

DIE EINKÄUFER

Was in den Regalen der Supermärkte steht, entscheidet ein kleiner Personenkreis: die mächtigen Einkäufer. Was sich für sie nicht rechnet, können Hersteller nicht verkaufen – was ihnen nicht schmeckt, können wir nicht kaufen.

Text **Florian Skrabal**

Recherche **David Hanny, Nadja Jansenberger, Maximilian Miller, Florian Skrabal**

Im Supermarktgetriebe zählen sie zu den großen Rädern: die Einkäufer der Handelsriesen. Für Interviews sind sie selten zu haben, schon gar nicht für kritische. Das liegt insbesondere an ihren Arbeitgebern, die sie hermetisch abschirmen. Ihre Einkäufer würden generell nicht mit der Presse reden wollen, heißt es lapidar aus der Rewe-Zentrale. Für Spar kommt die DOSSIER-Anfrage einem Sakrileg gleich: »Einkäufer dürfen definitiv nicht mit Medien sprechen. Die haben ein striktes Redeverbot, weil sie zu viele Geschäftsgeheimnisse kennen«, sagt Spar-Pressesprecherin Nicole Berkmann. »Das ist das Eingemachte eines Handelskonzerns, quasi das Herz. Das zeigt man einfach nicht nach außen.«

Der wichtigste Grund dafür, warum die Öffentlichkeit nicht mehr erfahren soll: Das Tagesgeschäft der Einkäufer ist knallhart. Es geht um Zahlen und Konditionen. Das widerspricht dem Wohlfühl-Image, das in der Werbung propagiert wird – denn auf der einen Seite geben die Supermärkte vor, die Preise niedrig und das Wohl der Kundinnen und Kunden sowie der Produzenten stets im Auge zu behalten. Auf der anderen Seite stehen sie ständig unter Druck, das Maximum herauszuholen, und vor der Versuchung, ihren Einfluss zu missbrauchen. Sie haben die Power, Lieferanten in den Ruin zu treiben. Das trifft vor allem kleine, österreichische Unternehmen – die Liebkinder des Handels in den Werbesujets.

Die Geheimnistuerei geht so weit, dass sich nicht sagen lässt, wie viele Menschen den Job bei den Top drei ausüben. Rewe gibt an, 375 Menschen im Einkauf des Konzerns zu beschäftigen. Von Spar heißt es einmal »etwa 300 Personen«, dann wieder sind es 60. Von Hofer gibt es nur diese Antwort: Man möchte keine Auskunft erteilen. Fakt ist: Viele sind es nicht, die den Job machen. Vielleicht ein paar hundert in ganz Österreich. DOSSIER hat einige Einkäufer vors Mikrofon bekommen – und auch ihre härtesten Widersacher interviewt: Verkäufer, die ihre Produkte so teuer wie möglich in den Regalen unterbringen wollen. Um einen exklusiven Einblick in eine verschlossene Berufswelt zu erhalten, mussten wir Einkaufsmanagern und Lieferanten strikte Anonymität garantieren. Aus Dutzenden an Gesprächen destillierte DOSSIER die fünf Ms im Einkauf: Macht, Marge, Match, Mechanismus und Moment.

1 Die Macht – oder: Leben oder Sterben lassen

» In meiner besten Zeit als Einkäufer habe ich Daumen nach oben, Daumen nach unten machen können. Daumen nach oben heißt Leben für ein Unternehmen, Daumen nach unten den Tod. Wenn ein Unternehmen schon krank war, gab es den Gnadenschuss. Andererseits habe ich Firmen vor dem Tod gerettet. Das kann ich als Einkäufer auch. «

Der Herr, der hier spricht – wir nennen ihn Meister Proper –, weiß, wovon er spricht. Sein gesamtes Berufsleben, mehr als vierzig Jahre, arbeitete er im Lebensmitteleinzelhandel (LEH), jahrzehntelang bei einer der größten Supermarktketten des Landes. Was ein Kunde in einer Filiale kaufen kann, lag in seinen Händen: Welche Produkte stehen in welchem Regal, auf welcher Höhe und zu welchem Preis? Als Einkäufer war Meister Proper Herr über Preise und Mengen; er kannte alle **Margen**, alle Konditionen. Einkäufer verwalten Produktgruppen – von Bier über Nudeln bis hin zu Süßwaren. Sie gestalten »ihr« Sortiment, werden auch Sortimentsmanager genannt; sie kaufen Salat beim Bauern, Milchprodukte bei Molkereien, Wurst bei österreichischen Produzenten wie Wiesbauer oder Soft Drinks bei multinationalen Konzernen wie der Coca-Cola Company. Anders als beim Einkauf eines Kunden ging es bei Meister Proper Einkäufen nicht um ein paar Liter oder Packungen, sondern um Stückzahlen, die in die Millionen gehen. Dementsprechend geht es um viel – letztlich um Umsatz und Profit der Konzerne, und für beide Größen sind die Einkäufer zentral. Für Produzenten sind die Einkäufer der Supermärkte mitunter Herren über das wirtschaftliche Schicksal. Eine **Listung** ist für sie lebenswichtig – je kleiner der Erzeuger, desto eher. Das trifft auf »made in Austria« besonders zu, wie Meister Proper sagt:

» Der Einkäufer ist durch die Handelskonzentration, die wir haben, ein sehr mächtiger Mann, für nationale Unternehmen ist der lebenswichtig. Unternehmen, die nur am nationalen Markt unterwegs sind, die haben ein schwieriges Dasein, weil die vom Gutdünken weniger abhängig sind: Um die 30 Prozent Marktanteil hat der eine, rund 30 Prozent der andere, der Dritte 20. Fertig. Einkäufer wissen, dass der keine Chance hat: Er kann uns beliefern oder einpacken. «

Marge

Spanne zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis, auch Deckungsbeitrag genannt

Listung

Aufnahme eines Produkts ins Sortiment

Jahresgespräche

Alljährliche Verhandlungsrunden zwischen Einkäufern und Verkäufern

Wenn es um die Verhandlungsmacht geht, wird der Öffentlichkeit durch den Lebensmitteleinzelhandel oft ein diametral entgegengesetztes Bild vermittelt: Man sei Partner der Hersteller und unterstütze diese in schwierigen Zeiten. Und im Vergleich zu multinationalen Konzernen sei man angesichts von deren Umsätzen und Gewinnspannen selbst nur ein kleines Rad. Dem sei aber nicht so, sagt Meister Proper:

» Diese berühmte Mär, dass die großen internationalen Konzerne die Bedrohung sind, kann sich jeder in die Haare schmieren, weil sie nicht einmal im Ansatz stimmt. Wie hoch ist der Umsatz von Unilever oder von Nestlé in Österreich? Unter der Wahrnehmungsgrenze. Ein Beispiel, warum man denen überhaupt nicht ausgeliefert ist, ist Edeka in Deutschland. Die hat voriges Jahr Nestlé einfach rausgeworfen, fertig. Tschüss, auf Wiedersehen. Warum? Man kann jederzeit alle rauswerfen. Man kann das machen. Natürlich gibt es Marken, die man nicht so einfach rauswerfen kann oder soll, aber können tut man es. «

2 Der Mechanismus – oder: Strenge Rechnung, gute Feindschaft

Das wissen nicht nur die Einkäufer, sondern auch deren Chefs: »Für manche Marken gilt ein denkwürdiger Dreiklang: bekannt, aber bedeutungslos, deshalb auslistbar«, sagte Spar-Boss Gerhard Drexel 2018 in einem Interview mit der Branchenzeitschrift *Regal*. Letztlich setzen Einkäufer bloß um, was ihre Bosse ihnen vorgeben: mehr Eigenmarken oder weniger, mehr Bio oder nicht, mehr Bobo in Form von Start-up-Marken oder nicht. Raffaello, ein noch aktiver Einkäufer, der in Wahrheit ebenso wenig mit Süßigkeiten zu tun hat wie Meister Proper mit Putzmitteln, beschreibt das so:

» Beim Einkauf muss man von oben anfangen. Es ist immer die Ausrichtung des Unternehmens dafür entscheidend, wie Einkäufer handeln. Das heißt, wenn die Unternehmensführung sagt, unser Ziel ist Gewinnmaximierung, dann sind die Einkäufer angewiesen, den Gewinn zu maximieren. Wenn die Geschäftsleitung das Credo ausspricht, Regionalität steht im Vordergrund, dann kaufen wir mehr regional. «

Zur Erfüllung der Vorgaben sind Verhandlungen mit Lieferanten ein wesentlicher Faktor. Einmal im Jahr finden die in der Branche als **Jahresgespräche** bezeichneten Verhandlungen mit Herstellern statt, in denen die zentralen Punkte von Lieferverträgen ausgedeutet werden. Hier ist knallhartes Verhandeln gefragt, in der Vergangenheit auch mit grenzwertigen Methoden. Anfang des Jahrtausends sollen Jahresgespräche bei Billa eher an FBI-Verhöre aus US-Krimiserien erinnern haben, wie das Nachrichtenmagazin *Profil* 2004 aufdeckte: Es wurde weder Kaffee noch Wasser serviert, dafür die Raumtemperatur erhöht. Lieferanten sollen als Teil der Dramaturgie sogar angeschrien worden sein. Die Anweisung in dem Billa-Leitfaden, aus dem das *Profil* zitierte, liest sich so: »Es ist nicht verboten, mit dem Lieferanten sehr laut zu sprechen oder diesen vor der gesamten Mannschaft auch hart zu attackieren.« Das habe sich »sehr geändert«, sagt eine ehemalige Führungskraft eines Handelsriesen. Die Branche führte Compliance-Richtlinien ein. »Wenn Sie heute durchgehen, können Sie sehen, dass die Einkaufsgespräche in gläsernen Räumen stattfinden. Der darf nicht in eine Kammer gehen und den dort würgen.« Nachsatz: In der Vergangenheit könne das aber durchaus vorgekommen sein. Neben Verhandlungsgeschick erfordert der Job eines Einkäufers noch eine Nähe zu Zahlen, denn die Produkt- und Preispflege läuft das ganze Jahr über. Anhand von jeder Menge Daten beobachten Einkäufer den Markt und versuchen, **Drehung** und Marge zu optimieren, wie Raffaello beschreibt:

» Er hat historische Daten und weiß, im vorherigen Jahr hat er Umsatz X gemacht. Dann bekommt er eine Vorgabe – ein bis zwei Prozent Steigerung – und muss schauen, dass er das Maximum herausholt. Sei es durch mehr Aktionen, dass er schaut, mehr Einschaltungen zu haben; oder dass er schaut, dass die Industrie mehr Werbung dafür macht. Das liegt an ihm. «

3 Das Match – oder: Das Feilschen im Hintergrund

So mächtig Einkäufer von Supermärkten sein mögen, sie haben ein Problem, das Kollegen bei Online-Giganten wie Amazon nicht haben: Platzmangel. Auch wenn das Sortiment eines Supermarkts wächst ► Seite 70, der Platz ist heute wie

Drehung

Verkaufsfrequenz, auch Warenrotation genannt

damals begrenzt – das Angebot von Produzentenseite so gut wie endlos. Das zwingt zur Wahl. Und es sorgt für ein Ungleichgewicht mit Konfliktpotenzial, weil es mehr Hersteller und Produkte als Supermärkte und Laufmeter in Regalen gibt. »Was machen Sie als Händler, wenn Sie fünf Waschmittel mit Veilchenduft, Zitrone und so weiter angeboten bekommen? Da brauchen Sie entweder Gummiregale, wo unendlich viel Platz ist, oder sie müssen aussieben. Wer unbedingt ins Regal will, der zahlt eben. Wir können ja nicht jeden listen. So kamen die Listungsgebühren ins Spiel«, sagt Veit Schalle zu DOSSIER, einst ein enger Vertrauter von Billa-Gründer Karl Wlaschek, der nach dem Verkauf des Unternehmens bis 2005 die Geschäfte des Rewe-Konzerns in Österreich führte.

»Wer beim Einkäufer nicht durchkommt, hat keine Chance. Das sind die Doorkeeper«, sagt Walter Schönthaler, ehemaliger Chef von sechs österreichischen Lebensmittelunternehmen, darunter Darbo, Manner und Spitz: »Jeder Händler überlegt sich dreimal, ob er neue Produkte aufnimmt. Warum? Erstens geht er ein Risiko ein. Es kann sein, dass das Produkt floppt. 80 Prozent der Produkteinführungen im Lebensmittelhandel floppen. Wenn Sie hinkommen und sagen ›Okay, ich möchte ein neues Produkt einführen‹, ist die erste Antwort: ›Präsentieren Sie mir den Nutzen des Produkts. Was kann das Produkt, was andere Produkte, die ich schon im Regal habe, nicht können?‹ Sie haben keine Chance, wenn der Einkäufer im Vorhinein sagt ›Nein, das Produkt brauche ich nicht. Ich brauche nicht die 753. Variante von Apfelshampoo‹.«

Das ultimative Match im Handel heißt also: Einkäufer vs. Verkäufer. Ein Spiel, das ohne Zuseher abläuft, in dem Fouls mitunter keine Konsequenzen haben. Als Konsument bekommt man nur mit, dass hinter den Regalen mit vollem Einsatz, gar mit Grätschen, gespielt wird, wenn die Situation eskaliert. Etwa im Jahr 2004, als Neuburger – nennen Sie ihn niemals Leberkäse – aus den Rewe-Regalen flog. Als »eine Hand wäscht die andere« bezeichnet Fini's Feinste die Beziehung mit Einkäufern, die ihr in den Verhandlungen gegenüber sitzen. Fini ist Verkäuferin eines österreichischen Lebensmittelproduzenten und hat mit Mehl nichts am Hut. Um ihren Job nicht zu gefährden, will sie nicht mit ihrem echten Namen zitiert werden:

» Wir sind beide Händler. Wir wollen beide wachsen. Wir beide brauchen den Kunden. Man hat einen Preis, darum wird gefeilscht. Es gibt einen **Einkaufspreis**, der wird auf den Verkaufspreis hochgerechnet. Die schauen sich den Markt an, kommen zurück und sagen: Der Einkaufspreis ist uns zu hoch, bitte um ein neues Angebot. Dieses Prozedere kann Wochen dauern. Dann einigt man sich, dann wird trotzdem nachverhandelt, weitergefeilscht. Das Problem ist, dass Österreich ein gesättigter Markt ist, wir zu viel von allem haben. Manchmal gewinnt, manchmal verlierst du. Die Konstante ist der Einkäufer. «

Einkaufspreis

Preis, um den ein Produkt vom Handel gekauft wird, auch Einstandspreis genannt

Einer, der das Geschäft wie seine Westentasche kennt und offen spricht, ist Karl Schmiedbauer, der einst die Geschäfte der Wurstgröße Wiesbauer geführt hat und heute Vorsitzender des Aufsichtsrats ist. Mittlerweile hat sein Sohn das operative Geschäft und somit auch die Verkaufsverhandlungen mit den Supermärkten übernommen. »Man muss den Einkäufer auch verstehen: Er kann nicht alle Produkte zusammenquetschen. Im Regelfall ist es so, dass er etwas anderes auslisten muss, damit ein neues Produkt Platz hat«, sagt Schmiedbauer senior, der zugibt, dass sich die Verhandlungen verändert haben. »Früher war es vielfältiger, weniger konzentriert. Lockerer und einfacher. Neue Produkte waren nicht so vielfältig. Die Umsätze sind von selbst gewachsen. Wenn ein Produkt geschmeckt hat, ist es gelistet worden. Wenn heute ein Problem auftritt und man hat keine Listung mehr, führt das womöglich zu einem Problem für die nächste Generation, bis einem ein neues Produkt einfällt. Umgekehrt sind auch die Konkurrenten weniger geworden. Heute kann man sie an einer Hand abzählen. Das Ganze ist größer, großartiger, intensiver und gefährlicher geworden – weil durch die Größe die Auswirkungen bei Fehlern auch größer sind. Aber: Die Gewinnmargen waren früher besser.«

4

Die Marge – oder: Kreative Kostenrechnung

Der Handel, das ist ein ungeschriebenes Gesetz, verzichtet nicht auf seinen Deckungsbeitrag, sprich seine Spanne. Damit müssen zunächst die eigenen Kosten für die Filialen, das Personal, die Verwaltung in der Zentrale und so weiter gedeckt werden. Doch neben den Fixkosten gibt es eine

Listungsgebühren

Betrag, der für die Aufnahme ins Sortiment bezahlt wird

Facing

Präsentation einer Ware im Regal

wertvolle Variable: die Gebühren. Will ein Unternehmen mit einem Produkt im Laden präsent sein, kostet es. Will man an einer bestimmten Stelle im Geschäft oder im Regal stehen, kostet es – der Platz bei den Kassen oder in den Kühlregalen ist am teuersten. Läuft ein Produkt nicht und wird es gegen ein anderes getauscht, kostet es. Besonders bekannt sind die sogenannten **Listungsgebühren**, wie Fini's Feinste erklärt:

» Du musst dich ins Regal reinkaufen, jedes Facing kostet Geld. Eine nationale Listung bei Billa heißt: 1.000 Filialen, die brauche ich, damit ich meine Produktion pro Woche absetzen kann. Es gibt Produkte, die wir einstellen müssen, wenn sie Billa auslistet, weil du nicht auf eine Mindestproduktionsmenge kommst. Das ist, wo ich mir denke: Aaah, bitter. Da gibt es diese ewigen Diskussionen, aber wenn es nicht funktioniert, musst du etwas Neues bringen. Jeder neue Artikel wird mit einer Abtauschgebühr bezahlt. Wir zahlen Millionen im Jahr – für den Aktionstopf, die Konditionen, den Werbezuschuss, für Kassenzuschüsse, alles Mögliche –, aber wir wollen etwas, eine Gegenleistung. Jedes Jahr beim Einkaufsgespräch gibt es die Frage: Wo ist die Gegenleistung? Der Handel hat die wunderschönen Geschäfte, das geschulte Personal. Das ist das Investment, dass das Produkt gekauft wird. «

Auch Rabattaktionen sind eine Möglichkeit, um Produkte schneller zu verkaufen. Preise werden gesenkt, die Werbetrommel gerührt. Die Drehung eines Produkts erhöht sich, die Kunden greifen zu, minus zehn Prozent, 1+1 gratis und so weiter ▶ Seite 52. Damit bekomme man die Kunden ins Geschäft. »Der andere Grund«, sagt Meister Proper, »ist, ein neues Produkt bekannt zu machen.« Und dann wäre da noch die Listung. Mit einer Aktion sei es leichter, ein Produkt in den Regalen aller Filialen eines Handelskonzerns zu platzieren. »Und das brauchst du, sonst schaffst du es nicht.« Für Schönthaler sind solche Aktionen »Gift für die Hersteller«. »Wenn ein Markenhersteller heute nicht bei mindestens zwei großen Handelsbetrieben gelistet ist, hat er ein Problem«, so Schönthaler. Das wissen die Hersteller, also unterstützen sie Aktionen, schalten fleißig Werbung ▶ Seite 84 und produzieren mitunter die Eigenmarken der Handelsriesen ▶ Seite 58. Alles, um eine mögliche Auslistung zu verhindern. »Man kann schon entscheiden, bei einer Aktion nicht

mitzumachen. Aber dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Einkäufer die Aktion mit einem Mitbewerber macht«, sagt Schönthaler. Möglich macht das die Marktmacht. »Als Key-Account-Managerin musst du damit rechnen, ein paar Prozent des Gesamtjahresumsatzes in Werbung zu investieren, zusätzlich zu den Aktionen und den Einkaufspreisen«, sagt Verkäuferin Fini's Feinste: »Sobald der Handel daran verdient, funktioniert alles. Sobald ein Minus kommt, wird die Frage gestellt: ›Was machen wir mit dem Produkt? Listen wir es aus oder machen wir weiter?«

Die kreative Kostenrechnung der Einkäufer kennt kaum Grenzen. Handelsveteran Walter Schönthaler erinnert sich: »Auslistungsverhinderungsgebühr, eine Jubiläumsgebühr, die Jubiläumsgebühr zur Jubiläumsgebühr, Eröffnung der 500. Filiale, Eröffnung der 505. Filiale, 45 Jahre, 70 Jahre, Eröffnung des 1.000. Outlets. Es gibt da immer mehr, weil der Einkäufer natürlich immer versucht, seine Position zu verstärken.« Große Markenartikler können hier ihre Muskeln spielen lassen: Sie achten genau auf die Gegenleistung für ein spezielles Listing. Kleinere Lieferanten haben es schwerer – selbst wenn die Gegenleistung gar nicht oder ungenügend erbracht wurde.

5

Der Moment – oder: Das Renner-Penner-Dilemma

Einkäufer sind für Umsatz und Profit in ihrem jeweiligen Sortiment verantwortlich. Den Verlust eines schlecht laufenden Produkts wettzumachen gehört genauso zum Job wie den Riecher für den neuen Hit zu haben: »Renner oder Penner«, reimt man in der Branche. Aktionen oder Sonderangebote werden nicht erfunden, um den Kunden eine Freude zu bereiten. Oft geht es darum, dass der Einkäufer sein Umsatzziel erreichen will. Dementsprechend häufen sich die Aktionen gegen Jahresende, wenn alles rausmuss. Doch nicht nur das Produkt ist ausschlaggebend, auch der Einkäufer, wie Meister Proper erklärt:

» Die letzten 30 Jahre war Mehl ein Schlafprodukt, auf einmal kommt Corona, und die Leute fangen an, selbst Brot zu backen. Wenn du im Einkauf jemanden hast, der das noch zwei Wochen bis zur Pension macht, dann wird sich der nichts antun. Wenn du aber einen erwischst, der eine Affinität

zu Brot hat, dann springt der auf, setzt was um. Das ist das Pech, wenn du zum falschen Zeitpunkt mit dem falschen Produkt beim falschen Mann landest. Es gab Vegetarier als Wursteinkäufer, es gab im Käseeinkauf Leute, die keinen Käse mögen. Das gibt es alles. Dann ist es eben ein technokratischer Einkauf, kein emotionaler. Wir haben aber ein Geschäft, das von Emotionen lebt. Die Challenge ist, dass wir heute im Lebensmitteleinzelhandel selten Produkte bekommen, die einmalig sind. Das sind alles Kopien. Welche Schokolade wird neu erfunden? Mit Nüssen oder ohne Nüsse? Mit Pistazien oder ohne? Den Kakao aus Venezuela oder aus Südafrika? Also du musst mal wirklich ein neues Produkt erfinden, wie damals Red Bull. Das hat eine komplett neue Warengruppe geschaffen: Energy Drinks. Aber Schokolade, die gibt es wie Sand am Meer. Und wenn du zu einem Einkäufer ohne Bezug kommst – angenommen, du kommst mit einem neuen Bier zu einem Einkäufer, der kein Bier trinkt –, dessen Emotion schlägt genau so aus: gar nicht. «

Nehmen wir das Beispiel Alpengummi: ein natürlicher Kaugummi, dessen Kaumas- se aus niederösterreichischem Föhrenharz und Bienenwachs besteht. Über die Puls-4-Start- up-Show *Zwei Minuten, zwei Milli- onen* machen 2019 zwei Unternehme- rinnen auf ihr neues Produkt aufmerksam. Nach ihrem TV-Auftritt bekommen sie den Fuß in die Tür des LEH: Billa und Merkur listen Al- pengummi. Doch die Euphorie hält nicht lange an: Ihren Kaugummi habe es nicht an der Kassa gegeben, wo man sonst nach Kaugummis greift, sondern er war »irgendwo im riesigen Merkur« ausgestellt; und dann sei das Produkt auch nicht mehr nachbestellt worden, obwohl es in den Fi- lialen ausverkauft war, wie Firmenmitgründe- rin Sandra Falkner DOSSIER erzählt. Die Ge- schäftsbeziehung mit Rewe liege derzeit auf Eis. Beim Konkurrenten Spar kam Alpengummi ge- rade einmal bis zur Türschwelle: Interessiert uns nicht, hieß es dort. Falkner: »Der Einkäufer für Süßwaren hat gemeint: ›Ihr schafft das sowie- so nicht.« Bei uns ist es so: Es gibt eine Firma, die den Markt zu 95 Prozent dominiert, und der Rest sind kleine Marken, die sowieso kein Geld haben. Und im Supermarkt zahlst du Listungs-



gebühren und Marketing und vieles mehr. Dar- um ist es natürlich wichtig, dass du einen ordent- lichen Kapitalpolster hast. Das hat er mir auch gesagt.« Einkäufer Meister Proper rechnet das Kaugummi-Beispiel vor:

» Bei Kaugummis ist Wrigley's der Marktführer. Nun kommst du mit einem neuen Produkt daher, das kostet, Hausnummer, 1,49 Euro Endverkaufs- preis im Einzelhandel, dann die zehn Prozent Mehrwertsteuer weg, die Spanne weg, bist du bei einem Einkaufspreis, wenn du Glück hast, bei 60 bis 65 Cent. Sagen wir, wir sind gnädig, 70 Cent. Von diesen 70 Cent sollst du deinen Unternehmerlohn zahlen, die Logistik, die Pro- duktionskosten – die ganze Latte. Dann verkauft der, wenn er ein Glück hat, eine halbe Million. Bleiben ihm 350.000 netto Umsatz, und mit dem sollst du deine Kosten heben. Da verkaufst du eine halbe Million! Das muss man sich auf der Zunge zergehen lassen. Damit kann er nicht leben. «

Bei Alpengummi sucht man indes andere Absatzmöglichkei- ten. Der Vertrieb über Apothe- ken und über den eigenen On- lineshop läuft. Doch wie groß ist der von den Handelsriesen häu- fig strapazierte Einfluss des Kon- sumenten auf das Sortiment? Erfüllt der Handel wirklich die Kundenwün- sche, wie die Konzernchefs von Spar, Rewe und Hofer gebetsmühlenartig erzählen? »Der Ein- käufer ist in einer sehr wichtigen Position. Er legt vor, was dem Konsumenten schmecken soll«, sagt Konsumentenschützer Heinz Schöffl von der Ar- beiterkammer. Vor dem Regal sind wir dem Willen des Einkäufers ausgeliefert: »Es ist nicht so, dass der Konsument das aussucht, sondern er kann sich aus den Dingen etwas aussuchen, die ihm angebo- ten werden«, so Schöffl. Und wie sieht das Meister Proper, der langjährige Einkäufer? Entscheidet der Konsument, was er kaufen kann?

» Aber keinen Millimeter! Der Konsument hat überhaupt nichts zu sagen. Was soll er ent- scheiden? Haben Sie schon jemals das Verlangen gehabt, etwas zu kaufen, das es nicht gibt? Nein. Der Konsument ist zu hundert Prozent manipu- lierbar. Ich manipulierte nur. Creation of demand, das ist der Job, das machen wir. « 9