

Kampfzone Supermarkt

Die Lebensmittelläden rüsten gegen Online-Händler und Discounter auf. Rewe-Chef Caparros will es mit Bistros, Cafés und Sushi-Bars versuchen. Den Managern geht es um ein ganz neues Einkaufserlebnis.

K. Ludowig, C. Kapalschinski
Düsseldorf

Ein Supermarkt ist eine von Psychologen konstruierte Versuchsanordnung mit dem Ziel, Verbraucher zum Kauf anzuregen. Oft ist er aber auch nur eine freudlose Aneinanderreihung von Regalen.

Von „echten Marktplätzen“ träumt nun Alain Caparros, Chef des Handelsriesen Rewe. Seine Läden will er mit Bistros oder Sushi-Bars aufpeppen und 1,6 Milliarden Euro investieren. Nur so glaubt Caparros, auf dem Schlachtfeld des Lebensmitteleinzelhandels überleben zu können. „Wenn wir nicht aufpassen, wird der Supermarkt überflüssig“, warnt er im Handelsblatt-Interview.

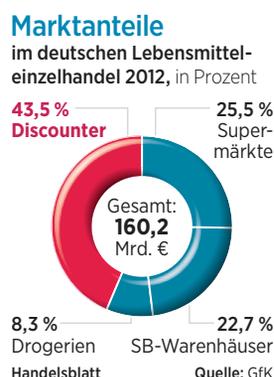
Denn Edeka, Rewe, Metro, Aldi und Lidl, die den Markt weitgehend unter sich aufgeteilt haben, befenden sich mit immer neuen Marketingaktionen oder Kampfpreisen. Eier sind so billig, dass Bauern protestieren. Und Coca-Cola will Tiefpreise nicht akzeptieren und droht aus den Lidl-Regalen zu fliegen.

Rewe-Chef Caparros sieht sein Unternehmen gleich von zwei Seiten attackiert: von Discountern und Onlinehändlern. Doch der Kölner Konzern (327 600 Mitarbeiter, 15 500 Märkte und knapp 50 Milliarden Euro Umsatz in Europa) ist wild entschlossen, die Attacken abzuwehren.

Und Caparros weiß, dass günstige Preise und ein großes Sortiment im Brutalo-Wettbewerb vor den Kassen nicht mehr ausreichen. Im Lebens-



Einkaufsstüte von „Rewe to go“: Neue Konzepte für den Handel.



mittel-Einzelhandel, der 2013 geschätzt mehr als 165 Milliarden Euro umgesetzt hat, wird das Einkaufserlebnis immer wichtiger - deshalb die Idee mit den Bistros und Sushi-Bars.

Denn selbst Discounter wie Aldi oder Lidl haben ihre Filialen aufgemöbelt. Statt Grundversorgung auf Paletten gibt es frische Brötchen, Delikatessen oder Bio-Produkte. Den Billigketten verdankt die Branche einen großen Teil ihres Umsatzwach-

tums von zuletzt drei Prozent.

Die zweite Front sieht der Rewe-Chef im Online-Handel, seit Amazon 2010 begann, Müsli oder Kaffee auch in Deutschland zu verschicken. 0,5 Prozent Marktanteil erreicht das Geschäft mit Nahrungsmitteln per Mausclick derzeit, 2020 könnten es laut den Beratern von A. T. Kearney bis zu 2,5 Prozent sein.

Caparros will das Feld nicht den Wettbewerbern überlassen: In sieben Städten liefert Rewe Online-Bestellern seit zwei Jahren Waren aus den Filialen; dieses Geschäft soll ausgeweitet werden. Und er beteiligt sich - wie Tengemann-Chef Karl-Eri-

van Haub - an Internetfirmen, um von den „verrückten“ Nerds zu lernen: „Uns gibt das Internet die Chance, Marktführer zu werden“ - und Edeka zu schlagen.

Caparros kennt allerdings das Beharrungsvermögen vieler selbstständiger Rewe-Kaufleute. Die begreifen den digitalen Vertriebskanal heute noch oft als Feind. Der Chef fordert Veränderung: „Die alte Garde, die den Rewe-Erfolg lange gesichert hat, müssen wir überzeugen, dass wir sie brauchen. Sie muss die Verrückten finanzieren, die unsere Zukunft sind.“

Lebensmittelhandel im Umbruch, Caparros-Interview Seiten 4 bis 7

Kampfzone Supermarkt

Fortsetzung von Seite 1

Ein Camembert-Rucola-Sandwich, Linsensalat mit roter Bete und Ziegenkäse, Pizza-Grillgemüse, Tandoori-Curry, Schokokuchen am Stiel - alles zum Mitnehmen oder zum Verzehr vor Ort. Und wer sein „Ready-to-Cook-Menü“, etwa Reismücheln vietnamesischer Art, selber kochen will, kann das in einer offenen Küche tun. Kaffee kommt aus Nespresso-Maschinen, Wein aus Automaten mit Probierschluck-Funktion.

Das alles ist „Made by Rewe“ - so heißen die zwei Kölner Bistros des Handelskonzerns mit angeschlossenen Supermarkt. Sie sind so etwas wie das Testlabor von Vorstandschef Alain Caparros. Seine Vision: Der Einkauf soll für Kunden künftig gleichzeitig ein Erlebnis sein - und zwar in möglichst vielen der bundesweit rund 3500 Rewe-Supermärkte. Neben Bistros schweben Caparros Cafés oder Sushi-Bars vor.

Für den Manager ist klar: Die Menschen wollen Unterhaltung. Lebensmittel anbieten, das allein reicht nicht mehr. Einkaufen kann man auch woanders, etwa beim Discounter. Mit dieser Philosophie steht Rewe nicht allein: Auch der von Markus Mosa geführte Marktführer Edeka aus Hamburg will „neue Genuss- und Gastrokonzepte“ in seine Märkte integrieren.

Der deutsche Lebensmittelmarkt ist eine Kampfzone. In kaum einem anderen Land ist der Wettbewerb härter. Und die traditionellen Supermärkte müssen sich vor allem gegen die wieder erstarkenden Discounter behaupten. Noch vor Monaten hieß es, Aldi, Lidl & Co. seien am Ende ihrer Möglichkeiten. Auf Jahrzehnte der Himmelsstürmerei, die 2008 in einem Marktanteil von 44,5 Prozent für die Billigheimer gipfelte, folgte Ernüchterung. Während sich Edeka und Rewe in den zurückliegenden drei Jahren langsam zurückkämpften, schrumpfte das Geschäft der Discounter. Doch 2013 kam die erneute Trendwende: Nach Schätzungen des Konsumforschungsinstituts GfK erhöhten die Billigketten ihren Marktanteil - gemessen am Umsatz - wieder auf fast 44 Prozent.

Das liegt vor allem daran, dass bei den Discountern die Preise

Markus Mosa: Auch der Edeka-Chef setzt auf das Einkaufserlebnis.



im Vergleich zu den Supermärkten stärker gestiegen sind, wie GfK-Experte Wolfgang Adlwarth erläutert. Das Verbraucherverhalten habe sich geändert: „Die Kunden sind auch bereit, für qualitativ bessere Angebote - zum Beispiel Feinkost - mehr auszugeben.“ Und das inzwischen auch beim Discounter.

Aldi und Lidl locken mit billiger Milch oder Butter - aber auch mit Backstationen, Delikatessen, fair gehandelten oder Bio-Lebensmitteln. Aldi hat Markenartikel wie Coca-Cola und Nivea eingeführt - eine Revolution. Jahrzehntlang stand die Ladenkette für No-Name-Ware von guter Qualität, teils sogar von Markenherstellern produziert - nur eben günstiger. Lidl hält mit Werbung und Aktionen - Super-Samstag, Markenwoche, Englische Woche - dagegen.

„Inzwischen wollen die Discounter hundert Prozent des wöchentlichen Einkaufs abdecken“, sagt Matthias Queck vom Brancheninformationsdienst Planet Retail. Die Folge: „Ging es früher nach Aldi noch zu Edeka oder Rewe, kann der Supermarkt heute oft ausfallen.“ Und auch die Läden wurden schöner. Vor allem Aldi Nord hat zuletzt kräftig investiert. Der Einfluss der Discounter ist deutlich spürbar. Gerade demonstriert die Gruppe des Dieter Schwarz mit ihrem Flaggschiff Lidl Stärke gegenüber Coca-Cola - und bestellt dort einfach nicht mehr. Vom „Machtkampf unter Giganten“ redet Experte Queck. Er glaubt: „Kein Lieferant kommt an Lidl vorbei.“

Der Druck zwingt Supermärkte wie Rewe zum Handeln. Das Motto von Chef Caparros: Wir müssen alles ausprobieren. Selbst wenn es schwerfällt in einem 50-Milliarden-Euro-Konzern, noch dazu einer Genossenschaft. Doch es gibt mehrere Testballons wie die Bistros, aber auch Rewe-to-go-Geschäfte und die Bioläden Temma.

Die Supermärkte investieren ordentlich in Läden, Sortiment, Mitarbeiter, Logistik. Bei Rewe fallen dieses Jahr 1,6 Milliarden Euro an, bei Edeka mehr als eine Milliarde.

Auch der schönste Supermarkt mit Sushi-Bar nützt aber nichts, wenn die Kunden ihre Lebensmittel einfach im Internet bestellen und sich dann nach Hause liefern lassen. Neben Start-ups wie mymuesli.com und Logistikern wie der Deutschen Post bringt sich vor allem Amazon, das weltgrößte Onlinekaufhaus, in Stellung. Nicht nur bei Büchern oder Unterhaltungselektronik wandert der Umsatz ins Internet, auch bei Lebensmitteln.

Kirsten Ludowig



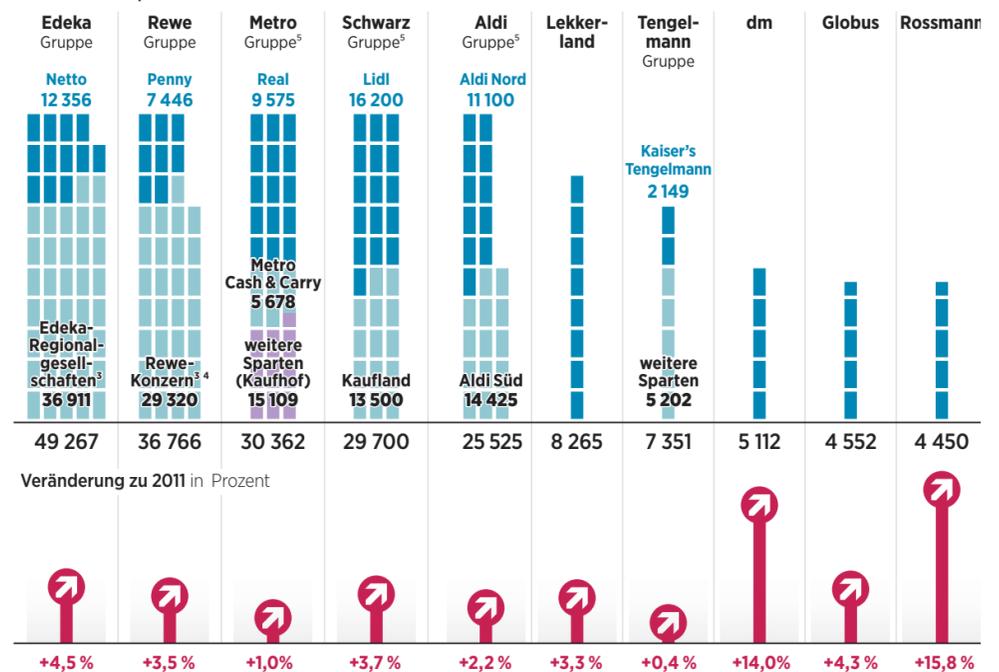
dpa/Rolf Vennenbernd

Rewe-Lieferwagen: Im Internet bestellt, aus der Filiale geliefert.

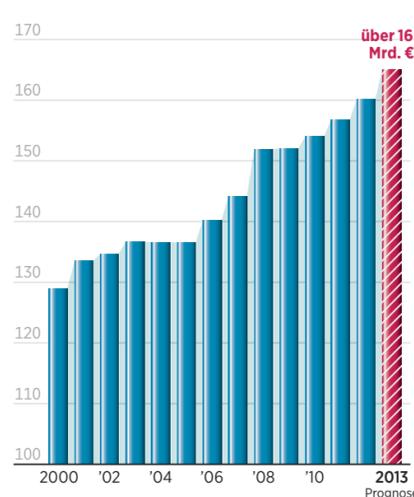
Der deutsche Lebensmittelmarkt

Die größten Lebensmittelhändler'

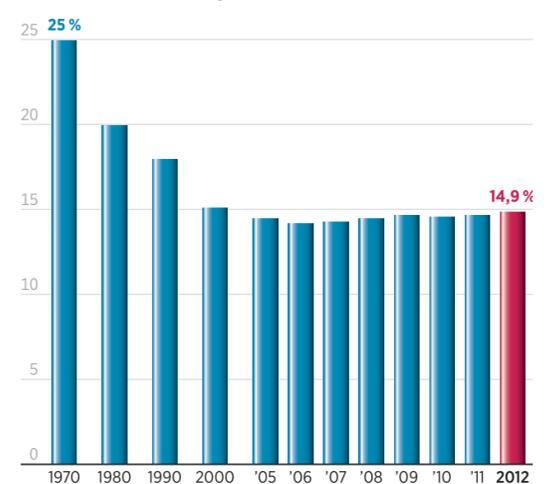
Gesamt- und Spartenumsatz² 2012 in Mio. Euro



Umsatz⁶ im Lebensmitteleinzelhandel in Mrd. Euro



Ausgaben der privaten Haushalte für Nahrungsmittel Anteil an den Konsumausgaben in Prozent



Handelsblatt
Quellen: Trade Dimensions, Destatis, Statista, A.T.Kearney, HS Niederrhein, GfK

1) alle Artikel des tägl. Bedarfs, z.B. auch Waschmittel, Tiernahrung, Kosmetik; 2) Bruttoumsätze (inkl. MwSt.) aus Gründen der Vergleichbarkeit werden im Ranking ausschließlich Geschäftsjahresumsätze genannt; 3) inkl. weitere Unternehmensparten; 4) inkl. Rewe-Dortmund; 5) Schätzung von Trade Dimensions; 6) engere Definition

PRODUZENTEN

Der Preis ist heiß

Teuerung bei Lebensmitteln: Auffallende Lockangebote für Eier.

Christoph Kapalschinski
Düsseldorf

Zehn Eier von Hühnern aus Bodenhaltung für 99 Cent? Unter Landwirten ist die Empörung über das Angebot von Aldi groß. „Nahrungsmittel darf man nicht für Lockangebote missbrauchen“, sagt der Präsident des Bayerischen Bauernverbands, Walter Heidl, dem Handelsblatt.

Kampfpreise drohten Züchter in den Ruin zu treiben, denn nach dem Verbot von Legebatterien hätten viele gerade in neue, bessere Haltungsformen investiert, erklärt Heidl: „Es müsste eine negative Reaktion aus der Gesellschaft geben. Wir brauchen einen Kodex, mit dem sich der Handel in die Pflicht nehmen lässt.“

Die Klage über zu niedrige Preise gehört in der Lebensmittelbranche zum Tagesgeschäft. Der Vorwurf: 6 000 meist mittelständischen Herstellern stünden nur fünf große Händler gegenüber. Die vereinten 75 Prozent des Umsatzes auf sich und drückten mit ihrer Marktmacht die Einkaufspreise.

Dabei ist die Lage durchaus unterschiedlich. Hersteller von beliebten

und damit für den Handel unverzichtbaren Marken wie Nestlé und Unilever erzielen in Deutschland gute Gewinne. Bei Mittelständlern, die ihre Zahlen oft nicht publik machen, kommt es auf den Einzelfall an: Der Kekshersteller Bahlsen erreicht eine operative Marge von rund drei Prozent, der Bio-Hersteller Rapunzel zehn Prozent.

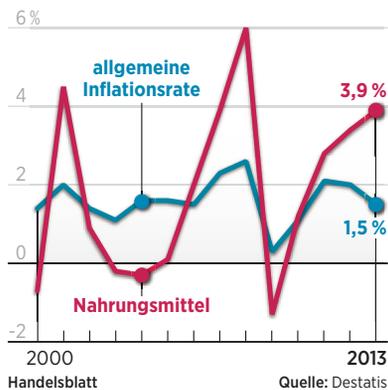
Die Kämpfe zwischen klassischem Supermarkt und Discount haben sich weg von der Preisfront verlagert. Die

Supermärkte haben Eigenmarken wie „Ja“ (Rewe) und „Gut & Günstig“ (Edeka) etabliert, die mit den Discountern mithalten sollen. Aldi und Lidl wiederum verlegen den Wettstreit momentan mehr auf hochwertigere Produkte. Ein Blick auf die Inflationsdaten zeigt denn auch: Seit 2010 steigen die Preise für Lebensmittel stärker als der Preisindex insgesamt.

„Einerseits haben die Lebensmittelhersteller mit steigenden Herstellungskosten, also Energie- und Rohstoffkosten und Kosten aus politischer Regulierung, zu kämpfen“, sagt Wolfgang Ingold, Vorsitzender des Verbands der Lebensmittelindustrie (BVE). „Auf der anderen Seite steht der scharfe Wettbewerb im Handel, die Unternehmen müssen damit leben.“ Sein Verband rechne aber eher mit steigenden als mit sinkenden Preisen.

Der Niedrigpreis für Eier spiegelt somit ein momentanes Überangebot auf dem Markt wider. Vor rund zwei Jahren gab es eine ähnliche Diskussion um den Milchpreis. Der hat inzwischen wieder deutlich zugelegt, weil die Nachfrage – auch aus China – deutlich gestiegen ist.

Inflationsrate für Nahrungsmittel und allgemeine Inflationsrate in Prozent



ONLINEHANDEL

Essen per Mausklick

Händler eifern Amazon nach - und bieten Lebensmittel auch im Netz.

Kirsten Ludowig
Düsseldorf

Ralf Kleber redet im Superlativ: „Wir bauen gerade Deutschlands längstes Nudelregal“, sagt er: „Mit allem, was geht: Hartweizen, glutenfrei, bio, handgemacht - ob italienische Fettuccine oder deutsche Spätzle.“ Seit 2010 lässt der Deutschland-Chef von Amazon, dem weltgrößten Online-Kaufhaus aus den USA, bundesweit Lebensmittel versenden. Zum Start waren es rund 35 000 Produkte, inzwischen sind es 280 000: nicht nur Nudeln, auch Saucen und Dips, Müsli, Süßigkeiten, Knabbereien, Gewürze, Kaffee, Bier, Wein und Spirituosen.

Kleber will das Angebot weiter ausbauen. „In den USA haben wir in diesem Segment derzeit über 590 000 Produkte.“ Dabei liegt der Onlineanteil am Lebensmittelmarkt in Deutschland gerade mal bei 0,5 Prozent, schätzt die Unternehmensberatung A. T. Kearney. Er steigt zwar, wenn man sämtliche Güter des täglichen Bedarfs wie Lebensmittel, Körperpflege, Kosmetik, Tierbedarf, Wasch- und Putzmittel betrachtet, bleibt aber unter der Ein-Prozent-Marke. Noch werden vor allem Mode, Elektronik und Bücher im Internet bestellt. Bei Lebensmitteln ist die Unsicherheit noch groß, gerade mit Blick auf die Qualität.

Dennoch drängen Onlineshops wie Amazon und Start-ups wie All you need, Emmas Enkel oder food.de in das Geschäft der Supermärkte. Der Grund: In Deutschland bietet der Markt der „schnell drehenden Konsumgüter“ mit einem jährlichen Umsatz von rund 210 Milliarden Euro großes Potenzial. 2020, erwartet A. T. Kearney, könnte der Onlineanteil bei sechs Prozent liegen - das entspräche gut zwölf Milliarden Euro.

Auf dem Markt gibt es bislang vor allem spezialisierte Onlineshops für Weine (Hawesko), Feinkost (Gourmondo), hochwertige Fleischsorten (Otto Gourmet) oder selbstgeschaffene Müsli-Mischungen (Mymuesli). Mit diesen Produkten lassen sich in der Regel höhere Preise erzielen. Das macht den Transport bezahlbar. Das Verpacken und Zustellen von Lebensmitteln ist aufwendig und teuer, die Margen von gewöhnlichen Produkten wie Milch oder Butter sind gering. Hinzu kommt: Viele Deutsche sind nicht bereit, für die Lieferung zu bezahlen.



Essen zu versenden ist deshalb so interessant, weil es das Einzige ist, was unser Kunde jeden Tag braucht.“

Ralf Kleber
Deutschland-Chef Amazon

Auch traditionelle Lebensmittelhändler wie Edeka, Rewe, Tengelmann (Bringmeister) oder Bünting (Mytime.de) positionieren sich online. Allerdings sind die meisten Lieferdienste noch auf Großstädte und Ballungszentren beschränkt. Auch gibt es bei einigen Händlern wie bei der Metro-Tochter Real die Möglichkeit, im Internet zu bestellen und die Waren im Laden abzuholen (Pick-up-Service). Die Hersteller dagegen halten sich in Sachen Direktversand im Netz noch zurück. Eine Ausnahme ist das vom Schweizer Lebensmittelkon-

zern Nestlé ins Leben gerufene Kaffee-Kapselsystem Nespresso.

Das Beispiel All you need zeigt, dass in Deutschland keiner mehr vor die Tür muss, um die Vorratskammer zu füllen. Der 2011 gegründete Onlineshop, der mehrheitlich der Post-Tochter DHL gehört, bietet das komplette Sortiment eines Supermarkts inklusive frischer Ware wie Obst und Gemüse. Letzteres erfordert eine lückenlose Kühlkette - und ist besonders aufwendig.

Auch DHL-Konkurrent Nagel testet die Lieferung von Lebensmitteln. Der Spediteur vermarktet die Ware aber nicht selbst, sondern lässt sich von Onlineshops beauftragen. Dazu gehört das Start-up Kommtesen, das seinen Kunden - ähnlich wie Hello Fresh und Kochzauber - sogar die Planung für die Mahlzeiten abnimmt. So werden die Zutaten anhand ausgewählter Rezepte zusammengestellt.

Amazon lockt aber nicht nur die Größe des deutschen Markts. „Essen zu versenden ist deshalb so interessant, weil es das Einzige ist, was unser Kunde jeden Tag braucht“, erklärt Deutschland-Chef Kleber. Also ein Grund, alle 24 Stunden mit Amazon in Kontakt zu kommen. Und wenn ein Kunde erst einmal auf der Plattform ist, ist es wie im Laden: Er schaut sich um und findet fast immer etwas, was er eigentlich gar nicht kaufen wollte.

Obst, Gemüse, Fleisch oder Käse gibt es bei Amazon allerdings nur über die angeschlossenen Händler auf der Plattform. „Frische Ware ist noch mal eine andere Liga - von der Lagerung über die Logistik bis hin zur Frage der Rücknahme“, sagt Kleber. In den USA - in Seattle seit 2007, in San Francisco und Los Angeles seit 2013 - laufen allerdings schon Tests mit „Amazon Fresh“.

Manager Kleber: „Natürlich ist auch das ein wichtiges Thema für uns.“

ALAIN CAPARROS

„Ich flirte mit der Gefahr“

Der Rewe-Chef will seine Filialen in trendige Treffpunkte verwandeln. Ein Gespräch über Lebensmittel, die Konkurrenz von Discountern und Onlinehandel sowie einen Kulturschock.

Er hat diesen leichten, französischen Akzent, den die Deutschen so sehr lieben. Das gibt Alain Caparros Charme. Der Mann ist Chef von Rewe, des nach Edeka zweitgrößten Lebensmittelhändlers in Deutschland. Wenn er spricht, merkt die gesamte Branche auf. Und wenn er handelt, bricht hektische Betriebsamkeit aus.

Herr Caparros, gehen Sie eigentlich gern einkaufen?

Der Wochenend-Einkauf gehört nicht zu meinen Lieblingsbeschäftigungen. Warum soll eine Familie an einem Samstag in der Innenstadt, wo das Parkhaus 2,50 Euro die Stunde kostet, im Supermarkt Schlange stehen und Tüten schleppen, wenn sie Waschmittel oder Windeln in Ruhe zu Hause bestellen kann und geliefert bekommt?

Warum dann überhaupt noch einkaufen gehen?

Die Einsamkeit in den urbanen Zentren nimmt zu. Es muss Orte der Begegnung geben, an denen die Menschen essen, trinken, reden, kochen lernen können – sich wohlfühlen. Unsere Rewe-Läden müssen echte Marktplätze werden. Aber dazu müssen wir uns radikal ändern.

Radikal, das ist ein starkes Wort. Wie sieht ein solcher Wandel aus?

Ich war vor kurzem bei Rewe auf der Düssel-dorfer Kö. Hinten im Markt gab es eine Austern- und Kaviar-Verkostung. Der Laden war voll. Wir müssen in möglichst vielen Märkten ein Erlebnis-Angebot haben – ein Bistro, Café oder eine Sushi-Bar. Wenn wir nicht aufpassen, wird der Supermarkt überflüssig. Schließlich werden wir gleich von zwei Seiten attackiert: von den Onlinehändlern und den Discountern.

Das ist doch bestimmt nicht billig?

Wir haben 2013 rund 1,5 Milliarden Euro investiert, die Hälfte in Deutschland. Hohe Investitionen stehen auch 2014 auf dem Programm, mehr noch als im vergangenen Jahr. Insgesamt planen wir 1,6 Milliarden Euro für die Expansion und Modernisierung unserer Ladenetze im In- und Ausland. Eventuelle Akquisitionen würden on top kommen. Das geht, weil wir 2013 unsere Umsatzziele erreicht haben.

Das reicht aber nicht, oder?

Wir müssen auch beim Kostenmanagement noch besser werden, denn parallel steigen die Ausgaben. Die Energiewende kostet uns Millionen. Der Mindestlohn belastet – auch wenn ich ihn generell befürworte.

Aber das gilt für alle Händler, auch die Discounter. Trotzdem waren Aldi und Lidl 2013 die Gewinner, da konnten Edeka und Rewe gerade mithalten. Woran liegt das?

Ich sage oft, und ich darf das als Franzose: Jeder von euch Deutschen ist im Schatten einer Aldi-Tüte groß geworden. Früher gingen die Menschen zum Discounter, wenn sie schnell wieder raus und sich nicht verführen lassen wollten. Das hat sich geändert. Die Discounter werden zu Vollversorgern mit breitem Sortiment, auch an Markenartikeln. Die Formate verschwimmen.

Wäre es dann nicht schlau, wenigstens Ihren Discounter Penny zurück zu den Wurzeln zu führen?

Die Idee kommt ab und zu, gerne nach drei Bier in der Kneipe. Die Sache ist komplexer. Heute bekommen Sie in jedem Supermarkt günstige Grundnahrungsmittel. Mit unserer Eigenmarke „Ja!“ halten wir bei Rewe preislich mit den Discountern mit. Deshalb brauchen auch Aldi und Penny ein breites Angebot: Der Kunde will Nachhaltigkeit, er will Bio, er will beste Qualität – und trotzdem günstig einkaufen.

Wäre da noch der Handel im Netz. Bei Lebensmitteln liegt der Onlineanteil unter einem Prozent, wächst aber stark. Bei Elektronik sind es schon 30 Prozent. In Sachen Internet haben auch Sie – wie viele andere Händler – lange tatenlos zugesehen.

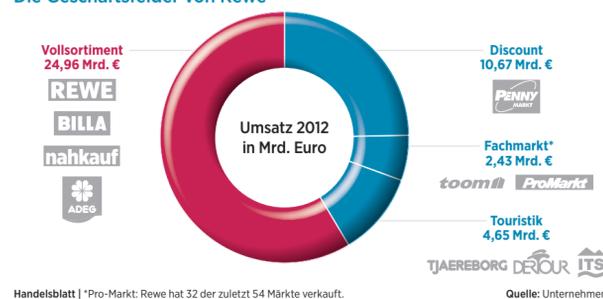
Ja, und das hat sich bei unserer Elektronik-Pro-Markt bitter gerächt. Wir waren zu langsam und steigen deshalb aus. 32 der zuletzt 54 Pro-Märkte konnten wir verkaufen.

Amazon versendet seit 2010 Lebensmittel in Deutschland. Zwar keine frischen, aber in den USA gibt es bereits Testläufe dafür. Macht Ihnen das Sorgen?

Ich habe großen Respekt vor Amazon. Vor allem in der Logistik, der Herz-Lungen-Maschine unseres Geschäfts, ist Amazon besser als wir. Wir müssen uns warm anziehen.

Läuft Ihr Onlinegeschäft mit Lebensmitteln denn nicht?

Die Geschäftsfelder von Rewe



Alain Caparros: Jeder Rewe-Vorstand sollte seinen eigenen Supermarkt führen.

VITA ALAIN CAPARROS

Der Franzose wurde 1956 im damaligen französischen Departement Algerien geboren. Er studierte Betriebswirtschaft in Saarbrücken und Metz und arbeitete anschließend beim Kosmetikonzern Yves Rocher, wo er zuletzt die Strategie verantwortete. 1994 wurde er Frankreich-Chef des Discounters Aldi Nord. Ab 2003 war er Chef der Schweizer Bon-Appetit-Group, die kurz darauf von Rewe übernommen wurde. Im Juli 2004 wurde er Mitglied des Rewe-Vorstands, im Dezember 2006 Vorstandsvorsitzender des Handels- und Touristikkonzerns.

Doch, gut sogar. Wir gewinnen viele Erkenntnisse. Mich hat überrascht, dass anders als in Frankreich die deutschen Kunden kaum daran interessiert sind, ihre Einkäufe im Internet zu bestellen und in der Filiale abzuholen. Viel besser dagegen läuft unser Lieferservice in Städten wie Hamburg, Berlin oder Köln. Allerdings ist die Kunst beim Lieferservice aus der Filiale nicht, den Umsatz zu steigern, sondern ihn gewinnbringend zu betreiben.

Warum sollte Rewe es schaffen, der Internetkonkurrenz zu trotzen?

Wir sind dynamischer als börsennotierte Unternehmen. Uns gibt das Internet die Chance, Marktführer zu werden: Wir können mit Hilfe der Technik von der Nummer zwei im Lebensmittelhandel zur Nummer eins werden. Deshalb müssen und werden wir im Onlinegeschäft mit Lebensmitteln der Pionier sein.

Warum ist es so wichtig, Schnellster zu sein?

Wenn Sie bei Google einen Suchbegriff eingeben, klicken Sie auf einen der ersten Treffer. Sie blättern nicht auf die zweite Seite.

Lernen Sie dafür von den etablierten Onlinehändlern?

Ja, aber nicht nur von ihnen, sondern von der gesamten Internetszene. Wenn wir uns mit den Start-ups vergleichen, merken wir: Wir sind ein bisschen bequem geworden, uns fehlt manchmal der Biss. Wir haben einen Dienstwagen, geregelte Arbeitszeiten, ein gutes Gehalt – wir würden mit den jun-

gen Gründern nicht tauschen. Aber ehrlich gesagt: Vor 30 Jahren war ich genauso ehrgeizig und angriffslustig.

Wie wollen Sie etwas von diesem Geist zurückerholen?

Indem wir die zwei völlig unterschiedlichen Kulturen zusammenbringen: die hemdsärmeligen Händler und die Internet-Jungs, die Tag und Nacht arbeiten, keine Stempelkarte brauchen, keinen Anzug tragen, nicht mal ein Büro wollen – aber Geld verbrennen, um der Konkurrenz Marktanteile abzujagen. Die alte Garde, die den Rewe-Erfolg lange gesichert hat, müssen wir überzeugen, dass wir sie brauchen. Sie muss die Verrückten finanzieren, die unsere Zukunft sind.

Und da machen die selbstständigen Rewe-Kaufleute mit?

Einige haben vielleicht Angst, dass ihnen das Online-Geschäft Umsatz wegnimmt. Darauf können wir aber keine Rücksicht nehmen. Unser Beruf ist im Wandel. Wer nicht Schritt hält, wird seinen Namen auf dem Grabstein finden.

Das klingt, als suchten Sie Ärger mit Ihren Genossen.

Die Genossen sind dankbar, wenn wir Erfolg haben. Sie suchen keinen Ärger, ich auch nicht. Die Kaufleute sind unsere wertvollsten Berater, weil sie jeden Tag im Geschäft sind. Deshalb brauchen wir keine teuren externen Berater. Aber natürlich: Bei 350 000 Mitarbeitern gibt es immer Bedenkenträger. Man darf den Optimismus nicht verlieren: Wenn ich jeden Tag ei-

nen Mitarbeiter mehr überzeuge und ihn nicht mehr mitschleppen muss, bin ich zufrieden.

Aber wo genau schauen Sie sich ab, wie die Onlinewelt tickt?

Wir wollen von Internet-Jungs wie den Samwer-Brüdern, die auch den Online-shop Zalando groß gemacht haben, lernen. Deshalb haben wir uns an deren Möbeldändler Home24 beteiligt – aber nicht, um das große Geld zu machen, sondern um Einblicke zu bekommen.

Diese Wertschätzung scheint nicht auf Gegenseitigkeit zu beruhen. Oliver Samwer lässt selbst vor Publikum klar durchblicken, was er vom althergebrachten Handel hält: nicht viel.

Dieser Druck, diese Aggressivität ist genau das, was wir brauchen. Ich flirte lieber mit der Gefahr, als sie zu verdrängen.

Was unterscheidet die neuen Onlinehändler von den alten Kaufleuten?

Wenn wir Händler von Kundenfokussierung sprechen, meinen wir unser Bauchgefühl und unsere Intuition. Die Internet-Jungs dagegen sind besessen von einer rationalen Logik. Ihre Firmen sind wie eine riesige Fabrik mit Fließband, in der jeder Prozess durchdacht ist. Sie kennen ihre Kunden zwar nicht persönlich, haben aber alle Daten auf Knopfdruck parat.

Braucht auch der stationäre Handel mehr Infos über seine Kunden?

Auf jeden Fall. Deshalb führen wir bei Rewe bald die Payback-Karte ein. So bekommen wir detaillierte Daten, um zu erfahren, welche Zielgruppen was und wie einkaufen.

Angeblieh kann eine Supermarktkette in den USA anhand des Einkaufsverhaltens feststellen, wann eine Frau schwanger ist: weil sie dann plötzlich Spurenelemente wie Kalzium oder Magnesium kauft. Das ist doch genial.

Oder beängstigend.

Wer eine Payback-Karte hat, der weiß, dass sein Einkauf ausgewertet wird und er hinterher gezielt Angebote bekommt.

Die Kunden machen sich also nur so lange Sorgen um ihre Daten, bis ihnen Payback eine Salatschleuder schenkt?

Ja, so funktioniert das. Nehmen Sie unsere Treueaktionen mit Sammelbildern: Wenn ich meinen Sohn ab und zu in die Schule fahre, was meinen Sie, was da los ist? Dann klopfen seine Mitschüler alle an die Scheibe, weil sie den Podolski-Sticker haben wollen.

Bei so viel Veränderung und Unsicherheit – ist es da überhaupt noch attraktiv, selbstständiger Rewe-Kaufmann zu werden?

Ein guter Kaufmann bei uns verdient mehr als mancher Arzt heute. Klar ist das attraktiv. Wir haben sogar Topmanager, die vom Büro die Nase voll haben und sich als Kaufmann selbstständig machen. Das finde ich sehr gut.

Käme das für Sie auch infrage?

Ich versuche seit Jahren, den Aufsichtsrat zu überzeugen, dass jeder von uns im Vorstand einen eigenen Rewe-Markt bekommt. Wir würden in einer Stunde im Laden mehr über den Kunden lernen als in einer ganztägigen Vorstandssitzung.

Sie würden dann also auch am Samstag den Storno-Schlüssel zur Kasse bringen und den Pfand-Automaten leeren? Absolut.

Herr Caparros, vielen Dank für das Interview.

Das Gespräch führten Kirsten Ludwig und Christoph Kapalschinski in Köln.