



Angst essen Seele auf 28
Klaus Scheible weiß, wie Hand-
einkäufer ticken.

Im Konditionenmeer 26
Edeka, Rewe, Kaufland und Sch-
lecker haben klare Ziele.



Regale ausmisten 31
A.T. Kearney rät, Sortimente kun-
denorientiert zu verkleinern.

Süßwaren 32
Industrie und Handel erkaufen
hohe Absätze mit niedrigen Preisen.

In den Jahresgesprächen geht es zur Sache. Industrie und Handel feilschen wieder hart um Preise und Konditionen. Immer mehr Hersteller sprechen von Krieg und empfinden schlichtweg Angst. | Gerd Hanke

Das große Treffen



ILLUSTRATION: JON BERKELEY

Wer in Jahresgespräche eintaucht, muss sich auf unterschiedliche Verhaltensweisen einstellen.

Es gibt Dinge, die beherrschen Manager irgendwann mit traumwandlerischer Sicherheit. Würde man beispielsweise Gerhard Berssenbrügge nachts aus dem Tiefschlaf holen, der Nestlé-Deutschland-Chef würde wahrscheinlich – ohne überlegen zu müssen – einen Satz wie diesen sagen: „Die Verbraucher sind zusehends bereit, für Lebensmittel mehr Geld auszugeben.“ Mit dieser wesentlichen, gebetsmühlenartig vorgetragenen Botschaft spricht der Nestlé-Mann vielen – zumindest auf Lieferantenseite – aus der Seele. Preis-

erhöhungen sind in diesem Jahr, womöglich stärker als jemals zuvor, das zentrale Thema der Jahresgespräche. Für einige in der Branche, beispielsweise bei den Wurst-, Fleisch- oder Geflügelvermarktern, greift die für dringlich erachtete Preisanpassung im Handel erst in diesen Tagen und mit großer Verspätung. Die Verzögerung hat Geld gekostet: „Lange Zeit haben einige ihre Ware rot vom Hof gefahren“, konstatiert selbst ein Handelsmanager.

Die Entwicklung der Regalpreise im Handel in den zurückliegenden

Monaten macht dennoch Hoffnung. Zeigt sich doch, Preiserhöhungen müssen kein frommer Wunsch bleiben. Die Frage ist eben nur: Zu welchem Zeitpunkt und zu welchen Bedingungen sind sie durchsetzbar?

Namhafte Lieferanten sind schon lange dabei, das Terrain vorzubereiten. Vor allem seit der Kampfansage von Rewe-Chef Alain Caparros, der zu Beginn des Jahres polterte, sein Unternehmen werde keine Preiserhöhungen akzeptieren, wird das Feld nicht nur von Nestlé unermüdlich beackert. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht

von Herstellerseite darauf verwiesen wird, höhere Rohstoffkosten müssten sich zwangsläufig auf Abgabe- und Regalpreise auswirken.

Da der Austausch bestimmter Vorstellungen über Preispositionen und der Zeitpunkt ihrer geordneten Umsetzung auf Handelsebene wegen enger kartellrechtlicher Vorgaben ein sensibles Agieren erfordert, hat der große Nahrungsmittelkonzern zur Einstimmung seiner Gesprächspartner jüngst eine Preisorientierung lanciert. Die unverbindliche Preisempfehlung erlebt damit eine unerwartete



Ernüchternd: Wenn Lieferanten höhere Abgabepreise wie Konditionen verhandeln, kann am Ende der Gesprächsrunden unversehens eine neue Rabatt-Vereinbarung stehen.

Renaissance. Der Unverbindlichkeit könnte damit etwas mehr Verbindlichkeit eingehaucht werden. Jedenfalls konnten Manager der Einkaufszentralen von Edeka, Rewe, Kaufland, Real oder Tegut einer Nestlé-Anzeige aus der Lebensmittel Zeitung entnehmen, welche „unverbindliche Verkaufspreiseempfehlung“ dem Hersteller von Nescafé, Wagner Steinofenpizza und Maggi Würze so in etwa vorschwebt. Seit Danone seinen Fantasia-Joghurt dem Handel mit einem empfohlenen

Endverbraucher-Kampfpfeis von 29 Cent ans Herzen legte, ist selbst das nicht mehr ganz neu. Dennoch ist die Form und der Umfang bemerkenswert. „Sehr spannend“, wie ein Handelsmanager aus der Edeka-Gruppe bemerkt.

Nestlé spricht Ertrag an

Den wichtigen Hinweis auf „ihren Ertrag“ vergisst Nestlé in der Botschaft an seine Partner aus dem Handel

nicht. Den eigenen dürfte der börsennotierte Konsumgüterriese ebenfalls im Auge haben. Win-Win eben – wie es – dem Partnerideal folgend – schon seit geraumer Zeit aufmunternd heißt. Akzeptiert der Handel höhere Regalpreise, steigen auf Seiten der Lieferanten die Chancen, höhere Abgabepreise durchzusetzen, ohne dass der Handel in Spanne investieren muss. Soweit zumindest die Theorie. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass der „ausgabefreudige“ Konsument Schuldenkrise

und Rezessionsängste ausblendet und die Produkte in ähnlicher Menge nachfragt wie vor der Preiserhöhung. Und, was eigentlich noch wichtiger ist: Alle relevanten Spieler – vorneweg Kaufland und Lidl – müssten beim Markenartikel-Geschäft sozusagen in einer Art konzertierten Aktion die neu verhandelten Preise in ihren Märkten ausloben. Der Gleichklang ist nicht immer leicht herzustellen. Kein namhafter Händler will alleine auf weiter Flur stehen, wenn er eine Preis-

WAS DER HANDEL FORDERT

Farbenfrohes Konditionenmeer

Kommt Zeit, kommt Rat. Bei Kaufland kommt keine Hektik auf. Wahrscheinlich erst im April des nächsten Jahres werden die Neckarsulmer so richtig ins Geschehen eingreifen. Bis dahin dürfte die Mannschaft von Rupert Schädler einen guten Eindruck davon haben, was so alles in den anderen deutschen Handelszentralen mit der Industrie vereinbart wurde. In der Regel aber geht es im vierten Quartal in die Vollen. Dann beginnt die heiße Phase der Jahresgespräche. Die ersten Vorträge sind heute schon zu vernehmen.

Fast erwartungsgemäß will der Drogeriemarktbetreiber Schlecker seine Lieferanten an den Umbaukosten der XL-Märkte beteiligen. Gleiches gilt nach Hinweisen aus der Branche auch für das neue Konzept „For you vor Ort“. Obwohl die Ehinger nach Schätzungen der

Industrie mittlerweile in Deutschland zwischen 3000 und 4000 Märkte weniger betreiben, verlangt Schlecker für den eingeleiteten Modernisierungsversuch einen Obolus von 1 Prozent auf den getätigten Umsatz.

Recht spannend wird es für die Markenartikel-Hersteller erfahrungsgemäß, wenn Deutschlands größte Lebensmittelhändler zum „Gedankenaustausch“ bitten. Gerade von Edeka („Wir lieben Lebensmittel“) heißt es, Vorstandsmitglied Gert Schambach habe sein Einkaufsteam auf eine harte Gangart eingestimmt. Ein Lieferant sagt, es könnte sein, dass nach dem Rossmann-Urteil „die WKZ-Zuordnungen ins Feuer geraten“. Edeka überlege, fixe Werbekostenzuschüsse aufzulösen und als rechnerisch wirksame Rabatte auf die Rechnung zu setzen. Aus Sicht der Lieferanten wächst da-

mit die Gefahr, dass der Leistungsbezug „unter die Räder kommt“. Parallel könnte Edeka peu à peu neue WKZ-Positionen aufbauen. Ganz neu wäre das nicht. Die Tendenz dazu war schon im vergangenen Jahr erkennbar.

Wie sich bei Rewe die Spreu vom Weizen trennt, ist noch offen. Hersteller glauben zu erkennen, dass Rewe dieses Jahr sehr stark „auf Ertrag ausgehen wird“. Lieferanten, deren Produkte langsam drehen und ertragsschwach sind, müssten sich gute Argumente überlegen. Wie nachhaltig Rewes Konditionsforderungen sein werden, bleibt abzuwarten. Erneut, so sagen Insider, werde Rewe versu-



DIRK KOLLMAR

Vorsicht! Piranhas

Überlebenskampf: Dirk Kollmar, Chef der Oettinger Brauerei, kennt die Tücken von Jahresgesprächen aus eigenem Erleben. Für die LZ hat der Hobby-Kinderbuchautor eine aus seiner Sicht typische Szene aus den Verhandlungsrunden mit dem Handel gezeichnet (siehe nebenstehende Karikatur). Ähnlichkeiten mit real existierenden Personen sind keineswegs zufällig und durchaus beabsichtigt. Kollmar weiß ebenfalls eine ganze Menge über Raubfische. In seinem Büro steht ein großes Aquarium mit hungrigen Piranhas.



erhöhung kommuniziert. Auf Neudeutsch könnte man von einem First-Mover-Disadvantage sprechen.

Wie stark eine von Preisen und Promotions getriebene Branche sich mit Argusaugen beobachtet, zeigt der aktuelle Vorgang Nutella, die Top-Marke von Ferrero. Jedes Kind kennt den Aktionspreis: 1,11 Euro für das 400 Gramm Glas. Das ist ein Produkt, an dem der Handel eigener Darstellung nach wenig bis gar nichts verdient. „Bei dem Produkt habe ich eine negative Spanne“, sagt eine selbstständige Edeka-Kauffrau zur LZ. Ferrero, das muss man fairerweise sagen, legt den Aktionspreis nicht fest. Das ist Sache des Handels.

Schwarz bleibt „rotes Tuch“

Seit Montag läuft die Erstausslieferung für Ferreros neues Nutella-Glas. Es ist 450-Gramm groß, darf also auch teurer sein. Der empfohlene Ladenverkaufspreis soll nach Angaben aus Edeka-Kreisen bei 2,29 Euro liegen. Der alte Normalpreis dotierte bei 1,99 Euro. Bei Edeka und Rewe schaut man gebannt auf Lidl und Kaufland. Die beiden preisaggressiven Formate aus dem Hause Schwarz gelten vielen nach wie vor „als rotes Tuch“. Sie symbolisieren irgendwie die Speerspitze des Verdrängungskrieges im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Wird dort

der „neue“ Preis – wie von einigen erhofft – umgesetzt? Bis zum Redaktionsschluss blieb alles ruhig. Andererseits dürfte ein Top-Hersteller wie Ferrero auch über genügend Instrumentarien verfügen, um eine schonende Markteinführung zu gewährleisten.

Der Kampf um die besten Preise, Top-Konditionen, Werbekostenzuschüsse (WKZ) oder andere Vergünstigungen ist alt; die Rollenverteilung eindeutig und eingeübt. Hersteller beklagen in aller Regel die ungeheure Macht des Handels. Was in Deutschland nicht ganz von der Hand zu weisen ist. Die Konzentration hat in den vergangenen 30 Jahren dazu geführt, dass der Marktanteil der Top 5 Lebensmittelunternehmen von rund 26 Prozent auf über 70 Prozent angewachsen ist. Bis 2015, so die Hochrechnung der Marktforscher von Trade Dimensions, werde er fast 80 Prozent betragen. Die Konzentration geht weiter. Das Beispiel der Coop Kiel zeigt es. Mit dem norddeutschen Händler begibt sich ein weiterer Abnehmer in das Netzwerk eines führenden Händlers – in diesem Fall der Rewe. Die Inhaber von Handelsunternehmen gehören zu den reichsten Männern Deutschlands. Aus dem Handelsgeschäft haben sie ein Vermögen in Milliardenhöhe aufgebaut. Die Top-Player sind heute Edeka, Rewe, Schwarz, Metro und Aldi. Mit der Frage der faktischen Nachfra-

gemacht des Handels beschäftigt sich nicht nur das Kartellamt, sondern Heerscharen von Anwälten, Lobbyisten und Interessenvertretern.

Riesengewinne der Hersteller

Auf Handelsseite verweisen Spitzenmanager wie Rewe-Vorstandschef Caparros hingegen bei den international agierenden Markenartikel-Riesen regelmäßig auf die Mega-Renditen zwischen 10 und 15 Prozent. Auch Dr. Gerhard Drexel, der Vorstandschef der Spar Österreich, bezeichnete kürzlich in einem Gespräch mit der LZ die Gewinne der Konsumgüter-Konzerne als „unverschämte“ hoch. Im Vergleich dazu nehmen sich die Gewinnmargen der Händler von 1 bis 3 Prozent bescheiden aus. Und welcher Händler, so ein anderes Argument von Handelsseite, könne es sich wirklich leisten, Lieferanten wie Unilever, Nestlé, Danone oder Ferrero abzustrafen, indem er deren Produkte aus den Regalen verbanne?

Die Top-Adressen der Markenartikelhersteller sind jedoch eine Liga für sich. Wo die Grenze genau zu ziehen ist, lässt sich kaum ermitteln. Gehört auch eine Arla mit dem Verkaufshit Kaergarden dazu? In Edeka-Reihen würde man das wohl bejahen. Im vergangenen Jahr war es zwischen den beiden Unternehmen wegen erhöhter

Grundpreise des Produzenten zu starken Verstimmungen gekommen. Arla habe Umsatzeinbußen in Kauf genommen. Als milliardenschweres europäisches Schwergewicht sei das Arla relativ leicht gefallen, konstatiert ein Handelsmanager. Die Lösung aus Herstellersicht heißt folglich: Größe mit Größe begegnen. Der Trend, größere Einheiten zu schmieden, ist für einige Händler eindeutig: „Schauen Sie sich doch Bell an!“ Die mittelständischen Unternehmen Abraham, Zimbo oder Hoppe gehören heute zu Bell, einem Tochterunternehmen der Schweizer Coop. Auf der anderen Seite steigen dadurch auch wieder die Chancen für andere Lieferanten ins Spiel zu kommen. Denn der Handel will nicht von zu wenigen Lieferanten abhängig sein.

Gefangene des Systems

Gleichwohl sieht jeder die Dinge durch seine Brille. Mehr oder weniger sind alle Gefangene des Systems. „Der Wettbewerb untereinander ist so hart, dass es sich kein Unternehmen leisten kann, aus diesem Teufelskreis herauszutreten“, weiß ein Einkaufsprofil. Mittlerweile sind auf Handelsseite eine Handvoll großer Spieler übrig geblieben, die sich nach wie vor auf zu viel Handelsfläche verteilen. Den Verdrängungs- und Vernichtungskampf, wie es der frühere Rewe-Chef Hans

chen, logistische Leistungen selbst zu übernehmen und dafür entsprechende Beträge einfordern. Konkrete Forderungen sind noch rar. In einer Sortimentskategorie weiß ein Vertriebschef von einer fünfprozentigen Forderung. Obwohl in den vergangenen Monaten die Preise in vielen Bereichen gestiegen sind, sehen viele Lieferanten mit Sorge auf die Verweigerungshaltung des Handels, Preiserhöhungen trotz zum Teil deutlich wachsender Rohstoffkosten zu akzeptieren.

Aber im Handel ist nicht alles in Stein gemeißelt. Oft geht es um die Frage, wer bewegt sich als erster. Der kategorische Ausruf von Rewe-Boss Alain Caparros aus dem Februar, Preiserhöhungen würden nicht akzeptiert, war schon im Moment der Verkündung überholt. Als der Drogeriemarktbetreiber dm die Preise erhöhte, hatte auch Rewe kaum noch Probleme, gleichfalls neue Preisniveaus auszuloben. Aufgrund des restriktiven Kartellamtskurses fällt es heute allerdings schwerer, sich als Händler auf das Wettbewerbsverhalten eines Kontrahenten einzustellen.

Die Hersteller wissen, dass einige Händler selbst unter großem Druck stehen. Kaufland gehört nach allgemeiner Auffassung nicht dazu. Die Großfläche der Schwarz-Gruppe entwickelt sich prächtig. Diese Wachstumsdynamik könnte Hersteller teuer kommen. Jedenfalls war das in der Vergangenheit so. Das Problem dabei: Kaufland gilt besonders im Osten der Republik als äußerst aggressiv. Im Markengeschäft fahren die Neckarsulmer niedrigste Preislevels und leisten damit dem Verdrängungskampf unvermindert Vorschub.

gh/ lz 36-11

Immer billiger: Unermüdet brüstet sich der Lebensmittelhandel mit Preis-senkungen. Bei Erhöhungen will aber keiner der erste sein. Das macht nötige Korrekturen nicht leichter.



THOMAS FEDRA

Reischl einmal ausdrückte, zahlen die Lieferanten in aller Regel mit. Wenn Wachstum und Neugeschäft wie bei Kaufland damit verbunden ist, dann ist das sogar nachvollziehbar. Aber im Fall von Schlecker, wo eine Zusatzleistung für die Modernisierung des stark geschrumpften Filialnetzes erwartet wird, fällt die Einsicht schon schwerer (siehe auch Beitrag „Farbenfrohes Konditionenmeer“).

Die Großen der Branche, so die Einschätzung auf Industrie- und Handelsseite, begegnen sich aber meist auf Augenhöhe. Es ist vielfach eine Hass-Liebe, bei der aber im Kern das Geschäft auf Leistung und Gegenleistung funktioniert. Für kleine und mittlere Hersteller spielt sich die Auseinandersetzung oft einige Etagen tiefer ab. Sie sehen eine wachsende Abhängigkeit vom Handel und mitunter willkürliche Forderungen, deren Halbwertszeit oft nicht den Nachhauseweg überdauert. Dort ist dann wenig von win-win zu hören. „Wir befinden uns im Krieg“, formuliert ein Hersteller ohne Umschweife. Und nicht wenige Lieferanten räumen hinter vorgehaltener Hand ein, dass sie mit großen Beklemmungen antreten, wenn Handelseinkäufer zu Preis- und Konditionsgesprächen einladen. Die Unternehmensberatung Scheible & Scheible, der mit Klaus Scheible ein langjähriger Handelseinkäufer angehört, unterstreicht das: „Wir schätzen, dass 70 bis 80 Prozent Angst haben.“ (siehe Interview).

Die Kleinen müssen bluten

Der ehemalige Einkaufsleiter eines großen Handelsunternehmens kann das gut nachempfinden. Er selbst räumt heute ein, den Lieferanten schwer zugesetzt zu haben, um die vom eigenen Unternehmen geforderten Vorgaben reinzuholen. Nach seiner Kenntnis erwirtschaftete heute der weitaus größte Teil der Hersteller ein Ergebnis von unter 5 Prozent vor Steuern. Diese Lieferanten könnten damit ihre Zukunft nicht absichern und seien kaum in der Lage, ihre Marken im Markt zu stärken. Sie müssten oft bluten und das Geld abliefern, dass der Handel den großen Lieferanten nicht abtrotzen konnte. Der langjährige Handelseinkäufer spricht von einer „gefährlichen Abhängigkeit“ dieser

Lieferanten von wenigen Handelsunternehmen. Einige tätigten zwischen 20 bis 50 ihrer Umsätze mit Edeka oder Rewe. „Die Verantwortlichen im Handel nutzen die Situation mehr oder weniger aus“, sagt er.

Wer in den Läden der deutschen Einzelhändler unterwegs ist, wird auf den ersten Blick vielleicht denken: Es gibt noch genügend Anbieter und ge-

nügend Vielfalt. Aber selbst Händler erkennen, dass diese Vielfalt gefährdet ist, wenn die Mechanismen der Vergangenheit fortgeführt werden. Mit sarkastischer Attitüde hatte einmal ein Ex-Einkäufer einem Markenvertriebschef und allen A-Markenherstellern nahe gelegt, den Handelsunternehmen einen „Wettbewerbsvernichtungsbonus“ zu zahlen, weil die prak-

tizierte Politik dazu führe, immer mehr kleine Marken zu killen. Ob Handelsmarken, bei denen sich die Händler gerne schön rechnen, die Antwort sind, darf bezweifelt werden. Das sagen nicht nur Hersteller. Ein Edeka-Manager plädiert für eine abgestufte Einkaufspolitik gegenüber großen, mittleren und kleinen Lieferanten. Er befindet sich damit auf einer

DIE MACHT DER HANDELSEINKÄUFER SCHÜCHTERT VIELE LIEFERANTEN EIN

„Viele haben Angst“

Klaus Scheible und sein Bruder Kurt-Georg sind Scheible & Scheible. Der eine kennt den Handel als Einkäufer aus persönlicher Anschauung. Der andere ist ein erfahrener Coach und Berater.

Herr Scheible, Sie wirken gerade recht umgänglich. Während ihrer Zeit als Einkaufsverantwortlicher bei Müller oder Coop Kiel haben Sie angeblich auch schon anders erlebt.
Klaus Scheible: Was meinen Sie?

Wir hören, draußen an der Handelsfront wird mit noch härteren Bandagen gekämpft. Immer mehr Vertriebsmanager der Industrie empfinden regelrecht Angst.

Klaus Scheible: Der Handel befindet sich mit seinen Lieferanten seit Jahren in einer intensiven Auseinandersetzung. Einige Hersteller, das hören wir auch, sprechen sogar von Krieg. Mit wachsender Konzentration auf Handelsseite nimmt die Angst zu. Das bleibt nicht auf kleine oder mittlere Unternehmen beschränkt. Selbst bedeutende Markenartikelhersteller haben mitunter große Probleme, Wachstum zu generieren und vertretbare Konditionen auszuhandeln. Einige müssen ehrgeizige Renditeziele erfüllen, andere kämpfen ums Überleben.

Wie groß ist die Angst?

Kurt-Georg Scheible: Unsere Erfahrung zeigt, dass selbst 70 bis 80 Prozent der Marktführer Angst haben,

weil sie eine Auslistung oder andere Maßnahmen fürchten, die ihre Umsatzbasis schmälern könnten.

Angst führt oft zur Erstarrung.
Kurt-Georg Scheible: Ja, und die Situation hat sich durch die Rohstoff-Problemik noch verschärft. Zurzeit sind selbst Markenproduzenten offen für neue, außergewöhnliche Ansätze.

Wie sehen diese Ansätze aus?
Kurt-Georg Scheible: Die Bereitschaft wächst, das Wissen über Kunden und Markt gemeinsam zu nutzen.

Gibt es andere Lösungsansätze?
Kurt-Georg Scheible: Ja, das Thema ist aber vielschichtig. Der Handel ist zahlreichen Zwängen unterworfen. Pauschale Antworten gibt es nicht.

Aber...

Klaus Scheible: Die Vertriebsleute sollten häufiger als gewiefte Verhandler auftreten. Leider wirken sie oft wie Erzähler von Marketing-Geschichten, die ihre eigenen Produkte anpreisen, ohne die Bedürfnisse des Handelskunden richtig zu sehen.

Was meinen Sie?

Klaus Scheible: Einkäufer klagen oftmals darüber, dass die Gespräche nicht zielführend geführt werden. Teilweise versuchen junge, unerfahrene oder Powerpoint-verliebte Vertriebsleute, dem Einkäufer zu erklären, wie toll und unverzichtbar ihr Produkt ist und welche fantastischen



Reichweiten erzielt werden.

Was ist daran falsch?

Klaus Scheible: Einen Einkäufer interessiert oft erst sekundär, wie der Vorteil für den Endverbraucher aussieht. Viel wichtiger ist ihm, welchen Wettbewerbsvorteil er für sein Unternehmen aushandeln kann.

Und dann beginnen die bekannten Machtspielen?

Kurt-Georg Scheible: Hat ein Verhandlungspartner den Eindruck, seinem Gegenüber fehle das Verständnis für die Situation des Händlers, ist das schnell die Folge. Die Einkäufer haben oft knallharte Konditionsvorgaben. Hinzu kommt die ständige

DIE INDUSTRIE MUSS IHRE HAUSAUFGABEN BESSER ERLEDIGEN

Unzureichend vorbereitet

Die heiße Phase zur Vorbereitung der Jahresgespräche hat begonnen. Das ist eine Zeit, in der auch der ehemalige Pepsi- und Kraft-Manager Thomas Leutz besonders gefordert ist. Er kennt sich aus in den Untiefen des Verhandlungsgeschäftes. Seine in Oberursel bei Frankfurt beheimatete Thomas Leutz Management Consultants GmbH soll es richten, wenn Hersteller oft auf den letzten Drücker eine Verhandlungsstrategie benötigen, weil konditioneller Aderlass droht.

Doch die Kartoffeln kurz vor knapp aus dem Feuer zu holen, ist gefährlich. Sich erst nach der Sommerpause mit dem Thema Jahresgespräche zu beschäftigen, hält Leutz für gewagt: „Davor kann ich nur warnen, weil der Zeitfaktor für eine qualifizierte Vorbereitung eine ganz entscheidende Rolle spielt.“

Die Vorbereitungen eines Großteils der Lieferanten hält er für „unzureichend.“ Die Verhandler könnten oft nicht ins Detail gehen, weil das erforderliche Zahlenmaterial mit einer durchgängigen Deckungsbeitragsrechnung und einer kundenbezogenen Planung „überhaupt nicht vorliegt“.

Dass es vielen Produzenten quer über die gesamte Kunden- und Produktseite an der notwendigen Transparenz in der Kundener-



Scharfer Rechner: Eine gute und frühzeitige Vorbereitung mit detaillierten Zahlen sind für die Jahresgespräche unabdingbar, sagt Thomas Leutz.

GERD HANKE

folgsrechnung fehle, hält er für einen der größten Fehler auf Herstellerseite. Mitunter würde für die Gespräche auch viel zu tief – nämlich auf der Basis von Artikeln – vorbereitet, statt das Sortiment clever in Produkt- und Plangruppen zu unterteilen. Kleinen und mittleren Herstellern macht Leutz jedoch Mut. Auch sie verfügten über die „notwendigen Mittel, um auf Augenhöhe zu verhandeln“.

Und was hält er vom Handel? Innerhalb der jeweiligen Warengruppe könnten die Einkäufer in

der Regel sehr gute Kenntnisse vorweisen. Angesichts von mehr als 100 Jahresgesprächen müsse sich der Einkäufer darauf beschränken, nur den Konditions- und WKZ-Zuwachs zu planen. Umsatz- und Ertragsziele blieben oft auf der Strecke. Deshalb erwarte der Handel genau bei diesem Punkt geeignete Lösungsansätze der Industrie. *gh/ lz 36-11*

.net Langfassung: Das Interview in LZnet lebensmittelzeitung.net/leutz

Linie mit Österreichs Spar-Chef Drexel, der sich die Förderung lokaler und regionaler Lieferanten auf die Fahnen geschrieben hat und ihnen gegenüber einen gänzlich anderen, fast fördernden Umgang praktiziert. So ein Gemeinschaftswerk kann auch in Deutschland funktionieren. Und in vielen Fällen wird das auch schon praktiziert, weil es große Chancen zur

Differenzierung bietet und vielfach gut in den Nachhaltigkeitsstrategien eingebaut werden kann. Die Sache ist nach Meinung vieler Händler aber ausbaufähig, sofern ein anderer Umgang und ein neues Verständnis füreinander entwickelt wird. „Bei uns“, so sagt ein regionaler Edekaner-Manager, „ist das heute schon der Fall. Wir fragen den Lieferanten: Was brauchst

Du für einen Preis? Und dann kriegt er ihn eben.“

Vielleicht träumt auch Nestlé-Chef Berrsenbrügge ab und zu von einem derartig reibungslosen und harmonischen Verhandlungsablauf. Ganz so einfach wird es für ihn und seine Verkaufsmannschaft aber wohl nicht laufen. Doch Alpträume muss er wohl auch nicht befürchten. *lz 36-11*

Mit Menschenkenntnis lässt sich so manches Jahresgespräch erfolgreicher zum Abschluss bringen, meint Kurt-Georg Scheible.

Einkäufer mögen es nicht, mit Marketing-Geschichten vollgeschwätzt zu werden, weiß der frühere Einkaufschef Klaus Scheible.

Angst, gegenüber einem Wettbewerber konditionell benachteiligt zu werden. Da stehen die Zeichen schon mal auf gezielte Konfrontation. Aber die Industrie darf es der Handelsseite auch nicht zu leicht machen.

Inwiefern?

Kurt-Georg Scheible: Wenn jemand zur Verhandlung kommt und freiwillig eine einprozentige Konditionsverbesserung anbietet und sagt: „Mehr geht nicht“, dann darf er sich nicht wundern, wenn der Einkäufer das erst einmal dankbar als Gastgeschenk einstreicht und dann offensiv auslost, was noch alles drin ist.

Sind die Zeiten der Bauchentscheidungen im Handel vorbei?

Klaus Scheible: Definitiv ja. Die Qualität der Einkäufer hat sich in den vergangenen Jahrzehnten dramatisch verändert. Die meisten arbeiten sehr analytisch und auf Grundlage belastbarer Zahlen. Wer von Lieferantenseite mit höheren Kosten wegen drastisch gestiegener Rohstoffpreise argumentiert, muss auf der Hut sein. Der Einkäufer weiß nicht zuletzt aufgrund der Eigenmarken-Kalkulation ganz genau, was Sache ist.

Sie behaupten, Sie wüssten, was sich im Kopf des Einkäufers abspielt. Verraten Sie es uns?

Kurt-Georg Scheible: Bisher erzählen ehemalige Verkäufer, die durchaus erfolgreich waren, anderen Verkäufern, wie Verkaufen funktioniert

und – noch schlimmer – auf welche Tricks die Einkäufer früher reingefallen sind. Doch bei den meisten Verkaufstrainern liegen die guten Jahre lange zurück – manchmal zu lange.

Was antwortet der ehemalige Einkäufer auf diese Frage?

Klaus Scheible: Wenn Verkäufer von Einkäufern sehr kurzfristig zu einem Termin gebeten werden, wissen sie: Jetzt wird es eng. Dem Einkäufer liegt ein günstigeres Angebot vor. In dieser Situation ist es äußerst wichtig, die Vorgehensweisen der Handelseinkäufer zu kennen. Ich kenne diese brisanten Situationen aus meiner langjährigen Praxis als Einkaufsleiter im Konsumgüterbereich. Nur die Verkäufer, die die gängigen Strategien zum Druckaufbau und die Bluffs für Preissenkungen kennen, erahnen, was zu welchem Zeitpunkt in den Köpfen der Einkäufer vor sich geht. Nur mit diesem Wissen werden sie langfristig ihre Preise und Margen verteidigen können.

Gibt es so etwas wie ein glückliches Jahresgespräch?

Kurt-Georg Scheible: Auf jeden Fall sollte es nicht so enden, dass die Industrie den Platz als Verlierer verlässt. Jeder Lieferant sollte sich auf die speziellen Bedürfnisse eines jeden Händlers individuell einstellen. Dafür sind Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen erforderlich. Mit Standard-Rezepten ist im Handel kein Blumentopf zu gewinnen. *gh/men/ lz 36-11*

HANDELSGENERÄLE

„Sehr harte Gespräche“

Edeka – Gruppenaußenumsatz mit Lebensmitteln rund 40 Milliarden Euro – führt derzeit nach internen Bewertungen einige „sehr harte Lieferanten-Gespräche“. Einkaufsvorstand Gert Schambach, wahrscheinlich Deutschlands mächtigster Food-Einkäufer, möchte sich öffentlich nicht zu seinen Erwartungen äußern. Ähnlich zurückhaltend gibt sich Rupert Schädler. Kauflands Einkaufsvorstand erwartet – ge-



EDEKA

Liebt Lebensmittel und Top-Konditionen: Gert Schambach.

rade mit Blick auf die mit Verve vorangetriebene Expansion gen Norden – eine angemessene Gegenleistung der Lieferanten. Kauflands abgestufte Konditionenabschöpfung gilt vielen als nahezu perfekt. Den Druck auf die Industrie hält auch Rewe-Einkaufsvorstand Manfred Esser hoch. Seine Botschaft (siehe Zitat) ist eindeutig: Ohne gute Ideen und Innovationen wird es für Hersteller schwierig, das Einkaufsteam von Rewe zufriedenzustellen. *gh/ lz 36-11*



BERT BOSTELMANN

Redet nicht um den heißen Brei herum: Manfred Esser. Er sagt: „Nur diejenigen, die neue gute Innovationen liefern, werden mittelfristig erfolgreich bestehen können, und da ist die Erwartung an die Markenindustrie im kommenden Jahr sehr hoch.“



THOMAS FEDRA

Hält den Expansionsmotor auf Touren und möchte dafür honoriert werden: Rupert Schädler.