

Mehr Profit durch Kooperation

Die Pandemie drückt länger als befürchtet auf Umsatz und Gewinn. Viele Unternehmen müssen daher ihre Kosten massiv reduzieren. Eine interessante Möglichkeit ist die Gründung einer Einkaufskooperation, erläutert Gastautor und Rechtsanwalt Dr. Reto Batzel.

Gemeinsam einkaufen heißt billiger einkaufen – nach diesem Motto profitieren Tausende Unternehmen in Deutschland von den niedrigeren Preisen, die sich bei Abnahme größerer Mengen in der Regel erzielen lassen. Der gemeinsame Einkauf mit Konkurrenten macht zwar kommerziell fast immer Sinn, doch vor dem Schulterschluss sind eine Reihe von Hürden zu nehmen. Schließlich geht es um die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern, was die Kartellbehörden argwöhnisch beäugen. Wer erste unternehmensinterne Überlegungen zur Gründung

einer Einkaufskooperation anstellt, sollte daher von Anfang an zwei zentrale Punkte berücksichtigen. Beide beeinflussen im besonderen Maß die – kommerziell sehr relevante – Auswahl des Partners und den Umfang der möglichen Zusammenarbeit.

Möglichst groß, aber nicht zu groß

Das Kartellrecht will Wettbewerb erhalten. Der gemeinsame Einkauf von besonders starken Unternehmen erreicht daher schnell kritische Größen. Mitentscheidend für die Stärke der Kooperationspartner sind ihre gemeinsamen Marktanteile. Ob diese Anteile zu hoch sind, entscheiden Kartellbehörden

anhand von Regelbeispielen. Haben die Partner im Einkauf einen gemeinsamen Marktanteil – dies gilt gegebenenfalls auch für einen nachgelagerten Absatzmarkt – von 15 Prozent oder weniger, so können sie in der Regel problemlos kooperieren. Liegt der Marktanteil über 15 Prozent, wird es zunehmend kritisch. In diesem Fall bedarf es konkreter Argumente, weshalb der Einkauf unproblematisch bleibt.

Erst im September 2019 hat das Bundeskartellamt aus Gründen übermäßiger Marktstärke eine Einkaufskooperation zwischen Möbelhändlern untersagt. Die Pressemitteilung der Behörde erwähnte zwar die Marktanteile der Beteilig-

ten nicht, erklärte aber die Grenze der zulässigen Größe als „klar überschritten“.

Unterm Strich gilt: Kommerziell sollte für eine lukrative Kooperation möglichst viel Einkaufsvolumen gebündelt werden, in rechtlicher Hinsicht gibt es aber kritische Grenzen. Sind die potenziellen Partner unterhalb der Marktspitze angesiedelt, bleibt man zwar nicht immer, aber oft unterhalb dieser Grenzen. Zur Sicherheit sollten die ermittelten Marktanteile allerdings immer von Experten validiert werden.

Auch das tatsächliche Verhalten der Beteiligten ist für die Rechtmäßigkeit einer Einkaufskooperation relevant. Besonders wichtig: Kooperationspartner dürfen nur gemeinsam einkaufen – sonstige, also „überschießende“ Kommunikation zu anderen kommerziellen Themen ist kartellrechtlich meist sehr fragwürdig.

Wettbewerb muss erhalten bleiben

Insbesondere muss eventueller Wettbewerb auf dem Absatzmarkt erhalten bleiben. In einer Untersuchung der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2020 zu sogenannten Handelsallianzen zwischen Lebensmittelhändlern war die Frage der Abstimmung auf Absatzmärkten von zentraler Bedeutung, speziell hinsichtlich der

Verkaufspreise. Eine Einkaufskooperation zu betreiben, ist zwar nicht ohne Risiko. Was aber in einer Kooperation verboten ist, kann man allen Beteiligten genau erklären und so etwaigen rechtlichen Gefahren vorbeugen. Involvierte Mitarbeiter sollten deshalb zu den Verhaltensregeln einer Einkaufskooperation regelmäßig geschult werden und dabei Gelegenheit erhalten, ihre konkreten Fragen zum richtigen Verhalten zu stellen.

In kurzer Zeit zur Kooperation

Wer die Chancen für sein Unternehmen ausloten und eine Kooperation einfach einmal durchspielen will, sollte zunächst abschätzen, ob kritische gemeinsame Marktanteile erreicht werden. Unter Umständen lässt sich das Bundeskartellamt hinzuziehen, dessen Fachleute für Anfragen im Vorfeld durchaus ein offenes Ohr haben. Eine Fusionskontrolle ist hingegen nur erforderlich, sofern es zu einem regelrechten Zusammenschluss kommt. Solche und weitere im Gründungsprozess auftauchende Rechtsfragen lassen sich mit entsprechender kartellrechtlicher Expertise zügig klären: Um eine Kooperation zu etablieren, sind aller Erfahrung nach nur wenige Wochen bis einige Monate nötig. Angesichts des gegenwärtig markant wachsenden Kostendrucks

lohnt es sich daher, die eigenen Kooperationsmöglichkeiten zu prüfen. Für eine höhere Profitabilität in der Phase der Pandemie, vor allem aber auch für die anspruchsvolle Zeit danach.

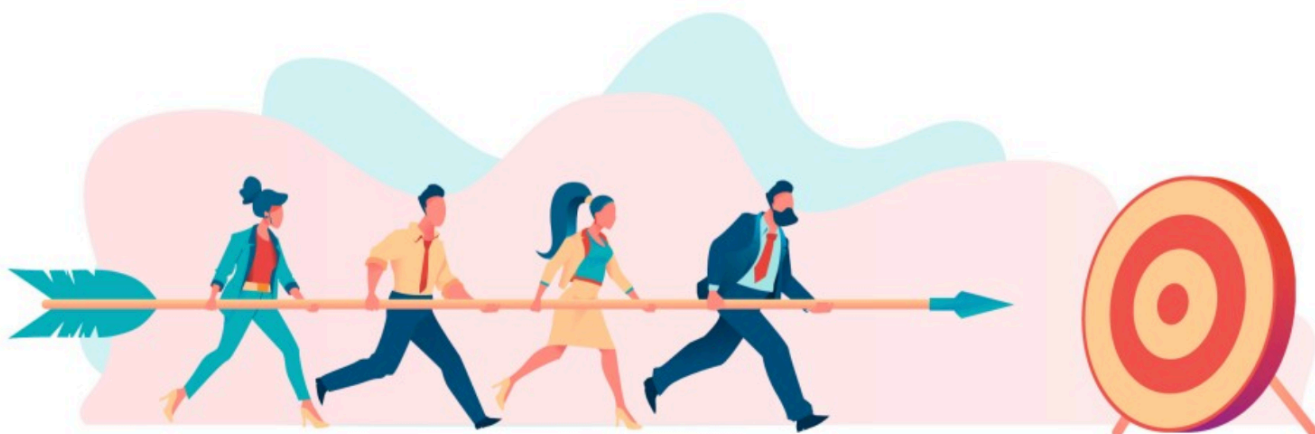


Zur Person

Dr. Reto Batzel ist Partner von MARCK, einer Boutique-Rechtsanwaltskanzlei aus Düsseldorf, die sich auf das Kartellrecht, auf Compliance und Investigations spezialisiert. Zuvor war der Jurist mehrere Jahre Leiter der Kartellrechtsabteilung der METRO AG. Einer seiner Tätigkeitsschwerpunkte ist die rechtliche und strategische Begleitung von Einkaufskooperationen, von der Vorbereitung über die Umsetzung bis zur Optimierung.

15%

Marktanteil ist die kritische Schwelle



4-Mal „ja!“

spricht für die Kooperation

- 1 Beschafft der Kooperationspartner ausreichend vergleichbare Produkte von denselben Lieferanten wie ich, sodass gemeinsame Verhandlungen kommerziell sinnvoll sind?
- 2 Ist der Kooperationspartner pragmatisch und vertrauenswürdig, sodass eine reibungslose Zusammenarbeit in den Verhandlungen wahrscheinlich ist?
- 3 Hat der Kooperationspartner hinreichend ähnliche Beschaffungsprozesse (Verhandlungsansatz, Logistik etc.), um einen gemeinsamen Einkauf auch abzuwickeln?
- 4 Bin ich bereit, den Wettbewerber von meinen Umsatzmengen und meinen Einkaufspreisen profitieren zu lassen, vor allem, wenn er in Konkurrenz zu mir auf einem etwaigen Absatzmarkt Vorteile haben würde?