

„Zeit ist die neue Währung“

SPIEGEL-Gespräch Rewe-Chef Alain Caparros über den Streit um die Filialen von Kaiser's Tengelmann, neue deutsche Genießer und die Konkurrenz im Internet

SPIEGEL: Herr Caparros, haben Sie in jüngster Zeit mit Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel gesprochen?

Caparros: Ich habe ihn vor einem Jahr mal ganz kurz getroffen, auf einer Konferenz des Wirtschaftsministeriums. Da sagte er zu mir: Herr Caparros, wir müssen uns irgendwann sehen. Darauf warte ich heute noch.

SPIEGEL: Es gab auch kein Telefonat, keinen anderen Kontakt, bis heute nicht?

Caparros: Nein, nichts. Und wir haben wirklich alles versucht, um einen Termin bei ihm zu bekommen. Man sagte uns, keiner könne während des Verfahrens mit ihm sprechen, zu seinem Schutz. Aber die Konkurrenz hat er eingeladen. Es ist ein Armutszugnis.

SPIEGEL: Haben Sie deshalb das Engagement des Wirtschaftsministers für die Übernahme von Kaiser's Tengelmann durch Edeka als Riesensauerei bezeichnet?

Caparros: Das habe ich Anfang vorigen Jahres gesagt. Damals war das mehr eine Vermutung, jetzt ist es für mich Gewissheit: Herr Gabriel hat die Ministererlaubnis missbraucht, weil er längst Gespräche mit Edeka-Vorstand Markus Mosa und Tengelmann-Chef Karl-Erivan Haub geführt hatte, schon bevor die Fusion überhaupt beim Kartellamt angemeldet wurde. Für mich bleibt die Frage, warum Herr Gabriel, der Vizekanzler ist und vielleicht sogar Kanzler werden möchte, ein solches Risiko eingeht.

SPIEGEL: Spricht da der schlechte Verlierer?

Caparros: Noch bin ich nicht der Verlierer ... Herr Gabriel hat selbst gesagt, dass er nicht erwartet, vor Gericht recht zu bekommen, sondern lediglich ein Urteil. Ich nutze daher jede Möglichkeit, unsere Interessen zu vertreten. Und ja, ich will kein guter Verlierer sein. Dafür werde ich nicht bezahlt.

SPIEGEL: Aber auch einer Fusion mit Rewe hätte das Bundeskartellamt nicht ohne Auflagen zugestimmt.

Caparros: Genau deshalb habe ich immer gesagt: Die beste Lösung wäre es, wenn ein Dritter die Märkte von Kaiser's und Tengelmann bekommt.

SPIEGEL: Erleben Sie gerade ein Déjà-vu? Schließlich hat Edeka Rewe schon einmal den Schneid abgekauft, als Ihr Konkurrent 2008 die Mehrheit der Plus-Filialen von Tengelmann übernahm.

Caparros: Das kann man nicht miteinander vergleichen. Im aktuellen Fall war das offenbar von Anfang an ein abgekartetes Spiel. Wir waren die Ersten, die ein ver-

bindliches Angebot abgegeben haben. Da wir das Preisgebot von Edeka nicht kannten, hatten wir sogar einen Vermerk hinzugefügt, dass wir auf jeden Fall den gleichen Preis bezahlen würden. Wir waren ziemlich überrascht, wie aggressiv Edeka das Kartellamt angegangen ist, wo sie doch eigentlich etwas von denen wollten. Im Nachhinein ist uns klar: Die wussten, dass sie am Ende sowieso die Ministererlaubnis bekommen ...

SPIEGEL: ... die öffentlich mit der Angst vor einem zweiten Fall Schlecker begründet wurde.

Caparros: Und die war entscheidend! Herr Gabriel hat sofort erkannt, dass er da einen Coup landen kann. Er rettet auf einen Schlag 16 000 Arbeitsplätze und stellt sich auch noch mit den Gewerkschaften gut. Das war ein simpler politischer Schachzug – der leider im Desaster endete.

SPIEGEL: Wer wird die Filialen am Ende übernehmen?

Caparros: Ich weiß es wirklich nicht. Als Vorstand habe ich alles getan, um die Märkte zu bekommen. Oder anders gesagt:



Alain Caparros, 59, wurde in Tiaret, Algerien, geboren und besitzt heute die französische und die deutsche Staatsbürgerschaft. Er begann seine Karriere bei Yves Rocher und war Generaldirektor von Aldi Frankreich. Seit 2006 ist er Vorstandsvorsitzender der Rewe Group in Köln. Der Konzern klagt derzeit gegen die Ministererlaubnis zur Übernahme der 451 Filialen von Kaiser's Tengelmann durch den Konkurrenten Edeka.

Ich habe alles getan, damit Edeka die Filialen nicht bekommt.

SPIEGEL: Das ist Ihr eigentliches Ziel?

Caparros: Natürlich. Vier Player teilen sich fast 85 Prozent des deutschen Lebensmittelmarkts, und Rewe gehört dazu. Aber wir sind der kleinste von den vieren, und wir kommen in Deutschland sowieso nie an die Nummer eins, an Edeka, heran. Daher müssen wir um jeden Kunden und jede Stelle hinter dem Komma kämpfen.

SPIEGEL: Sie erwarten jetzt kein Mitleid von uns?

Caparros: Natürlich nicht, aber so ist die Ausgangslage. Wir kämpfen gegen zwei Familienunternehmen, die sehr erfolgreich sind. Aldi und Lidl sind die Weltmeister unserer Branche. Von den Discountern gibt es viel zu lernen.

SPIEGEL: Was denn konkret?

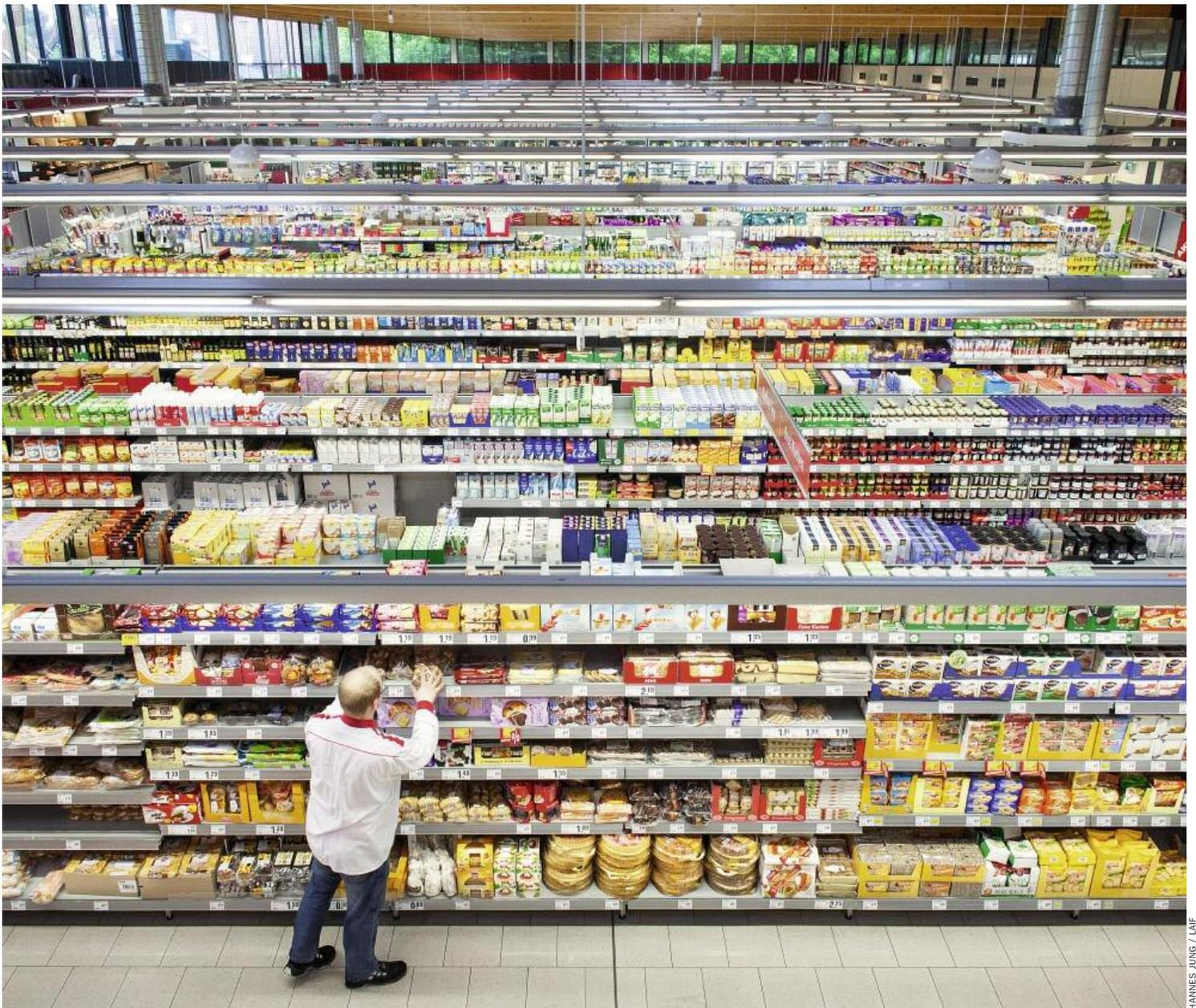
Caparros: Der Erfolg der Discounter besteht vor allem aus einem optimierten Industrieprozess. Wenn Sie sich heute den Erfolg von Amazon anschauen, wiederholt sich das. Der traditionelle Fachhandel muss derzeit überall in Europa um seine Daseinsberechtigung kämpfen. Probieren Sie mal, eine vernünftige Bäckerei oder einen guten Metzger zu finden. Heute sehen doch alle Fußgängerzonen gleich aus, die Mönckebergstraße in Hamburg unterscheidet sich kaum noch von der Kö in Düsseldorf oder der Zeil in Frankfurt. Das ist wie bei den Schlössern der Loire – kennst du eines, kennst du alle.

SPIEGEL: Was bedeutet das für einen klassischen Supermarkt wie Rewe?

Caparros: Wir müssen uns neu erfinden. Wenn Dienstleister wie Amazon den Leuten in Zukunft das volle Sortiment nach Hause liefern, wieso sollte dann irgendjemand an einem Samstagnachmittag mit der ganzen Familie in die Stadt fahren und im Parkhaus 2,80 Euro die Stunde bezahlen? Um einen Einkaufswagen im Lkw-Format mit 200 Liter Fassungsvermögen durch die Gänge zu schieben und am Ende an der Kasse noch Schlange stehen zu müssen? Wir müssen unsere Läden wieder zu Erlebniswelten machen.

SPIEGEL: Die Rewe-Märkte in unserer unmittelbaren Nachbarschaft in Hamburg bieten noch nicht besonders viele erweckende „Erlebnisse“ ...

Caparros: Noch nicht! Aber wir müssen das Unmögliche wagen. Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital, das unterscheidet uns doch von Amazon oder Zalando. Nehmen Sie zum Beispiel den



Rewe-Filiale in Berlin: „Die Kunden suchen Geborgenheit, Freundlichkeit, wie früher auf dem Markt“

Metzger. Der muss eine Persönlichkeit sein, der muss nach Blut und Wurst riechen und die Leute ansprechen können.

SPIEGEL: Wie sollen diese Erlebniswelten denn aussehen?

Caparros: Nehmen Sie Whole Foods in den USA oder hierzulande Brot & Butter, die Cafékette in den Manufaktur-Geschäften. Das ist eine ganz andere Art des Verkauens. In Zukunft werden wir keine Kunden mehr haben, sondern Gäste. Und wenn wir es schaffen, jeden Kunden als Gast zu begrüßen, dann haben wir es gepackt.

SPIEGEL: In diesen Läden hat man vor allem das Gefühl, Geld spiele keine Rolle.

Caparros: Das ist ja die Revolution. Noch schauen in Deutschland alle immer auf den Preis. Aber derselbe Kunde, der bei uns bei den Würstchen ein paar Cent sparen will, geht danach auf die Kö in Düsseldorf und bestellt, ohne mit der Wimper zu zucken, einen Cappuccino für 3,80 Euro. Die Kunden sind durchaus bereit, für Genuss zu bezahlen.

SPIEGEL: Aber sind sie für diese Art des Lebensmitteleinkaufs auch empfänglich?

Caparros: Zunehmend. Die Menschen sind zwar sparsam erzogen, aber die Kaufkraft ist ja da. Aber Sie müssen die Leute begeistern. Je größer die Begeisterung, desto geringer ist die Hemmschwelle, Geld auszugeben. In Deutschland ist eine ganz neue Generation von Genießern herangewachsen.

SPIEGEL: Und die finden ihr Glück ausgerechnet bei Rewe?

Caparros: Wir wollen die Kunden auf eine Nostalgierese mitnehmen. Sie suchen Geborgenheit, Freundlichkeit, wie früher auf dem Markt. Die Einsamkeit ist ein großes Thema in unserer Gesellschaft. Die Leute sitzen ja nicht mehr in der Kneipe, sondern zu Hause vor dem Bildschirm und versuchen im Netz, die Traumfrau oder den Traummann zu finden. Der Supermarkt kann ein Ort der Begegnung sein.

SPIEGEL: Die Branche fürchtet sich aber eher vor dem digitalen Geschäft: Amazon

testet derzeit Pilotmärkte in Deutschland. Haben Sie Angst davor, dass die Ihnen demnächst Konkurrenz machen, weil sie Salatköpfe und Frischmilch liefern?

Caparros: Wer keine Angst vor Gabriel hat, der hat auch keine Angst vor Amazon. Aber im Ernst: Wir kämpfen gegen eine Logistikmaschine, die 596 Millionen Dollar Gewinn macht. Auf so ein Phänomen war unsere Branche nicht vorbereitet.

SPIEGEL: Wie geht man mit einem Mitbewerber um, der keinerlei Erfahrung im Lebensmittelhandel hat, aber allein durch seinen Datenbestand weiß, was seine Kunden suchen?

Caparros: Zumindest brauchen wir nicht zu hoffen, dass Amazon Rücksicht auf uns nimmt. Wenn die mit „Amazon fresh“ richtig durchstarten, wird uns das sehr weh tun. Wir erleben da einen ganz grundsätzlichen Kulturwandel im Handel, und ich weiß weder, wo der Zug hinfährt, noch, wie schnell. Ich weiß nur eines ganz sicher: Wir müssen dabei sein. Die Realität zu

Breit aufgestellt Umsätze des Rewe-Konzerns nach Bereichen 2015, in Mrd. €



verdrängen und einfach abzuwarten wäre fatal.

SPIEGEL: Was können Sie denn von Onlinehändlern lernen?

Caparros: Schnelligkeit und Flexibilität. Ein großer Konzern ist wie eine Panzerdivision: schlagkräftig, aber es dauert lange, bis Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden. Wir haben inzwischen eine kleine Onlineabteilung, die ist unser „Christiania“, das Hippieviertel in Kopenhagen. Die Leute sind jung, unkonventionell, hoch motiviert. Diese beiden Welten müssen wir miteinander verzahnen.

SPIEGEL: Rewe will künftig Payback-Daten stärker nutzen. Haben Sie keine Angst, dass das den deutschen Kunden zu viel ist?

Caparros: Wer so eine Karte hat, weiß, dass wir dadurch seinen Einkaufsrhythmus und seine Lieblingsprodukte kennen.

SPIEGEL: Aber was hat der Kunde davon, dass Sie wissen, welche Pizza er mag?

Caparros: So können wir ihm maßgeschneiderte Angebote machen, durch die er Zeit beim Einkaufen spart. Und Zeit ist die neue Währung. Sie verbringen doch auch lieber 30 Minuten mehr mit Ihrer Familie als mit der Kassiererin.

SPIEGEL: Haben Sie deshalb auch das Projekt mit Aral gestartet? Damit man beim Tanken noch eben schnell einkaufen kann?

Caparros: Die Tankstellenbetreiber haben erkannt, dass sie mit Benzin allein kein Geld mehr verdienen. Die brauchen dringend Frequenz und neue Zielgruppen. In den Rewe-to-go-Märkten bei Aral bieten wir vor allem Convenience-Produkte an, also fertige Salate oder Wraps, Snacks für die Mittagspause. Wir sehen da großes Potenzial.

SPIEGEL: Sie testen auch das „Click and Drive“-Modell, das in Frankreich sehr erfolgreich ist.

Caparros: Ja, da bestellen Sie alles online vor. Dann fahren Sie mit dem Auto zum Supermarkt, die Kinder bleiben sitzen, Kofferraum auf, Taschen rein, Kofferraum zu. Einkauf erledigt. 22 Prozent der Franzosen kaufen so ein. Das liegt vor allem daran, dass dort mehr Mütter berufstätig sind und sie im Schnitt mehr Kinder haben. Die Bereitschaft, Zeit zu sparen, hat Priorität.

SPIEGEL: Sie haben Rewe auch früh gezwungen, sich ernsthaft mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Wie geht das mit dem hohen Preisdruck im deutschen Handel einher?

Caparros: Die Frage ist, ob man das als Kostenstelle sieht oder als Investment. Ich glaube, Letzteres muss der Fall sein. Die Controller winken da natürlich ab, aber das ist Schmalspurdenken. Wir wissen, dass sich das lohnt.

SPIEGEL: Wie messen Sie denn, ob Ihr Engagement bei den Kunden ankommt?

Caparros: Unsere Marktforschung zeigt, dass wir in der Wahrnehmung der Kunden viel erreicht haben. Wir können diesen Trend sowieso nicht stoppen. Entweder sind wir schlau und Vorreiter. Oder wir sind dumm und verlieren. Wenn wir das aus Überzeugung machen, dann ist das am Ende glaubwürdig. Und dann hilft es uns auch beim Kampf um die Kunden, die merken nämlich, wer es ernst meint und für wen das nur ein Marketing-Gag ist.

SPIEGEL: Wären Sie manchmal nicht lieber der Chef von Carrefour, in einem Land, in dem die Lebensmittelpreise deutlich höher sind als in Deutschland?

Caparros: Nein danke, ich fühle mich bei Rewe sehr wohl. Der Kampf um die Preise ist längst auch in Frankreich entbrannt, dort treiben die Discounter die Händler genauso vor sich her wie hier. Dazu kommt die schwindende Kaufkraft: Der Franzose gibt zwar 16 Prozent seines Einkommens für Lebensmittel aus und der Deutsche nur 11 Prozent. Aber wenn Sie die Löhne vergleichen, nivelliert sich das, denn die Deutschen verdienen einfach mehr. Außerdem halte ich es für einen Mythos, dass es in Deutschland keine guten Lebensmittel gibt. Ich behaupte sogar,

dass die Gastronomie hierzulande inzwischen besser ist als in Frankreich.

SPIEGEL: Sie selbst wuchsen als Kind französischer Eltern in Algerien auf, die dann zurück nach Frankreich fliehen mussten. Fühlen Sie sich deshalb verantwortlich, Flüchtlingen in Ihren Geschäften eine Perspektive zu bieten?

Caparros: Als ich sechs Jahre alt war, kamen wir mit zwei Koffern in Frankreich an. Meine Familie hatte alles, was sie in drei Generationen aufgebaut hatte, über Nacht verloren. Das hat mich natürlich geprägt. Ich habe erlebt, dass meine Eltern immer kämpfen mussten, um etwas zu erreichen. Wenn ich heute sehe, wie Menschen nach Europa flüchten, die alles in ihrer Heimat zurücklassen mussten, dann kann ich nicht verstehen, dass man sich nicht verantwortlich fühlen kann.

SPIEGEL: Angela Merkels „Willkommen“ halten Sie also für eine richtige Geste?

Caparros: Die Kanzlerin steht auf der richtigen Seite der Geschichte. Was Deutschland im Moment in Europa leistet, ist auch eine historische Wiedergutmachung, und davor habe ich Hochachtung.

SPIEGEL: Wie sieht denn die Hilfe von Rewe konkret aus?

Caparros: Ist es nicht wichtiger zu handeln, als darüber zu reden?

SPIEGEL: Es heißt aber auch: Tue Gutes, und rede darüber ...

Caparros: Nicht in diesem Fall, da bitte ich um Verständnis. Wir tun viel, aber es gibt leider auch Kunden, die das nicht goutieren. Deshalb haben wir beschlossen, nicht über unser Engagement zu reden.

SPIEGEL: Ist das nicht eine Form von Kapitulation?

Caparros: Ich sage ja nicht, dass mir das gefällt. Aber mir ist vor allem wichtig, dass wir etwas machen. Und vielleicht ändern sich irgendwann die Zeiten wieder, dann sprechen wir auch darüber.

SPIEGEL: Apropos Zeit: „Selbst der beste Joghurt hat ein Verfallsdatum“, haben Sie einmal gesagt. Ihres war eigentlich 2016, jetzt haben Sie Ihren Vertrag als Rewe-Chef noch einmal um zwei Jahre verlängert. Wie lange sind Sie noch genießbar?

Caparros: Da müssen Sie andere fragen. Aber keine Sorge, Ende 2018 bin ich weg. Ich habe zu viele Vorstände erlebt, die den letzten Kampf nicht überlebt haben, weil sie dachten, sie seien unsterblich. Ich bin begeistert zu sehen, dass meine Nachfolger besser sind, als ich je sein werde ...

SPIEGEL: Jetzt kokettieren Sie aber!

Caparros: Nein! Ich meine das ernst. Es gibt viele Leute bei Rewe, die mehr Erfahrung haben als ich oder klüger sind, die aber nicht das gleiche Glück hatten wie ich.

SPIEGEL: Herr Caparros, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Caparros, SPIEGEL-Redakteurinnen*
„Wir müssen das Unmögliche wagen“

* Susanne Amann und Simone Salden in der Kölner Rewe-Zentrale.