

ROLANDO BENEDICK

Detailhandel: Während die Händler vor dem Markteintritt der Deutschen präventiv die Preise senken, bleibt Manor standhaft, weil der Grossteil der Kundschaft mehr auf Qualität und Mode setzt. Drei Jahre verzichtete Manor auf Expansion, investierte stattdessen in Logistik und Informatik. Manor sieht sich als Multi-Spezialist mit eingegrenzter Anzahl Abteilungen. Lebensmittel sind bei Manor keine Frequenzbringer, sondern Image-Vermittler. Das Interview mit Rolando Benedick, Chairman und CEO von Manor.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

Der Markteintritt von Aldi und Lidl hat in der Schweiz seit Anfang dieses Jahres die Preisdiskussion angeheizt. Sie geben diesem Preisdruck offenbar nicht nach?

“Im Non-Food haben wir seit Jahren in der Schweiz eine grosse Konkurrenz international tätiger Unternehmen. Es gibt H & M, Ikea, Zara, Media-Markt und so weiter, und alle existieren nebeneinander. Ich finde es gut, dass Aldi und Lidl kommen und die Oligarchie von Migros und Coop attackieren. Nur finde ich es falsch, nur immer über den Preis zu reden. Umfragen in der Schweiz zeigen, dass 15 bis 18 Prozent der Bevölkerung sich nach dem günstigsten Preis ausrichten.

Es sind also immer noch 80 bis 85 Prozent, bei denen andere Kriterien wie Qualität oder Mode im Vordergrund stehen. Es ist aber auch klar, dass bei den Basisartikeln wie den Grundnahrungsmitteln der Preis eine wichtige Rolle spielt – neben der Frische und der Qualität oder auch den Verkaufsgeschäften als solche. Bei der Diskussion um Aldi und Lidl stört mich, dass wir damit eigentlich Werbung für Aldi und Lidl machen. Warten wir doch, bis die beiden Unternehmen da sind, dann können wir die Preise vergleichen.”

In Deutschland sind Aldi und Lidl sehr erfolgreich, und die Qualität der Produkte ist ja auch gut?

“Ja, die rund 700 Produkte, die sie führen, sind tatsächlich gut. Aber wir dürfen auch nicht vergessen, dass Aldi in den letzten zwei Jahren eine rückläufige Entwicklung erlebt. Es ist nicht eine Erfolgsstory ohne Ende. Aldi stagniert, weil die Leute nicht mehr nur auf den Preis achten. Oder nehmen Sie England. Dort haben die Hard Discounter nur einen Marktanteil von 3 bis 4 Prozent und in Frankreich etwa 9 Prozent.”

Trotzdem – was glauben Sie, was werden Aldi und Lidl in der Schweiz bewegen?

“Sicher wird Bewegung ins Spiel kommen. Aldi und Lidl werden eine Konkurrenz darstellen für Migros und Coop, ich denke, vor allem für Coop. Migros und Coop sind gezwungen, ihre Preise anzupassen. Sie machen etwa 75 Prozent ihres Umsatzes mit Lebensmitteln, wir dagegen bei Manor nur 25 Prozent.”

Welche Probleme haben Sie bei Manor?

“Das Problem bei uns ist die Expansion, weil wir entschieden hatten, in den nächsten drei Jahren gar keine Expansion zu machen. Dieser Entscheid wurde vor zwei, drei Jahren gefällt. Wir wollten unsere Mittel in die existierenden Filialen investieren, in die Bereiche Logistik und Informatik. Die 35 grössten Geschäfte sind jetzt topausgerüstet. Ich glaube, diese Entscheide waren richtig. In zwei, drei Jahren werden wir wieder expandieren. Als Nächstes steht die Eröffnung eines grossen Geschäftes in Biel an.”

Immer mehr Anbieter setzen auf Discount. Ist das Warenhaus-Konzept am Ende?

“Ja, das Warenhaus-Konzept ist längstens vorbei. Wir selbst sehen uns als Multi-Spezialist, um diesen Begriff zu gebrauchen. Ein Warenhaus führte vor 20 Jahren noch eine riesige Palette von Produkten. Wir haben uns spezialisiert auf eine gewisse Anzahl Abteilungen, und wir haben die Produkte dieser reduzierten Abteilungen vergrössert. Wir haben in unseren Geschäften keine Abteilungen mehr für Möbel, Teppiche, Lampen oder Garten, so wie wir auch keine Do-it-yourself-Abteilungen mehr haben. Die Quadratmeter, die wir so gewonnen haben, sind an die Textilien und Accessoires

gegangen. So haben wir uns fokussiert und sind Spezialisten in verschiedenen Warengruppen geworden. Nehmen wir das Beispiel Genf. In unserem dortigen Geschäft haben wir sicher 4000 Quadratmeter Textilien. Niemand hat dort so viele Quadratmeter Textilien. Wir haben mit diesem Konzept schon vor 15 Jahren begonnen – das ist nicht neu.”

Warum setzen Sie nicht verstärkt auf Lebensmittel, was Ihnen ja grössere Frequenzen bringen würde?

“Unsere Lebensmittelabteilungen sind nicht als Frequenzbringer gedacht, sondern als Image-Vermittler. An vielen Orten hatten wir einfach keinen Platz, um eine Lebensmittelabteilung aufzubauen. In unseren Geschäften in der Westschweiz und im Tessin zum Beispiel haben wir mit unseren Lebensmitteln einen lokalen Marktanteil von 15 bis 20 Prozent. Damit sind wir sehr stark. Wir machen mit 30 Supermärkten rund 600 bis 700 Millionen Franken Umsatz.”

Warum bauen Sie diesen Bereich nicht noch stärker aus?

“Wie bereits erwähnt, haben wir an vielen Standorten einfach keinen Platz. Wenn ich zum Beispiel in Zürich 2500 Quadratmeter Lebensmittel machen könnte, würde ich dies schon morgen tun.”

Wie wäre es, wenn Sie damit aufs Land gehen würden?

“Wir haben vier Tests in verschiedenen Kantonen gemacht. Zwei liefen gut, zwei mittelmässig. Unter der Woche hatten wir Schwierigkeiten, gute Frequenzen zu erreichen. Freitag und Samstag waren dagegen gut. Jetzt stellen wir in einem dieser vier Geschäfte um und versuchen eine neue Lösung zu finden.”

Wie sind Ihre Beziehungen zu Carrefour?

“Wir haben keine Beziehungen zu Carrefour, denn Carrefour ist ein Tiefpreisanbieter, und wir sind ein Anbieter, bei dem Qualität und Frische entscheidend sind. Carrefour ist selbstständig und hat zudem eine ganz andere Struktur als Manor.”

Wie sieht Ihr Verhältnis zwischen Markenartikeln und Eigenmarken aus?

“Bei den Lebensmitteln haben wir No-Name-Artikel, die die günstigsten sind. Dann haben wir eine Linie, die sich Manor Bio Nature Plus nennt und die mit 7 Prozent unseres Umsatzes sehr erfolgreich ist. Jetzt lancieren wir eine Premium-Linie, die in den nächsten Monaten eingeführt wird. Die meisten unserer Frischprodukte sind eigene Marken, weil wir die Produktion von Anfang bis Ende kontrollieren.”

Steigt dieser Anteil auch bei Ihnen, so wie bei Coop, wo man mit Betty-Bossi-Produkten den Anteil an Eigenmarken steigern will?

“Wir wollen den Anteil an Manor-Bio-Nature-Plus-

Produkten steigern. Letztes Jahr haben wir bei den Lebensmitteln einen Zuwachs von einem Prozent verzeichnen können. Das ist ausgezeichnet, wenn man denkt, dass wir nicht expandiert haben. Unsere Lebensmittel sind Image-Produkte für den Namen Manor.”

Was kommt auf die Markenartikler zu vor dem Hintergrund des Markteintritts von Aldi und Lidl einerseits und dem Zuwachs der Eigenmarken bei den grossen Verteilern andererseits?

“Die Schweiz ist eine Ausnahmeerscheinung. Die Migros führte bis vor zwei Jahren keine Markenartikel. Der Marktanteil der Marken ist in der Schweiz kleiner als in Frankreich, Italien oder England, weil Migros auch immer noch die eigene Marke führt. Ich glaube, die Leute suchen immer nach Marken. Nehmen Sie das Beispiel von Nutella. Sie können machen, was Sie wollen, Sie können Nutella nie ersetzen. Oder nehmen Sie Cornflakes. Alle haben versucht, Kellogg’s Cornflakes durch eigene Produkte zu ersetzen. Es ging nicht, die Leute wollen Cornflakes. Wenn Sie einen guten Brand haben, dann haben Sie keine Probleme, im Markt weiterhin zu bestehen.”

Wie steht es um den Kannibalisierungs-Effekt. Spielt der nicht auch?

“Natürlich. Die 40 Milliarden Franken im Lebensmittelbereich, die in der Schweiz jährlich umgesetzt werden, bleiben immer dieselben. Wenn die Artikel der eigenen Marke gut sind, dann kaufen die Konsumenten diese statt Markenartikel. Das stört mich aber nicht, denn ich habe nicht die schlechtere Marge auf meinen Artikeln als auf Marken.”

Wenn ich Sie richtig verstehe, dann ist der Markteintritt von Aldi und Lidl für Sie ein weit kleineres Problem, als es der Eintritt von H & M, Ikea und anderen war?

“Nein, so kann man das nicht sehen. Als Ikea und Media-Markt in die Schweiz kamen, glaubte man zunächst, dass alle Pleite gehen würden. Media-Markt ist da – Fust, Interdiscount und uns gibts aber immer noch. Jetzt kommt Fnac, die es bereits in der Westschweiz gibt, auch nach Zürich, und neu kommt auch noch Darty.”

... aber der Markt wird ja nicht grösser?

“Doch, im Bereich der Unterhaltungselektronik schon. Die Zahl der Anbieter in diesem Markt ist allerdings recht gross. Der Markteintritt von Unternehmen in dieser Branche hat den Markt sicher bewegt. Trotzdem haben wir einen gesunden Markt mit guten Preisen. Nehmen Sie unsere Preise in diesem Sektor, und vergleichen Sie sie mit den Preisen in Deutschland oder Frankreich, dann stellen Sie fest, dass wir dieselben Preise haben, weil der Markt gesund ist und wir direkt einkaufen können.”

Ist das heute schon möglich?

“In vielen Bereichen schon, aber nicht überall. In England kann ich zum Beispiel Kodak-Produkte 30 Prozent günstiger kaufen als in der Schweiz, weil der Importeur diese Marge hat. Leider kann man aber noch immer nicht überall so einkaufen, wenn die Importeure das Exklusivrecht zur Verteilung haben. Oder nehmen wir ein Beispiel: Playmobil. Wenn ich Spielzeug von Playmobil direkt kaufen könnte, wäre es im Verkauf bis zu 20 Prozent billiger. Bei den Textilien habe ich dieses Problem nicht, weil ich alles direkt beim Hersteller kaufen kann. Bei einigen Sektoren wie zum Beispiel Radio, TV, Spielwaren oder Parfumerie ist dies nicht möglich.”

Ärgert es Sie, dass die aktuelle Preisdiskussion hauptsächlich im Detailhandel passiert, während zum Beispiel Banken und Versicherungen tun und lassen können, was sie wollen?

“Es ist klar störend. Man hört immer, wir hätten gute Margen. Aber schauen Sie Migros und Coop an. Die einen haben 2,7 Prozent Ebit, die anderen 3,5 Prozent. Das ist eine kleine Marge.”

Wie ist es bei Ihnen?

“Ah, das habe ich leider vergessen ... Ich kann es Ihnen vielleicht so sagen. Wir investieren mehr als 100 Millionen Franken pro Jahr, das heisst, wir brauchen mehr als 100 Millionen Cashflow. Andere Zahlen kann ich Ihnen leider nicht nennen – wir sind eine Privatfirma.”

Wie sind die Besitzstrukturen von Manor heute?

“Manor gehört immer noch Maus Frères in Genf. Die Holding wird von den beiden Familien Maus und Nordmann zu je 50 Prozent kontrolliert.”

Wie will sich die Holding weiter entwickeln? Kann man sich vorstellen, andere Unternehmen zuzukaufen?

“Das haben wir schon gemacht. Seit sechs Jahren ist Maus Frères Besitzer von Lacoste. Sie produzieren alle Lacoste-Produkte, ihr gehören alle Boutiquen und Geschäfte, mehr als 3000 an der Zahl. Sie machen damit einen schönen Umsatz, das Unternehmen entwickelt sich gut.”

Gibt es Synergien?

“Nein, jeder geht seinen eigenen Weg und hat seine eigene Identität. Wichtig in unserem Geschäft ist, eine Identität zu haben. Nehmen Sie Athleticum und Manor-Sport. Athleticum hat eine eigene Linie, ein klares Branding und sehr guten Erfolg. Auf der anderen Seite habe ich Manor-Sport. Die beiden arbeiten nicht zusammen, nur die Einkaufspreise und Konditionen sprechen sie miteinander ab. Bei Migros etwa ist das anders: Da wird Sport-XXX klar mit Migros identifiziert.”

Wie würden Sie das Konzept von Manor kurz zusammenfassen?

“Ein starkes Branding, eine starke Identität und eine klare Strukturierung in Bereiche wie Kinder, Damen, Schuhe, Home und so weiter. Und wir sind dort organisiert wie die besten Fachhändler, wobei wir alles selbst betreuen und nichts outsourcen. Und zu guter Letzt sind wir an idealen Standorten, haben genügend Fläche und gute Frequenzen. Wenn Sie die richtige Fläche und die Frequenzen haben, dann müssen Sie diese richtig nutzen, indem Sie die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt bringen. Dabei wollen wir trendy, modisch und frech sein. Und wenn wir das richtig machen, dann werden wir in den nächsten zwei, drei Monaten nicht Pleite gehen ...”

Kann man in allen Bereichen denn Spezialist sein?

“Ja, wenn Sie genügend Quadratmeter haben und gut organisiert sind. Ideal ist, wenn ich zum Beispiel 1000 Quadratmeter Damenkonfektion habe; dann mache ich selbst 600 bis 700 Quadratmeter, und den Rest verbeuge ich an Markenartikel.”

Sie haben erwähnt, dass Sie mehrere Jahre nicht expandiert haben. Doch nun haben Sie neue Pläne wie zum Beispiel in Biel. Was planen Sie sonst noch?

“Wir werden neue Warenhäuser bauen. Nach sieben Jahren haben wir jetzt die Bewilligung bekommen, in Biel ein 7000 Quadratmeter grosses Warenhaus zu bauen. Daneben verfolgen wir Projekte in Bern, Liestal und in der Region Zug/Schwyz. Wenn wir alle zwei Jahre ein neues Warenhaus eröffnen könnten, wäre dies ideal für uns.”

Andere bauen ja auch aus. Wann ist der Markt denn gesättigt?

“Er ist bereits gesättigt. In der Schweiz haben wir zusammen mit den USA die grösste Verkaufsfläche gemessen an der Bevölkerungszahl. Dann folgt Frankreich. Der Markt ist schon gesättigt, aber das ist nicht mein Problem. Wenn ich in Biel und Bern, wo wir bis jetzt nicht präsent waren, neue Geschäfte eröffne, dann sind das neue Märkte für uns. Und dort kannibalisieren wir uns auch nicht. Bestimmt werden einige der bisherigen Anbieter wieder verschwinden, so wie das zum Beispiel bei ABM und EPA der Fall war. Ich bin sicher, dass Manor bleibt.”

Sie sind mit Manor – wie bereits erwähnt – an sehr guten Lagen in Innenstädten präsent. Bekommen Sie an den neuen Orten ebenso gute Lagen?

“In Biel werden wir in der Innenstadt positioniert sein. In Bern haben wir zwei Projekte, das eine in der Innenstadt, das andere ein bisschen ausserhalb. Aber das Projekt dort wird erst in zehn oder fünfzehn Jahren zur Ausführung gelangen. Es ist viel einfacher, aber viel teurer, im Zentrum zu bauen.”

Welches sind die grundlegenden Probleme, die man als Warenhaus-Betreiber hat?

“Wenn Sie kein Image haben und kein striktes Kostenmanagement, dann haben Sie ein Problem. Wichtig ist zu wissen, wo wir in fünf Jahren sein werden und wohin wir wollen. Und daran müssen Sie mit den richtigen Leuten arbeiten. In Deutschland hat lange Jahre nur der Preis eine entscheidende Rolle gespielt, das war ein grosser Fehler. Karstadt war ein Massengeschäft bis vor sechs, sieben Jahren, und jetzt kommt der Strategiewechsel, weil man Umsatzeinbussen in Kauf nehmen musste, die Strukturen aufgeweicht waren und hohe Kosten hatte. Kaufhof hat es besser gemacht, weil der Name auf Galeria umgetauft wurde. Trotzdem hat man auch dort Probleme, weil man während drei, vier Jahren eine rigorose Tiefpreispolitik betrieben hat. Und jetzt will man wechseln, und es ist klar, dass die Konsumenten Mühe haben im neuen, mittleren Segment. Das mittlere Segment wird entgegen anderslautenden Prognosen immer Erfolg haben. 5 Prozent der Bevölkerung in der Schweiz sind reich, 15 Prozent sind arme Leute, aber 80 Prozent gehören der Mittelklasse an.”

Wie würden Sie den typischen Konsumenten beschreiben, der bei Manor, Jelmoli und Globus einkauft?

“Jelmoli müssen wir vielleicht ausklammern, den gibt es ja nur in Zürich. Globus liegt im oberen Preissegment und spricht Leute mit gehobenen Ansprüchen an. Wir sind ein Warenhaus für die mittlere Kaufklasse.”

Ist denn das Konzept zwischen Jelmoli und Manor ähnlich?

“Nein, Jelmoli betreibt das Shop-in-shop-Konzept. Jelmoli ist kein Konkurrent für uns ...”

Wer ist Ihr grösster Konkurrent?

“Ganz klar die Migros, die ihre Arbeit sehr gut macht, speziell auch im Non-Food-Sektor mit Micasa, Sport-XXX und so weiter. Und dann die Spezialisten oder Fachmärkte wie H & M oder Media-Markt ...”

War das nie eine Überlegung, dass Sie sagten, wir arbeiten jetzt mit H & M zusammen?

“Nein, was würde ein H & M Manor bringen? Warum sollte der Kunde zu mir kommen, statt in ein H & M-Geschäft zu gehen? Unser eigenes Modelabel Yes or No ist bei 75 Prozent der jungen Leute bekannt. Warum nicht da weitermachen? Jetzt probieren wir es in China. Wir haben 20 Yes or No-Geschäfte in China eröffnet, wobei dies ganz kleine Geschäfte sind und nur einen marginalen Teil unseres Business ausmachen. Zudem ist dies ein Versuch; wir testen den chinesischen Markt bis Ende Jahr. Wenn es geht, dann geht es, und wir planen 800 oder mehr Läden in China. Wenn nicht, dann haben wir es zumindest versucht.”

Sie setzen in Ihrem Marketing stark auf die Printmedien und haben ein gewaltiges Inseratevolumen. Was ist die eigentliche Überlegung hinter dieser Strategie?

“Wir stecken rund 20 Millionen in Produkte-Werbung in den klassischen Medien. Nächstes Jahr werden wir aber einige Prozente unseres Marketing-Budgets ins Branding stecken, um mehr Manor-Brands zu verkaufen. Auf welchen Kanälen dies geschehen wird, weiss ich noch nicht. Was ich weiss, ist, dass wir sicher ins Fernsehen gehen werden, und zwar ins Regionalfernsehen.”

Wie sah Ihr beruflicher Werdegang aus?

“Ich bin im Tessin und in der Westschweiz aufgewachsen. Mit 20 Jahren kam ich zu Manor, damals noch zu Vilan in Chur. Danach war ich während Jahren im Ausland tätig, bis ich wieder in die Schweiz zurückkehrte. Ich habe das Shopping-Center in Monthey eröffnet, war danach in Sitten, bevor ich Regionaldirektor des Tessins wurde. Meine Familie ist verwandt mit der Familie Maus.”

Sie haben gesagt, dass man mit den richtigen Leuten zusammenarbeiten muss, um Erfolg zu haben. Wie wählen Sie Ihre Mitarbeiter aus?

“Das ist mitunter auch Gefühlssache. Meine Leute müssen einen guten Ausgleich zwischen der rechten und der linken Hirnhälfte haben, sie müssen rational sein, wie auch emotional, sie müssen aber auch Ästheten sein. Rationale Analyse ist gut, aber man muss auch ein gutes Bauch-Gefühl haben, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Kommt dazu, dass gute Mitarbeiter auch gute Kommunikatoren sein müssen. Und schliesslich muss gutes Marketing auch aus dem Bauch heraus passieren.”