

Jean-Claude Burtin

Carrefour, weltweit die Nummer zwei nach Wal-Mart, nimmt in der Schweiz nach der Übernahme von Jumbo einen zweiten Anlauf und will zur dritten Kraft werden. Vorerst hat Carrefour diesen Zug indes verpasst, weil Coop die Schlacht um Waro gewann. Doch vieles hängt jetzt davon ab, wie die Weko Anfang Juni entscheidet. Verbietet sie die Übernahme, wären Konsument wie Markenartikler die Gewinner, meint Jean-Claude Burtin, CEO von Carrefour Suisse, im Interview mit "persönlich". Interview: Oliver Prange, Fotos: Marc Wetli

“Der Konsument wird ja doppelt bestraft: durch die rigorosen Zollbestimmungen, die den Markt einschränken, und durch das Oligopol der zwei Grossanbieter, welche die Preise bestimmen.”

“Sie hat zu Epa Ja gesagt, sie könnte bei Waro Nein sagen.”

“Migros wird meiner Meinung nach in den nächsten zwei, drei Jahren sehr stark auf die Einführung von Markenprodukten setzen.”

“Wir wollen ja wachsen, aber es gibt nicht mehr viele Unternehmen, die man kaufen kann.”

“Coop bezahlte wohl viel mehr. Wir hatten nicht die Absicht, Waro überzubezahlen.”

“Wir fanden, dass die Schweiz dieses Opfer wert ist.”

“Sobald und wenn die Aktionäre der Bon Appétit Group verkaufen wollen und es ein Dossier gibt, werden wir dies aufmerksam prüfen.”

Carrefour ist, nach Wal-Mart, weltweit die Nummer zwei der Grossverteiler. Der Schweizer Markt ist klein und komplex. Trotzdem hat Carrefour einen neuen Anlauf genommen in diesem Land, indem man die Jumbo-Märkte übernahm. Warum will es Carrefour nochmals versuchen?

“Es gibt mehrere Gründe. Der erste ist, dass wir die Nummer eins in Europa sind und es bleiben wollen. Deshalb haben wir mit der Schweiz, die geografisch zu Europa gehört, unsere Position weiter ausgebaut. Bis 1990 führten wir bereits zwei Geschäfte, in Biel und Lausanne. Der zweite Grund ist, dass die Schweiz ein Land mit sehr hoher Kaufkraft ist. Das Preisniveau ist ebenfalls sehr hoch, dies auch weil die zwei Grossverteiler Coop und Migros sich untereinander nicht gross konkurrenzieren. Hinzu kommt, dass die Zollbarrieren in der Schweiz den Import in vereinzelt Sortimentsbereichen erschweren. Zum Dritten möchten wir unser Discount-Konzept auch in einem Land mit hoher Kaufkraft, wie zum Beispiel der Schweiz, implementieren.”

Carrefour hat in der Schweiz schon einmal einen Anlauf genommen, ist aber gescheitert. Warum?

“Wir sind nicht gescheitert, die Geschäfte funktionierten, aber wir konnten uns nicht entwickeln. Wir wollten Läden, die grösser sind als 10000 Quadratmeter Verkaufsfläche und über 2000 Parkplätze verfügen. Das war aber nicht möglich. Zu dieser Zeit waren wir nicht in der Lage, kleinere Geschäfte zu führen, das haben wir inzwischen gelernt. Die ehemaligen Jumbos haben Flächen von etwa 6000 Quadratmetern. Das beherrschen wir jetzt.”

Ihr hiesiger Marktanteil beträgt zurzeit fünf Prozent. Man sagt, dass Sie diesen auf zehn Prozent steigern wollen.

“Wir haben zurzeit unter fünf Prozent. Aus heutiger Sicht haben wir keine Chance, auf zehn Prozent zu erhöhen. Wir möchten aber unser Geschäft in der Schweiz von 11 auf 20 Standorte erweitern, das heisst, wir müssen neun weitere finden. Mit diesen zusätzlichen Standorten können wir höchstens sechs bis sieben Prozent des Marktanteils erreichen.”

Sie kennen die Konkurrenzsituation gut, wie sie sich in der Schweiz präsentiert: Wir haben hier ein Oligopol von Coop und Migros. Sie haben zusammen einen Marktanteil von 30 Prozent des Detailhandels. Von der organisierten Lebensmittelverteilung, das heisst ohne Selbstständige, haben Coop und Migros gar 76 Prozent Marktanteil (siehe Kasten). Was sagen Sie zu dieser einzigartigen Machtkonzentration?

“Diese Situation ist in Europa und sogar weltweit einzigartig. Zum Beispiel ist Wal-Mart weltweit die Nummer eins unter den Grossverteilern, aber im Heimmarkt USA hat Wal-Mart nur zehn Prozent Marktanteil. In Frankreich hat Carrefour als grösster von Europa nur 25 Prozent. In der Schweiz dagegen

haben wir zwei Grossverteiler, die zusammen 70 Prozent des Marktanteils im Retail Food haben. Vielleicht gibt es noch ein oder zwei nordische Länder, etwa Schweden und Finnland, die sich in einer ähnlichen Situation befinden. Sogar in Japan verfügt kein Einzelhändler über mehr als 15 Prozent Marktanteil. Es gibt meines Wissens kein anderes Land, wo zwei Verteiler über praktisch 70 Prozent verfügen.”

Was tun Sie dagegen? Was ist Ihre Politik?

“Was wir hoffen, ist, dass die Schweiz sich dem Markt etwas mehr öffnet, dass der Import leichter wird und somit etwas mehr Konkurrenz möglich wird. Wir hoffen, dass uns die Wettbewerbskommission günstiger gesinnt ist.”

Was würden Sie davon halten, wenn die Schweiz die Grenzen öffnen würde?

“Das wäre für den Konsumenten eine bessere Situation, weil die Produkte billiger würden. Der Konsument wird ja doppelt bestraft: durch die rigorosen Zollbestimmungen, die den Markt einschränken, und durch das Oligopol der zwei Grossanbieter, welche die Preise bestimmen können. Die Schweiz schneidet im Preisvergleich mit anderen Ländern immer als eines mit den höchsten Preisen ab.”

Was muss die Weko tun? Soll sie Coop und Migros in verschiedene Organisationen aufspalten, wie man dies in den USA mit Microsoft zu machen versucht?

“Ich glaube, das ist nicht möglich. Man kann diese beiden Akteure nicht zerschlagen. Hingegen könnte die Weko der Konzentration einen Riegel schieben. Sie hat zu Epa Ja gesagt, sie könnte bei Waro Nein sagen, was die Coop angeht. Sie könnte sagen, einen Teil von Waro kauft ihr, aber nicht alles. Da müsste die Weko aktiv werden. Wenn die Weko Ja sagt zum Kauf von Waro durch Coop, dann wird das die Monopolstellung von Coop beim Marktanteil noch mehr begünstigen. Ich hoffe also, dass die Weko ihre Rolle der Markt- und Konkurrenzanalyse spielt und eine mutige Position bezieht.”

Die Situation ist für Markenartikler sogar noch schwieriger. Da die Migros nur wenig Markenprodukte verkauft, kontrolliert Coop etwa 70 Prozent des Marktes der Markenprodukte gemäss einer Studie. In Bezug auf Mengenrabatt und Konkurrenzlieferungen stellt dies ein gewaltiges Druckmittel für Lieferanten dar.

“Die Migros geht ja Richtung Markenartikel. Noch sind sie schwach vertreten, aber immer mehr Marken finden Einzug bei Migros. Das heisst, dass die Migros der Konkurrent von Coop werden wird. In Diskussionen, die man mit Produzenten hat, erkennt man, dass dieser Kampf Migros gegen Coop jetzt schon immer stärker stattfindet. Es geht wohl noch zwei Jahre, bis die

Migros eine gewisse Anzahl Markenprodukte führt. Aber sie nähert sich Coop an.”

Coop geht den umgekehrten Weg und stärkt ihre Eigenmarken und Eigenprofilierung. Zum Beispiel mit den eigenen Produktelinien Naturaplan und auch Betty Bossi, die sie im November 2001 zu 50 Prozent dem Ringier-Verlag abgekauft hat. Das Geschäften nach diesem Prinzip zahlt sich aus, weil Markenartikler die Aufbau- und Entwicklungsarbeit machten und jetzt die Rolle eines unbekanntes Zulieferers unter dem Eigenmarkenlabel akzeptieren müssen, wodurch sie austauschbar werden.

“Nun, Coop hat viel Macht. Aber der Marktanteil von Coop und Migros ist etwa gleich hoch. Coop hat ihren Marktanteil mehr durch Neueröffnung von Läden und Zukäufen erhöht als durch die Stärkung ihrer Produkte. Migros wird meiner Meinung nach in den nächsten zwei, drei Jahren sehr stark auf die Einführung von Markenprodukten setzen. In Kategorien, wo sie heute schwach ist, wird sie in Zukunft an erster Stelle stehen in der Schweiz. Das heisst, dass das Wachstum der Migros wegen der Marken in den kommenden Jahren sehr gross sein wird.”

Carrefour ist mit rund einer Milliarde Franken Umsatz weit abgeschlagen von diesen zwei Riesen. Hat Carrefour nicht das Problem, zu gross für einen Kleinen, aber zu klein für einen Grossen zu sein?

“Wir sprechen von verschiedenen Grössenordnungen. Wir haben vier Prozent Marktanteil, die anderen 30. Wir wollen ja wachsen, aber es gibt nicht mehr viele Unternehmen, die man kaufen kann. Aber wir wollen dort gut sein, wo wir Marktanteile haben. Wir haben in der Schweiz den Ruf, Produkte zu verkaufen, deren Qualität und deren Preis stimmen. Auch mit vier Prozent kann man Geld verdienen.”

Jean-Bernard Bosset, Direktor der Promarca, sagte im Februar im Interview mit “persönlich”, dass die Benchmark zur Überlebensfähigkeit bei 2 bis 2,5 Milliarden Franken Umsatz liegt.

“Ich würde sagen, bei 1 bis 1,5 Milliarden.”

Wie also kann Carrefour wachsen? Pick Pay würde mit einem Sortiment von 4000 Produkten eher passen als Denner.

“Ich glaube zu wissen, dass die Bon Appétit Group derzeit Schwierigkeiten hat. Sie könnte deshalb Bereiche verkaufen wollen, zum Beispiel Pick Pay. In diesem Fall würden wir das genau anschauen.”

Das heisst, Sie sind derzeit in Verhandlungen?

“Ich lese diese Informationen in den Zeitungen. Ich habe keinen Zugang zu den Dossiers.”

Sie müssten sich beeilen, sonst schnappt Ihnen wieder Coop das Geschäft vor der Nase weg wie bei Waro.

“Sobald und wenn die Aktionäre der Bon Appétit Group verkaufen wollen und es ein Dossier gibt, werden wir dies aufmerksam prüfen.”

Warum haben Sie Waro nicht übernommen und Coop zum Handkuss kommen lassen? Mit Waro wären Sie auf einen Schlag zur dritten Kraft in der Schweiz geworden.

“Wir haben das Dossier Waro sehr lange und eingehend studiert, wir haben auch offeriert. Unsere Offerte betraf nur die Hypermärkte, nicht die Supermärkte. Wir traten aber mit einem zusätzlichen Partner auf, der den anderen Teil der Waro-Märkte übernommen hätte. Diese Offerte hat offensichtlich in preislicher Hinsicht nicht genügt. Coop bezahlte wohl viel mehr. Wir hatten nicht die Absicht, Waro überzubezahlen.”

Sie sagen also mit anderen Worten, Coop habe viel zu viel für Waro bezahlt, um sich die Macht als grösster Retailer zu sichern?

“Wenn der Preis stimmt, den man in der Presse las, nämlich 400 Millionen Franken, dann ist das sehr viel, ja. Sehr viel für uns, vielleicht nicht für Coop, aber für uns. Diesen Preis wollten wir nicht bezahlen.”

Aber wenn Sie langfristig planen, über zehn, zwanzig Jahre, dann wäre Waro vielleicht nicht zu teuer gewesen. Dann wäre Carrefour möglicherweise in einer viel komfortableren Lage in der Schweiz gewesen.

“Carrefour ist ein internationales Unternehmen, die Aktien sind börsenkotiert. Das heisst, wir planen langfristig, doch sehen wir auch die Notwendigkeit der kurzfristigen Planung. Wir achten sehr auf die Rentabilität des eingesetzten Kapitals, und es war abzusehen, dass Waro Carrefour Suisse auf Dauer teuer zu stehen kommen würde, und so war der für Waro verlangte Preis viel zu hoch für uns.”

Wie also sieht Ihre Marketingstrategie für den Schweizer Markt aus?

“Wir wollen unseren Kunden eine grosse Auswahl an Produkten internationaler und nationaler Marken bieten, unsere Produkte zu sehr konkurrenzfähigen Preisen verkaufen und dadurch unseren Kunden zu mehr Kaufkraft verhelfen. Wir setzen auf Frischprodukte, deren Qualität, Frische und Angebotsbreite die Kundentreue fördern. Im Weiteren wollen wir unseren Kunden durch Animationen unterhaltsames Einkaufen bieten. Diese Woche haben wir zum Beispiel eine Weinmesse, und vor zwei Wochen machten wir eine Geburtstagswoche mit Spektakel und Clowns. Coop und Migros sind da eher statisch.”

In der Schweiz dauert es bis zu zehn Jahre, bis Sie einen Standort aufbauen können. Warum glauben Sie, dauert es so lange in der Schweiz im Vergleich zu den anderen Ländern?

“Wir haben konkrete Pläne für St. Gallen, Basel und andere. Je weiter entwickelt das Land ist, desto schwieriger wird es, Projekte zu verwirklichen. Das ist überall so in Europa. Vor ein paar Jahren hat man in Frankreich einen Hypermarkt innerhalb von vier, fünf Jahren gebaut, heute braucht es dazu sechs, sieben Jahre. In der Schweiz sind die Fristen lang, verursacht durch komplizierte administrative Abläufe, durch Rekursmöglichkeiten und Abstimmungen. Wir passen uns den Gegebenheiten an.”

Auf europäischer Ebene ist Carrefour auch in anderen Geschäftstypen aktiv. Im Hinblick auf die angekündigten Umstrukturierungen bei der Bon Appétit Group könnte man sich eine Business-Konstruktion analog zu derjenigen von Manor – Carrefour vorstellen. Carrefour übernimmt 40 Prozent von Pick Pay und garantiert das Management dieser Kette: Auf einen Schlag würde Ihre Gruppe um eine Milliarde Schweizer Franken wachsen!

“Dazu kann ich Ihnen sagen, dass wir alles anschauen. Wir haben uns eingehend mit Waro befasst. Die Übernahme konnte aus den oben erwähnten Gründen nicht realisiert werden. Es bestehen keine Verhandlungen mit anderen Mitbewerbern.”

Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Maus Frères und Carrefour?

“Maus Frères ist zu 60 Prozent Aktionär bei Distributis. Wir, Carrefour, haben das Management, während Maus Frères die Rolle des Aktionärs spielt. Maus Frères ist also kein Sleeping Partner, sondern ein aktiver Aktionär, der dem Management die operative Führung überlässt. Ich will damit sagen, dass wir in Maus Frères einen guten Partner haben, der den Schweizer Markt kennt und uns auch unterstützt.”

Das ist eine besondere Situation. Man kennt das Modell einer Management-Gesellschaft aus dem Hotel-Business. Im Retail-Geschäft ist sie neu. Warum haben Sie nicht einfach Jumbo aufgekauft?

“In zwei Jahren können wir zusätzliche zehn Prozent kaufen, sodass wir dann eine 50:50-Situation haben. Wir werden diese Option einlösen. Dann sehen wir weiter. Tatsächlich ist diese Konstellation für Carrefour ungewöhnlich, denn es gibt kein anderes Land, in dem wir an einer Kette mit nur 40 Prozent beteiligt sind. Wir fanden, dass die Schweiz dieses Opfer wert ist.”

Wollte Maus Frères nicht auf einmal verkaufen?

“Ich kann nicht im Namen der Aktionäre sprechen.”

Ein anderes Segment, das sich in der Schweiz im Umbruch befindet: die Belieferung der Gastronomie und die Cash & Carry. Sehen Sie darin ein Potenzial für Carrefour in der Schweiz?

“Nein.”

Coop und Migros verfügen beide über mehr als zwei Millionen Kundenkarten, dazu kommen deren wöchentliche Veröffentlichungen, Coop-Zeitung und Brückenbauer, mit einer Auflage von je einer Million Exemplaren. Dazu kommen die Budgets für Werbung, das bei Coop im Jahr 2002 206 Millionen Franken betrug. Wo sehen Sie die Chance von Carrefour, die Konsumenten anzulocken am Rande dieser mächtigen Engagements?

“Die Kunden treffen ihren Entscheid aufgrund der Qualität und der Preise. Die haben wir.”

Carrefour ist bekannt für Geschäftsmethoden, die den Lieferanten zuweilen in die Ecke treiben. Wie setzen Sie diese Kultur in der Schweiz um?

(Lacht.) “Im Allgemeinen pflegen wir gute Beziehungen und versuchen, eine Win-Win-Situation zu erreichen. Wir haben zwar einige Lieferanten von Jumbo ausgewechselt, doch nur in sehr beschränktem Rahmen.”

In Genf hat Carrefour eine Einkaufszentrale für die Welt eingerichtet, welche die Preise und Bedingungen der wichtigsten Märkte festlegt. Profitieren Sie von dieser Infrastruktur im Sinne besserer Konditionen, als es Ihnen die relativ geringe Dimension der nationalen Umsatzzahl erlauben würde?

“Ja. Alle Carrefour-Länder profitieren von Carrefour World Trade, die Schweiz eingeschlossen. Wir profitieren vom Grösseneffekt, den wir in der Schweiz nicht haben und den wir so durch weltweite Abkommen kompensieren können. Was wir also aufgrund der hiesigen geringen Grösse verlieren, können wir auf diese Art wieder gutmachen. Nicht alles natürlich. Es gibt lokale Lieferanten, die nicht mit Carrefour World Trade zusammenarbeiten. Da haben Coop und Migros Vorteile. Aber wir haben dafür Grössenvorteile bei Nestlé, Procter & Gamble, Unilever und anderen.”

Aber in diesem Fall hat Carrefour Schweiz keinen speziellen Vorteil davon, dass sich die Welt-Einkaufsorganisation in Genf befindet?

“Nein.”

In Frankreich wurde eine neue Infrastruktur für das Category Management eingerichtet. Werden die Manager auch für den Schweizer Markt verantwortlich zeichnen?

“Nein. Das Category Management in Frankreich betrifft die Organisation in Frankreich. Wir sind in der Schweiz nicht gleich organisiert. Jedes Land ist nach seinem Entwicklungsstand organisiert. Es ist die jeweilige Organisation, welche die Zusammenarbeit mit den Lieferanten optimiert.”

Anlässlich ihres 40-jährigen Bestehens hat Carrefour einen Mega-Event in Bourget organisiert, namentlich mit der Anwesenheit von Michail Gorbatschow. In diesem Zusammenhang wurden neue Massnahmen angekündigt, um die Zusammenarbeit zwischen Carrefour und den Bauern zu verstärken. Wollen Sie dieselbe Philosophie gegenüber den schweizerischen Bauern anwenden?

“Michail Gorbatschow kam als Vertreter des Green Cross. Wir versuchen, mit Organisationen, auch dem WWF, Richtlinien zu erarbeiten und durchzusetzen, durch die die Erde nicht ausgebeutet wird. Das sind keine pathetischen Worte. Wir wissen, dass unsere Nahrungsmittel in aller Herren Länder grossenteils auf der Produktion der Bauern beruht. So schaffen wir Regeln für die Produktion und Lieferung. In China, Mexiko, überall.”

Der Landwirtschaftsmarkt ist stark reglementiert in der Schweiz. Glauben Sie, Punkte machen zu können mit Aktivitäten wie der Produktlinie “Filière Qualité Carrefour”, entsprechend der französischen Philosophie?

“Ja. Das wollte ich damit sagen, und ich insistiere. Denn ich glaube, die Landwirtschaft ist an vielen Orten in Schwierigkeiten. Jedenfalls hat sie im Gefüge eines Landes eine wichtige Rolle zu spielen. In der Schweiz, wo es circa 200000 Bauern gibt, muss man alles daran setzen, diesen Berufsstand und diese Kultur im Interesse der Umwelt aufrechtzuerhalten.”

Wie kann ein französischer Grossverteiler zur Nummer zwei weltweit werden, während deutsche Unternehmen wie Aldi, Tengelmann in ihrem eigenen Markt blieben?

“Carrefour hat das Konzept des Hypermarktes erfunden: alles unter einem Dach, unser Parking, unser Business, Discount, Markenprodukte, Frischproduktkonzepte, tiefe Investitionen, motivierte Mitarbeiter. Carrefour wurde 1963 gegründet. Bereits sieben Jahre später haben wir in sehr vielen Ländern Einzug gehalten. So haben wir – fast biologisch – eine Vitalität und eine Dynamik entwickelt aufgrund des Aufeinandertreffens der Menschen in diesen Märkten und Kulturen. Wir waren sehr früh in Brasilien, Argentinien, Spanien. Wir haben auch Läden in Ländern wieder geschlossen, wie zum Beispiel in Österreich, Deutschland und Grossbritannien. Einen Dreh haben wir vielleicht verpasst, den mit den USA. Da haben wir sogar zweifach verloren, denn wir waren einst in den USA und hatten Wal-Mart gezeigt, was es heisst, mit Food und Non Food einen Hypermarkt aufzubauen. Das war im Jahr 1985, als Wal-Mart noch klein war und nur Non Food anbot. Wir besaßen ein

Geschäft in Philadelphia mit Food und Non Food, und das hatten sie uns abgeschaut. Von da an, 1988 bis 1990 war das Wachstum von Wal-Mart in den USA gigantisch. Wir haben ihnen den Weg gezeigt, und heute sind wir die Nummer zwei weltweit.”

Glauben Sie, dass dieses Konzept der Hypermärkte in allen Ländern funktionieren kann? Andererseits versuchte Wal-Mart, nach Deutschland zu gehen, wo es schlecht funktionierte.

“Der deutsche Markt ist auch sehr schwierig. Wir waren ebenfalls in Deutschland, haben uns aber wieder zurückgezogen.”

Was ist anders in Deutschland?

“In Deutschland zählt vor allem der Preis. Qualität und Dienstleistung haben einen tieferen Stellenwert.”

Aber Carrefour ist, zumindest in der Schweiz, in Untersuchungen von Warenkörben immer einer der günstigsten Anbieter.

“Was man in der Schweiz sieht, ist nur ein kleiner Teil von dem, was wir wirklich machen können. In anderen Ländern ist das Angebot spektakulärer. In Deutschland wird es tatsächlich immer schwieriger mit dem Handel. Die Preise sinken weiter, besonders nach dem Einzug von Wal-Mart, und die Dienstleistungen werden immer mehr zurückgebunden.”