

# Feilschen um jeden viertel Cent

Lebensmitteleinzelhändler setzen Markenhersteller unter Druck

Die Preisverhandlungen im Lebensmitteleinzelhandel werden hart geführt.

Immer wieder nutzen dabei Supermärkte die Auslistung bekannter Markenprodukte als Druckmittel. Die wichtigsten Fragen und Antworten dazu:

VON THOMAS THIEME

## Wie kommt es dazu, dass ein Lebensmittelhändler Markenprodukte auslistet?

Händler versuchen dadurch, dass sie bestimmte Produkte aus den Regalen nehmen oder einfach nicht mehr nachbestellen, den Druck auf die Markenproduzenten zu erhöhen und die Einkaufspreise zu drücken. Die Supermarktkette Kaufland hat sich zuletzt mit einem Schwergewicht der Verbrauchsgüterbranche angelegt. Zum 31. Dezember hat der Händler seine Lieferantenbeziehungen zu Unilever nahezu vollständig eingestellt und bis zu 60.000 Artikel bekannter Marken wie Knorr, Lipton, Pfanni, Mondamin, Duschdas, Ben & Jerry's und Domestos ausgelistet. Vorausgegangen waren monatelange erfolglose Preisverhandlungen. Auch der Marktführer Edeka hat im vergangenen Jahr die Marken Mars, Red Bull und Heineken sowie zahlreiche Nestlé-Produkte wie Nescafé, Vittel, Maggi oder Kitkat zeitweilig aus dem Sortiment genommen.

Kaufland begründete seinen Schritt mit „drastischen Preiserhöhungen“ sowie „einseitigen Änderungen der Geschäftsbedingungen“ von Unilever. „Als einer der bedeutendsten Markenartikelhersteller der Welt versucht Unilever aus Sicht von Kaufland seine herausragende Marktposition zu nutzen, um Einfluss auf den Einzelhändler zu nehmen und die eigenen Erträge noch weiter zu optimieren“, teilte die Tochter der Schwarz-Gruppe (Lidl) aus Neckarsulm mit. Unilever wollte sich nicht äußern.

## Wie laufen die Preisverhandlungen ab?

Die sogenannten Jahresgespräche zwischen Händlern und ihren Lieferanten nennt Karsten Kilian „ein Geduldsspiel“. „Das ist Verhandlungstaktik pur, dabei wird gerungen, so hart es nur geht.“ Kilian ist Marketing-Professor an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt. Der 46-Jährige hat selbst schon an Preisverhandlungen teilgenommen und gute Kontakte zu Key-Account-Managern aus der Branche. Was diese ihm berichteten, bezeichnet er als „Schauermärchen, die leider wahr sind“. Bereits vor den eigentlichen Gesprächen müssten sich die Lieferantenvertreter Provokationen gefallen lassen: „Man lässt sie trotz vereinbarten Terminen lange warten, bietet ihnen nicht einmal

ein Getränk an, nur um sie weichzukochen“, sagt Kilian. In den Gesprächen werde dann nicht um Centbeträge, sondern um halbe und viertel Cent gerungen. „Es gibt keine schlimmeren Verhandlungsbedingungen als die im Lebensmitteleinzelhandel“, sagt Kilian.

Wie rustikal es dabei zugehen kann, hat der Handels- und Marketing-Professor Thomas Roeb von der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg vor einigen Jahren in einem Projekt untersucht. Dazu interviewte er mittelständische Hersteller unter Zusage von Anonymität. Wenn die Lieferanten Preiserhöhungen nur angedeutet hätten, seien sie als „Vollidioten“ bezeichnet oder gefragt worden: „Sind Sie besoffen?“ Beleidigungen seien zwar nicht die Regel, aber sie kämen vor. Üblicherweise werde der psychologische Druck auf subtilere Art ausgeübt, etwa durch eine numerische Überlegenheit der Händler auf der Händlerseite, die ihrem Gegenüber auch noch ständig ins Wort fallen würden. Eine Komplettauslistung wie im Fall Kaufland/Unilever habe es seit vielen Jahren nicht gegeben. Roeb spricht in diesem Zusammenhang vom „Abstrafen der Hersteller“. Händler würden „Exempel statuieren“, um andere Lieferanten einzuschüchtern.

## Wer hat die größere Verhandlungsmacht?

Ganz klar der Handel. Die vier größten Lebensmittelkonzerne – Edeka, Rewe, Aldi und Lidl – teilen mittlerweile knapp 60 Prozent des Marktes in Deutschland unter sich auf. Die großen vier konkurrieren aber untereinander erbittert und werden zudem vom Online-Riesen Amazon angegriffen, der mit einem Marktanteil von 4,4 Prozent bereits auf Platz sechs im deutschen Lebensmitteleinzelhandel rangiert und ein immer größeres Stück vom Kuchen anstrebt. Als Hebel zur Kostensenkung versuchen die Händler Zugeständnisse bei den Herstellern zu erzwingen. Ihnen steht dabei neben der Auslistung noch ein weiteres Druckmittel zur Verfügung: Viele Hersteller produzieren neben ihren Markenwaren auch die Eigenmarken des Handels. Ist ein Händler unzufrieden mit den Preisen, kann er sich einen anderen Lohnabfüller suchen – oder zumindest damit drohen.

Die äußere Größe der Hersteller, wie im Fall von Nestlé oder Unilever, würde über deren tatsächliche Stärke hinwegtäuschen, ist Handelsexperte Roeb überzeugt: „Die Großkonzerne haben zwar eine Vielzahl von Markenartikeln, aber die Stärke der Marken ist verloren gegangen.“ Diesen Trend sieht auch Kaufland in der Auseinandersetzung mit Unilever: Eine Analyse der Marktdaten habe ergeben, „dass Unilever-Produkte eine hohe Austauschbarkeit aufweisen und die Kunden sich bereits darauf eingestellt haben“, teilt der Händler auf Anfrage unserer Zeitung mit.

## Welche Möglichkeiten haben die Markenhersteller, sich zu behaupten?

Ein generell sinkendes Markenbewusstsein der Kunden kann Marketing-Fachmann Karsten Kilian nicht feststellen. Eine Langzeituntersuchung von Allensbach lege eher den Schluss nahe, dass die Markentreue nach einer Delle in den Nullerjahren zuletzt wieder schrittweise angestiegen ist. Loyales Konsumentenverhalten sei damit auch der größte Trumpf der Markenhersteller in den Verhandlungen. Sie könnten sich dann behaupten, wenn sie eine starke und gefragte Marke anbieten. „Die Begehrlichkeit der Kunden ist entscheidend“, meint Kilian.

Die größte Gefahr für einen Händler sei, dass der Kunde, der sein gewohntes Markenprodukt nicht mehr im Regal findet, direkt zur Konkurrenz läuft. Coca-Cola oder die Süßwaren von Ferrero gelten als nahezu unantastbar in der Branche. 2014 nahm Lidl

den bei vielen Kunden beliebten Softdrink doch einmal aus dem Sortiment, hielt den „Bojkott“ aber nicht lange durch. Doch auch deutlich kleinere Anbieter könnten mit starken Marken in Nischen erfolgreich sein. Als Beispiel für Mittelständler, die sich unverzichtbar gemacht hätten, nennt Kilian Appel-Heringe, Schamel-Meerrettich und Ritter-Sport-Schokolade.

## Welche Rolle spielen die sogenannten Hochzeitsrabatte?

Im Jahr 2009 hat Edeka rund 2300 Plus-Filialen vom Konkurrenten Tengelmann übernommen und in Märkte seiner eigenen Dis-

count-Tochter Netto umgewandelt. Von etwa 500 Lieferanten forderte der Handelskonzern damals nach dem Vergleich der Einkaufspreise beider Ketten nicht nur die Übernahme der jeweils besten Konditionen, sondern auch die Gewährung weiterer Rabatte und sogar eine Beteiligung der Lieferanten an der Renovierung von Filialen. Der Bundesgerichtshof erklärte diese Forderungen Anfang 2018 für unzulässig. Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamts, fasste die Botschaft des Urteils in dem Satz zusammen: „Hartes Verhandeln bleibt möglich, ein Missbrauch von Marktmacht ist verboten.“

„Es gibt keine schlimmeren Verhandlungsbedingungen als die im Lebensmittel-einzelhandel.“

Karsten Kilian  
Marketing-Professor