

Kurt-Georg Scheible



AUSGEREIZT!

Wie wir uns gegenseitig
die Butter vom Brot nehmen

GABAL

Kurt-Georg Scheible

AUSGEREIZT!

**Wie wir uns gegenseitig
die Butter vom Brot nehmen**

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-696-8

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin

Umschlaggestaltung: Stephanie Böhme, Neuwied |

www.stephanieboehme.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |

www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2016 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Vorwort	7
Wie ich zur Butter kam – Die Macht der Discounter	19
Zitronen im Auto – Von den Autokonzernen ausgequetscht	37
Süße Trauben der Selbstständigkeit? – Der Preis der Freiheit	63
Zucker für die Seele – Übermotiviert und ohne Sinn	91
Der Wurm im Apfel – Der moderne Gesundheitsmarkt	111
Zur Kasse bitte! – Die Profitgier der Banken	135
Schlecht gepackt und geladen – Sparen wir schon beim Denken?	163
Enttäuschender Einkauf – Wie wir uns gegenseitig austricksen	187
Neue Ernte! – Neues Denken, neues Handeln	207
Anmerkungen	229
Dank	239
Personen- und Stichwortverzeichnis	240
Über den Autor	243

Wie ich zur Butter kam – Die Macht der Discounter

Ende der Sechzigerjahre, Anfang der Siebziger – also in den Jahren, die heute als die »gute alte Zeit« gelten – war die Wirtschaft robust und nahm nach dem Wirtschaftswunder weiter Fahrt auf. Der Wohlstand festigte sich, die Nachkriegsjahre waren fast überwunden, doch einige Gewohnheiten und Werte aus den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg hatten sich gehalten. So galt Butter damals neben der D-Mark noch immer als eine Art Währung.

In dieser Zeit wuchs ich in einer Gemeinde mit gut 5000 Einwohnern im Südwesten Deutschlands auf. In unserem Ort gab es einige Familien mit unserem Namen, die meisten hatten Handwerksberufe, einige ein kleines oder mittelständisches Geschäft. Zur besseren und einfacheren Unterscheidung wurde dem Familiennamen einfach der Beruf vorangestellt. So gab es einen Baustoff-Scheible, einen Maler-Scheible und einen Schlosser-Scheible. Und es gab einen Boxer-Scheible, der verdankte seinen Namen allerdings nicht seinem Beruf, sondern seinen Hunden. Meine Eltern betrieben ein für die damalige Zeit typisches Lebensmittelgeschäft. Etliche Waren, wie Mehl, Zucker, Obst und Nüsse oder auch Sauerkraut, lagerten lose in großen Behältern und wurden erst beim Kauf abgewogen und dann verpackt. Die

Milch kam noch aus großen Kannen und wurde in Milchkannen abgefüllt, die die Kunden selbst mitbrachten. Das brachte uns unseren »Hausnamen« ein: Wir waren bekannt als »Milcherscheible«. Jeder aus unserer Familie wurde so genannt.

Das Geschäft meiner Eltern war im Ortskern, nahe dem Marktplatz, der Apotheke und anderen Geschäften und somit fester Bestandteil der örtlichen Versorgung und zugleich ein kommunikativer Treffpunkt. Es kam öfter vor, dass Leute, hauptsächlich Hausfrauen, vorbeikamen und sich gleich nach dem Betreten des Ladens nach dem Butterpreis erkundigten. Die meisten erledigten dann ihren Einkauf, einige jedoch ohne tatsächlich Butter zu kaufen. Und manchmal kam es vor, dass die Frauen einfach wieder gingen – ohne etwas zu kaufen. Als kleiner Junge fand ich das seltsam, bis mir mein Vater eines Tages erklärte: »Die Butter ist eine Art Währung. Viele Menschen bemessen allein anhand des Butterpreises, ob wir teuer oder günstig sind. Sie glauben, wenn die Butter bei uns teurer ist als in einem anderen Geschäft, ist bei uns alles andere auch teurer.« Ich verstand: Lag also der Butterpreis über dem normal üblichen Preisniveau, musste man nach dieser Logik auch für alles andere mehr bezahlen – und somit war der ganze Laden teuer. Der Preis für die Butter war ein Referenzpreis.

**Die Butterwährung war ein Barometer
für teuer oder günstig.**

So lief es eine ganze Zeit lang. Den lokalen Markt teilten sich mehrere kleine Einzelhandelsgeschäfte. Doch eines Tages wurde in unserer Gemeinde der erste Supermarkt gebaut, und zwar gleich um die Ecke von unserem Laden, nur etwa 150 Meter entfernt. Als er eröffnete, änderte sich das Einkaufsverhalten der Kundschaft meiner Eltern merklich. Und auch das Verhalten

meines Vaters änderte sich: Von nun an studierte er aufmerksam die wöchentlichen Sonderangebote des Supermarkts. Eines Tages sagte mein Vater: »Jetzt verkaufen die Butter noch unter dem Einkaufspreis!« – Damit meinte er den Preis, den er für die Butter bezahlte. – »Die legen bei jedem Stück, das sie verkaufen, noch drauf. Das kann nicht gut gehen!« Daraufhin schmiedete ich einen Plan und trommelte ein paar Freunde zusammen: Mit meinem erarbeiteten und ersparten Geld gingen wir in den Supermarkt, um so viel Butter zu kaufen, wie wir konnten, viel mehr, als erlaubt war. Ich erinnere mich, dass jeder Kunde nur drei oder vier Stück Butter kaufen durfte. Deshalb brauchte ich ja auch meine Freunde für diese Aktion. Die Butter brachten wir dann voller Stolz zu meinem Vater.

Hinter meiner Aktion stand folgende Überlegung: Zum einen würde mein Vater Geld sparen, wenn ich ihm die Butter billiger besorgte, damit er sie dann verkaufen kann, und zum anderen – und das war für mich damals noch viel wichtiger – würde es dem Supermarkt, wenn dieser die Butter unter dem Einkaufspreis anbietet, sicher schaden, wenn man so viel wie möglich davon kauft, auf Dauer würde es ihn sogar ruinieren. Der Supermarkt müsste also eines Tages wieder schließen und alle Kunden würden wieder bei meinem Vater einkaufen.

Natürlich ging der Plan nicht auf. Zwar schloss der Supermarkt nach ein paar Jahren tatsächlich seine Türen für immer, aber das lag weniger an meinem Coup, sondern vor allem daran, dass mit der Zeit weitere Märkte vor den Toren unserer Gemeinde hinzukamen. Vielleicht denken Sie jetzt, dass es keine große Überraschung ist, wenn die Aktion eines Zehnjährigen nichts bewirkt, umso mehr, wenn es Ziel der Sache ist, anderen Schaden zuzufügen. Das mag sein. Dennoch sind Verhaltensweisen, die meinem damaligen Plan ähneln, im deutschen Handel heute oft anzutreffen. Sie werden in diesem Buch erfahren, wie gestandene Handelsmanager ihrem eigenen Unternehmen ganz bewusst

und sehr bereitwillig Nutzen vorenthalten, nur um dem Wettbewerber oder dem Lieferanten zu schaden – oder am besten gleich beiden.

Ich kann mich übrigens nicht mehr erinnern, was mein Vater damals mit der Butter machte, die meine Freunde und ich ihm brachten. Das bringt mich auf die Frage, wie die »Währung« Butter so an Wert verlieren konnte. Nach dem Wiederaufbau lief die industrielle Produktion in Deutschland wieder an. Nur die Landwirtschaft blieb in weiten Teilen Deutschlands hinter der Entwicklung zurück. So beschloss die Politik in den Fünfzigerjahren, die Landwirtschaft mit Subventionen zu fördern. Der Staat garantierte den Bauern auf viele landwirtschaftliche Produkte feste Abnahmepreise. Das betraf hauptsächlich Getreide, Vieh, Milch und Milchprodukte. Die Subventionen zeigten rasch ihre Wirkung. Die landwirtschaftliche Produktion stieg sprunghaft an. Jedoch kam es innerhalb von 20 Jahren zu einer Überproduktion. Ende der Siebzigerjahre erzeugten die Bauern mehr, als benötigt wurde. Die sogenannten Milchseen, die Butter- und Fleischberge entstanden. Um einem weiteren Anwachsen entgegenzuwirken, führte die Politik 1984 die Milchquote ein.

Neben dem Anwachsen des Butterbergs trug aber noch eine weitere Entwicklung zum Niedergang der Butterwährung bei: Die Preisgestaltung und damit die Einkaufs- und Verkaufspolitik im Handel veränderten sich mit dem Aufkommen der Supermärkte. Zwar nutzen wir »super« umgangssprachlich oft im Sinne von »großartig« oder »hervorragend«, doch die Bezeichnung »Supermarkt« hat damit wenig zu tun, sondern sie bezieht sich auf die ursprüngliche Bedeutung des lateinischen Wortes »super«, und diese ist schlicht »über«. Verbindet man das mit »mercatus«, was »Handel« bedeutet, erhält man einen »Supermarkt«, also ein Einzelhandelsgeschäft, das Lebensmittel, Genussmittel und Drogerieartikel unter einem Dach anbietet. Inzwischen sind weitere Produktgruppen hinzugekommen. In den neuen Bundesländern

wurden Supermärkte auch »Kaufhallen« genannt. Im Gegensatz zu den Kolonialwarengeschäften von einst – auch als »Tante-Emma-Läden« bekannt –, die neben Lebensmitteln auch Haushaltswaren, wie Petroleum, Kurzwaren oder gar Werkzeug, anboten und in denen der Kunde meistens vom Inhaber und seiner Familie bedient wurde, sieht es das ursprüngliche Verkaufskonzept der Supermärkte vor, dass sich der Kunde selbst bedient. Die Waren sind in unterschiedlichen Handelsgrößen verpackt und zu festgeschriebenen Preisen erhältlich. Das Sortiment eines Supermarkts ist eingeschränkt auf bestimmte Produktgruppen und es wird auf einer Einkaufsfläche von mindestens 400 m² angeboten. Der Kunde bezahlt den Einkauf zentral an einer Kasse. Beim Kaufmann »um die Ecke« konnte man anschreiben oder gar auf einige Produkte günstigere Konditionen aushandeln – in einem Supermarkt ist das undenkbar.

Im Supermarkt ist nicht automatisch alles »super«!

Die meisten Supermärkte gehören zu Handelsketten, die ein weites Vertriebsnetz unterhalten. Sie betreiben ähnliche Märkte auf nationaler oder sogar auf internationaler Ebene. Das ist ein weiterer Unterschied zu den Tante-Emma-Läden, die in der Regel die Kundschaft vor Ort bedienten, aber höchstens regionale Bedeutung hatten.

Die Geschichte der Supermärkte begann Ende der 1950er-Jahre. Nach dem Zweiten Weltkrieg war zunächst eine Preisbindung auf etliche Waren angeordnet worden, unter anderem aufgrund von staatlichen Subventionen besonders bei landwirtschaftlichen Erzeugnissen, doch bereits in den 1960er-Jahren wurde die Abschaffung von Preisbindungen diskutiert, da es sich dabei um einen Eingriff in den freien Wettbewerb handelte. 1974 wurden die Preisbindungen durch das Gesetz gegen Wettbewerbs-

beschränkungen (GWB) abgeschafft. (Jedoch gibt es Ausnahmen, bei denen weiterhin die Preisbindung gilt, etwa für rezeptpflichtige Arzneimittel, Tabakwaren oder Bücher.)

Während die frühen Vorläufer der Supermärkte zunächst kaum eine Rolle gespielt hatten, wurden die Supermärkte mit dem Wegfall der Preisbindungen und der damit verbundenen öffentlichen Diskussion zum Thema Preis immer bekannter und beliebter.

Das Prinzip der nun aufkommenden Supermärkte war einfach und doch erfolgreich: schlichte Ausstattung, wenig Aufwand und ein kleines Sortiment mit Artikeln zu dauerhaftem Niedrigpreis (Dauerniedrigpreis). Das Preisbewusstsein der Bevölkerung war geweckt und wuchs und wuchs.

Die Formel der frühen Supermärkte: einfach + simpel = Erfolg.

Das Konzept kam an und setzte sich mehr und mehr durch. Zwei, die es zur Perfektion brachten und deren Name zum Inbegriff des Discounter-Prinzips werden sollte, waren die beiden Brüder Karl und Theo Albrecht. 1946 übernahmen sie den gerade mal 100 m² großen Lebensmittelladen der Mutter im Essener Vorort Schonebeck, Anfang der Sechszigerjahre unterhielten die Albrechts bereits über 170 Supermärkte, verteilt über das gesamte Ruhrgebiet. Der Umsatz betrug damals schon beachtliche 100 Millionen D-Mark.¹ 2014 waren es weltweit rund 10 000 Filialen mit einem Umsatz von insgesamt 62,2 Milliarden Euro.²

Das Jahr 1962 gilt als der Zeitpunkt des endgültigen Durchbruchs der Supermärkte und ihrer Verkaufspolitik. Seither wurde das Verkaufsprinzip weiter ausgebaut. Die neue Geschäftsform fand zunehmenden Anklang und damit weitere Verbreitung. Neben den normalen Supermärkten gibt es heute auch die

sogenannten Harddiscounter. Sie zeichnen sich typischerweise dadurch aus, dass ihre Verkaufsflächen unter 1000 m² betragen und dass ihr Sortiment weniger als 1500 Produkte umfasst. Inzwischen wurde das Discount-Prinzip außerdem auch auf andere Warengruppen übertragen, wie beispielsweise Elektro-, Kosmetik-, Bekleidungs- oder Wohnartikel.

Die ursprüngliche Verkaufsstrategie der Supermärkte basiert darauf, bei einem auf raschen Lagerumschlag ausgerichteten Sortiment die Ware zu sehr knapp kalkulierten Preisen anzubieten und zugleich die Serviceleistungen rund um den Verkauf weitgehend einzuschränken. Die Supermärkte haben über die Jahre ein beachtliches Wachstum erzielt und ihre Marktstellung deutlich ausgebaut. Inzwischen reichen die verschiedenen Formen des preisaggressiven Verkaufens von den bekannten Marken des Lebensmitteleinzelhandels wie Aldi, Rewe, Edeka oder Lidl über die Niedrigpreisabteilungen der Warenhäuser bis hin zu »Rein-Raus«-Geschäften. Letztere kaufen günstig Warencharge ein und verkaufen sie dann nach dem Motto »Nur solange der Vorrat reicht«, danach gibt es ein neues Angebot.

Der Preiskampf im Handel ist extrem hart. Um eine Vergleichbarkeit der Preise zu vermeiden, also dem Verbraucher den Vergleich zu erschweren oder sogar unmöglich zu machen, hat heute nahezu jede Handelskette neben Markenartikeln von bekannten Herstellern auch im eigenen Namen produzierte Handelsmarken im Angebot. Die sind meistens günstiger als die bekannten Marken und versprechen dennoch eine ähnliche Qualität. Den Händlern bringen die Handelsmarken zudem den Vorteil, dass sie damit die Produzenten noch mehr unter Druck setzen können. Die Markenhersteller reagieren darauf mit mehr oder weniger starker Eigenvermarktung ihrer Produkte, beispielsweise in Factory-Outlets, in denen die Gewinnspanne des Handels ganz oder teilweise an den Verbraucher beziehungsweise den Endkunden in Form von teilweise erheblichen Rabatten gegenüber

dem Listenpreis weitergegeben wird. Diese Spirale des Immer-günstiger-Werdens ist scheinbar unaufhaltsam und hat sich ver-selbstständigt.

Günstig reicht nicht – es geht immer noch billiger.

Die Erfolgsfaktoren der Discount-Vertriebsformen sind vielfältig. Dennoch möchte ich auf ein paar der bedeutenderen Aspekte näher eingehen: Die Jahre der Nachkriegszeit waren für viele Familien geprägt von Verzicht und knappen Kassen. Das hat bei den Konsumenten den Blick für den Preis extrem geschärft, und das prägt das Einkaufsverhalten der Deutschen – möglicherweise – noch bis heute. Nachrichten über eine unsichere Wirtschaftslage oder auch nur der Gedanke an harte Zeiten mahnen sofort zur Sparsamkeit, und der Volksmund weiß Rat. Wurde früher der Pfennig zweimal umgedreht, machen das die Menschen und auch die Betriebe heute mit dem Cent.

Doch das über die Jahre erprobte Preisbewusstsein erfüllt mittlerweile noch einen anderen Zweck: Oft wird in einem Bereich preisbewusst eingekauft, damit man sich mit der theoretischen Ersparnis an anderer Stelle etwas leisten kann. So gibt es zum Beispiel noch immer Konsumenten, die sich an Wochentagen mit günstigem Bier versorgen und für sonntags oder für Besuch eine Kiste der Premiummarke mitnehmen.

Ähnlich verhält es sich mit dem besonderen Kaffeegenuss für die festlich gedeckte Sonntagstafel. Und obwohl die Preisunterschiede heute längst nicht mehr so extrem sind wie in den Mangeljahren hat sich dieses Verhalten in die Gegenwart gerettet.

Dabei ist der Einkauf beim Discounter schon lange nicht mehr nur für bestimmte Einkommensschichten typisch. Auch die Gut- und Besserverdiener haben längst die »Lust am Discount« für sich entdeckt. Beim Discounter einzukaufen ist heute kein Tabu

mehr, anders als noch vor etlichen Jahren, als Menschen, die »Mercedes fahren, aber bei Aldi einkaufen« mit spöttischen Bemerkungen rechnen mussten. Mit dem Erscheinen des Buchs *Aldidente* im Jahr 1996³ wurde der Discounter und das damit verbundene Einkaufsverhalten salonfähig. Es gilt heute als »sexy«, Dinge preiswert zu erwerben – schließlich kann man dann mit den Worten eines bekannten Elektrodiscounters behaupten: »Ich bin doch nicht blöd!« Der Verbraucher hat sich zum cleveren Schnäppchenjäger entwickelt, der zugleich bei der Qualität keine Abstriche akzeptiert. Veröffentlichungen, die aufdecken, welcher Markenhersteller hinter einer Handelsware oder einem No-Name-Produkt steht, kommen da ebenfalls sehr gelegen.

Der Preis hat seine Funktion als Qualitätsindikator verloren.

Der Handel nutzt konsequent den technischen Fortschritt. Die Märkte werden ständig aufgerüstet, denn auch im Handel gilt: Investitionen in die Technik zahlen sich schneller aus als eine Aufstockung von Personal. Gleichzeitig bietet die neue Technik dem Handel schier unzählige Möglichkeiten, angefangen bei der Analyse der Kaufgewohnheiten der Kunden über Maßnahmen zur Kundengewinnung und -bindung sowie zur Optimierung von Sortiment, Warenfluss, Aktionen bis hin zur effizienten Beschaffung der Ware. Die generierten Daten werden außerdem eingesetzt, um weiter Druck auf die Lieferanten auszuüben.

Hinzu kommt die rasant wachsende Bedeutung des Internets. Vertriebsorganisationen, die sich auf den Internethandel spezialisiert haben, sind im Markt schon länger fest etabliert, aber auch die großen Handelsketten drängen mehr und mehr in diese spezielle Verkaufssparte. Wie hart der Wettbewerb im Onlinehandel schon geworden ist, zeigt das Beispiel der Elektronik-Fachmärkte

Media Markt und Saturn. Beide Marken gehören zur deutschen Media-Saturn-Holding GmbH, der größten Elektronik-Fachmarktkette Europas. Sowohl Media Markt als auch Saturn sind im stationären Handel sehr gut aufgestellt. Doch im Onlinegeschäft lief es im neuen Jahrtausend nicht den Erwartungen entsprechend. Deshalb kaufte die Holding 2011 den Onlinehändler redcoon, um dieses Geschäftsfeld endgültig für sich zu sichern. Inzwischen gibt es auch für die Marken Media Markt und Saturn ein großes Onlineangebot inklusive diverser buchbarer Dienstleistungen.

Ein Ende des Internet-Booms ist für den Handel noch lange nicht abzusehen. Zwar entdecken einige Händler den Onlinehandel erst recht spät für sich, doch dann geschieht es mit Macht und häufig mit eingeforderter »freiwilliger« finanzieller Unterstützung der Industrie. So verlangte der Drogeriemarkt dm 2015 bereits vor dem Start seines Onlineshops von seinen Lieferanten einen »Begrüßungsbonus« in Höhe von 1,5 Prozent auf den Jahresumsatz.⁴ Diese Summe bezog sich jedoch auf den Gesamtumsatz des stationären Handels. 2014 belief sich dieser auf 8,3 Milliarden Euro – davon allein in Deutschland 6,4 Milliarden Euro. Rein rechnerisch betrachtet ergab die Forderung für die Sparte Onlinehandel also einen »Begrüßungsbonus« von 124,5 Millionen Euro und damit eine ansehnliche zusätzliche Liquidität.

Doch für dm wird es sich doppelt rechnen. Zwar kaufen die Deutschen im Vergleich zu ihren europäischen Nachbarn die Drogerieartikel bisher kaum im Internet, doch Experten erwarten schon bald einen deutlichen Anstieg der online verkauften Drogerieartikel. Wer sich diesen Markt also rechtzeitig sichert und die richtigen Dienste bietet, der kann davon in Zukunft massiv profitieren. Noch mehr Chancen verspricht der Onlinehandel mit Lebensmitteln. In Großbritannien und Frankreich wurden 2013 mit E-Food bereits etwa 7,8 Milliarden beziehungsweise 6,7 Milliarden Euro umgesetzt. Das entspricht einem Anteil von grob

5,5 Prozent beziehungsweise 4 Prozent des jeweiligen Gesamtvolumens – Tendenz stark steigend. Bis 2018 soll sich der Umsatz in Großbritannien und Frankreich verdoppeln. In Deutschland liegt der Anteil von E-Food noch bei unter einem Prozent.⁵ Doch die großen Händler wollen den Trend auf keinen Fall verpassen und stehen mit eigenen Onlineportalen parat.

Das Erfolgsrezept all der beschriebenen Konzepte der großen Handelsketten lässt sich so zusammenfassen: In der Regel liefern Discounter gute Qualität, was immer wieder durch diverse Tests, zum Beispiel durch die Stiftung Warentest, bestätigt wird. Sie bieten dokumentierte Qualität zu günstigen Preisen an, die regelrechte Preisbrecher sein können. Ferner reagieren sie umgehend auf Verbraucherwünsche und -trends. Das bringt ihnen eine hohe Kundenzufriedenheit ein, wie zahlreiche Auszeichnungen immer wieder belegen. Der Verzicht auf Komfort bei Ladengestaltung und Angebotspräsentation wird von der Klientel problemlos akzeptiert.

Die Lebensmittel-Discounter, die eine Sonderrolle unter den Supermärkten einnehmen, verkörpern dieses Prinzip in Rein-Kultur. Lebensmittel gehören zum Grundbedarf und sind dementsprechend größtenteils Gewohnheitskäufe. Der Konsument weiß, was er für den täglichen Bedarf benötigt, und auch, was er bevorzugt. Angebote von Supermärkten, die ihm einen Preisvorteil verschaffen, nimmt er bewusst wahr und reagiert darauf, und zwar sogar in der Form, dass er für einen Preisvorteil seine bevorzugte Marke stehen lässt und zum günstigeren Produkt greift.

Eckprodukte im Discounter haben Butterwährung ersetzt.

Dass unter den Handelsketten ein aggressiver Wettbewerb herrscht, dürfte den meisten Verbrauchern mittlerweile bewusst sein. Ständig wird mit niedrigen Preisen geworben, jagen Rabatt-

schlachten durch die Werbung, jede Handelskette hat ein eigenes Kundenbindungsprogramm, und fast wöchentlich kommt es zu »Sales-Aktionen«. Um die Gunst der Kundschaft zu gewinnen, wird nicht nur auf Dauerniedrigpreise, sondern zunehmend auch auf eine Profilierung durch Backshops oder Frischfleischtheken oder durch die Aufstockung des Sortiments oder des Werbebudgets gesetzt. Der Markt ist also mit allen Bandagen hart umkämpft. Es fällt auf, wenn ein Discounter wie Lidl, der jahrelang bestenfalls Printwerbung machte, nun plötzlich aufwendig inszenierte TV-Werbespots zu Qualität und Leistung ausstrahlt. Auch Aldi rüstet auf. Mittlerweile haben die ehemals einfachen Beilagen mit wöchentlichen Angeboten beinahe schon Magazin-form, die Angebote werden inszeniert.

Wer zu früh einkauft, den bestraft das Sonderangebot.

»Die Aldisierung unserer Gesellschaft ist in vollem Gange ... Was sich zurzeit in Deutschland abspielt, ist das äußere Zeichen eines inneren Verfalls. Eines Verfalls der Werte, der Qualitäten, der Lust am Einkauf, der Begehrlichkeit von Waren, der Faszination des Shopping. Wo führt das hin?«⁶, fragte 2004 Bernd M. Michael, CEO Chairman der Grey Global Group. In diesem Zusammenhang fällt mir ein Satz ein, den ich in einem großen deutschen Wirtschaftsmagazin gelesen habe. Sinngemäß hieß es dort: Die Deutschen haben die Werte Goethes an Aldi verkauft.

Wohin die Reise im Lebensmitteleinzelhandel geht, äußert sehr treffend ausgerechnet Klaus Gehrig, Topmanager und Chef von Europas größtem Handelskonzern – der Schwarz-Gruppe, zu der auch Lidl gehört – in einem Interview im *manager magazin*: »Für das Modell Discount gibt es keine Grenzen und keine besetzten Märkte. Es gibt allenfalls Hemmnisse bei der Expansion, etwa politische Restriktionen in einzelnen Ländern.«⁷

Was er damit meint, beschreibt Gehrig im weiteren Verlauf des Interviews: »Wir sind natürlich nicht begeistert, wenn Markenartikler unseren Wettbewerbern exklusive Produktvarianten anbieten. Red Bull zum Beispiel hat für Aldi eine 0,33-Liter-Dose entwickelt. Unserem Lieferanten muss klar sein: Auf derartige Zugeständnisse an die Konkurrenz werden wir konsequent reagieren. Wir haben daher den Preis für unsere Red-Bull-Dosen so stark gesenkt, dass auch Aldi noch weiter runtergehen musste. Wir werden sehen, wer den längeren Atem hat. Für die Markenartikler ist ein solcher Preiskampf natürlich unschön. Aber wir müssen unsere Interessen wahren. Wir bestimmen unseren Verkaufspreis selbst, so wie es das Kartellamt vorgibt.«⁸

Ich selbst habe jahrelang Verhandlungen geführt und kann deshalb die Denkweise von Einkaufschefs nachvollziehen. Allerdings frage ich mich, ob die grenzenlose Jagd nach einem »Billiger als billig« nicht letztlich, neben dem offensichtlichen Schaden für die Wettbewerber und die Produzenten, noch weitaus mehr negative Folgen nach sich zieht. Sie erinnern sich noch an meine Buttergeschichte? Auch dort stand der Preiskampf im Zentrum. Der Allgemeinbevölkerung, aber auch vielen Vertriebsmitarbeitern ist die Aufgabe eines Einkäufers im Handel nur unzureichend oder gar nicht bekannt. Der Einkäufer vertritt die Interessen eines Handelskonzerns oder einer -kette. Wie der Name schon sagt, kauft er für sein Unternehmen ein. Die Aufgabe eines Einkäufers in Verhandlungen mit einem Lieferanten ist einzig und allein, einen Vorteil auszuhandeln – und zwar einen Vorteil für sein eigenes Haus, auch im Vergleich zu den Wettbewerbern. Er will nicht nur, nein, er muss besser sein als sein Wettbewerber. Eine kleine Geschichte beschreibt das Denkprinzip der Einkäufer:

Zwei Freunde treffen sich am Abend. Der eine hat seit Jahren Verantwortung im Vertrieb. Der andere ist ebenso lang leitend im Einkauf tätig. Während des Gesprächs fragt der Verkäufer seinen

Freund: »Etwas habe ich in Verhandlungen mit euch Einkäufern nie verstanden. Wann ist bei euch eine Verhandlung ausgereizt? Wann ist es genug? Also, wann hört ihr auf zu fordern?«

Der Einkäufer antwortet kurz und knapp: »Nie!«

Immer weiter fordern – auf diesem Standpunkt steht auch Topmanager Klaus Gehrig. Welche Tragweite dieses Denken im Zusammenhang mit der Frage »Ausgereizt?« hat, werde ich noch an weiteren, sehr unterschiedlichen Beispielen verdeutlichen. Der Wettbewerb hat sich nämlich in ausnahmslos allen Branchen verschärft.

Sogar unverhohlene Drohungen sind inzwischen probates Verhandlungsmittel.

Was ich zunehmend durch die Kunden, die ich begleite, und von Seminarteilnehmern erfahre, ist zweifellos besorgniserregend. Beispielsweise wurde jahrelang von einer großen Handelskette Druck auf einen ihrer Zulieferer, einen Mineralwasserbrunnen, ausgeübt. Das Mineralwasser sollte unbedingt billiger werden. Ziel der Handelskette war es, die Kosten im Einkauf weiter zu senken. Dabei ging es gar nicht darum, die eigenen Gewinne weiter zu optimieren, sondern vielmehr darum, am Markt den günstigsten Preis zu zeigen. Es ging darum, besser zu sein als der Wettbewerber. Der Mineralbrunnen machte mit, doch irgendwann waren die immer neuen Forderungen seines Kunden nach immer niedrigeren Preisen unerfüllbar. Das interessierte die Einkäufer des Handelsriesen jedoch nicht, sie traten weiter aggressiv auf. Alle Bemühungen des Brunnens, sich gegen das rüde Diktat zu wehren und das Unvermeidliche abzuwenden, blieben erfolglos.

Die Verhandlungen scheiterten schließlich. Der Lieferant stand unmittelbar vor dem Konkurs. Es war ihm unmöglich, seine Pro-

dukte zu den geforderten Preisen und Konditionen auszuliefern. Bereits bei der letzten Verhandlungsrunde waren die Preise und Konditionen für den Getränkehersteller unter das für ihn wirtschaftliche Limit gerutscht. Das Unternehmen geriet in Schieflage. Die Handelskette musste, um die eigenen Interessen auf dem Markt zu wahren, letztendlich den Brunnen übernehmen. Das ist für eine Handelskette ganz schlecht: Das Geschäftsmodell des Handels ist darauf ausgerichtet, besser zu sein als der Wettbewerber. Am schnellsten, einfachsten und zuverlässigsten geht das, indem man von den Lieferanten billiger einkauft – billiger als der Wettbewerber. Bei Handelsware funktioniert das einfach und simpel, doch zahlreiche Handelskonzerne haben inzwischen auch eigene Produktionsbetriebe. Dort ist es dann wichtig, preiswert zu produzieren. Zum einen wird das durch niedrige Arbeitslöhne gewährleistet und zum anderen durch den günstigen Einkauf von Rohstoffen, etwa den Kaffee für die Kaffeerösterei.

Bei einem Mineralwasserbrunnen gibt es jedoch zumindest beim Rohstoff Wasser keinen Lieferanten, den man im Preis drücken kann. Inzwischen bietet jeder Handelskonzern ein Mineralwasser in der 1,5 Liter PET-Flasche für 19 Cent an. Umgerechnet kostet der Liter Wasser also kaum mehr als 13 Cent. Mit Mineralwasser lässt sich da nicht mehr viel verdienen. Außerdem: Entgegen der Lehrmeinung sowie der Erwartung der Handelsketten stieg der Absatz – der Mehrverbrauch – durch die Absenkung des Preises von zuvor 29 Cent auf jetzt 19 Cent nur geringfügig an. Was jedoch mit dem Preis sank, ist der Wert des Wassers in den Köpfen der Verbraucher. Es fällt um einiges leichter, einen mehr oder weniger großen Rest in der Flasche einfach wegzukippen.

Ulrich Eggert, Geschäftsführer des Kölner Handelsberaters BBE-Unternehmensberatung GmbH, sagte bereits 1997: »In Zukunft werden nur noch die Discounter handeln, alle anderen werden dienen müssen.«⁹ Er sollte mit seiner Einschätzung Recht

behalten. Die Situation hat sich sogar noch weiter verschärft, wie die oben zitierten Aussagen von Topmanager Klaus Gehrig unterstreichen. »Bemerkenswert« ist die Tatsache, dass die Inhaber und Gründer der großen Handelsketten, wie die Albrechts, Schwarz, Müller, Rossmann und Werner, jährlich wiederkehrend unter den Top 50 der reichsten Deutschen sind, und das trotz minimaler Umsatzrenditen und eines gnadenlosen Preiskampfs im deutschen Handel. Was dahinter steckt: Die vermeintlich ruinöse Vorgehensweise der Discounter hat System und ist Teil ihrer Strategie.

Auf welchem Weg befinden wir uns? Sind die Vertreter mächtiger Handelshäuser dabei, das Verhandeln zu übertreiben, es auszureißen – und das nicht nur auf den Preis bezogen, sondern auch in der Art und Weise des Umgangs miteinander?

All dies ist zudem keinesfalls allein ein Phänomen des Lebensmitteleinzelhandels. Im nächsten Kapitel betrachte ich die Entwicklung in der Automobilindustrie, in der ich sowohl direkt als auch indirekt in beratender Funktion tätig war und bin und die ebenfalls ein hervorragendes Beispiel für die beschriebene Entwicklung liefert.

In nahezu allen Bereichen des Lebens reizen wir zunehmend unsere Verhandlungsspielräume aus.

Eine Möglichkeit, sich diesem letztendlich ruinösen Preiskampf zu widersetzen, ist die Spezialisierung. Denn tatsächlich sind Kunden gerne bereit, für ein qualitativ hochwertiges, ausgefallenes oder spezielles Produkt oder Warenangebot einen Preis über Discount-Niveau zu zahlen. Das Geschäft meines Vaters überlebte so das Aufkommen der Supermärkte. Es blieb in unserer kleinen Stadt natürlich nicht bei einem Supermarkt. Auf der »grünen Wiese« entstanden weitere derartige Märkte und Kaufhäuser, die

sich gegenseitig den Markt streitig machten. Die Menschen fuhren für jedes Schnäppchen dorthin.

Mein Vater überlegte, wie er dem Wettkampf um den kleinsten Preis entkommen könnte. Er spezialisierte sich und legte Wert auf Qualität, ausgefallene Waren und Feinkost. So wie etliche Menschen zum Discounter fuhren, um noch günstiger einzukaufen, so gab es auch Kunden, die gern zu meinem Vater kamen – wegen seines qualitativ hochwertigen Angebots mit Produkten, sowohl aus der Region als auch aus bekannten und weniger bekannten Anbaugebieten, Bergregionen und den Seen und Meeren der ganzen Welt. Er baute sich einen guten Ruf auf, der weit über das ursprüngliche Einzugsgebiet hinausreichte. Als meine Eltern ihren Feinkostladen aus Altersgründen für immer schlossen, wurden sie im Rahmen eines Festes von treuen Kunden mit einem bewegenden Theaterstück überrascht und in den Ruhestand verabschiedet. Ein vorbeigehender Passant und langjähriger Nicht-Kunde blieb stehen und fragte meinen Vater: »Ja, Sie machen jetzt einfach zu! Wo soll ich denn in Zukunft einkaufen?« Die Antwort meines Vaters war knapp: »Na dort, wo Sie in den letzten Jahren auch immer eingekauft haben!«