

Reducing Price Competition by Delegation of Price Setting Authority?

Summary: This paper firstly provides a survey of the theoretical findings of commitments by a delegation of decision authority to an agent. Secondly by means of economical applications to the delegation of price setting authority it is analyzed, under which conditions a commitment to set a higher price is reliable, if a renegotiation of the contract between principal and agent is possible. The paper concludes with a critical statement on the relevance of commitment effects for the choice between centralization and delegation of price setting authority.

Dirk Battenfeld

Juni 2006

Reduktion der Konkurrenzintensität durch eine Delegation der Preissetzungskompetenz?

1. Einleitung

Die Selbstbindung gegenüber Konkurrenten mit Hilfe einer Delegation von Entscheidungskompetenzen stößt in der Literatur seit Mitte der 80er Jahre auf ein starkes Interesse. Folgt man der Argumentation einer Selbstbindung durch Delegation, dann kann sich ein Prinzipal gegenüber seinen Konkurrenten an eine von seiner tatsächlichen Zielfunktion abweichende Zielfunktion binden, indem er Entscheidungskompetenzen an einen Agenten delegiert. Die von dem Agenten zu verfolgende Zielfunktion resultiert aus einer vertraglich fixierten Entlohnungsvereinbarung zwischen Prinzipal und Agent. Wenn der Prinzipal mit Hilfe dieser unter strategischen Aspekten verzerrten Zielfunktion eine günstigere Reaktion seiner Konkurrenten erzielt, dann kann er seinen Gewinn vergrößern.

Bspw. möchte ein Anbieter in einem Bertrand-Oligopol sein Produkt anstatt zum Gleichgewichtspreis p_0 zu einem höheren Verkaufspreis p_1 anbieten. Ohne eine Selbstbindung ist der Verkaufspreis p_1 für die Konkurrenten nicht glaubwürdig, da Anreize zu einer Preissenkung bestehen.

Zum Zwecke der Selbstbindung delegiert der Anbieter die Preissetzungskompetenz an einen Vertriebsmitarbeiter und entlohnt diesen anhand des Deckungsbeitrages. Der Deckungsbeitrag wird jedoch nicht anhand der variablen Produktionskosten, sondern anhand nach oben verzerrter, so genannter virtueller variabler Kosten berechnet. Da der Vertriebsmitarbeiter mit den virtuellen variablen Kosten kalkuliert, legt er einen höheren Verkaufspreis als p_0 fest, an den sich der Anbieter ohne eine solche ‚strategische‘ Delegation nicht hätte binden können.

In der Literatur zur strategischen Delegation werden die Bedingungen diskutiert, unter denen ein Vertrag mit einem Agenten eine Selbstbindung ermöglicht. Kapitel 2. skizziert den State-of-the-art zur Selbstbindung durch strategische Delegation.

Kapitel 3. gibt einen Überblick über die Literatur zu wichtigen betriebswirtschaftlichen Anwendungen einer Selbstbindung durch Delegation von Preissetzungskompetenzen. Diese Literatur kann anhand der Akteure, zwischen denen die Preissetzungskompetenz zu verteilen ist, eingeteilt werden:

- Unternehmen und Vertriebsmitarbeiter (Abschnitt 3.1.),
- verschiedene Unternehmensbereiche, die über Verrechnungspreise koordiniert werden (Abschnitt 3.2.),
- Hersteller und Handelsunternehmen (Abschnitt 3.3.).

Die dort angesiedelten Beiträge arbeiten i. d. R. einen trade-off zwischen den Vorteilen aufgrund eines Selbstbindungseffektes und Nachteilen, die durch eine Zentralisation der Preissetzungskompetenz vermieden werden können, heraus. Dabei wird angenommen, dass die Verträge zwischen Prinzipal und Agent nachträglich nicht mehr verändert werden können. Die Unterabschnitte von Kapitel 3. enden jeweils mit einem Zwischenfazit, in dem untersucht wird, unter welchen Bedingungen eine Selbstbindung glaubwürdig ist, wenn eine unbeobachtbare Nachverhandlung des Vertrages zwischen Prinzipal und Agent möglich ist. In Kapitel 4. werden diese Bedingungen zusammengefasst und aus ihnen in Kapitel 5. Hinweise zur Beantwortung der Frage abgeleitet, welche Relevanz der Selbstbindungseffekt für die Entscheidung zwischen Delegation und Zentralisation von Preissetzungskompetenzen hat.

2. Selbstbindung durch eine Delegation von Entscheidungskompetenzen im Oligopol

2.1. Selbstbindung im Oligopol

Ein Oligopolist, der den Verkaufspreis seines Produktes über den Gleichgewichtspreis hinaus erhöht, hat nach einer gewinnmaximalen Reaktion seiner Konkurrenten Anreize, seinen Verkaufspreis zu senken. In der spieltheoretischen Analyse scheitert eine Preiserhöhung im Oligopol, wenn die Nachhaltigkeit der Preiserhöhung für die Konkurrenten nicht glaubwürdig ist. Die Konkurrenten antizipieren den Anreiz zur Preissenkung und erhöhen ihren Verkaufspreis nicht. In der Folge sinkt der Gewinn desjenigen Oligopolisten, der zuerst aktiv geworden ist. Eine Bindung an einen höheren Preis als den oligopolistischen Gleichgewichtspreis ist daher nicht ohne weiteres möglich.

Gelingt es einem oder mehreren Anbietern jedoch, sich an einen höheren Preis zu binden, dann kann ein höheres Preisniveau implementiert werden und alle Anbieter erzielen einen größeren Gewinn. Durch eine einseitige Selbstbindung gelangt der Oligopolist in die Rolle des Preisführers. Preisführer und Preisfolger erzielen nun jeweils einen höheren Gewinn zu Lasten der Konsumentenrente. Der Preisführer profitiert dabei in einem geringeren Ausmaß von dem höheren Preisniveau als die Preisfolger.

2.2. Das Grundmodell einer Selbstbindung durch Delegation

Das spieltheoretische Grundmodell einer Selbstbindung durch strategische Delegation findet sich bei Fershtman und in einer allgemeinen Formulierung bei Vickers.¹ Die zu Grunde liegende Idee einer Selbstbindung gegenüber Dritten durch vertragliche Vereinbarungen zwischen zwei Akteuren geht auf Schelling zurück.²

In dem Modell von Vickers delegieren mehrere Prinzipale die Kompetenz, eine Entscheidung zu treffen, an jeweils einen Agenten. Jeder Prinzipal hat die Wahl, einen von mehreren möglichen Agenten, die sich durch ihre Zielfunktion unterscheiden, zu beauftragen. Wählt ein Prinzipal einen Agenten, der die gleiche Zielfunktion wie er selbst verfolgt, dann entspricht dies einer Entscheidungscentralisation.

Diesem Agentenauswahlspiel folgt das Spiel der Agenten auf der Marktstufe. In diesem Spiel wählt jeder Agent gemäß seiner Zielfunktion eine Handlungsalternative. Aus den Entscheidungen der Agenten resultieren die von den Prinzipalen erzielten Gewinne.

Vickers zeigt, dass ein Verzicht auf eine Delegation durch alle Prinzipale nur dann zu erwarten ist, wenn das Nash-Gleichgewicht durch jeden Prinzipal auch als Stackelberg-Lösung erreicht werden kann.³ Die Stackelberg-Lösung besteht in einer Gewinnmaximierung des Prinzipals unter Annahme einer zeitlich darauf folgenden Gewinnmaximierung durch die Konkurrenten. Sie setzt in dem Beispiel einer Preissetzung im Oligopol die Preisführerschaft voraus. Im Allgemeinen fallen das Nash-Gleichgewicht und die Stackelberg-Lösung jedoch auseinander.⁴ In diesen Fällen ist es für mindestens einen der Prinzipale sinnvoll, einen Agenten mit einer von seiner eigenen Zielfunktion abweichenden Zielfunktion auszuwählen und die Entscheidung an ihn zu delegieren.⁵

Dieses Ergebnis entspricht der Intuition: Durch eine einseitige Selbstbindung gelangt der Prinzipal in die Rolle des Stackelberg-Führers. Die Position des Stackelberg-Führers ist für einen der Prinzipale genau dann von Interesse, wenn sich Nash-Gleichgewicht und Stackelberg-Lösung unterscheiden.

¹ Vgl. Vickers 1985 und Fershtman 1985.

² Vgl. Schelling 1960.

³ Vgl. Vickers 1985, S. 141.

⁴ Zur Beziehung von Stackelberg-Lösung und teilspielperfektem Nash-Gleichgewicht in Delegationsspielen vgl. Basu 1995.

⁵ Vgl. Vickers 1985, S. 141.

2.3. Beobachtbarkeit der Verträge zwischen Prinzipal und Agent

Es liegt der Verdacht nahe, dass eine Selbstbindung nicht möglich ist, wenn der Vertrag zwischen Prinzipal und Agent durch Konkurrenten nicht beobachtet werden kann. Diese Aussage ist jedoch an eine Voraussetzung geknüpft: Nicht beobachtbare Verträge auf der Stufe des Agentenauswahlspiels haben keinen Einfluss auf das nachfolgende Spiel auf der Marktstufe, wenn es allgemeines Wissen ist, dass es einen Vertrag zwischen Prinzipal und Agent gibt, der das nicht strategische Delegationsproblem perfekt löst.⁶

Gibt es einen derartigen Vertrag, dann kann der Prinzipal den Agenten so steuern, dass sich dieser auf der Marktstufe genau so verhält, wie sich der Prinzipal bei Entscheidungscentralisation verhalten würde. Ist die Existenz eines solchen Vertrages allgemeines Wissen, dann antizipieren die Konkurrenten, dass dieser Vertrag verwendet wird, um das Delegationsproblem zu lösen.

Zwei Situationen können unterschieden werden, in denen eine Selbstbindung nicht möglich ist:⁷

- Perfekte Kontrolle: Der Prinzipal kann beobachten, welche Strategie der Agent wählt und welche Aktion er ausführt. Der Prinzipal veranlasst den Agenten, diejenige Strategie zu wählen, die auch der Prinzipal wählen würde.⁸
- Perfekte Delegation: Wenn der Agent risikoneutral ist, kann der Prinzipal über einen Vertrag, der eine fixe Zahlung des Agenten an den Prinzipal beinhaltet und dem Agenten den restlichen Gewinn zusichert, das gesamte Risiko auf den Agenten übertragen. In diesem Fall verhält sich der Agent ebenfalls genau so wie sich der Prinzipal bei Zentralisation verhalten würde.

Neben der Frage, ob ein Vertrag mit perfekter Kontrolle oder perfekter Delegation existiert, schränken Kosten, bspw. solche, die bei der Überwachung des Agenten entstehen, die Verwendung eines derartigen Vertrages ein. Verträge zwischen Prinzipal und Agent dienen aber nicht nur dem Zweck, für den Agenten Anreize zu stiften, im Sinne des Prinzipals zu handeln. Verträge zwischen Prinzipal und Agent können bspw. auch zur Aufgabe haben,

- das Risiko zwischen Prinzipal und Agent effizient zu teilen,

⁶ Vgl. Katz 1991, S. 312.

⁷ Vgl. Katz 1991, S. 312 ff.

⁸ Fershtman/Kalai 1997 untersuchen perfekte Kontrolle („instructive delegation“) in einem wiederholten Spiel. Sie weisen einen Selbstbindungseffekt nach, wenn die Instruktionen an den Agenten nicht verändert werden können.

- Probleme im Zusammenhang mit Adverse-Selection zu lösen oder
- Anreize für den Prinzipal zu stiften, in effizienter Höhe zu investieren.

Dient der Vertrag zwischen Prinzipal und Agent derartigen Zwecken und haben die Konkurrenten Kenntnis davon, dann können sie ggfs. davon ausgehen, dass der Vertrag zwischen Prinzipal und Agent virtuelle variable Kosten enthält, die größer als die variablen Produktionskosten sind. In diesem Fall ist eine Selbstbindung durch strategische Delegation möglich, obwohl der Vertrag zwischen Prinzipal und Agent durch Konkurrenten nicht beobachtet werden kann.⁹

2.4. Nachverhandelbarkeit der Verträge zwischen Prinzipal und Agent

Eine Selbstbindung durch strategische Delegation ist nur dann möglich, wenn den Konkurrenten des Prinzipals bekannt ist, dass Nachverhandlungen unmöglich sind, zu hohe Kosten verursachen oder aus anderen Gründen ineffizient sind.¹⁰

Nachverhandlungen können nur dann erfolgreich sein, wenn ein Vertrag existiert, mit dem der Gewinn zwischen Prinzipal und Agent so geteilt werden kann, dass sich Prinzipal und Agent mindestens genau so gut wie mit dem ursprünglichen Vertrag stellen. Anreize zur Nachverhandlung bestehen für einen der Akteure, wenn sich dieser mit dem neuen Vertrag unter Berücksichtigung von Kosten für die erneuten Verhandlungen besser stellt.

Informationsasymmetrien können allerdings zur Folge haben, dass ein Akteur zum Zeitpunkt möglicher Nachverhandlungen nicht bereit ist, den Ausgangsvertrag zu modifizieren, da er befürchtet, sich mit dem neuen Vertrag schlechter zu stellen.¹¹ Katz führt das Beispiel einer Preisverhandlung zwischen einem Agenten, der ein Produkt von dem Prinzipal gegen einen Verrechnungspreis bezieht, und einem Nachfrager an. Wenn der Prinzipal das Gebot des Nachfragers nicht kennt, dann kann der Agent dieses Gebot nicht glaubwürdig an den Prinzipal kommunizieren. Eine Nachverhandlung über den Verrechnungspreis zwischen Prinzipal und Agent ist nicht möglich, da der Agent sein Einkommen zu Lasten des Gewinns des Prinzipals erhöhen könnte.¹²

⁹ Vgl. Katz 1991, S. 325. Zu weiteren Bedingungen, unter denen eine Selbstbindung möglich ist, obwohl die Verträge zwischen Prinzipal und Agent nicht beobachtet werden können, vgl. Caillaud/Rey 1994 und Corts/Neher 2003.

¹⁰ Vgl. Katz 1991, S. 323.

¹¹ Zu weiteren Bedingungen, unter denen eine Selbstbindung durch nachverhandelbare Verträge möglich ist, vgl. Bensaid/Gary-Bobo 1993, Caillaud et al 1995 und Corts/Neher 2003.

¹² Vgl. Katz 1991, S. 323 f.

In dem Beispiel von Katz besitzt der Agent einen Informationsvorsprung. Besitzt demgegenüber der Prinzipal private Informationen, dann kann diese Informationsasymmetrie verhindern, dass der ursprüngliche Vertrag für den Agenten anreizverträglich modifiziert werden kann.¹³ Der Agent wird darauf bestehen, dass der ursprüngliche Vertrag erhalten bleibt.

Beaudry und Poitevin weisen darauf hin, dass das Timing möglicher Nachverhandlungen entscheidend für das Auftreten von Selbstbindungseffekten sein kann. Kann der Vertrag zwischen Prinzipal und Agent bspw. modifiziert werden, bevor der Prinzipal private Informationen erhält oder nachdem der Agent aus den Handlungen des Prinzipals auf dessen private Informationen schließen kann, dann ist eine Selbstbindung nicht möglich.¹⁴

2.5. Unsicherheit über den Inhalt des Vertrages zwischen Prinzipal und Agent

Eine strategische Delegation mit dem Ziel der Selbstbindung ist auch dann nicht möglich, wenn Unsicherheit bei den Konkurrenten bzgl. der Strategiewahl des Prinzipals im Agentenauswahlspiel besteht. Ein unsicheres Signal über einen Vertrag zwischen Prinzipal und Agent wird von den Konkurrenten ignoriert, da es bei nicht perfekter Beobachtbarkeit dieses Vertrages für den Prinzipal rational ist, seinen Agenten so zu steuern, dass dieser seine eigene Zielfunktion verfolgt.¹⁵ Die Konkurrenten antizipieren den Inhalt des Vertrages zwischen Prinzipal und Agent. Weil das Signal über den Inhalt des Vertrages unsicher ist, stellt es keine relevante Zusatzinformation dar.¹⁶

Ist der Konkurrent jedoch zusätzlich über Parameter der Zielfunktion des Prinzipals, bspw. die variablen Produktionskosten, unsicher, dann ist eine Selbstbindung durch strategische Delegation wieder möglich.¹⁷ In diesem Fall enthält das Signal über den Vertrag zwischen Prinzipal und Agent eine relevante Zusatzinformation, da die Konkurrenten die Steuerung des Agenten durch den Prinzipal nicht mit Sicherheit vorhersagen können.

¹³ Vgl. Dewatripont 1988 und Caillaud et al 1990.

¹⁴ Vgl. Beaudry/Poitevin 1994.

¹⁵ Vgl. Bagwell 1995.

¹⁶ Zu einem anderen Ergebnis gelangen Fershtman/Kalai 1997, die davon ausgehen, dass der Inhalt des Vertrages zwischen Prinzipal und Agent nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit bekannt ist. Im Gegensatz zu der Arbeit von Bagwell besteht aber Sicherheit hinsichtlich des Vertragsinhaltes auf Seiten der Konkurrenten, wenn sich diese Wahrscheinlichkeit positiv realisiert hat.

¹⁷ Vgl. Maggi 1999.

3. Erscheinungsformen der Selbstbindung durch eine Delegation von Preissetzungskompetenzen

3.1. Delegationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern: Die Delegation der Preissetzungskompetenz an einen Vertriebsmitarbeiter

3.1.1. Das Grundmodell

Fershtman/Judd und Sklivas haben unabhängig voneinander die Auswirkungen einer Selbstbindung durch strategische Delegation auf die Entlohnung eines von einem Unternehmens-eigner engagierten Managers untersucht.¹⁸ Ihre Modelle wurden von zahlreichen Autoren erweitert und modifiziert.¹⁹

Bhardwaj überträgt das Modell von Fershtman/Judd auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Vertriebsmitarbeiter und erweitert dabei das zu Grunde liegende Dyopolmodell: Der Absatz eines Produktes hängt neben dem Preis auch vom Arbeitseinsatz des Verkäufers ab. Zwischen beiden Anbietern besteht eine unvollkommene Konkurrenz in den Variablen Arbeitseinsatz und Verkaufspreis.²⁰

Auf der ersten Spielstufe wählen beide Anbieter zwischen einer Delegation und einer Zentralisation der Preissetzungskompetenz. Auf der zweiten Spielstufe wählen die Verkäufer beider Anbieter einen Arbeitseinsatz, mit dem sie ihre Verkaufsbemühungen betreiben. Im Falle der Delegation wählen sie zusätzlich jeweils einen Verkaufspreis.

Eine Annahme, dass der Vertrag zwischen Unternehmen und Verkäufer durch Konkurrenten beobachtet werden kann, wird nicht benötigt. Bhardwaj argumentiert in Ahnlehnung an Katz über die Risikoaversion des Verkäufers.²¹ Da die Konkurrenten wissen, dass der Verkäufer risikoscheu ist, antizipieren sie virtuelle variable Kosten, die größer als die variablen Produktionskosten sind. Es wird allerdings per Prämisse ausgeschlossen, dass Unternehmen und Verkäufer ihren Vertrag unbeobachtbar für Dritte neu verhandeln können.

Die Entscheidung über die Organisation der Preissetzungskompetenz hängt in Bhardwajs Modell davon ab, welche Reaktionskette eine Preisänderung, die einer der Dyopolisten vornimmt, auslöst: Die Preissenkung eines Konkurrenten führt bei intensivem Wettbewerb in

¹⁸ Vgl. Fershtman/Judd 1987 und Sklivas 1987.

¹⁹ Reitmann 1993 modifiziert das Modell von Fershtman und Judd, indem er von einer Entlohnung des Managers durch Aktienoptionen ausgeht. Ishibashi 2001 ergänzt Qualitätswettbewerb. Zhang/Zhang 1997 und Kräkel 2004 untersuchen die Auswirkungen von Externalitäten bei Investitionen in F&E. Park 2002 untersucht die Auswirkungen eines vorgeschalteten Monopols auf die strategische Delegation.

²⁰ Vgl. Bhardwaj 2000.

²¹ Vgl. Katz 1991, S. 320 f.

der Variablen Preis und schwachem Wettbewerb in der Variablen Arbeitseinsatz dazu, dass die eigene Nachfrage sinkt. Die gewinnmaximale Reaktion besteht darin, den Preis ebenfalls zu senken. Eine Delegation der Preissetzungskompetenz ist in diesem Fall strategisch komplementärer Preise ein geeignetes Mittel, um einen intensiven Preiswettbewerb zu dämpfen.²²

Eine Preissenkung des Konkurrenten führt bei schwachem Preiswettbewerb und intensivem Wettbewerb in Bezug auf den Arbeitseinsatz dazu, dass die eigene Nachfrage steigt. Die Ursache hierfür ist in der Reaktion des Verkäufers, der für das konkurrierende Unternehmen arbeitet, zu suchen. Für diesen Verkäufer ist es bei einer Preissenkung seines Produktes sinnvoll, den Arbeitseinsatz zu senken. Aufgrund des intensiven Wettbewerbs in der Variablen Arbeitseinsatz führt der geringere Arbeitseinsatz des konkurrierenden Verkäufers dazu, dass die eigene Nachfrage steigt. Auf die steigende Nachfrage reagiert das Unternehmen am besten mit einer Preiserhöhung, da der eigene Verkäufer seinen Arbeitseinsatz erhöht, wenn der Preis seines Produktes steigt.

Eine Preissenkung kann in diesem Falle strategisch substitutionaler Preise am besten realisiert werden, wenn die Preissetzungskompetenz zentralisiert wird. Die Zentralisation ist geeignet, um den Preis niedrig zu halten und den intensiven Wettbewerb in der Variable Arbeitseinsatz zu dämpfen. Mit Hilfe einer Zentralisation kann der Arbeitseinsatz des Verkäufers über die variable Entlohnung gesteuert werden, ohne dass nachteilige Auswirkungen in Folge eines inadäquaten Preissetzungsverhaltens des Verkäufers in Kauf genommen werden müssen.

Insgesamt ergeben sich in Bhardwajs Modell Vorteile aus einer Delegation der Preissetzungskompetenz, wenn die Konkurrenzintensität in Bezug auf den Verkaufspreis deutlich größer ist als die Konkurrenzintensität in Bezug auf den Arbeitseinsatz des Verkäufers.

3.1.2. Fazit und kritische Würdigung

Ausgehend von einem Verkaufspreis, der größer als der oligopolistische Gleichgewichtspreis ist, führt eine Preisreduktion zu einem höheren Gewinn für das Unternehmen. Durch eine Senkung der virtuellen variablen Kosten in Richtung der variablen Produktionskosten kann das Unternehmen seinen Verkäufer dazu veranlassen, den Verkaufspreis des Produktes zu

²² Zwei Produktpreise sind strategische Komplemente (Substitute), wenn die gewinnmaximale Reaktion auf eine Preiserhöhung eines Konkurrenten darin besteht, den eigenen Preis zu erhöhen (senken). Strategische Komplementarität ist typisch für ein Oligopol mit Preiskonkurrenz. Zu den Begriffen ‚strategische Komplemente‘ und ‚strategische Substitute‘ und ihrer Bedeutung in der Oligopoltheorie vgl. ausführlich Bulow/Geneakoplos/Klemperer 1985.

senken. Es können daher Anreize für das Unternehmen zur Nachverhandlung des Vertrages mit dem Verkäufer bestehen.

Wird von den Konkurrenten antizipiert, dass sich Unternehmen und Verkäufer durch Nachverhandlungen besser stellen, dann ist eine Selbstbindung nicht möglich. Diesem Problem wird im Modell von Bhardwaj mit der Prämisse begegnet, dass der zwischen Unternehmen und Verkäufer geschlossene Vertrag nachträglich nicht mehr modifiziert werden kann.

Eine derartige Prämisse ist nicht erforderlich, wenn ein Vertrag, mit dem sich beide Akteure besser stellen und mit dem die Selbstbindung aufgehoben wird, nicht verfügbar ist. Wenn – wie in der spieltheoretischen Literatur üblich – vorausgesetzt wird, dass der Prinzipal den Agenten nicht dazu zwingen kann, einen für ihn nachteiligen Vertrag anzunehmen, dann bleibt der alte Vertrag bestehen und der Selbstbindungseffekt erhalten.

Ist der Verkäufer vom Unternehmen abhängig, dann ist eine Bindung des Unternehmens an einen ‚ineffizienten‘ Verkaufspreis gegenüber Konkurrenten jedoch in Frage zu stellen: Das Unternehmen kann seine Machtposition dazu nutzen, um den Verkäufer entgegen seiner Interessen zur Annahme eines Vertrages zu bewegen, mit dem es sich von der Selbstbindung befreit.

Entscheidend für die Glaubwürdigkeit einer Selbstbindung ist somit die Einschätzung der Möglichkeit von Nachverhandlungen durch die Konkurrenten. Ob sich ein Unternehmen durch eine Delegation der Preissetzungskompetenz selbst binden kann, hängt also von den Einschätzungen der Konkurrenten zu den folgenden Fragen ab:

- Wie hoch sind die Anreize für das Unternehmen, den Vertrag mit dem Verkäufer nachträglich zu modifizieren?
- Existiert ein Vertrag, mit dem die Selbstbindung aufgehoben wird und mit dem sich der Verkäufer nicht schlechter stellt als mit dem ursprünglichen Vertrag?
- Besitzt das Unternehmen gegenüber seinem Verkäufer eine Machtposition, die es erlaubt, einen Vertrag zur Aufhebung der Selbstbindung auch gegen die Interessen des Verkäufers durchzusetzen?

Schätzen die Konkurrenten die Höhe der Anreize für das Unternehmen, den Verkaufspreis zu senken, als hinreichend gering ein, dann ist eine Bindung an einen höheren Verkaufspreis gar nicht erforderlich. Eine Delegation der Preissetzungskompetenz unter der Zielsetzung einer Selbstbindung ist nur dann von Bedeutung, wenn die Kosten einer Nachverhandlung größer sind als die über eine Preissenkung zusätzlich zu erzielenden Gewinne.

Eine Senkung der virtuellen variablen Kosten liegt auch im Interesse des Verkäufers. Problematisch ist vor dem Hintergrund einer unsicheren Nachfrage jedoch die Aufteilung des Gewinnes zwischen Unternehmen und Verkäufer. Eine absatzmengenunabhängige Aus-

gleichszahlung führt zu einer Risikoübernahme, die nicht im Interesse eines risikoscheuen Verkäufers liegt.

Erhält der Verkäufer eine geringere Provision pro Mengeneinheit, dann übernimmt der Verkäufer ebenfalls ein höheres Risiko: Aufgrund der Nachfrageunsicherheit besteht für den Verkäufer das Risiko, dass die reduzierte Provision pro abgesetzter Mengeneinheit nicht durch den Mehrabsatz aufgrund des reduzierten Verkaufspreises kompensiert werden kann.

Die an den Verkäufer zu zahlende Risikoprämie zählt zu den Kosten, die mit einer Modifikation des Ausgangsvertrages zwischen Unternehmen und Verkäufer verbunden sind.

Einen Einfluss auf die Einschätzung der Machtverhältnisse zwischen Unternehmen und Verkäufer durch Konkurrenten kann bspw. die Frage haben, ob es sich bei dem Verkäufer um einen freien Handelsvertreter oder um einen abhängig beschäftigten Mitarbeiter handelt. Im Falle eines freien Handelsvertreters stellt sich die Frage, ob der Handelsvertreter aufgrund guter Verdienstmöglichkeiten durch das Produkt des Unternehmens auf das Unternehmen angewiesen ist oder ob umgekehrt das Unternehmen bspw. auf die Kontakte des Handelsvertreters im Absatzmarkt angewiesen ist.

3.2. Delegationsbeziehungen innerhalb von Unternehmen: Die Steuerung von Unternehmensbereichen über Verrechnungspreise

3.2.1. Das Grundmodell

Im Grundmodell zur Untersuchung einer Selbstbindung durch Verrechnungspreise wird von zwei Dyopolisten A und B ausgegangen, die konkurrierende Produkte P_A bzw. P_B anbieten.²³ Beide Unternehmen bestehen jeweils aus einer Zentrale und den beiden Unternehmensbereichen ‚Produktion‘ und ‚Vertrieb‘. Der Bereich ‚Produktion‘ produziert zu variablen Kosten k , die für beide Unternehmen identisch sind, und beliefert den Bereich ‚Vertrieb‘ zu einem von der Unternehmenszentrale festgesetzten Verrechnungspreis t_i ($i = A, B$).

Auf der ersten Stufe eines zweistufigen Spiels wählen die Unternehmenszentralen simultan einen Verrechnungspreis. Auf der zweiten Stufe entscheiden die Leiter der Vertriebsbereiche beider Unternehmen unter Kenntnis der Verrechnungspreise in beiden Unternehmen simultan über die Verkaufspreise. Die Leiter der Produktionsbereiche ermitteln gemäß der Nachfragefunktion die Produktionsmengen, die Produktion wird vollzogen und die Gewinne realisieren sich.

²³ Vgl. Alles und Datar 1998 und Göx 1998. Fauli-Oller/Giralt 1995 untersuchen die Selbstbindung in Unternehmen mit zwei Produktionsdivisionen, deren Kostenfunktionen von einander abhängig sind.

Im teilspielperfekten Gleichgewicht ergeben sich Verrechnungspreise t_i , die nicht notwendig mit den variablen Produktionskosten k übereinstimmen. Die Differenz $t_i - k$ hängt von der Substitutionalität der Nachfrage, d. h. von der Intensität des Konkurrenzverhältnisses zwischen den beiden Produkten P_A und P_B , ab.²⁴ Verrechnungspreis und variable Produktionskosten stimmen nur dann überein, wenn entweder kein Konkurrenzverhältnis zwischen den Produkten P_A und P_B besteht oder es sich um vollkommenen Wettbewerb handelt.²⁵

Indem die Zentrale einen Verrechnungspreis festsetzt, der größer als die variablen Kosten ist, veranlasst sie den Bereichsleiter ‚Vertrieb‘ dazu, einen höheren Verkaufspreis im Vergleich zu dem Verkaufspreis bei zentraler Preissetzung durch die Zentrale zu wählen. Daraufhin wählt auch der Bereichsleiter ‚Vertrieb‘ des konkurrierenden Unternehmens einen höheren Verkaufspreis.

Durch eine einseitige Erhöhung des Verrechnungspreises kommt Unternehmen A in die Position des Preisführers. Durch den höheren Verrechnungspreis in Unternehmen A soll für Unternehmen B glaubhaft werden, dass Unternehmen A einen höheren Preis als den Gleichgewichtspreis bei zentraler Preissetzung verlangt. Unternehmen B handelt als Preisfolger und wählt ebenfalls einen höheren Verkaufspreis. Unternehmen B erhöht den Preis allerdings nicht so stark wie Unternehmen A und profitiert deshalb in einem größeren Ausmaß von den höheren Verkaufspreisen als Unternehmen A .²⁶

Erhöhen beide Unternehmen den Verrechnungspreis zum Zwecke einer Selbstbindung, dann können sie in einem symmetrischen Dyopol im gleichen Maße von dem höheren Preisniveau profitieren. Die Zentralen verpflichten ihre Vertriebsleiter zu einer Kollusionsstrategie. Die pareto-optimalen Gewinne bei Kollusion der Zentralen können im Gleichgewicht jedoch nicht erreicht werden.²⁷

3.2.2. Beobachtbarkeit der Verrechnungspreise als Voraussetzung für eine Selbstbindung?

Ist der Verrechnungspreis zwischen den Unternehmensbereichen nicht beobachtbar, dann hängt die Zielfunktion des konkurrierenden Unternehmens von einem vermuteten Verrechnungspreis ab. Wenn der tatsächliche Verrechnungspreis nicht beobachtet werden kann und

²⁴ Die Nachfrage zwischen zwei Produkten A und B ist substitutional (komplementär), wenn die Nachfrage nach Produkt A steigt (fällt), sobald der Preis für das Produkt B erhöht wird und umgekehrt.

²⁵ Vgl. Alles und Datar 1998.

²⁶ Vgl. Göx 1998, S. 270 f.

²⁷ Vgl. Göx 1998, S. 272. Zu den Möglichkeiten ein Pareto-Optimum als teilspielperfektes Gleichgewicht zu erzielen vgl. Fershtman et al 1991.

sich ein Unternehmen durch einen Verrechnungspreis in Höhe der variablen Kosten am besten stellt, dann kann kein Unternehmen seinem Konkurrenten glaubwürdig versichern, einen anderen Verrechnungspreis als die variablen Kosten zu verwenden.²⁸

Eine Vollkostenrechnung liefert Verrechnungspreise, die größer als die variablen Kosten sind. Ebenso wird ein liefernder Bereich Verrechnungspreise festsetzen, die größer als die variablen Kosten sind. Göx schlägt deshalb institutionelle Arrangements wie z. B. eine Vollkostenrechnung oder eine Bestimmung des Verrechnungspreises durch den liefernden Bereich vor, damit sich ein Unternehmen auch bei fehlender Beobachtbarkeit der Verrechnungspreise glaubwürdig an einen von den variablen Kosten nach oben abweichenden Verrechnungspreis binden kann.²⁹

Es ist zwar eine realistischere Annahme, dass ein Unternehmen den Modus zur Bestimmung der Verrechnungspreise als die Verrechnungspreise selbst beobachten kann. Das Motiv der Selbstbindung wird deshalb in der Literatur auch als eine Erklärung für die häufige Verwendung der Vollkostenrechnung in der Unternehmenspraxis herangezogen.³⁰ Gegen die Möglichkeit einer Selbstbindung über eine Vollkostenrechnung spricht aber, dass

- ein Unternehmen parallel eine andere Kostenrechnung durchführen kann, ohne dass Konkurrenten dies beobachten können und dass
- die aus einer Vollkostenrechnung resultierenden Verrechnungspreise höchstens zufällig mit jenen Verrechnungspreisen übereinstimmen, die bei einer funktionierenden Selbstbindung zweckmäßig sind.³¹

Alternativ zur fehlenden Beobachtbarkeit der Verrechnungspreise kann angenommen werden, dass ein Unternehmen unsichere Signale über die Höhe der Verrechnungspreise, die von seinen Konkurrenten verwendet werden, erhält. Der Selbstbindungseffekt bricht jedoch sofort vollständig zusammen, wenn bei den Konkurrenten auch nur die geringste Unsicherheit hinsichtlich der Höhe des Verrechnungspreises besteht. Sind nur die Informationen über die Verrechnungspreise des Konkurrenten unsicher, dann wird die Annahme hinsichtlich der Strategiewahl des Konkurrenten davon geleitet, durch welche Strategie sich der Konkurrent

²⁸ Vgl. Göx 1998, S. 275 f. Es wird an dieser Stelle angenommen, dass kein Engpass vorliegt und deshalb keine Opportunitätskosten auftreten. Die theoretischen Erkenntnisse zur Selbstbindung bei nicht beobachtbaren oder nachverhandelbaren Verträgen wurden bisher noch nicht auf eine Selbstbindung durch Verrechnungspreise angewandt.

²⁹ Vgl. Göx 1998, S. 277 ff.

³⁰ Vgl. Göx 1998, S. 277 ff.

³¹ Vgl. Schiller 2000, S. 16 f.

am besten stellt. Aufgrund der übrigen, sicheren Informationen kann das Unternehmen die Strategiewahl des Konkurrenten jedoch bereits antizipieren. Die Konkurrenten gehen von einem Verrechnungspreis in Höhe der variablen Kosten aus. Das unsichere Signal über die Verrechnungspreise stellt eine redundante Information dar und wird nicht verwendet. Eine Selbstbindung ist nicht möglich.³²

Sind hingegen weitere Informationen unsicher, z. B. die variablen Produktionskosten, dann stellen die unsicheren Informationen über den Verrechnungspreis eine relevante Zusatzinformation dar und beeinflussen das Gleichgewicht. Jetzt ist eine Selbstbindung über Verrechnungspreise wieder möglich.³³

3.2.3. Fazit und kritische Würdigung

Konkurrenten können nicht ausschließen, dass neben den ‚offiziellen‘ Verrechnungspreisen unbeobachtbare Vereinbarungen existieren, die das Preissetzungsverhalten des Vertriebsbereiches beeinflussen. Derartige Nebenabsprachen werden in der Literatur per Prämisse ausgeschlossen.

Wird diese Prämisse fallen gelassen, dann ist für eine funktionierende Selbstbindung die Einschätzung der Konkurrenten, ob eine Nebenabsprache existiert, entscheidend. Zum einen kann die Initiative zu einer Nebenabsprache von den beiden Unternehmensbereichen selbst ausgehen: Die beiden Bereiche vereinbaren bspw. einen Verrechnungspreis in Höhe der variablen Produktionskosten und einigen sich auf eine Gewinnaufteilung, mit der sich beide Bereiche besser stellen. Vergleichbar ist hiermit die Situation, in der ein Hersteller mit einem Handelsunternehmen eine Vereinbarung trifft, um die Selbstbindung auszuschalten. Die Selbstbindung eines Herstellers durch Delegation der Preissetzungskompetenz an ein Handelsunternehmen wird in Abschnitt 3.3. diskutiert.

Zum anderen kann die Initiative zu einer Nebenabsprache von der Zentrale ausgehen: Unter der Zielsetzung der Maximierung des Unternehmensgewinns ist es aus Sicht der Zentrale unerheblich, in welchem Unternehmensbereich der Gewinn anfällt. Eine Senkung des Verrechnungspreises führt zu einem geringeren Verkaufspreis auf dem Absatzmarkt, der Rückgang des im Bereich ‚Produktion‘ ausgewiesenen Gewinnes wird durch die Gewinnsteigerung im Bereich ‚Vertrieb‘ überkompensiert.

³² Vgl. Bagwell 1995 und Schiller 2000, S. 13 ff., S. 20.

³³ Vgl. Maggi 1999 und Schiller 2000, S. 17 ff., S. 20.

Es soll nun angenommen werden, dass die Zentrale beiden Unternehmensbereichen einen freien Zugang zu Absatz- bzw. Beschaffungsmärkten gewährt und der Verrechnungspreis zwischen den beiden Bereichen ausgehandelt wird. Die den Unternehmensbereichen gewährte Autonomie wird durch eine Nebenabsprache, die den Verrechnungspreis zwischen den Unternehmensbereichen unter der Zielsetzung verändert, eine Selbstbindung zu unterlaufen, wieder eingeschränkt. Eine Nutzung der Effizienz fördernden Kräfte des internen Marktes zwischen den Unternehmensbereichen wird in Frage gestellt.

Eine Nebenabsprache, die neben den Verrechnungspreisen auch die Gewinnaufteilung zwischen den Unternehmensbereichen beeinflusst, führt dazu, dass sich die Zentrale durch die Dezentralisierung nicht entlasten kann.

Insgesamt werden also durch die Nebenabsprache gerade jene Vorteile zunichte gemacht, die durch die Autonomie der Unternehmensbereiche im Rahmen einer dezentralen Unternehmensführung erzielt werden sollen.

Die Einschätzung der Konkurrenten, ob eine Nebenabsprache existiert, kann deshalb davon abhängen, ob die Unternehmensbereiche selbstständig am Markt agieren. Ein freier Zugang zu Absatz- und Beschaffungsmärkten durch die Unternehmensbereiche kann bspw. von den Konkurrenten als Indiz dafür gewertet werden, dass keine unbeobachtbare Nebenabsprache existiert.

Ein Unternehmen kann seine Entscheidung zur Gewährung einer gewissen Autonomie für die Unternehmensbereiche ‚Produktion‘ und ‚Vertrieb‘ natürlich jederzeit widerrufen. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit einer Selbstbindung ist deshalb, wie die Konkurrenten die Anreize, den Verkaufspreis zu senken, und den Schaden, der durch den damit verbundenen Eingriff in die Autonomie der Unternehmensbereiche entsteht, einschätzen.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, welche Erwartungen die Konkurrenten in Bezug auf die Rationalität der Entscheidungsfindung in dem betrachteten Unternehmen haben.³⁴ Der Nutzen einer Preissenkung ist möglicherweise einfacher zu quantifizieren als die monetären Konsequenzen aus dem Schaden, den ein Eingriff in die Autonomie der Unternehmensbereiche zur Folge hat.

³⁴ Auf die Unterschiede in der Entscheidungsfindung in ökonomischen Modellen und in der Realität hat Simon hingewiesen. Vgl. Simon 1959, S. 262 ff.

3.3. Delegationsbeziehungen zwischen Unternehmen: Das Design von Absatzkanälen

3.3.1. Das Grundmodell: Die Entscheidung zwischen Direktvertrieb und Exklusivvertrieb über unabhängige Händler

In der Literatur wird diskutiert, unter welchen Bedingungen die Konkurrenzintensität zwischen verschiedenen Herstellern durch eine Delegation des Vertriebs und damit der Preissetzungskompetenz an ein Handelsunternehmen reduziert werden kann. In dem Modell von McGuire und Staelin werden zwei Hersteller H_1 und H_2 betrachtet, die vor der Entscheidung stehen, ihr Produkt direkt oder exklusiv über unabhängige Händler R_1 bzw. R_2 zu vertreiben.³⁵

Eine Delegation des Vertriebs durch beide Hersteller ist in diesem Modell zwar nie ein eindeutiges Gleichgewicht, es wird aber dennoch ein Vorteil der Delegation deutlich: Im Falle des Direktvertriebs ist es für den Hersteller H_1 gewinnmaximal, den Verkaufspreis auf Basis der variablen Produktionskosten zu bestimmen. Vertriebt H_1 sein Produkt hingegen über R_1 , dann fordert H_1 einen höheren Herstellerabgabepreis als die variablen Produktionskosten. Dadurch kalkuliert R_1 mit variablen Kosten, die größer als die variablen Produktionskosten sind, und fordert deshalb einen höheren Endverbraucherpreis als ein direkt vertreibender Hersteller.

Ein höherer Endverbraucherpreis führt zunächst dazu, dass der Hersteller H_1 Nachfrage an den konkurrierenden Absatzkanal verliert. Im konkurrierenden Absatzkanal wird allerdings der Endverbraucherpreis durch R_2 ebenfalls angehoben, wenn die Nachhaltigkeit der Preiserhöhung glaubwürdig ist. Dadurch gewinnt der Hersteller H_1 Nachfrage hinzu.

In der Summe führen beide Effekte zu einem höheren Gewinn des Herstellers H_1 , wenn die Nachfrage-Substitutionalität hinreichend groß ist. Glaubwürdig wird der erhöhte Endverbraucherpreis nach Ansicht von McGuire und Staelin durch die Delegation der Preissetzungskompetenz an R_1 . Ein vertikal integrierter Hersteller hätte Anreize, seinen Preis wieder zu senken.

Einen Vorteil kann ein Hersteller durch einen indirekten Vertrieb in dem Modell von McGuire und Staelin allerdings erst dann erzielen, wenn in dem konkurrierenden Absatzkanal ebenfalls ein indirekter Vertrieb gewählt wird. Eine einseitige Delegation des Vertriebs ist hingegen auch bei einer maximalen Substitutionalität der Nachfrage nicht sinnvoll. McGuire und Staelin schließen daraus, dass ‚gemischte‘ Absatzkanalstrukturen nicht stabil sind.

Das Grundmodell von McGuire und Staelin wird in mehreren Beiträgen erweitert und verfeinert. Bspw. verallgemeinert Moorthy das Modell von McGuire und Staelin in Bezug auf die

³⁵ Vgl. McGuire/Staelin 1983.

strategische Komplementarität bzw. Substitutionalität der Preise, Choi gibt die Annahme des Exklusivvertriebs auf und Gupta und Loulou erweitern das Modell um Investitionen der Hersteller in eine Reduktion der variablen Produktionskosten.³⁶ Herausgearbeitet werden jeweils Einflussfaktoren, die in Wechselwirkung mit dem Selbstbindungseffekt die Vorteilhaftigkeit einer Delegation der Preissetzungskompetenz beeinflussen.

3.3.2. Die Entscheidung zwischen Direktvertrieb und Exklusivvertrieb über Franchisenehmer

Ein Franchisesystem besteht aus einem Franchisegeber, im vorliegenden Fall dem Hersteller, und i. d. R. mehreren Franchisenehmern, die an den Franchisegeber über einen Franchisevertrag gebunden sind. Der Franchisevertrag beinhaltet die Konditionen zur Verrechnung von Leistungen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer. Charakteristisch für ein Franchisesystem ist ein Preissystem in Form eines zweiteiligen Tarifs. Neben einer Vergütung für jede Produkteinheit erhält der Hersteller eine fixe Franchisegebühr.

Der Beitrag von Bonano und Vickers beschäftigt sich mit der Wahl zwischen Direktvertrieb und indirektem Vertrieb über Franchisenehmer.³⁷ Ein Hersteller stellt sich in diesem Modell besser, wenn er unabhängig von der Delegationsentscheidung im konkurrierenden Absatzkanal sein Produkt über einen Franchisenehmer vertreibt und dabei einen höheren Herstellerabgabepreis als die variablen Produktionskosten verlangt.

Der Hersteller kann in dem Modell von Bonano und Vickers jeden beliebigen Preis pro Mengeneinheit gegenüber dem Franchisenehmer festlegen, ohne den Gewinn mit dem Franchisenehmer teilen zu müssen, da er den erwarteten Gewinn auf der Handelsstufe über die Franchisegebühr abschöpfen kann. Da der Hersteller daher auch einen Herstellerabgabepreis wählen kann, der nur geringfügig über den variablen Produktionskosten liegt, ohne auf Gewinne verzichten zu müssen, erweist sich im Modell von Bonano und Vickers eine einseitige Delegation des Vertriebs und damit der Preissetzungskompetenz stets als vorteilhaft.

Coughlan und Wernerfelt erweitern die Analyse von Bonano und Vickers auf Absatzkanäle mit beliebig vielen Stufen: Je mehr Stufen im Absatzkanal zwischen Hersteller und Konsument geschaltet werden, desto größer ist der Gewinn des Herstellers.³⁸ Da in der Realität Absatzkanäle unendlicher Länge zwangsläufig nicht beobachtet werden können, folgern

³⁶ Vgl. Coughlan 1985, Moorthy 1988, Choi 1991 und Gupta/Loulou 1998.

³⁷ Vgl. Bonano/Vickers 1988, S. 258 f.

³⁸ Vgl. Coughlan/Wernerfelt 1989, S. 228 ff.

Coughlan und Wernerfelt, dass es sich bei dem Modell von Bonano und Vickers um eine wenig aussagekräftige mathematische Abstraktion handelt. Sie kritisieren die Annahme, dass alle Verträge im Absatzkanal beobachtet werden können und vermuten, dass es andere Faktoren sind, die die Entscheidung über die Struktur von Absatzkanälen maßgeblich beeinflussen.³⁹

Die Möglichkeiten einer Gewinnsteigerung durch eine Verlängerung des Absatzkanals werden allerdings auch schon durch die mit der Absatzkanallänge steigenden Transaktionskosten begrenzt: Während Absatzkanäle mit zwei oder drei Stufen von Spezialisierungsvorteilen profitieren können, dürften steigende Absatzkanallängen irgendwann keine weiteren Spezialisierungsvorteile mehr bieten.

Die im Modell verwendete Abschöpfung von Gewinnen auf der Handelsstufe durch den Hersteller wird in der Praxis dadurch begrenzt, dass entgegen der Annahme in den Modellen keine vollständige Konkurrenz unter potenziellen Franchisenehmern besteht und dass bei einem Wechsel des Franchisenehmers Kosten entstehen.

3.3.3. Fazit und kritische Würdigung

Auch die Literatur zum Absatzkanal-Design verdeutlicht die Möglichkeiten zur Reduktion der Konkurrenzintensität zwischen Unternehmen durch eine Delegation der Preissetzungskompetenz.⁴⁰ Besteht die Möglichkeit, mit Hilfe eines zweiteiligen Tarifs die Gewinne auf der Handelsstufe abzuschöpfen, dann ist eine Delegation des Vertriebs eine dominante Strategie. Eine Delegation des Vertriebs an unabhängige Handelsunternehmen erweist sich hingegen nur dann als vorteilhaft, wenn der konkurrierende Absatzkanal die gleiche Strategie wählt.

Insgesamt ergibt sich ein Trade-off zwischen den Vorteilen aus einer strategischen Delegation und den Vorteilen aus einer Koordination im Absatzkanal, die nur über eine Integration von Hersteller- und Handelsstufe realisiert werden können.

Die zentrale Annahme in der Literatur zum Absatzkanaldesign ist, dass alle Verträge im Absatzkanal beobachtet werden können.⁴¹ Ohne die Annahme einer Beobachtbarkeit der Verträge im Absatzkanal könnte ein Hersteller den Vertrieb seines Produkts delegieren, gleichzeitig aber einen unbeobachtbaren Vertrag mit dem für den Vertrieb seiner Produkte zuständigen Händler schließen. In diesem Vertrag wird z. B. ein Herstellerabgabepreis in

³⁹ Vgl. Coughlan/Wernerfelt 1989, S. 231 f.

⁴⁰ Vgl. Vickers 1985, Katz 1991, Bagwell 1995 und Maggi 1999.

⁴¹ Die theoretischen Erkenntnisse zur Selbstbindung bei nicht beobachtbaren oder nachverhandelbaren Verträgen wurden bisher noch nicht auf das Absatzkanaldesign angewandt.

Höhe der variablen Produktionskosten festgelegt und es wird vereinbart, wie der zu erwartende Gesamtgewinn zwischen Hersteller und Handel durch eine fixe Zahlung aufgeteilt wird. Eine solche Aufteilung des Gewinns zwischen Hersteller und Handel ist jedoch vor dem Hintergrund einer unsicheren Nachfrage problematisch:

- Wird der fixe Gewinnanteil des Herstellers ex-ante vertraglich festgelegt, dann trägt das Handelsunternehmen das aus der Nachfrageunsicherheit resultierende Risiko. Das Handelsunternehmen wird eine Risikoprämie fordern bzw. eine derartige Vereinbarung ablehnen.
- Den Gewinn ex-post aufzuteilen, ist für den Hersteller nicht attraktiv: Das Drohpotenzial, das Handelsunternehmen nicht mit seinem Produkt zu beliefern, ist in diesem Fall zum Zeitpunkt der Verhandlungen über die Gewinnaufteilung bereits aus der Hand gegeben.
- Eine variable Gewinnaufteilung in Abhängigkeit von der Absatzmenge ist nicht Ziel führend, da hierdurch die Höhe der kalkulationsrelevanten variablen Kosten des Handelsunternehmens beeinflusst wird.

Verfügt das Handelsunternehmen über die stärkere Machtposition, dann kann es relativ geringe Einstandspreise mit dem Hersteller vereinbaren. Im Extremfall kann das Handelsunternehmen den Herstellerabgabepreis für Teilkapazitäten des Herstellers bis auf die Höhe der variablen Produktionskosten drücken.

Es liegt daher im Interesse des Herstellers, die wahre Höhe der variablen Produktionskosten zu verschleiern und das Handelsunternehmen von möglichst hohen Kosten zu überzeugen. Der Vorschlag, den Herstellerabgabepreis zu senken, ist mit der Gefahr verbunden, dass sich der Hersteller in den Verhandlungen um die Gewinnaufteilung über die fixe Ausgleichszahlung schlechter stellt.

Eine starke Machtposition des Herstellers ist also eine Voraussetzung dafür, dass ein Hersteller, der durch einen indirekten Vertrieb eine Selbstbindung vortäuscht, diese Selbstbindung über einen zweiteiligen Tarif wieder unterlaufen kann. Da konkurrierende Hersteller dies jedoch wissen, ist eine Selbstbindung eines Herstellers mit einer starken Machtposition unglaubwürdig.

Bspw. ist ein Franchisenehmer stärker an seinen Franchisegeber gebunden als ein unabhängiges Handelsunternehmen, das die Produkte mehrerer Hersteller vertreibt, an einen der liefernden Hersteller. In der zuvor diskutierten Literatur zur Selbstbindung durch Delegation des Vertriebs an Franchisenehmer wird sogar von einer perfekten Konkurrenz auf dem Markt für Franchisenehmer ausgegangen. Der Hersteller kann deshalb in diesen Modellen den gesamten Gewinn des Franchisenehmers über die Franchisegebühr abschöpfen.

Eine Delegation des Vertriebs stellt sich unter diesen Voraussetzungen zwar als dominante Strategie heraus, aber gerade bei der vorausgesetzten Dominanz des Herstellers gegenüber

seinem Agenten ist eine Selbstbindung nicht glaubwürdig. Die Konkurrenten des Herstellers können nicht ausschließen, dass der Hersteller seine Machtposition dazu nutzt, den Franchisenehmer so zu beeinflussen, dass dieser einen aus Sicht des Herstellers gewinnmaximalen Verkaufspreis gegenüber den Konsumenten setzt.

Dieses Problem wird im gesamten Schrifttum zum Absatzkanaldesign nicht thematisiert. Nur Choi betrachtet überhaupt die Situation, in der ein Hersteller mit zwei Handelsunternehmen zusammenarbeitet.⁴² Im Ergebnis stellen sich die Hersteller in Chois Modell besser durch einen exklusiven Vertrieb. Demgegenüber bestehen für das Handelsunternehmen Anreize, mit mehreren Herstellern zusammenzuarbeiten. Choi betrachtet zwar verschiedene Machtverteilungen zwischen Hersteller und Handel. Der verwendete Machtbegriff bezieht sich allerdings nur auf die Reihenfolge der Wahl des Herstellerabgabepreises bzw. der Spanne auf der Handelsstufe. Es wird von Choi jedoch nicht untersucht, wie sich Drohpotenziale der Akteure, die sich aus den Marktverhältnissen ableiten, auf die Möglichkeiten einer unbeobachtbaren Nachverhandlung und den dabei zu erwartenden Vertragsinhalt auswirken.

4. Determinanten der Glaubwürdigkeit einer Selbstbindung bei nachverhandelbaren Verträgen

Die Zwischenergebnisse in den Abschnitten 3.1.2., 3.2.3. und 3.3.3. führen zusammengefasst zu dem folgenden Resultat: Ob sich ein Prinzipal mit Hilfe einer Delegation von Preissetzungskompetenzen an einen höheren Verkaufspreis als den Gleichgewichtspreis im Oligopol binden kann, hängt bei nachverhandelbaren Verträgen von den Einschätzungen der Konkurrenten zu den folgenden Fragen ab:

- Bestehen für den Prinzipal Anreize zur Nachverhandlung unter Berücksichtigung der durch die Nachverhandlung entstehenden Kosten bzw. der resultierenden Schäden?
- Existiert ein Vertrag, mit dem der Gewinn zwischen Prinzipal und Agent so geteilt werden kann, dass sich der Agent durch den neuen Vertrag nicht schlechter als mit dem ursprünglichen Vertrag stellt?
- Besitzt der Prinzipal gegenüber dem Agenten eine Machtposition, die es ihm erlaubt, den Agenten auch entgegen dessen Interessen zu einer Modifikation des ursprünglichen Vertrages zu bewegen?

⁴² Vgl. Choi 1991.

- Besitzt der Prinzipal gegenüber dem Agenten eine Machtposition, die ihn bei Nachverhandlungen mit dem Agenten davor schützt, dass sich sein Gewinnanteil verringert?
- Wie wirken sich Bewertungsprobleme oder die Grenzen der Rationalität auf die Entscheidungsfindung in dem betrachteten Unternehmen aus?

Entscheidend für die Glaubwürdigkeit einer Selbstbindung des Prinzipals ist folglich nicht die formale Delegation von Preissetzungskompetenzen. Entscheidend ist vielmehr, wer, Prinzipal oder Agent, aus der Sicht von Konkurrenten die reale Entscheidungskompetenz besitzt bzw. ob der Prinzipal die Entscheidungskompetenz wiedererlangen kann, sobald entsprechende Anreize vorliegen. Eine Selbstbindung ist nur dann möglich, wenn die Konkurrenten aufgrund der Machtposition und der Interessen des ausgewählten Agenten, aufgrund von Informationsasymmetrien oder aufgrund von den mit einer Nachverhandlung verbundenen Kosten bzw. Schäden davon ausgehen können, dass die virtuellen variablen Kosten in dem Vertrag zwischen Prinzipal und Agent nicht mehr reduziert werden.

Selbstbindung durch Delegation beinhaltet somit eine glaubwürdige Versicherung an die Konkurrenten, dass die eigene Machtposition durch Wahl eines ‚geeigneten‘ Agenten unwiderruflich aufgegeben wird. Die Delegation der Preissetzungskompetenz an einen Vertriebsmitarbeiter bindet in diesem Sinne weniger stark als die Entscheidung für eine dezentrale Organisationsstruktur, die mit der Übertragung von Preissetzungskompetenzen an einen Unternehmensbereich verbunden ist, der autonom am Absatzmarkt agiert. Das letztere institutionelle Arrangement bindet wiederum weniger stark als ein indirekter Vertrieb über ein rechtlich selbstständiges Handelsunternehmen, das aufgrund seiner Nachfragemacht über eine starke Machtposition im vertikalen Wettbewerb verfügt.

5. Fazit

Die Existenz eines Handelsunternehmens mit einer starken Machtposition deutet auf Marktverhältnisse hin, die es dem betrachteten Hersteller möglicherweise gar nicht erlauben, zwischen direktem und indirektem Vertrieb frei zu wählen. Ein im Zielmarkt operierendes Handelsunternehmen mit hoher Nachfragemacht ist als Vertriebspartner u. U. unverzichtbar, wenn der Hersteller sein Produkt erfolgreich vermarkten will. Die Marktverhältnisse determinieren in diesem Fall die Allokation der Preissetzungskompetenz, so dass eine Wahlfreiheit zwischen Delegation und Zentralisation des Vertriebs de facto gar nicht besteht. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass mit einer freiwilligen und unwiderruflichen Aufgabe der eigenen Machtposition Nachteile verbunden sind, die die Vorteile aus einer Selbstbindung überkompensieren. Eine freiwillige ‚Entmachtung‘ im vertikalen Wettbewerb zwischen Industrie und Handel ist für einen Hersteller bspw. abwegig, wenn diese mit geringeren

Drohpotenzialen bei der Aufteilung des Gesamtgewinns des Absatzkanals zwischen den Wirtschaftsstufen einhergeht.

Eine Selbstbindung mit dem Ziel einer Reduktion der Konkurrenzintensität ist folglich genau dann am wenigsten glaubwürdig, wenn sie für das Unternehmen bei der Entscheidung über die Allokation von Entscheidungskompetenzen am ehesten von Bedeutung sein könnte: Sind mögliche Agenten, denen der Prinzipal die Preissetzungskompetenzen übertragen könnte, vom Prinzipal in hohem Maße abhängig, dann bestehen auf der einen Seite Handlungsspielräume für den Prinzipal bei der Gestaltung der Organisation von Preissetzungskompetenzen. Auf der anderen Seite ist dann eine Selbstbindung aber nicht glaubwürdig, da die Gefahr von Nachverhandlungen zwischen Prinzipal und Agent besonders groß ist.

Steht hingegen die Unabhängigkeit des Agenten außer Frage, dann ist eine Selbstbindung zwar glaubwürdig, es kann aber vermutet werden, dass für den Prinzipal mangels Handlungsspielraum keine faktische Wahlmöglichkeit zwischen Delegation und Zentralisation der Preissetzungskompetenz besteht. Zudem ist gerade in diesem Fall zu befürchten, dass eine freiwillige und nachhaltige Aufgabe einer Machtposition mit Nachteilen verbunden ist, die größer als die Vorteile aus der Selbstbindung sind.

Insgesamt kann vermutet werden, dass eine Selbstbindung mit dem Ziel einer Reduktion der Konkurrenzintensität nicht zu den Hauptmotiven für die Wahl zwischen Delegation und Zentralisation der Preissetzungskompetenz gehört.

Literatur

- Alles M./Datar, S. (1998): Strategic transfer pricing, in: *Management Science*, Vol. 44, S. 451-461.
- Bagwell, K. (1995): Commitment and Observability in Games, in: *Games and Economic Behaviour*, Vol. 8, S. 271-280.
- Basu, K. (1995): Stackelberg equilibrium in oligopoly: An explanation based on managerial incentives, in: *Economic Letters*, Vol. 49, S. 459-464.
- Bhardwaj, P. (2001): Delegating Pricing Decisions, in *Marketing Science*, Vol. 20, S. 143-169.
- Beaudry P./Poitevin, M. (1994): The commitment value of contracts under dynamic renegotiation, in: *RAND Journal of Economics*, Vol. 25, S. 501-517.
- Bensai, B./Gary-Bobo, R. J. (1993): Commitment Value of Contracts under Renegotiation constraints, in: *Econometrica*, Vol. 61, S. 1423-1429.
- Bonano, G./Vickers, J. (1988): Vertical Separation, in: *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 36, S. 257-265.
- Bulow, J./Geneakolos, J./Klemperer, P. (1985): Mulimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 93, S. 488-511.
- Caillaud, B./Jullien, B./Picard, P. (1990): On Precommitment Effects between Competing Agencies, Arbeitspapier, CEPREMAP, Nr. 9033.
- Caillaud, B./Jullien, B./Picard, P. (1995): Competing Vertical Structures: Precommitment and Renotigation, in: *Econometrica*, Vol. 63, S. 621-646.
- Caillaud, B./Rey, P. (1995): Strategic Ignorance in Producer-Retailer-Relationships, unveröffentlichtes Manuscript.
- Choi, C. S. (1991): Price competition in a channel structure with a common retailer, in: *Marketing Science*, Vol. 10, S. 271-296.
- Coughlan, A. (1985): Competition and Cooperation in Marketing Channel Choice: Theory and Application, in: *Marketing Science*, Vol. 4, S. 110-129.

- Coughlan, A./Wernerfelt, B. (1989): On credible delegation by oligopolists: A discussion of distribution channel management, in: *Management Science*, Vol. 35, S. 226-239.
- Corts, K. S./Neher, D. V. (2003): Credible Delegation, in: *European Economic Review*, Vol. 47, S. 395-407.
- Dewatripont, M. (1988): Commitment through Renegotiation-Proof Contracts with Third Parties, in: *Review of Economic Studies*, S. 377-390.
- Fauli-Oller, R./Giralt, M. (1995): Competition and Cooperation within a Multidivisional Firm, in: *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 43, S. 77-99.
- Fershtman, C. (1985): Managerial Incentives as a Strategic Variable in a Dyopolistic Environment, in: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 3, S. 245-253.
- Fershtman, C./Judd, K. L. (1987): Equilibrium incentives in oligopoly, in: *American Economic Review*, Vol. 77, S. 927-940.
- Fershtman, C./Judd, K. L./Kalai, E. (1991): Observable Contracts: Strategic Delegation and Cooperation, in: *International Economic Review*, Vol. 32, S. 551-559.
- Fershtman, C./Kalai, E. (1997): Unobserved Delegation, in *International Economic Review*, Vol. 38, S. 763-774.
- Göx, R. (1998): Pretiale Lenkung als Instrument der Wettbewerbsstrategie, in: *ZfbF*, Nr. 3, S. 260-298.
- Gupta, S./Loulou, R. (1998): Process Innovation, Product Differentiation and Channel Structure: Strategic Incentives in a Duopoly, in: *Marketing Science*, Vol. 17, S. 301-316.
- Ishibashi, K. (2001): Strategic Delegation under quality competition, in: *Journal of Economics*, Vol. 73, S. 25-56.
- Katz, M. (1991): Game-playing agents: Unobservable contracts as precommitments, in: *Rand Journal of economics*, Vol. 22, S. 307-328.
- Kräkel, M. (2004): R&D Spillovers and Strategic Delegation in Oligopolistic Contests, in: *Managerial and Decision Economics*, Vol. 25, S. 147-156.
- Maggi, G. (1999): The value of commitment with imperfect observability and private information, in: *RAND Journal of economics*, Vol. 30, S. 555-574.
- McGuire, T. W./Staelin, R. (1983): An Industry Equilibrium Analysis of downstream vertical Integration, in: *Marketing Science*, Vol. 2, S. 161-191.
- Moorthy, K. S. (1988): Strategic Decentralization in Channels, in: *Marketing Science*, Vol. 7, S. 335-355.
- Park, E.-S. (2002): Vertical Externality and Strategic Delegation, in: *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, 2002, S. 137-141.
- Reitmann, D. (1993): Stock options and the strategic use of managerial incentives, in: *American Economic Review*, Vol. 83, S. 513-524.
- Simon, H. A. (1959): Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, in: *American Economic Review*, Vol. 49, S. 253-283.
- Schelling, T. (1960): *The Strategy of Conflict*, Oxford University Press.
- Schiller, U. (2000): *Strategische Selbstbindung durch Verrechnungspreise*, Arbeitspapier, Universität Tübingen.
- Sklivas, S. D. (1987): The strategic choice of managerial incentives, in: *Rand Journal of economics*, Vol. 18, S. 452-458.
- Vickers, J. (1985): Delegation and the Theory of the Firm, in: *The Economic Journal (supplement)*, Vol. 95, S. 138-147.
- Zhang, J./Zhang, Z. (1997): R&D in a strategic delegation game, in: *Managerial and Decision Economics*, Vol. 18, S. 391-398.