

Das grosse Interview mit Herbert Bolliger, Migros-Chef

«Die Preisdrückerei ist eine ungesunde Entwicklung»

Der Chef über 84 000 Mitarbeiter glaubt nicht an einen baldigen Aufschwung, plant aber dennoch keinen Stellenabbau. Herbert Bolliger über die Aussichten für 2010, FDP-Politiker, die ihr Parteiprogramm vergessen, und die Folgen des Preiskampfs mit Aldi und Lidl.

VON PETER BURKHARDT, PATRIK MÜLLER (TEXT)
UND PAOLO FOSCHINI (FOTOS)

Herr Bolliger, haben Sie für Weihnachtsgeschenke mehr Geld ausgegeben als letztes Jahr?

Nein, weniger. Unsere Tochter und unser Sohn haben in letzter Zeit schon vieles erhalten – zum Beispiel Ausbildungen im Ausland. Da haben meine Frau und ich entschieden, dass sie ihre Weihnachtsgeschenke schon vorbezogen haben.

Wie ist denn das Weihnachtsgeschäft bei der Migros gelaufen?

Wir haben das Vorjahresergebnis nicht ganz erreicht. Ein Problem war, dass das Wetter lange zu warm war und der Schnee fehlte – so kam keine richtige Weihnachtsstimmung auf.

Das Weihnachtsgeschäft ist für den Detailhandel sehr wichtig. Heisst das, dass auch das Gesamtjahr 2009 unbe-

friedigend wird?

In den Supermärkten haben wir mehr verkauft als im Vorjahr, die Mengen entwickelten sich gut, auch bei den Marktanteilen haben wir eine leichte Verbesserung. Da aber die Preise im Schnitt gesunken sind, bei den Frischprodukten sogar stark gesunken, wirkt sich das auf den Gesamtumsatz aus. Ob Milch, Fleisch, Früchte oder Gemüse: Es gibt zu viel Ware auf dem Markt. Im Oktober lag die Teuerung im Supermarktbereich bei minus 3 Prozent. Vor einem Jahr waren es noch plus 2,5 Prozent gewesen. Diese Differenz von 5,5 Prozent können wir auch über mehr Menge nicht wettmachen.

Sie haben Ihr Umsatzziel im Jahresverlauf von 2 auf 1 Prozent reduziert. Verfehlen Sie dieses Ziel?

Unser Umsatz wird etwa auf Vorjahresniveau sein, da die verkauften Mengen zwar höher sind, die Preise aber im Schnitt viel günstiger als letztes Jahr.

In der Krise wird günstiger eingekauft.

Merken Sie das bei M-Budget-Produkten?

Auch bei der M-Budget-Linie beobachten wir steigende Mengen und sinkende Preise – hier schlägt der Preiskampf mit den Discountern auf das Ergebnis.

Bauen Sie das Sortiment bei M-Budget aus, jetzt wo der Preiskampf mit den Discountern voll entbrannt ist?

Das ist nicht geplant. Oder höchstens dort, wo die Harddiscounter ihr Sortiment erweitern. Unser Ziel ist, mit M-Budget den Hauptwarenkorb der Harddiscounter abzubilden. Das haben wir erreicht und garantieren für diese Produkte erst noch den tiefsten Preis.

Abgesehen von den Migros-Supermärkten: Wie entwickeln sich die anderen Geschäftsbereiche der Migros-Gruppe?

Wir haben ganz unterschiedliche Entwicklungen: Migrol wird dieses Jahr deutlich weniger Umsatz machen – wegen des gesunkenen Erdölpreises. Auch der Umsatz von Hotelplan liegt deutlich tiefer, weil die Anzahl der Passagiere rückläufig ist und der Umsatz pro Passagier um 10 Prozent tiefer ist. M-Electronics arbeitet sehr gut, spürt jedoch den extremen Preisdruck. Zum Beispiel ras-

«Die Besitzer von Aldi und Lidl werden immer reicher und drücken auf Kosten der Produzenten und Mitarbeiter die Preise.»

seln die Preise der Flachbildschirme förmlich in den Keller.

Wo läuft sonst noch gut?

Denner behauptet sich hervorragend. Auch der Sportbereich läuft gut. Migrolino hat bereits 134 Standorte eröffnet und entwickelt sich ausgezeichnet. Und natürlich die Migrosbank.

Und Globus?

Weil wir in der mittleren Preisklasse die Angebote ausgebaut sowie die Kostenstruktur frühzeitig angepasst haben, ist Globus ebenfalls gut unterwegs. Globus hält sich etwa umsatzmässig knapp auf Vorjahresniveau – obwohl wir dieses Jahr sicher weniger Champagnerflaschen für 3500 Franken verkaufen...

Bis jetzt hat man bei Migros nichts von Stellenabbau gehört. Wird sich das ändern?

Wir werden keine Abbauprogramme lancieren, sondern einfach zurückhaltender sein bei der Wiederbesetzung offener Stellen. Das haben wir schon dieses Jahr so gemacht. Das geht relativ gut, denn die Fluktuation liegt im Verkauf bei deutlich über 10 Prozent.

Das heisst, Migros hat die Zahl der Arbeitsplätze in diesem Jahr gesenkt?

Wir werden vermutlich leicht rückläufig sein, ja.

Sie haben nach wie vor viele offene Stellen. Dann verhängen Sie faktisch einen Einstellungsstopp?

Nein. In einer Gruppe mit über 50 Unternehmungen können Sie keinen generellen Einstellungsstopp verkünden. Nehmen Sie die Migrosbank: Sie eröffnet nach wie vor neue Niederlassungen und wird deutlich besser sein als im Vorjahr. Die Bank braucht also mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Sie sagten, Migros gewinne Marktanteile. Das behauptet auch Coop. Aber beide können ja nicht wirklich gewinnen...

Coop hat im ersten halben Jahr nur dank der Übernahme von Carrefour Marktanteile gewonnen. Wenn man Carrefour voll einrechnet, verliert sie leicht.

Und die Migros?

Im zweiten Halbjahr hatten wir einzelne Monate, in denen wir uns marktanteilmässig besser entwickelt haben als der Hauptkonkurrent. Aber das ist immer ein Kopf-an-Kopf-Rennen, da geht es um Zehntelprozentpunkte. Mit Denner zusammen haben wir sicher Marktanteile gewonnen.

Zurzeit steigt die Arbeitslosigkeit deutlich an. Wird 2010 für den Detailhandel noch schwieriger als 2009?

Ich bin tatsächlich vorsichtig für 2010. Der Preisdruck wird anhalten. Deshalb rechnen wir damit, dass der Umsatz etwa auf dem Niveau dieses Jahres liegen wird. Ein gewisses Plus könnte aber dadurch kommen, dass unsere Gruppe auch 2010 expandiert.

Wo bauen Sie denn aus?

Wir schliessen nächstes Jahr den Umbau mehrerer grosser Shoppingcenter ab. Davon erhoffen wir uns einiges. Stark entwickeln werden wir uns auch mit der Migrolino-Expansion: Da kommen zu den bestehenden 134 Läden sicher noch 30, 40 hinzu, und 2011 wollen wir an 200 Standorten sein. Auch von der Umstellung der Interio-Boutiquen in Depot-Interio erwarte ich zusätzlichen Schub. Wir haben das neue Sortiment schon in drei Läden eingeführt, und es kommt sehr gut an: Im Glattzentrum zum Beispiel legen wir auf der gleichen Fläche 20 bis 30 Prozent zu, seit wir das neue Sortiment haben.

Sie sind erstaunlich gelassen. Aber die Wirtschaftskrise wirkt sich doch psychologisch erst jetzt richtig aus. Wird das den Konsum nicht massiv treffen?

Die Migros bietet das beste Preis-Leistungs-Verhältnis. Das heisst: Wer in der Migros einkauft, bekommt für sein Geld den höchsten Gegenwert. Das wissen die Konsumenten. Hinzu kommt, dass man bei den Lebensmitteln zuletzt spart: Essen und trinken müssen Sie auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Glücklicherweise fallen die Menschen in der Schweiz finanziell ja auch nicht ins Elend, wenn sie arbeitslos werden. Es tönt zwar etwas makaber, aber solange sie eine Arbeitslosenversicherung haben, können sie weiterhin angemessen konsumieren – nicht wie in Ländern, in denen die Versicherung schlecht ausgebaut ist.

Wird die Schweizer Wirtschaft im Verlauf des neuen Jahres wieder so richtig zum Brummen kommen?

An einen Aufschwung glaube ich 2010 noch nicht. Es gibt erste Anzeichen für eine Erholung, aber das sind nur laue Lüftchen. Es wird länger dauern. Ein Aufschwung ist erst denkbar, wenn die Exportindustrie wieder höhere Auftrags-eingänge hat.

Wann ist es endlich so weit?

Ich arbeite zum Glück nicht als Konjunkturforscher. Sonst müssten Sie mich alle zwei Wochen fragen, und ich müsste meine Prognose laufend korri-

gieren (lacht). Ich hoffe, dass die Voraussage eintrifft, wonach sich die Schweizer Wirtschaft 2011 wieder erholen wird. Aber im Moment gibt es eine grosse Unsicherheit: Was passiert, wenn die Konjunkturprogramme im Ausland auslaufen? Es könnte sogar sein, dass es dann noch einmal abwärtsgeht.

Eigentlich erstaunlich, dass die Migros – mit über 80 000 Mitarbeitern der grösste Arbeitgeber der Schweiz – in diesem garstigen Umfeld keinen Stellenabbau plant. Nehmen Sie weniger Gewinn in Kauf?

Die Zahl der Stellen dürfte nächstes Jahr insgesamt gleich bleiben. Wir nehmen aber nicht einfach Gewinneinbussen in Kauf, sondern managen unsere Kosten konsequent, wo es die Kunden nicht spüren. Zum Beispiel beim Einkauf. Wir können die sinkenden Preise dadurch abfedern, dass wir seit 2007 an der internationalen Beschaffungsorganisation AMS in Amsterdam beteiligt sind. Dort ist aus praktisch jedem europäischen Land ein grosser Detailhändler dabei.

Und da sparen Sie im grossen Stil?

Ja. Wir beschaffen zusammen Produkte wie Druckerpapier, Windeln, Batterien, Kerzen und neuerdings Frischprodukte wie Ananas – mit dem Resultat, dass wir

viel günstigere Einkaufspreise aushandeln können. Da geht es um Millionen. Gerade heute habe ich wieder ein Beispiel gesehen: ein Feuchttüchlein, für dessen Einkauf wir nun rund eine halbe Million Franken weniger zahlen.

Geht es beim gemeinsamen Einkauf auch um Markenartikel?

Markenartikel sind heikel, weil wir dann sofort ein Problem mit dem europäischen Wettbewerbsrecht haben. Wir müssen aufpassen, dass wir nicht als Einkaufskartell gelten. Da verlassen wir uns voll auf die Erfahrungen der Franzosen, Holländer und Belgier. Die wissen genau, wie weit man gehen darf.

Ist diese Einkaufskooperation der Anfang zu einer umfassenderen Einbindung der Migros in einen internationalen Konzern?

Sicher nicht. Es gibt bei AMS keine ge-

gegenseitigen Beteiligungen und auch keine Absicht, zu fusionieren.

Aber es sieht so aus, als würde der Preiskampf 2010 noch einmal härter werden.

Leider, ja. Die extremsten Preisdrücker sind eindeutig die Harddiscounter in Deutschland: Die Besitzer von Aldi und Lidl werden immer reicher und drücken auf Kosten der Produzenten und Mitarbeiter permanent die Preise. Die haben in diesem Jahr elf Preisrunden gemacht. Elf Preisrunden! Die haben den Milchpreis dermassen runtergewürgt, dass in halb Deutschland die Bauern aufgestanden sind. Das ist volkswirtschaftlich ganz übel.

Aber schön für die Konsumenten.

Aber nur kurzfristig. Der volkswirtschaftliche Schaden ist enorm, der brutale Preiskampf vernichtet ganze Unternehmen und Existenzen. Meiner Meinung nach drücken die Harddiscounter die Preise bei den falschen Produkten. Warum muss man bei den Milchbauern noch den letzten Cent rauswürgen, nur damit der Milchpreis nochmals gesenkt werden kann? Man muss auch die Auswirkungen auf die Mitarbeiter sehen: Die deutschen Harddiscounter haben begonnen, Angestellte mit festen Arbeitsverträgen rauszuwerfen und Leiharbeiter einzustellen, zu einem Stundenlohn von 7 Euro. Das ist eine gefährliche Spirale. Am Schluss zahlen alle Steuerzahler die Arbeitslosen und Sozialhilfeempfänger.

Diesen Preiskampf können Sie beklagen, aber entziehen können Sie sich ihm nicht.

Die Preisdrückerei in Deutschland schwappt auf die Schweiz über. Das ist eine ungesunde Entwicklung, die auch hierzulande volkswirtschaftliche Probleme verursacht. Aber was haben wir für eine andere Wahl, als die Preise ebenfalls zu senken? Einerseits bauen die deutschen Harddiscounter bei uns ständig aus. Andererseits gehen viele Schweizer sofort über die Grenze nach Deutschland einkaufen, wenn unsere Preise sich zu sehr von den deutschen unterscheiden. Das muss ich auch immer unseren Milchbauern sagen: Wir

dürfen keine zu grossen Differenzen zulassen, sonst schrumpfen eure Mengen, weil die Leute im Ausland einkaufen. Auch das Käseexportgeschäft ist bei zu grossen Preisdifferenzen gefährdet.

Sie sind 2010 nicht nur Migros-Chef, sondern auch Präsident der Interessengemeinschaft IG Detailhandel. Was sind Ihre Ziele?

Zentral ist der Agrarfreihandel mit der EU. Kurzfristig kann diese Marktöffnung den Bauern wehtun, aber langfristig ist sie der einzige gangbare Weg. Auch unsere eigenen Industriebetriebe wären bei einer Öffnung stark gefordert. Deshalb braucht es entsprechende Begleitmassnahmen, die jetzt vorbereitet werden. Auch die Revision des Heilmittelgesetzes ist für den Detailhandel wichtig: Wir möchten rezeptfreie Heilmittel verkaufen dürfen. Ich möchte keine amerikanischen Verhältnisse, wo ein Detailhändler dasselbe macht wie ein Apotheker. Aber eine Regelung wie in der EU scheint uns richtig. Gewisse Heilmittel, für die es keine Beratung braucht, werden so für den Konsumenten um bis zu 50 Prozent günstiger. Ein weiteres wichtiges Anliegen ist die Buchpreisbindung.

Diese wird ja nun wieder eingeführt.

Wirtschaftspolitisch ist das, was das Parlament hier entschieden hat, ein Irrsinn. Wenn FDP-Politiker einen solchen «Chabis» vertreten, nur weil ein Buchhändler bei ihnen jammert, muss ich sagen: Lest mal euer Parteiprogramm. Was ist an der Buchpreisbindung liberal? Im Internetzeitalter funktioniert sie ohnehin nicht mehr. Mit Ex Libris würden wir wohl nach Deutschland gehen und die Internet-Adresse unseres Shops von «.ch» durch eine internationale Endung ersetzen.

Wie beurteilen Sie generell die wirtschaftspolitische Leistung der Schweizer Regierung und des Parlaments?

Mich stört, dass man davor zurückschreckt, die wichtigen Probleme anzupacken. Alle sind voller Engagement, wenn man über «Türmli» abstimmen kann (er meint die Minarett-Initiative; die Red.). Aber wenn es darum geht, gegen die ständig ansteigenden Gesund-

heitskosten Lösungen zu finden, dann wirds ruhig. Niemand ist bereit, sich hier zu bewegen. Dasselbe gilt bei anderen komplexen Problemen: AHV, Überalterung. Da schiebt man alles vor sich hin. Bis es irgendwann knallt.

Ein grosses Zukunftsthema ist das Verhältnis zur EU. Wo stehen Sie da?

Mit einem EU-Beitritt habe ich persönlich Mühe. Die grossen Länder – Deutschland, Frankreich, England – sagen, was langgeht, die kleinen haben zu wenig Einfluss. Zudem sehe ich nicht viele Vorteile einer Mitgliedschaft. Was hat es beim Streit ums Bankgeheimnis den Ländern Luxemburg und Österreich geholfen, dass sie in der EU sind? Nichts, die wurden ebenso unter Druck gesetzt wie die Schweiz.

Der Wind bläst im Moment gegen die EU – die SVP will sogar die Personenfreizügigkeit wieder aufkündigen.

Das wäre ein grosser Fehler. Es gibt einfach Branchen und Standorte, wo wir auf EU-Arbeitskräfte angewiesen sind. In der Migros arbeiten Menschen aus über 140 Nationen. Die Migros in Genf und Basel beschäftigt seit Jahrzehnten etwa 50 Prozent Ausländer. Die Schweiz ist mit ihrem bisherigen Weg gut gefahren: wirtschaftlich eng mit der EU zusammenarbeiten, politisch unabhängig bleiben. Auf diesem Kurs sollten wir bleiben.

Der orange Chef

Herbert Bolliger (56) wuchs in Wettlingen AG auf. Auf die Kantonsschule Baden folgte das Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Er arbeitete bei Bayer und bei den Portland-Cement-Werken, **bevor er 1987 zur Migros Bern wechselte**, wo er Leiter Finanzen/Informatik war. Nach diversen weiteren Stationen wurde er im **Juli 2005** Präsident der Generaldirektion des Migros-Genossenschafts-Bunds. Bolliger ist verheiratet und Vater zweier Kinder.