

URS RIEDENER

Der Markenmacher: Auf der einen Seite der Geiz-ist-geil-Trend, auf der anderen die Luxus-Tendenz. Bricht die Mitte weg? Und was bedeutet das für die Migros, die von der Mitte lebt? Denn M-Budget macht nur vier Prozent und Selection nur ein Prozent des Umsatzes aus. Migros-Marketingchef Urs Riedener über Positionierungsfragen, Öffnung der Märkte, den Vorstoss nach Deutschland, Cassis de Dijon und die Pharmaindustrie, die sich gegen offene Märkte sperrt.

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

Der Detailhandel hat eine Interessengemeinschaft gegründet.

Wollen Sie damit die Markenartikler in die Schranken weisen?

“Mit den Markenartiklern hat das gar nichts zu tun. Der Detailhandel hat ein paar gemeinsame Interessen: Verkehr, Bauvorschriften, Liberalisierung des Agrarmarkts. Da ist es einfach gescheiter, dass nicht jeder einzeln auftritt.”

Das ist also auch keine Spitze gegen die Promarca?

“Überhaupt nicht. Wir zielen wirklich auf die Politik. Wir können unsere Anliegen gebündelt besser vertreten.”

Ist es wirklich möglich, dass Migros und Coop gemeinsame Sache machen?

“Die gemeinsamen Interessen gehen natürlich nicht allzu weit. Die gibt es nur auf neutralem Terrain. Parkplatzbeschränkungen bei Umbauten oder die Fristen in Baubewilligungsverfahren sind einschränkend Rahmenbedingungen, die wir alle haben.”

Wie einig sind Sie denn in der Frage des Cassis-de-Dijon-Prinzips? Wie steht die Migros dazu?

“Wir sind klar dafür, dass dieses Prinzip auch in der Schweiz eingeführt wird. Wir können doch nicht an der Grenze Massnahmen treffen, die unsere Produkte verteuern und den Markt abschotten.”

Nun hat hier am Handelstag ein Redner gesagt, dass man eigentlich eine Mauer um die Schweiz bauen müsste. Denn wenn die Gleichstellung mit Europa käme, dann würden wir von billigen Produkten überschwemmt.

“Die Mauer um die Schweiz ist eine ziemlich abstruse Vorstellung. In der Realität liegt die Schweiz im Herzen

von Europa; sie ist sehr stark vernetzt. Mit dem zunehmenden Einkaufstourismus existiert diese Mauer in Grenzregionen schon lange nicht mehr. Die WTO wird uns zu weiterem Grenzabbau zwingen. Ich glaube, dass prospektives Handeln immer besser ist, als eine Mauer zu bauen. Wir müssen die möglichen Situationen antizipieren und frühzeitig Massnahmen treffen. Wenn eine Mauer fällt, gibt es übrigens immer auch Möglichkeiten, selber im Ausland aktiv zu werden.”

Die Migros hat doch gegenüber der Gesellschaft eine Verantwortung. Wenn wir jetzt plötzlich von Billigprodukten überrollt würden, müsste die Migros doch ihr ganzes Konzept überdenken.

“Das ist wohl so. Und wenn wir jetzt plötzlich überrollt würden, hätten wir auch unseren Job nicht besonders gut gemacht. Wir gehen aber davon aus, dass die Schweizer Kundschaft sich nicht nur an den Preisen orientiert. Die Produktqualität, die Frische, Regionalität und auch Zusatznutzen im ethischen Bereich sind mindestens so wichtig. Letzten Endes sagt uns der Kunde, welches Produkt er für welchen Preis haben will. Und wir müssen uns fügen. Wir können die Leute unterrichten, informieren, vielleicht sogar ein bisschen erziehen. Aber am Schluss entscheidet der Markt, ob unsere Produkte gefragt sind oder nicht. Punkt.”

Im Ausland hat die Migros ja einige Erfahrungen gemacht mit eigenen Filialen. Wie soll das jetzt weitergehen?

“Jetzt bauen wir in Deutschland aus. Dort hat das Downtrading (immer billiger, immer günstiger, immer weniger wert) Nischen im höherwertigen Bereich geschaffen. Wir haben mit der Filiale in Freiburg im Breisgau einen tollen Kontrapunkt gesetzt. Dort haben

wir mit dem Standort in der Fussgängerzone, mit Schweizer Produkten, mit Bedienung, mit der Art der Präsentation und mit der Qualität der Frischprodukte einen neuen Standard gesetzt, welcher in ganz Deutschland Resonanz gefunden hat. In einem solchen Nischenmarkt haben wir eine gute Chance, uns zu behaupten.”

Will die Migros nun ganz Deutschland erobern?

“Nein. Wir müssen Schritt für Schritt vorgehen. Auch in Deutschland hat ja niemand auf uns gewartet. Wir haben ein Konzept, das sichtbar funktioniert. Und das wollen wir jetzt vervielfältigen. Das Thema ist aber Standort, Standort, Standort. Die Erhältlichkeit idealer Standorte wird entscheiden, wie schnell wir wohin kommen.”

Was sind denn die nächsten Pläne?

“Unser Ziel ist es, pro Jahr eine zusätzliche Filiale zu eröffnen, vor allem in Süddeutschland. Das tönt nicht besonders ehrgeizig. Aber wir wollen die Qualität der Expansion nachhaltig sicherstellen.”

Im Ausland kann man ja nicht nur mit dem Handel expandieren. Das ginge auch mit eigenen Produkten.

“So ist es. Für uns findet Internationalisierung in erster Linie in der Beschaffung statt, in zweiter Linie im Export von Produkten und erst in dritter Linie mit neuen Verkaufsstellen. Wir sind auf allen drei Schienen unterwegs. Vor allem im Export sehen wir noch weitere Chancen.”

Bis jetzt ist der Export aber doch marginal gegenüber den Möglichkeiten, die man hätte.

“Falsch: Die Möglichkeiten sind marginal. Überall, wo wir agrarpolitisch abgeschottet sind, findet kein Export statt. Firmen wie Mibelle oder Chocolat Frey exportieren hingegen bereits 30 bis 50 Prozent. Das ist nicht marginal.”

Warum redet die Branche eigentlich immer noch von Eigen- oder Handelsmarken? Sind die eigenen Marken denn keine vollwertigen Markenartikel?

“Natürlich sind sie das. Der Kunde macht da schon lange keinen Unterschied mehr. Ob ‘Total’ eine Eigenmarke ist oder ein Markenartikel – es ist einfach das beliebteste Waschmittel in der Schweiz. Andererseits wollen wir keinen unnötigen Krieg entfachen. Aber in unserem Verständnis sind unsere Eigenmarken ganz klar Marken. Und wenn man die Positionierung anschaut, sind es sogar sehr starke Marken.”

Wir haben an dieser Tagung gehört, dass die Mitte wegbricht. Die einen kaufen ganz billig ein, die anderen ganz teuer. Sieht das die Migros auch so?

“Es gibt solche Tendenzen an den Polen. Wenn man das aber genauer anschaut, dann macht M-Budget etwa vier

Prozent des Umsatzes aus, Selection nicht einmal ein Prozent. Und 95 Prozent sind in einer breiten Mitte. Ich glaube, dass es immer eine Mitte geben wird. Stellt sich nur die Frage, was für eine Mitte. Wenn ich in der Mitte bin und nicht genau weiss, für was ich dort eigentlich stehen will, dann habe ich ein Problem. Wenn ein Konzept hingegen gut positioniert ist, wird es auch dort eine Chance haben. Dann kommt die Frage, ob man ein schleichendes Downtrading zulasten kurzfristiger Umsatzgewinne betreibt oder ob man es auf der Höhe halten kann. Das ist vor allem das Problem der Markenartikler.”

Ich habe an dieser Tagung gehört, wie gefährlich Line-Extensions sein können.

“Line-Extensions sind zwar konzeptionell sehr einfach und bequem. Der Kunde nimmt sie aber nicht wahr, die Differenzierung ist schwierig, der Kunde wird eher verwirrt, die Positionierung kann erodieren. Wir glauben, dass man ein Konzept mit einer gewissen Mächtigkeit einführen muss, damit es überhaupt erkannt wird. Die 25. oder 26. Varietät eines Produkts bringt dem Kunden keinen Zusatznutzen mehr. Das gilt auch für unsere Handelsmarken.”

Es gibt offensichtlich einen Trend zu früheren Marken. Ist das auch in Ihrem Bereich feststellbar?

“Diesen Trend gibt es wirklich. Wir haben ihn auch schon genutzt, indem wir ein Retro-T-Shirt gemacht haben mit dem alten Bichofszell-Logo. Die sind erstaunlicherweise auf eine hohe Akzeptanz gestossen. Daraus könnten wir wohl noch mehr machen. Wir sehen schon so etwas wie die Flucht in die Tradition. Das könnten wir zum Beispiel in der Selection-Linie auffangen, wo wir zu jedem Produkt eine Geschichte mitliefern.”

Die englische Tesco macht grosse Umsätze im Internet. Warum funktioniert das in der Schweiz noch nicht so?

“Bei uns ist die Dichte der Verkaufsstellen deutlich höher. Zweitens gibt es das Grossstadt-Phänomen. Wir haben einfach keine so grossen Agglomerationen mit Millionen von möglichen Kunden. Aber wir glauben dennoch an diesen Markt, das ist ein Zukunftsmarkt. Wir werden dieses Jahr etwa auf 50 Millionen Online-Umsatz kommen. Das ist noch nicht viel, aber es entspricht etwa einem MM-Supermarkt. Bis wir dafür die Baubewilligung haben, dauert es acht Jahre. Da ist das Internet schon ein wenig schneller. Und die Wachstumsraten sind in den letzten Jahren immer 20 bis 40 Prozent gewesen.”

Im Moment werden ja Einkaufszentren gebaut, weit über die Kapazität hinaus. Wohin soll denn das führen?

“Das führt zum Thema Standortqualität. Das wird immer wichtiger: Wie schnell ist das Einkaufszentrum erreich-

bar, wie viele Parkplätze, welcher Mietermix. Da habe ich so meine Sorgen: Überall sind etwa die gleichen drin. Auch hier heisst das Motto: klare Differenzierung und Profilierung.”

Sie haben extrem hohe Lohnaufwendungen. Können Sie die halten?

“Wir sind ein integrierter Konzern. Wir haben Lohnkosten auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen. Im Vergleich zu einem reinen Detailhändler sieht man also nicht die ganze Wahrheit. Wir haben pro Flächeneinheit Lohnkosten von 10 bis 12 Prozent im Supermarkt, ein Discounter hat 4 bis 5. Wird das vom Kunden auch geschätzt? Ist er bereit, für ein grösseres Sortiment, für mehr Bedienung und Beratung auch zu zahlen? Das wird für die Lohnkostenentwicklung entscheidend sein.”

Wohin wird die Agrarpolitik führen? Wenns nach der Migros geht, zur Öffnung?

“Wir befürworten, dass sich die Schweiz öffnet. Man muss sich aber das Szenario genau anschauen. Wir müssen ja nicht alles gleichzeitig liberalisieren.”

Welche Rolle spielt die Migros bei dieser Diskussion?

“Wir sind klare Verfechter der Liberalisierung. Aber es geht da nicht nur um die Landwirtschaft. Wenn wir das Land öffnen wollen, dann müssen wir auch über Medikamente reden. Die Landwirtschaft zu öffnen und alles andere zu lassen wie es ist, das geht nicht. Heute versucht gerade die Pharmabranche, ihre Pfründen zu retten, und das stimmt mich skeptisch. Wenn ein Land einen bestimmten Schritt machen will, dann müssen alle mitziehen.”