuhproduktion und damit verbunden die Entstehung von Leitunternehmen beinhalten.

Ein gutes Beispiel für eine gebundene Wertschöpfungskette und die Steuerungsmacht eines Leitunternehmens bietet das Unternehmen Nike. Dieses wurde 1962 in Beaverton (Oregon) als „Blue Ribbon Sports Company“ gegründet und vertrieb zunächst Sportschuhe der japanischen Marke „Tiger“. Nach Spannungen in der Partnerschaft nahm das Unternehmen zwei unabhängige japanische Schuhhersteller unter Vertrag und firmierte 1970 in Nike Corporation um. Danach baute Nike kontinuierlich die Produktpalette aus und erweiterte und modifizierte damit auch sein Produktionsnetzwerk. Dabei hat das Unternehmen (bis auf eine kurze Episode in den 1970er Jahre) nie selbst Schuhe hergestellt. Nachdem die Lohnkosten in Japan zu hoch wurden, ging man zunächst nach Taiwan und Südkorea. Als auch dort die Kosten stiegen, wurde vermehrt auf Produktionsunternehmen in China, Indonesien und Thailand zurückgegriffen. Heute werden die Produkte in 36 verschiedenen Ländern hergestellt, die Anteile Chinas und Vietnams sind hierbei besonders hoch.¹¹ Dabei unterscheidet Nike drei Herstellertypen: developed partners, volume producers und developing sources. Developed partners sind in der Produktentwicklung eingebunden und arbeiten exklusiv für Nike. Sie stellen die neuesten und teuersten Produkte her und befinden sich häufig in Taiwan und Südkorea. Dabei greifen sie in der Regel auf lokale Lieferanten von Komponenten und Material zu. Sie sind es auch, die die „developing partners“ durch Joint Ventures darin unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten, qualitativ und technologisch hochwertige Produkte herstellen zu können, zu erlangen. Dagegen stellen die Volume Producers standardisierte Schuhe in großen Mengen her und befinden sich daher auch in den Ländern mit niedrigeren Produktionskosten. Sie fertigen

Frontiers of Commodity Chain Research, 2009, 125; *Kaplinsky*, in: Weiss/Tribe (Hrsg.), Routledge Handbook of Industry and Development, 2016, 194.

¹⁰ *Dannenberg*, Wirkung und Umsetzung von Standards.

¹¹ Nike, Manufacturing Map, <https://manufacturingmap.nikeinc.com/> (zuletzt abgerufen am 04.08.2024).

nicht exklusiv für Nike, sondern auch für andere Marken. Sie nutzen meist unternehmensintern gefertigte Materialien und Komponenten.

Nike selbst übernimmt die Aufgaben von Design, Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb. Durch den wertvollen Markennamen hat das Unternehmen den Zugang zu den Märkten und kann gleichzeitig durch sein globales Produktionsnetz die weltweiten Lohnkostenunterschiede nutzen.¹²

Über ein ähnliches Zuliefernetzwerk verfügt heute auch der Sportschuhhersteller Adidas, der sich allerdings von einem (in Deutschland) produzierenden Unternehmen hin zu einem Leitunternehmen entwickelt hat. Adidas greift 2024 auf 362 (Tier 1-)Zulieferer in 38 Ländern (zum Großteil in Asien) zurück.¹³ Auch Adidas strebt langfristige Partnerschaften mit ausgewählten Zulieferunternehmen an. Die Qualität der Produkte wird dabei mittels Betriebs- und Qualitätskontrollen, eigener Standards und Nachverfolgungssystemen über die gesamte Zulieferkette gesichert.¹⁴

Neben der Schaffung von Zulieferketten wird es im steigenden Wettbewerb für Herstellerunternehmen immer wichtiger, einen direkten Zugang zu den Kunden zu erlangen. Die Überbrückungs- und Warenfunktion des Handels ist für sie auch ein „Flaschenhals“ auf den Weg zu den Konsumenten. Sie können nicht über die Sortimentsgestaltung, des Handels, die Art der Präsentation ihrer Waren sowie die Beratungsqualität entscheiden. Zudem ist die Preisgestaltung ein ständiges Konfliktfeld zwischen den Marktpartnern. Aus diesen Gründen werden seit den 1990er Jahren stationäre Betriebsformen von Herstellern, wie Mono-Brand-Shops und Flagship-Stores entwickelt, die eine Präsentation des gesamten Sortiments sowie die Ausbildung von Identität und Image ermöglichen.

Mit der Übernahme der Verkaufsfunktion werden die Hersteller zu Wettbewerbern ihrer Kunden. Ein Vorgehen, welches seitens des Handels nicht begrüßt wird, da Umsätze verloren gehen und die eigene Verhandlungsmacht gegenüber den Herstellern geschwächt wird. Eine Reaktion des Handels könnte eine Auslistung der Produkte der Hersteller sein, was aber im Falle von bekannten Markenprodukten, welche die Kunden im Handel vorzufinden erwarten, eher nicht möglich ist.

Aber auch Handelsunternehmen begannen schon früh, eigene Wertschöpfungsketten zu formen. So entstanden schon in den 1970er Jahren erste Handelsmarken, die seitdem stetig an Bedeutung gewinnen. Unter Handelsmarken (auch Eigenmarken) werden Waren verstanden, die im Auftrag des Handels her-

¹² Schamp, Vernetzte Produktion, 96f.; Giese/Mossig/Schröder, Globalisierung der Wirtschaft, 157–160.

¹³ Adidas, Global Factory List 2024, <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/transparency/supplier-lists> (zuletzt abgerufen am 04.08.2024).

¹⁴ Adidas, Geschäftsbericht 2023, 71, https://report.adidas-group.com/2023/de/_assets/downloads/annual-report-adidas-gb23.pdf (abgerufen am 04.08.2024).

gestellt und exklusiv vertrieben werden (z. B. „Graceland“ von Deichmann). Damit übernehmen die Handelsunternehmen klassische Funktionen der Hersteller, wie Design und Setzung der Qualitätsstandards und gehen in direkten Wettbewerb zu diesen.¹⁵ Seit den 1980er Jahren übernehmen Händler zunehmend auch vorgelagerte Wertschöpfungsaktivitäten wie Produktentwicklung, Produktion und logistische Leistungen. Sie vergrößern damit ihren Anteil an der strategischen Steuerung der WSK und formen wiederum selbst gebundene Wertschöpfungsketten. Bertram¹⁶ beschreibt eine solche Entwicklung am Beispiel des Schuhhändlers Deichmann, welches sich von einem 1913 gegründeten klassischen Fachhändler zu einem vertikalisierten Unternehmen (Leitunternehmen in einer gebundenen Wertschöpfungskette) mit eigenen Kollektionen, sowie eigener Logistik im Niedrigpreissektor (Discounter) entwickelte. Die Schuhe lässt Deichmann heute in rund 40 verschiedenen Ländern herstellen. Das Unternehmen unterhält rund 4.700 Filialen in 34 Ländern.¹⁷

Sportschuhhersteller haben erst mit dem Erfolg der Sneaker als Alltagsschuhe eine große Bedeutung erlangt. Daneben gibt es natürlich auch heute noch Hersteller von sog. „brown shoes“ (hier: klassische Hersteller), deren Produktionsstätten allerdings in den letzten Jahrzehnten ebenfalls aus Deutschland heraus verlagert wurden. Sie haben allerdings keine globalen Wertschöpfungsketten mit einer Reihe abhängiger Zulieferer aufgebaut, sondern greifen heute häufig auf in Eigenbesitz befindliche Produktionsanlagen in Osteuropa (Bosnien, Kroatien, Polen, Rumänien, Slowakei und Ungarn) sowie teilweise in Westeuropa (Portugal, Spanien), aber auch Nordafrika (Tunesien) und Asien (Bangladesch, China, Indien, Kambodscha, Vietnam) zurück. Fremdzulieferungen bestehen nur im Bereich der Rohwaren.

Der klassische Vertriebskanal dieser Hersteller ist der Facheinzelhandel, der als sog. Inhabergeführter Einzelhandel (meist nur ein Ladengeschäft) und als Filialunternehmen vertreten ist. Die Unternehmen der ersten Gruppe sind aufgrund der geringen Einkaufsmengen sehr häufig und schon seit geraumer Zeit Mitglieder in Verbundsystemen, die Preisvorteile im Einkauf durch die Bündelung der Händlernachfrage erzielen und die Transaktionen zwischen Herstellern und Händlern finanziell absichern (Delkredere).

Daneben haben sich Filialunternehmen wie Görtz, Salamander oder Leiser mit bis zu 200 Filialen etabliert, die direkt bei den Herstellern einkaufen. Einige lassen wie die Discounter selbst fertigen („COX“ und „Belmondo“ von Görtz), allerdings längst nicht in so einem großen Umfang. Letztendlich können die

¹⁵ *Brubn*, in: Zentes/Swoboda/Morschett/Schramm-Klein (Hrsg.), Handbuch Handel, 556; GfK, Consumer Index 03/2017, 2.

¹⁶ *Bertram*, Geographische Rundschau 60 (2008), Heft 9, 12.

¹⁷ Deichmann, Unternehmensseite, <https://corpsite.deichmann.com/de/unternehmen/> (zuletzt abgerufen am 04.08.2024).

Beziehungen zwischen klassischen Schuhherstellern und Facheinzelhandel als marktlich bezeichnet werden.

IV. Sportschuhhersteller als Vorreiter der Digitalisierung

Nachdem sich Sportschuhhersteller bereits in den letzten Jahrzehnten eigene Vertriebsstrukturen in den Städten aufgebaut hatten, konnten sie diese Unabhängigkeit vom Einzelhandel durch den Aufbau eigener Onlineshops in letzter Zeit noch immens verstärken. Sportschuhhersteller vertreiben heute ihre Produkte zu einem großen Teil über eigene Onlineshops (z. B. Adidas über 50%), die ihnen Daten zum Einkaufsverhalten der Konsumenten liefern ebenso wie die Möglichkeit, die Darstellung und Inszenierung der Produkte in der eigenen Hand zu haben, und dies weltweit. Damit werden diese Unternehmen heute auch zu erfolgreichen Handelsunternehmen und Konkurrenz des klassischen Einzelhandels. Deutlich wird die hohe Bedeutung des Onlinehandels auch im Abbau der Ladenstruktur der Sportschuhhersteller. So unterhielt Adidas 2015 noch über 2.700 Ladengeschäfte weltweit, 2023 sind es nur noch 1.863.¹⁸

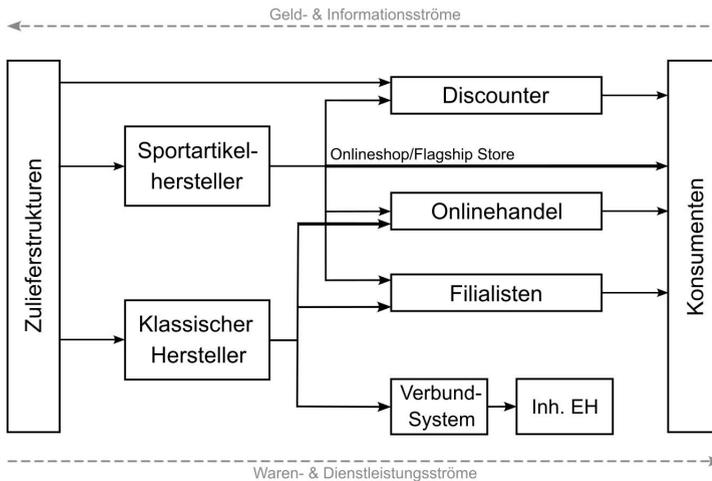


Abbildung: Wertschöpfungskettenstruktur und -beziehungen von Schuhherstellern in Zeiten der Digitalisierung (verändert nach Herb/Neiberger 2021)

Eine direkte Folge der Zunahme der Umsatzanteile des Onlinehandels ist die abnehmende Abhängigkeit von den klassischen Vertriebsformen des Einzelhandels.

¹⁸ Adidas, Geschäftsbericht 2015, 59, <https://www.boersengefluester.de/wp-content/uploads/assets/annuals/2015/A1EWWW.pdf> (abgerufen am 04.08.2024); Geschäftsbericht 2023, 68 https://report.adidas-group.com/2023/de/_assets/downloads/annual-report-adidas-gb23.pdf (abgerufen am 04.08.2024).

dels und damit die Zunahme der Verhandlungsmacht gegenüber diesen. Dies bedeutet auch, dass auf klassische Vertriebswege verzichtet werden kann (Channeling). Besonders betroffen hiervon ist der inhabergeführte Facheinzelhandel, der aufgrund seines geringen Umsatzes für die Sportartikelhersteller zunehmend ohne Bedeutung ist und daher aus der Belieferungskette ausgeschlossen wird. Für die Fachhandelsunternehmen ist das ein großes Problem, da gerade in diesen bekannte Sportschuhmarken nachgefragt werden.

Neben den traditionellen Fachhandelsunternehmen sind auch die Schuhfilialisten durch das Upgrading der Sportartikelhersteller betroffen. Zwar erhalten sie noch Ware, sind aber aufgrund der großen Marktmacht der Sportartikelhersteller gezwungen, die Standards dieser hinsichtlich ihrer digitalen Prozesse im elektronischen Datenaustausch (Bestell- und Informationsdienste) zu nutzen, klare Vorgaben hinsichtlich Warenpräsentation zu befolgen und Restriktionen bei der Auswahl der angebotenen Produkte hinzunehmen.

Eine etwas andere Situation ergibt sich bei den Discountern, die aufgrund ihrer großen Absatzmenge nicht von den Sportartikelherstellern umgangen werden können, sondern häufig über exklusive Verträge verfügen. Für diese werden preiswerte Sportschuhe in Asien unter den bekannten Markennamen hergestellt.

V. Die schwierige Situation der klassischen Hersteller

Für klassische Hersteller war über Jahrzehnte der Fachhandel der entscheidende Vertriebskanal. Allerdings ist dieser seit rund zwanzig Jahren durch einen drastischen Rückgang der Anzahl der Unternehmen geprägt; allein seit 2012 sind etwa 2.000 Unternehmen verlorengegangen (2012: 4.792; 2022: 2.838)¹⁹. Zurückzuführen ist das auf unterschiedliche Gründe, wie ungeklärte Generationswechsel, fehlende Modernisierungen in den Ladengeschäften, die Konkurrenz des Onlinehandels und nicht zuletzt eine fehlende Digitalisierung.

Inbesondere letztere macht es auch für klassische Hersteller immer unattraktiver, mit dem inhabergeführten Fachhandel zusammen zu arbeiten. Ein wesentlicher Punkt sind fehlende digitale Warenwirtschaftssysteme, was es den Händlern unmöglich macht, an den EDI-Systemen der Industrie teilzunehmen und das Angebot einer digitalen Regalverlängerung zu betreiben (Zugriff der Händler auf das digitale Lager der Hersteller, um den Kunden eine bessere Pro-

¹⁹ Statistisches Bundesamt, Umsatzsteuerstatistik (Vorankündigungen) 2012, 21, https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00012998/2140810127004.pdf; Umsatzsteuerstatistik (Vorankündigungen) 2022, https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Steuern/Umsatzsteuer/Publikationen/Downloads-Umsatzsteuer/statistischer-bericht-umsatzsteuer-2140810227005.xlsx?__blob=publicationFile (jeweils zuletzt abgerufen am 04.08.2024).