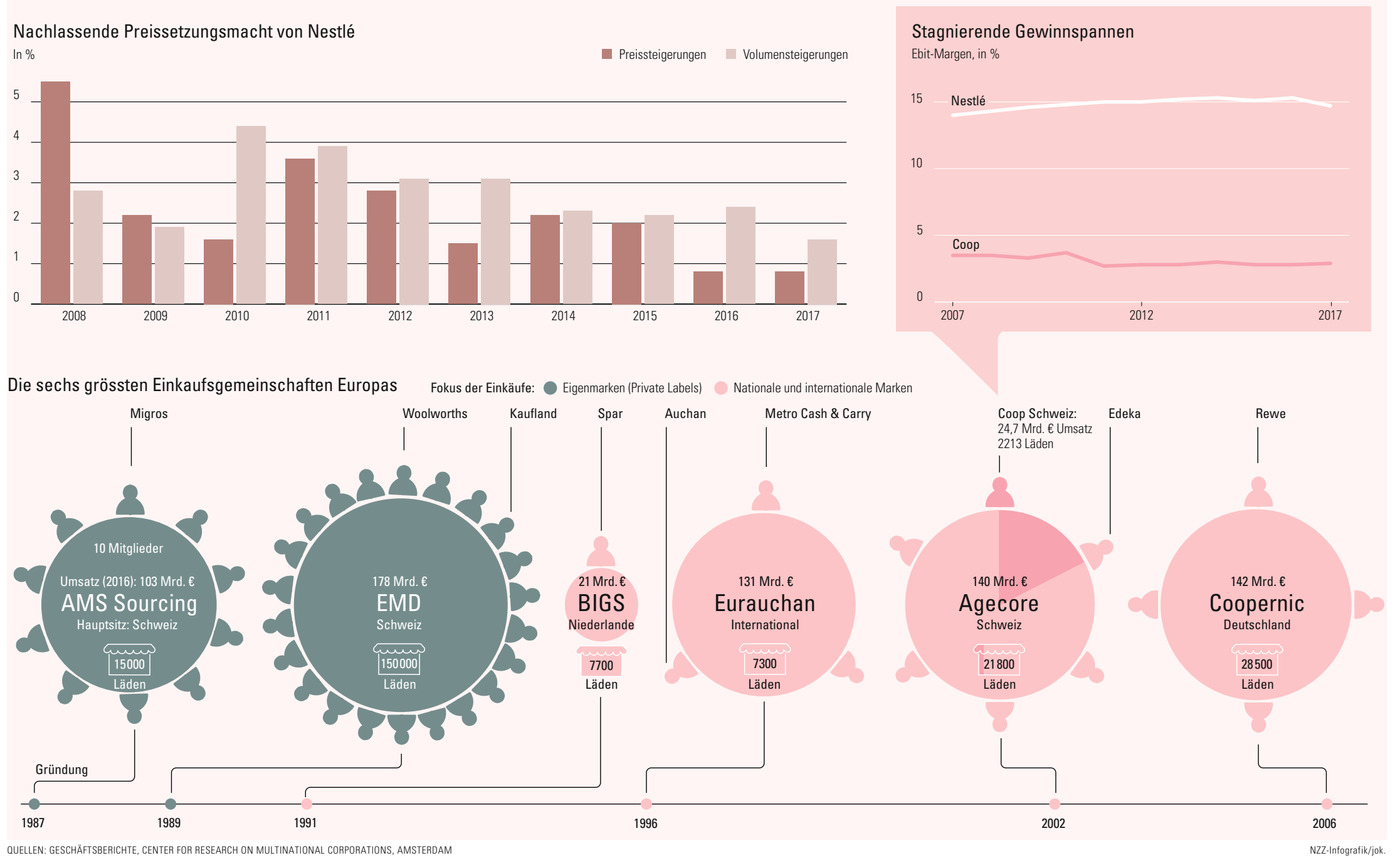


Die nationalen Einzelhändler haben ihre Einkäufe international gebündelt



# Nestlé spürt die geballte Macht der Händler

Mit Einkaufsgemeinschaften zementieren die Detaillisten ihre Position in Europa

SERGIO AIOLFI

Nestlé und die Detailhändler der internationalen Einkaufsgemeinschaft Agecore liegen sich in den Haaren. Wie die deutsche «Lebensmittelzeitung» unlängst berichtete, wollen die Einzelhändler beim Nahrungsmittelunternehmen niedrigere Einkaufspreise durchsetzen und sind offenbar bereit, mit harten Bandagen dafür zu kämpfen. Als Druckmittel werden Auslistungen eingesetzt; die Händler haben gelobt, insgesamt 160 Nestlé-Artikel aus ihrem Sortiment zu streichen. Wie das in der Praxis geht, zeigt das Beispiel von Coop Schweiz, einem von insgesamt sechs Agecore-Mitgliedern. Für ausgewählte Produkte ist offenbar ein Bestellstopp verfügt worden, der «faire Einkaufspreise» erwirken soll, wie der Grossverteiler auf Medienanfragen verlauten liess. Ein Augenschein im Supermarkt zeigt, dass von der Massnahme Produkte der Marken Nescafé, Thomy und Maggi betroffen sind. Die Ware, die noch im Laden ist, bietet man der Kundschaft zu stark reduzierten Preisen an.

Kein Kommentar

Mit Stellungnahmen und Erklärungen zum Streit haben sich die Akteure bisher zurückgehalten. Coop liess nach der Erklärung über die «fairen Einkaufspreise» nichts mehr von sich hören, und Nestlé bedauerte in einer knappen Stellungnahme nur, dass die Produkte des Unternehmens in gewissen Läden nicht mehr erhältlich seien; man hoffe auf eine «einernehmliche Lösung für diese äusserst bedauerliche Situation», hiess es weiter. Bei der Einkaufsorganisation Agecore hüllt man sich vollends in Schweigen.

Dass Nahrungsmittelproduzenten und Detailhändler über Lieferkonditionen streiten, ist nichts Neues. Auch kommt es immer wieder vor, dass Retailer die Produkte eines Herstellers aus

ihren Regalen entfernen, um ihren Preisforderungen Nachdruck zu verleihen. Ungewöhnlich ist jedoch, dass eine Händlerallianz wie Agecore, die neben Coop Schweiz auch die Firmen Edeka (Deutschland), Intermarké (Frankreich), Conad (Italien), Colruyt (Belgien) und Eroski (Spanien) umfasst, zum Mittel der konzertierten Aktion greift.

Wer als Gewinner aus dem Seilziehen hervorgehen wird, ist ungewiss. Für beide Seiten steht viel auf dem Spiel. Nestlé riskiert nebst den (kurzfristigen) Absatzeinbussen, dass mit allfälligen Zugeständnissen bei den Preisen der Umsatz dauerhaft geschmälert wird. Immerhin erwirtschaftet der Konzern nach den Schätzungen der «Lebensmittelzeitung» 10% seiner Europa-Erlöse mit Agecore-Gesellschaften. Eine weitere Gefahr für Nestlé könnte sein, dass die Treue gegenüber den Marken des Konzerns schwindet und die Kunden sich den Eigenmarken der Detailhändler zuwenden.

Umgekehrt riskiert Coop mit den Auslistungen, dass die Konsumenten angesichts der Lücken in den Regalen beschliessen, ihre Einkäufe bei der Konkurrenz zu tätigen. Um diese Gefahr zu minimieren, hat der Grossverteiler seinen Nestlé-Boycott mit Bedacht auf wenige Artikel beschränkt, deren Fehlen ein Ladenbesucher kaum bemerken dürfte. Ob am Ende des Streits die Konsumenten von verbilligten Produkten profitieren werden, ist nicht sicher. Sollte sich Nestlé zu Preiskonzessionen bereitfinden, könnte es sein, dass die Detaillisten die Kosteneinsparungen zur Verbesserung ihrer eigenen Margen nutzen.

Geringere Preissetzungsmacht

Ein Blick auf die Leistungsdaten von Nestlé und Coop zeigt, dass beide Seiten zu kämpfen haben. Im Fall der Nahrungsmittelfirma ist augenfällig, wie stark dessen Preissetzungsmacht in den vergangenen zehn Jahren nachgelassen

hat (vgl. Grafik). Konnte das Sortiment 2008 im Durchschnitt noch um 5,5% verteuert werden, beliefen sich die Preissteigerungen 2017 auf lediglich 0,8%. Das hat wohl teilweise mit dem deflationären Marktumfeld zu tun, ist aber ebenso Ausdruck für die verblasste Strahlkraft der Nestlé-Marken. Die Forderung der Einkaufsallianz Agecore nach Rabatten kommt nicht zuletzt auch deshalb zur Unzeit, weil Nestlé jüngst angekündigt hat, man werde in Zukunft verstärkt auf Preiserhöhungen hinwirken. Das ist eine der Massnahmen, die dazu beitragen sollen, die bereinigte operative Marge bis 2020 auf 17,5 bis 18,5% zu steigern.

Bei Coop ist man umgekehrt darum bemüht, die Gewinnspannen nicht weiter erodieren zu lassen. Die Preissenkungsrunden, die in den vergangenen Jahren immer wieder durchgeführt wurden, um die Kunden bei Laune zu halten, haben der Profitabilität zugesetzt. Preiskonzessionen vonseiten eines Zulieferers wie Nestlé würden immerhin erlauben, die minimalen Margen wenigstens leicht zu verbessern.

Gleich lange Spiesse

Das zähe Seilziehen zwischen Einzelhändlern und einem gewichtigen Produzenten ist indessen auch ein Symptom für die Verschiebung der Machtverhältnisse im Nahrungsmittelsektor. In den vergangenen Jahren haben die Retailer ihre Schlagkraft sukzessive erhöht, so dass sie es jetzt vermehrt wagen können, einen Grosskonzern wie Nestlé herauszufordern. Zur Machtbündelung haben die Einkaufsgemeinschaften beigetragen, von denen es heute in Europa ein halbes Dutzend gibt. Diese Allianzen ermöglichen es Detaillisten, die mit ihren Aktivitäten meist auf einen nationalen Markt beschränkt sind, wenigstens bei den Einkäufen international und im Verbund aufzutreten. Damit haben sie gleich lange Spiesse wie die Nahrungsmittel-

Multis. Für Letztere sind die Einkaufsgemeinschaften wohl starke und zuweilen unangenehme Kontrahenten; der Abschluss eines Liefervertrags mit einer Allianz hat jedoch gleichzeitig den Vorteil, dass sie grosse Volumen garantiert oder die Erschliessung neuer Kundenzentren ermöglicht.

Das Machtverhältnis zwischen Detailhändler und Lebensmittelproduzent wird indessen nicht nur von deren Grösse bestimmt; entscheidend ist auch der Charakter der Produkte, die gehandelt werden, wie in einer Studie des Amsterdamer Center for Research on Multinational Corporations<sup>1</sup> dargelegt wird. Geht es um unspezifische Massenware wie etwa Orangensaft oder Reis, haben die Zulieferer eine relativ schwache Position, was sich darin äussert, dass sie den Einkaufsgemeinschaften grosse Rabatte gewähren müssen; der Lieferant mit dem preisgünstigsten Angebot erhält den Zuschlag. Je mehr ein Artikel auf einen nationalen Markt oder auf ein einzelnes Unternehmen zugeschnitten ist oder je mehr eine Marke sich als unabdingbar für das Sortiment eines Detaillisten erweist, desto stärker ist die Position des Herstellers. Einen Nachteil hat er dann, wenn der Detailhändler über attraktive Eigenmarken (oder Private Labels) verfügt, die bei den Konsumenten als akzeptable Alternativen zum Originalprodukt erachtet werden. Genau das ist die Konstellation, in der sich das Ringen von Nestlé und Coop derzeit abspielt.

Diskreter Blick in die Bücher

Darüber, welche Bedingungen Agecore genau stellt und welche Ziele verfolgt werden, herrscht Unklarheit. Die Organisation ist verschwiegen, und eine Website sucht man vergebens. Diskretion ist offensichtlich Teil des Geschäftsmodells. Über die Lieferkonditionen wird in der Regel der Mantel des Schweigens gebreitet, da sowohl Einkäufer wie Her-

steller kein Interesse daran haben, sich von der Konkurrenz in die Karten blicken zu lassen. Ein weiteres Charakteristikum der Einkaufsgemeinschaften ist die Unrast von ihren Mitgliedern. In den vergangenen Jahren ist es immer wieder vorgekommen, dass Detailhändler von einer Organisation in eine andere gewechselt haben; die deutsche Gruppe Rewe beispielsweise war einst Mitglied von Coopernic, wechselte 2014 zu Agecore und beschloss ein Jahr später, zu Coopernic zurückzukehren.

Zuweilen wechseln auch geschäftsführende Manager das Lager. Gianluigi Ferrari etwa ist CEO von Agecore und hatte zuvor dieselbe Position bei Coopernic inne. Nach den Angaben der «Lebensmittelzeitung», die sich ihrerseits auf Insider beruft, ist es Ferrari, der als treibende Kraft hinter den Forderungen von Agecore wirkt; er verweist offenbar darauf, dass Coopernic von Nestlé bessere Konditionen erhalte als Agecore, und diese Ungleichheit will er ausmerzen. Der Konflikt macht deutlich, warum die Organisationen so viel Wert auf Diskretion legen.

Die Detailhändler sind auch nicht erpicht darauf, ihre Einkaufsmacht allzu sehr zur Schau zu stellen. Die Verfasser der oben erwähnten Studie sind der Meinung, die erstarkte Position der Einkaufsgemeinschaften könne in der EU zu einem Thema werden, sollten sie zu «unfair trading practices» führen. Im Auge haben die Regulatoren natürlich kleine Lebensmittelproduzenten, die unter der Machtballung von Einkaufsallianzen leiden könnten. Nicht zuletzt deshalb hat Agecore wohl als Gegner Nestlé gewählt; keinem Regulator wird es in den Sinn kommen, sich für den Schutz eines Multis einzusetzen.

<sup>1</sup> Eyes on the price. International supermarket buying groups in Europe. Center for Research on Multinational Corporations. Amsterdam, March 2017.