

## Interview mit:

# Jean-Bernard Bosset

Im Detailhandel beherrschen zwei Unternehmen den Markt: Migros und Coop. Zum Leidwesen der Nahrungsmittelhersteller. Denn denen gehen die Alternativen im Vertrieb aus. Ob sich hinter den beiden Giganten eine lebensfähige dritte Kraft formiert, ob dabei ausländische Invasoren Anschubhilfe leisten und wer das könnte, darüber gibt Jean-Bernard Bosset, Direktor der Promarca, Auskunft. Interview: Oliver Prange, Fotos: Marc Wetli

*“Carrefour hat wahrscheinlich eine gute Chance verpasst, indem sie dem Verkauf von Waro an Coop tatenlos zugeschaut hat.”*

*“Denner hat eine gute Chance, allein weiterzuexistieren.”*

*“Es gibt zwar genügend Verkaufspunkte, aber immer weniger Entscheidungspunkte.”*

*“Wenn so etwas wie der Quartierladen mit Vollsortiment entstünde, das wäre ideal.”*

*“Für die Migros wird die vertikale Integration langsam zum Klotz am Bein; sie muss sich über ihre Produktionszentren mittelfristig strategische Gedanken machen.”*

*“Durch die starke Marktstellung der Grossverteiler ist es schwieriger, die Bedingungen der Zusammenarbeit gleichberechtigt auszuhandeln.”*

*“Ich glaube, dass das traditionelle Warenhauskonzept am Aussterben ist.”*

*“Bei der Ladengestaltung können wir von den Amerikanern lernen.”*

**Der Handel ist in der Schweiz derzeit in grosser Bewegung. Welches sind für Sie die Haupttendenzen?**

“Einerseits gibt es die Polarisierung zwischen Coop und Migros. Und bei den anderen findet ein Konzentrationsprozess statt. Das zeigen die beiden Übernahmen durch Coop im letzten Jahr: EPA und Waro, die noch in der Pipeline ist. Aus der Optik der Markenartikelindustrie ergibt sich daraus eine beängstigende Situation. Denn es gibt für die herstellende Industrie immer weniger Alternativen, um ihre Produkte zu verteilen. Es gibt zwar genügend Verkaufspunkte, aber immer weniger Entscheidungspunkte, mit den Zentren Coop in Basel und Migros in Zürich.”

**Und wie wirkt sich das auf die Produzenten aus?**

“Etablierte Marken, die für mich jeweils die Nummer eins und zwei sind, können sich gut behaupten. Marken, die nur regionale oder nationale Bedeutung haben, werden immer mehr Mühe haben, in die Sortimente aufgenommen zu werden, oder im Wettbewerb zu den Handelsmarken im Sortiment zu bleiben. Was passiert zum Beispiel mit den Marken, die heute noch bei Waro gelistet sind, aber nicht bei Coop? Wenn das Waro-Sortiment auf Coop-Standard getrimmt wird, werden viele kleinere Marken einfach verschwinden. Und das wirkt sich natürlich direkt auf die Hersteller aus. Aber es wirkt auch bei den Konsumenten nach, denn die haben dann weniger Wahlmöglichkeiten. Und das ist bedauerlich.”

**Gibt es nicht auch eine Gegenbewegung, indem zum Beispiel vom Ausland her neue Anbieter in die Schweiz drängen, wie Media-Markt oder Carrefour?**

“Die Konzentration findet im Lebensmittelbereich statt, und da sind ausländische Handelsunternehmen kaum präsent. Die Ausnahme ist Carrefour. Die haben aber wahrscheinlich eine gute Chance verpasst, indem sie dem Verkauf von Waro an Coop zugeschaut haben. Die kennen den Markt aus der Zusammenarbeit mit Manor, die ihnen den Zugang zu Jumbo erlaubte. Die wussten, dass Waro zum Verkauf stand, und ich verstehe nicht ganz, warum sie sich nicht gerührt haben. Jetzt hätte Carrefour 25 Verkaufspunkte in der Schweiz, und nicht nur die elf von Jumbo.”

**Und was bedeutet das für die weitere Entwicklung von Carrefour in der Schweiz?**

“Ich sehe nicht, wie sich Carrefour im Bereich der Hypermärkte – und das ist die Stärke des Unternehmens – in der Schweiz weiterentwickeln könnte. Man kann da und dort noch eine grössere Verkaufsfläche erwerben. Aber das reicht nicht für eine langfristig interessante Umsatz- und Marktanteilsentwicklung.”

**Ist die Carrefour-Jumbo-Kette wirklich zu klein? Die ehemaligen Jumbo-Märkte sind doch ziemlich gut frequentiert.**

“Schon, aber der Gesamtumsatz liegt knapp unter einer Milliarde Franken. Das ist zu wenig.”

### **Was wäre denn die Benchmark, die man übertreffen müsste?**

“Da würde ich von 2 bis 2,5 Milliarden Franken ausgehen. Die Bon appétit Group AG liegt zwar bei 3 bis 3,5 Milliarden. Aber das ist der kumulierte Umsatz aus verschiedenen Sparten. Und es stellt sich die Frage, wie sich diese Gruppe als dritte Kraft der Schweiz weiterentwickeln wird. Vor einigen Wochen gab es Verkaufsgerüchte, die dementiert wurden. Es hiess, man habe Beat Curti gar kein Angebot gemacht. Soll das bedeuten, dass sich die Lage vielleicht ändern würde, wenn jemand ein Angebot macht? Und wer sollte sich überhaupt für die Bon appétit Group AG interessieren? Von der Grösse her natürlich Carrefour. Aber die sind auf Hypermärkte spezialisiert und wären allenfalls an Pick Pay interessiert. Die Logistik der Usego und die Belieferung der traditionellen primo und visavis interessiert wahrscheinlich niemanden in Europa. Dafür ist unser Markt viel zu klein.”

### **Heisst das, dass diese Art von Konzepten vom Aussterben bedroht ist?**

“Im traditionellen Lebensmittelhandel werden die primo- und visavis-Läden ein sehr hartes Leben haben. Der Bereinigungsprozess wird sich beschleunigen. Nicht zuletzt, weil keine Infrastruktur da ist, die das Überleben in Sachen Sortiment, Logistik mitträgt. Ein primo-Laden muss einen Zulieferer haben, eine Organisation, welche die Waren kauft, das Sortiment gestaltet und ausliefert. Diese Infrastruktur hat Bon appétit, aber sie ist langfristig nicht unbedingt rentabel. Da könnte es enorme Schwierigkeiten geben. Oder es gibt eine Zusammenarbeit mit zwei anderen Organisationen in diesem Bereich, die regional stark verankert sind, Volg oder Spar. Wie diese Zusammenarbeit vernünftigerweise stattfinden könnte, ist aber ziemlich unklar.”

### **Und dann gibt es ja auch noch Denner.**

“Denner hat zur ursprünglichen Philosophie zurückgefunden. Die sind wirklich wieder Discounter, mit straffem Sortiment. Die ersten Resultate sind positiv. Die Anzahl der Verkaufspunkte ist gut, wenn er noch 100 zusätzliche Läden hätte, wäre es noch besser. Wenn die jetzige Strategie konsequent durchgesetzt wird, hat Denner eine gute Chance, alleine weiterzuexistieren.”

### **Würde Denner denn auch ins Carrefour-Konzept passen?**

“Nein, das glaube ich nicht; das Sortiment ist zu schmal. Zu Carrefour würde Pick Pay mit nahezu 4000 Produkten eher passen als Denner mit 1200 Referenzen. Die Frage, die sich in Bezug auf die dritte Kraft im Lebensmittelhandel stellt, ist, ob da noch ein anderer Ausländer in Frage käme. Ich denke da an die deutsche Tengemann. Das habe ich nicht näher untersucht, aber ich könnte es mir vorstellen.”

### **Sie glauben aber, dass es in der Luft liegt, dass eine dritte Kraft entsteht – sei es innerhalb der Schweiz oder durch den Einstieg von Ausländern?**

“Grundsätzlich wäre es sicher zu begrüßen, wenn so etwas stattfände. Aber die Chance ist verpasst worden, als sich Carrefour nicht um Waro bemühte. Eine effektive dritte Kraft sollte eine Verbindung zwischen Volg, Spar, primo, visavis sein. Wenn so etwas wie der Quartierladen mit Vollsortiment entstünde, das wäre ideal.”

### **Wie ist es denn dazu gekommen, dass es heute faktisch nur noch zwei grosse Gruppen gibt?**

“Da muss man zu den Ursprüngen der Migros und der Coop zurückgehen. Coop kommt ursprünglich, als Idee, aus England. Das war im 19. Jahrhundert fast eine gewerkschaftliche Organisation, um die Versorgung der armen Arbeiter von damals sicherzustellen. Die Coop-Bewegung war sicher richtig. Das waren lokale Genossenschaften, ursprünglich mehr als 1200 in der ganzen Schweiz. Das hat sich dann gestrafft, bis es heute nur noch eine ist. Die Geschichte der Migros ist auch bekannt. Duttweiler war damals genial; er wurde von der Industrie leider nicht richtig verstanden. Er vertrat Ansichten über Handelsstrukturen und Preisgestaltung, die die Vorherrschaft der damaligen Industrie gefährdeten. Dadurch wurde er gezwungen, sich selbst vertikal zu integrieren, um die Unabhängigkeit von der Beschaffung bis zum Verkauf zu bewahren.”

### **Da war die Industrie wohl reichlich kurzsichtig?**

“Nachträglich kann man das so sagen. Aber man kann daran nun nichts mehr ändern. Für die Migros wird die vertikale Integration langsam ein Klotz am Bein; sie muss sich über ihre Produktionszentren mittelfristig strategische Gedanken machen. Und gleichzeitig öffnet sich die Migros nun auch für Markenartikel. Aus der Erkenntnis heraus, dass die Grenzen in Bezug auf die Versorgung langsam erreicht werden und dass sie die Key-Brands brauchen, die sie jetzt nicht haben. Sonst haben sie keine Chance, weiter mit drei und mehr Prozent zu wachsen.”

### **Das ist ja dann doch wieder eine riesige Chance für Markenartikler.**

“Das ist so. Vor ein paar Jahren gab es noch die Richtlinie von Coop: ‘Keine Bigamie’; man war entweder bei Coop oder bei Migros im Sortiment. Das hat sich jetzt geändert. Jetzt wird es zugelassen, dass grosse Markenartikel bei Migros und bei Coop gelistet werden. Das ist auch für den Konsumenten interessant.”

### **Das heisst aber auch, dass es zu einer gewissen Angleichung von Migros und Coop kommen wird.**

“Mit der grossen Ausnahme natürlich, dass die Migros bislang keine Alkoholika und Zigaretten verkauft. Wenn man die Politik von Coop und Denner anschaut, dann haben diese Produktgruppen doch eine gewisse Bedeutung.”

### **Glauben Sie nicht, dass sich da bei Migros etwas ändern könnte?**

“Wenn man sich die Auseinandersetzung der letzten Monate um die Umstrukturierung der Migros anschaut, die Opposition, die sich da

artikulierte, dann glaube ich nicht, dass sich das Sortiment in nächster Zeit in dieser Richtung verändern lässt.”

**Ist es nicht denkbar, dass Coop alles unternehmen wird, um die Öffnung der Migros für Markenartikel zu hintertreiben?**

“Die beiden jüngsten Beispiele von Kellogg’s und Zweifel deuten darauf hin, dass die Dualität jetzt wirklich akzeptiert wird. Immerhin müssen Kellogg’s und Zweifel jeweils spezifische Verpackungen für die beiden Anbieter machen.”

**Wie funktioniert grundsätzlich das Spiel zwischen Industrie und Grossverteilern? Manchmal hat man den Eindruck, ein Grossverteiler sei so etwas wie eine Immobiliengesellschaft, bei der ein Produzent seinen Verkaufsplatz mieten kann. Das Risiko für den Grossverteiler ist eigentlich ziemlich klein.**

“Das ist schon richtig. Um gelistet zu werden, muss man erstens starke Argumente haben. Und dann gibt es zweitens den finanziellen Aspekt. Da gibt es beim Handel Tarife, die den Preis des Listings festlegen, die Kosten von Aktionen. Der Handel kassiert einerseits auf dem Umsatz, mit seiner Marge, und andererseits von den zusätzlichen Leistungen, die an die Industrie verkauft werden. Dies geschieht nicht auf freiwilliger Basis; dazu wird die Industrie gezwungen. Natürlich fördert man damit das eigene Produkt, aber man finanziert auch Infrastrukturkosten des Händlers.”

**Das heisst: Die Oligopolstellung der Grossverteiler erlaubt diesen, das Risiko zu minimieren und es dem Produzenten aufzubürden.**

“So drastisch würde ich das nicht ausdrücken. Die Abhängigkeit ist natürlich wechselseitig. Durch die starke Marktstellung der Grossverteiler ist es aber schwieriger, die Bedingungen der Zusammenarbeit gleichberechtigt auszuhandeln. Da entsprechen Leistung und Gegenleistung einander häufig nicht.”

**Können Sie konkrete Beispiele nennen?**

“Jedes Handelsunternehmen hat seine eigenen Tarife. In jedem Produktbereich gibt es verschiedene Anbieter, mit verschiedenen Produkteleistungen und verschiedenen Markenstärken. Damit man gelistet wird, muss man etwas bringen, was die Rentabilität der Regalfläche maximiert. Das O.K. bekommt man meistens für eine gewisse Zeit, für drei oder sechs Monate. Man bezahlt die Eintrittsgebühr und beteiligt sich an Verkaufsprogrammen. Nach Ablauf der Frist wird die Rechnung gemacht. Wenn die Leistung erbracht wurde, bleibt man im Sortiment, wenn nicht, fliegt man raus. Die Flop-Rate von Neueinführungen ist sehr hoch (ungefähr 60 Prozent).”

**Gewisse Produkte brauchen doch einfach Zeit, bis sie sich am Markt durchsetzen, gewiss mehr als drei oder sechs Monate. Wie kann sich so ein neues Angebot herausbilden?**

“Eine gute Frage. Wahrscheinlich muss dann der Hersteller selber das nötige Durchhaltevermögen haben und die nötigen Mittel

bereitstellen, damit das neue Produkt überhaupt ins Bewusstsein der Konsumenten eindringt.”

**Dennoch braucht es immer eine gewisse Zeit, eine neue Marke aufzubauen. Ist es deshalb so, dass es relativ wenige neue Marken gibt, aber umso mehr line extensions?**

“Es ist einfacher, ein neues Produkt unter einer eingeführten Marke zu lancieren. Heute eine neue Marke auf einem Markt, egal auf welchem, aufzubauen, ist extrem kostspielig. Und das führt dazu, dass Multis wie Unilever, Nestlé, Procter eher ihr Markenportfolio reduzieren, weil die Kosten pro abgesetzte Tonne von Jahr zu Jahr steigen – Kommunikationskosten, Handelskosten, Bearbeitungskosten.”

**Wie kann es überhaupt noch rentabel sein, etwas zu produzieren, wenn man von allen Seiten so stark unter Druck ist? Das geht doch nur noch mit sehr, sehr grossen Mengen.**

“Aus der Industrieoptik muss man die ganze Wertschöpfungskette optimieren, angefangen bei der Entwicklung, Produktion, Logistik, Marketingbearbeitung. Sonst ist die Gefahr der Unterrentabilität zu gross. Und das ist auch der Grund, warum etliche Multis, die den Markt Schweiz bearbeiten, gar nicht hier produzieren, sondern irgendwo in Europa, und dann standardisierte Produkte mit spezifischen Etiketten in die Schweiz importieren.”

**Durch diesen Druck findet ja auch bei den Multis eine Konsolidierung statt. Es kommt also zu einer Verarmung der Markenvielfalt.**

“Es gibt bei den Multis eine Bereinigung der Markenportfolios. Aber gleichzeitig gibt es unzählige nationale und regionale Firmen, die auch noch ihre Produkte vermarkten möchten. Für die aber ist es im Markt Schweiz schwierig, auch wenn sie ausgezeichnete Produkte herstellen. Sie können eben nicht die Quantitäten herstellen, die man nur auf dem Weltmarkt absetzen könnte. Dazu ist der Markt Schweiz einfach zu klein.”

**Warum gibt es so wenige Schweizer Hersteller, die ins Ausland exportieren? Einigen ist das zwar gelungen, aber vielen anderen nicht. Heineken ist zum Beispiel im gleichen Jahr gegründet worden wie Feldschlösschen.**

“Das ist fast eine philosophische Frage. Die Schweizer waren nie grosse Weltentdecker, wie die Holländer das waren. Die Holländer sind nach Indonesien gefahren und die Schweizer von Uri nach Basel.”

**Im Maschinensektor oder im Versicherungswesen ist die Schweiz relativ schnell ins Ausland expandiert. Warum nicht auch bei den Nahrungsmitteln?**

“Das ist keine Frage, sondern eine Feststellung; wie soll ich das kommentieren? Immerhin gibt es Nestlé oder auch Suchard, die haben sich ja schon ziemlich frühzeitig international ausgedehnt.”

**Welches sind denn die besten Exporteure?**

“Am besten ist Kambly, die etwa 60 Prozent der Produktion exportieren. Ricola ist auch ein gutes Beispiel. Und dann gibt es den

ganzen Käsebereich. Der wird zwar durch staatliche Subventionen gestützt, aber da gibt es doch Marken und Begriffe, die exportiert wurden, wie Emmentaler, Gruyère oder Sbrinz.”

**Der Käsemarkt ist vielleicht kein so gutes Beispiel. Da besteht ja fast ein Monopol auf der Seite der Lieferanten.**

“In der Schweiz ist der Markt für Agrarprodukte teilweise durch den Protektionismus verfälscht. Die Preise und die Mengen werden festgelegt. Die Importmengen sind kontingentiert. Man kann im Januar Erdbeeren aus Südsanien kaufen, ab Mitte Mai ist der Import verboten – und das funktioniert in allen Sparten der Agrarwirtschaft.”

**Wird da der Spiess nicht einfach umgedreht? Da sind nicht die Grossverteiler am längeren Hebel, sondern die Produzenten.**

“Das ist eine heikle Angelegenheit; da sollten Sie mit den Spezialisten reden, wie der Preis gemacht wird. Wer wie was bestimmt in diesem Bereich, ist gar nicht so leicht zu beantworten. Richtig ist aber schon, dass die Preisbildung nicht frei ist. Der Milchpreis wird praktisch vom Bund festgelegt, und damit auch der Käsepreis. Und der Bezug aus dem Ausland ist kontingentiert. Die Schokoladenindustrie, die Milch braucht, kann nur eine bestimmte Menge Hektoliter importieren – 80 bis 90 Prozent der notwendigen Milch müssen in der Schweiz bezogen werden. Wenn die Schokolade exportiert wird, gibt es eine Rückerstattung der Milchpreisdifferenz zum Ausland.”

**Sind diese Agrarprotektorate überall gleich, oder schützt die Schweiz ihre Landwirtschaft ganz besonders?**

“Wir sind in dieser Beziehung wahrscheinlich eine regelrechte Insel. Weil wir der Landwirtschaft eine grosse Bedeutung beimessen. Das Land ist klein, wir brauchen die Bauern, und sie müssen eine Lebensgrundlage haben. Deshalb wird eine Strukturerhaltungspolitik betrieben, aus wirtschaftlicher Notwendigkeit und wegen politischem Druck. Das lockert sich jetzt im Rahmen der bilateralen Verhandlungen; die Kontingentierung wird gelockert. In den nächsten zehn Jahren wird einiges passieren.”

**Wir haben jetzt viel vom Lebensmittelhandel gesprochen. Wie verhält sich der zum Non-Food-Bereich? In diesem Sektor sind ja viele Firmen in die Schweiz eingedrungen.**

“Das wird auch so bleiben. Das hat mit dem Textilbereich angefangen, dann kam der Fachmarktbereich, zum Teil in Kooperation mit Coop oder Migros. Bei den Brillen kamen Fielmann und andere aus Frankreich ins Land. Im Non-Food-Bereich sind die Margen nicht so eng, und der Preiskampf ist bei weitem nicht so vehement wie in den Ländern, wo die herkommen.”

**Wie stark wird die französische Fnac?**

“Fnac ist jetzt in Genf und Lausanne und offensichtlich zufrieden. Fnac musste das Sortiment ein wenig umgestalten. Das ist für ausländische Unternehmen immer ein Problem. Die lokalen Erwartungen der Konsumenten sind nicht immer vergleichbar mit den

Mutterländern. Da spielen dann auch die medialen Verflechtungen eine grosse Rolle. Die Westschweiz ist sehr stark nach Frankreich orientiert, was die Medien angeht.”

**Das heisst, Firmen aus Frankreich wollen nicht unbedingt in die Schweiz, sondern in die Romandie.**

“An diesem Beispiel gemessen stimmt das. Die hätten in der deutschen Schweiz gegen Media Markt keine Chance. Umgekehrt hat sich Media Markt aber aus der deutschen Schweiz in Richtung Romandie entwickelt.”

**Das sind aber Spezialbereiche. Die grossen deutschen Einzelhändler sind nicht in die Schweiz gekommen. Man hat im Zusammenhang mit Waro immer wieder von Aldi geredet. Warum lassen die den Schweizer Markt eigentlich in Ruhe?**

“Gute Frage. Wahrscheinlich ist das Marktpotenzial in dieser Phase der europäischen Erweiterung einfach zu klein und zu komplex. Man hat sich lange darüber Gedanken gemacht, ob Denner zu Aldi passen würde. Karl Schwenk hat sich damals nicht sonderlich dafür interessiert, und die Gebrüder Albrecht haben mehr Potenzial in Spanien, Frankreich, Ungarn oder Italien gesehen als in der Schweiz.”

**Die Schweiz ist also immer noch eine Insel?**

“Offenbar. Gleichzeitig gibt es aber im Textilbereich Firmen wie C&A, H&M, Zara, die zeigen, dass die Schweiz ein interessanter Markt sein kann. Da gibt es eben andere Parameter als im Lebensmittelbereich. Die Margenstruktur ist anders. Im Non-Food liegen die Margen bei 50 Prozent und darüber.”

**Welche Trends orten Sie bei den Verkaufsstellen? Ein Warenhaus zum Beispiel braucht unbedingt Food, damit die Frequenzen stimmen. Findet da eher eine Fragmentierung statt oder geht es eher in Richtung Warenhaus?**

“Ich glaube, dass das traditionelle Warenhauskonzept am Aussterben ist. Durch die Bereinigung im Warenhausgeschäft wird es in der Schweiz praktisch nur noch drei Firmen geben, Manor, Loeb und, nach der Integration von EPA, Coop City. Vor zehn Jahren gab es noch viel mehr Warenhäuser. In den grossen Einkaufszentren finden Sie das gleiche Angebot, alle Shops unter einem Dach. In einem Einkaufszentrum haben Sie das gleiche Einkaufserlebnis wie im Warenhaus, aber eine viel grössere Auswahl.”

**Für Manor gilt das nicht. Die scheinen überhaupt das progressivste Warenhaus zu sein.**

“Das Warenhauskonzept an sich ist stagnierend oder am Aussterben. Vielleicht kommt das daher, dass der Markt nicht mehr als ein Warenhauskonzept erträgt. Oder auch zwei; das wird sich zeigen, wenn Coop City richtig läuft. Ich weiss nicht, wo sich Coop City neben Manor positionieren will. Ich habe ein wenig Mühe damit, die Begriffe Coop und Warenhaus unter einen Hut zu bringen. Wenn man sieht, mit welchem Druck Coop jetzt ihr Coop-Konzept im Lebensmittelbereich umsetzt, dann weiss ich nicht, ob sich Coop mit dem gleichen Namen auch als Warenhaus positionieren kann.”



## **Gibt es für Sie international Orte und Trends, die auch für die Schweiz wegweisend sein können?**

“Früher, vor 15 Jahren, als ich noch im Export tätig war, war ich immer erstaunt, dass in Ländern wie Spanien und Portugal oder im Nahen Osten Läden entstanden, deren Gestaltung und Ausrüstung der Schweiz um zehn Jahre voraus war. In Bezug auf Ladengestaltung und -infrastruktur können wir von den Engländern und den Amerikanern lernen. Die haben Pionierleistungen vollbracht, vor allem in der Erkenntnis, dass der Konsument seine Einkäufe nicht mehr mit einer Einkaufsliste macht. Da sind kleine Welten geschaffen worden, um den Konsumenten noch am Verkaufspunkt zu animieren.”

## **Wer ist in der Schweiz in dieser Beziehung am weitesten?**

“Federführend war die Migros, aber Coop holt jetzt sehr schnell auf. Leader sind aber einzelne Geschäfte wie Globus in Bern oder der St. Annahof und Jelmoli in Zürich.”

## **Wer ist in Europa der innovativste Detailhändler?**

“Da kann ich nur vom Hörensagen antworten, ohne persönliche Erfahrung. Tesco in England dürfte an der Spitze sein; vielleicht auch noch Carrefour in Frankreich. Da geht es um Sortimentsgestaltung, um die Warenpräsentation – das ist eine wirkliche Stärke von Carrefour. Migros und Coop haben an sich Sortimente, die alles befriedigen, aber die Auswahl bei einem grossen Carrefour in Frankreich ist einfach viel grösser.”

## **Ist E-Business für den Detailhandel immer noch ein Thema?**

“Tesco in England macht ein gutes E-Business, mit einem Konzept, das offenbar funktioniert. In der Schweiz haben wir Migros und Coop, die lokal experimentieren, und nach der finanziellen Rettung von Le Shop wird es interessant sein, wie sich diese Marktschiene mittelfristig weiterentwickelt. Es gibt offensichtlich ein enges Segment für den Bezug von alltäglichen Lebensmitteln via E-Business.”

## **Warum hat Le Shop nicht funktioniert?**

“Wenn man das wüsste! Die haben sich in den ersten zwei Jahren eigentlich gut entwickelt, haben aber bei einem Umsatz von 13 Millionen offensichtlich 12 Millionen Verlust gemacht. Die Software dieses Systems ist hervorragend, aber die Infrastruktur, um es auch zu tragen, ist zu teuer. Es könnte sein, dass Coop und Migros mit ihrer Logistikinfrastuktur und dem Ladennetz das langfristig besser können. Die Auslieferung könnte zum Beispiel ab ausgewählten Grossräumläden an zentralen ‘Abhol-Briefkästen’ funktionieren. Was anscheinend tödlich ist für dieses System, sind die Logistikkosten. Der Mindestumsatz pro Bestellung muss sehr hoch sein, damit das rentiert, 180 bis 200 Franken.”

## **Vor ein paar Jahren gab es Laborversuche mit E-Business-Läden, in denen der Kunde die Waren per Scanner ordert, bezahlt und dann den verpackten Einkauf**

**bezieht. Das schien mir damals sehr einleuchtend zu sein. Warum hat sich das nicht umgesetzt?**

“Das funktioniert nur für schwere Artikel und bei geringer Sortimentsbreite. Bei einem Sortiment mit 30000 Artikeln und 1000 Kunden pro Tag kann es nicht funktionieren. Interessant ist hingegen die weitere Ausnutzung von Daten aus dem Scanning-Prozess. Das passiert jetzt schon in Amerika. Da legitimieren Sie sich am Eingang mit Ihrer Kundenkarte, werden persönlich begrüßt und, anknüpfend an frühere Einkäufe, auf Sonderaktionen hingewiesen. Aufgrund Ihrer kumulierten Einkaufslisten bekommen Sie im Laden selbst hochpersonalisierte Offerten.”

**Was wünschen Sie dem Detailhandel im laufenden Jahr?**

“Aus der Optik der Markenartikelindustrie, dass sich die Zusammenarbeit mit der Migros weiterentwickelt und dass die gute Zusammenarbeit mit den anderen Handelspartnern, insbesondere Coop nach der Integration von EPA und Waro, bestehen bleibt. Da sollten die vielen KMU im Produzentensektor weiterhin eine Chance bekommen.”