

„Für einzigartige Konzepte gibt es immer einen Platz am Markt“

EDEKA-Chef Markus Mosa über das Spannungsverhältnis zwischen Händlern und Herstellern.

Die Idee stammt aus dem 19. Jahrhundert, doch Markus Mosa, Vorstandsvorsitzender der EDEKA AG, hält sie für „aktueller denn je“: die Genossenschaft. „In Krisenzeiten ist es noch wichtiger zu wissen, dass man sich aufeinander verlassen kann und die EDEKA-Gruppe keinen Einzelhändler seinem Schicksal überlässt“, unterstreicht Markus Mosa die Vorzüge der Organisationsform für die 4.500 selbstständigen Händler, denen die EDEKA-Gruppe gehört: „Natürlich verlieren wir dabei unseren umsatz- und ertragsorientierten Kurs niemals aus den Augen.“ Schließlich hat sich Deutschlands größter Lebensmittelhändler einiges vorgenommen: Im Krisenjahr 2009 soll der Umsatz auf 43 Milliarden Euro steigen und die Position in Deutschland weiter gefestigt werden.

akzente: Herr Mosa, alle reden von Krise, aber EDEKA will kräftig wachsen. Warum trifft Sie die Krise nicht?

Mosa: Natürlich profitieren auch wir davon, dass der Lebensmitteleinzelhandel weniger konjunkturrempfindlich ist als die meisten anderen Branchen. Doch viel entscheidender ist, dass wir in den letzten Jahren viele Hausaufgaben erledigt haben. Wir haben

unser Portfolio bereinigt und konzentrieren uns konsequent auf unsere beiden Kerngeschäftsfelder: den unternehmergeführten Supermarkt und das Discountgeschäft. Mit unseren 4.500 selbstständigen EDEKA-Kaufleuten agieren wir kundennah und lokal. So erfolgreich, dass wir uns dynamischer entwickeln als der Wettbewerb. Im Discountsegment sind wir mit unserem frischeorientierten Netto Marken-Discount sehr gut aufgestellt.

akzente: Bis 2012 wollen Sie 1.450 neue Läden eröffnen. Da der Markt kaum entsprechend wachsen wird, müssen Sie Wettbewerber verdrängen. Was sind Ihre Trümpfe?

Mosa: In unserer Branche herrscht seit Jahrzehnten Verdrängungswettbewerb. Für einzigartige Konzepte und exzellente unternehmerische Leistungen gibt es jedoch immer einen Platz am Markt. Deshalb werden wir nicht nur unsere Expansion zügig fortsetzen, sondern bestehende Märkte weiter ausbauen und stetig modernisieren. Allein in diesem Jahr werden wir 300 neue Märkte eröffnen.

akzente: Sie betonen, dass die selbstständigen EDEKA-Kaufleute Motoren des



„Die Industrie hat
höhere Margen“: EDEKA-Chef
Markus Mosa im
Interview mit *akzente*.

*„Unsere Kaufleute sind
Unternehmer, die mit vollem
Einsatz und Risiko kämpfen“*

Markus Mosa



Wachstums sind. Was leisten sie, was ein angestellter Marktleiter nicht kann?

Mosa: Unsere Kaufleute sind Unternehmer, die für ihre eigene Erfolgsbilanz arbeiten. Sie kämpfen mit vollem Einsatz und Risiko. Sie investieren, experimentieren mit neuen Angeboten und sind das unverwechselbare Gesicht der EDEKA-Gruppe. Dabei spielen sie auf der ganzen Klaviatur des Einzelhändlers. Im Sortiment, bei der Preispolitik und beim Service: Wo haben Sie ansonsten die Auswahl zwischen bis zu 50.000 Artikeln – angefangen bei den internationalen Marken bis hin zum Angebot regionaler und lokaler Produkte. Das können andere nicht bieten.

akzente: Hier in der Zentrale muss Sie solche Vielfalt doch eher grausen. Einheitlich bestückte Märkte lassen sich günstiger versorgen und besser führen, oder?

Mosa: Es geht um das ideale Zusammenspiel zentraler und dezentraler Kräfte. Natürlich ist das Grundsortiment der Märkte gleich. Das Warengeschäft mit national einheitlichen Artikeln wird von der Zentrale gemeinsam mit den Regionalgesellschaften verantwortet. Regionale und lokale Sortimente kaufen die Regionen und die Einzelhändler selbst ein. Und natürlich arbeiten wir an der Einheitlichkeit des

Markenauftritts unter EDEKA. Das ist uns mit unserer Imagewerbung in den letzten Jahren auch schon sehr gut gelungen. Überdies bauen wir unser zentrales Dienstleistungsangebot weiter aus und organisieren einen intensiven Erfahrungsaustausch, um sicherzustellen, dass sich Best-Practice-Beispiele durchsetzen.

akzente: Wie wird man selbstständiger EDEKA-Kaufmann?

Mosa: Die meisten Existenzgründer setzen auf ihrer Erfahrung als Marktleiter in einem unserer Regiebetriebe auf. Begleitet wird der Schritt in die Selbstständigkeit durch ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm. Wirtschaftlich wird der Kaufmann durch Finanzierungszuschüsse der Regionalgesellschaften und der Zentrale unterstützt. Darüber hinaus steht ihm auch die EDEKA Bank als Partner zur Verfügung. Allein im vergangenen Jahr sind 125 Existenzgründer an den Start gegangen. Insgesamt waren es in den letzten fünf Jahren 600.

akzente: Warum gibt es eigentlich bei Netto nur Regiebetriebe und keine selbstständigen Kaufleute?

Mosa: Netto Marken-Discount lebt von einem straff geführten Konzept mit wenig Individualität. Es ist nicht so, dass wir die Privatisierung nicht erprobt hätten. Aber

die Ergebnisse des Pilotmarkts gestalten sich nicht so, dass man damit morgen in den Rollout gehen müsste.

akzente: *Sie haben zum Jahresbeginn 2.300 Filialen des Discounters Plus übernommen. Wie läuft die Integration in das Netto-Konzept?*

Mosa: Wir kommen planmäßig voran, jede Woche werden 30 bis 50 Plus-Filialen geschlossen, in zehn Tagen umgebaut und dann als Netto-Märkte wieder eröffnet. Bis Mitte 2010 wollen wir die Integration abschließen.

akzente: *Gibt es Ideen oder Prozesse, die Sie von Plus ins Netto-Konzept übernehmen?*

Mosa: Das stärkere Konzept ist Netto Marken-Discount, das belegen die deutlich gestiegenen Umsätze in den umgestellten Märkten. Aber natürlich haben wir von Plus auch Bausteine übernommen: beispielsweise die erfolgreiche Eigenmarkenlinie.

akzente: *Das Kartellamt untersucht Ihre Rabattforderungen an Markenartikler, die*

Sie im Zusammenhang mit der Plus-Übernahme gestellt haben. Wie ist der Stand der Dinge?

Mosa: Das Kartellamt sichtet seit einigen Monaten die Unterlagen. Und wir unterstützen das Amt dabei in jeder Hinsicht. Für die Markenartikelindustrie hat die Übernahme von Plus durch Netto nur Vorteile gebracht. Wir verkaufen bei Netto doppelt so viele Markenartikel wie vorher bei Plus und die Umsätze legen zweistellig zu. Das ist eine Partnerschaft, die beiden Seiten Freude bereitet.

akzente: *Müssen Konsumgüterhersteller und Handel ihre Interessen stets im harten Kampf durchsetzen?*

Mosa: Die Margen der Industrie sind im Durchschnitt immer noch höher als die des Handels – so hart scheinen wir also nicht zu kämpfen. Als Vollsortiments- und Discounthändler ist EDEKA der qualifizierteste und größte Partner der Markenartikelindustrie. Unsere Vertriebskompetenz bietet der Industrie doch eine einzigartige Produkt-



Die selbstständigen Kaufleute sind Garanten des Erfolgs: Die Unternehmerfamilie Vogl betreibt sieben EDEKA-Märkte im Großraum Bonn.

„Wenn sich eine passende Übernahmegelegenheit ergibt, werden wir sie nicht verstreichen lassen“

Markus Mosa



platzierung für ihr gesamtes Markenartikel-Sortiment – und nicht nur für wenige Artikel.

akzente: Können Sie die Markenartikler überzeugen, Ihre Leistungen zu honorieren?

Mosa: In der Regel werden wir uns zügig einig. Das heißt nicht, dass wir nicht hart verhandeln. Aber das gehört zum Geschäft. Übrigens auf beiden Seiten.

akzente: Ein Beitrag in dieser Ausgabe von akzente beschäftigt sich mit JAG – Jointly Agreed Growth. Das ist ein Programm, bei dem Händler und Hersteller eine tiefgehende Zusammenarbeit ausprobieren. Eine Idee für EDEKA?

Mosa: Wir erproben das schon, wenn auch nicht unter diesem Namen. Mit einigen Partnern haben wir bereits ertragsorientierte Projekte gestartet, die Win-win-Situationen schaffen sollen. Die Versuche laufen und wir rechnen noch in diesem Jahr mit Ergebnissen.

akzente: Dazu muss man dem Partner tiefe Ein-

blicke in Daten und Prozesse gewähren. Haben Sie damit kein Problem?

Mosa: Wir haben keine Scheu, Daten auszutauschen. Bei Logistik- oder Abverkaufsdaten hüten wir keine Geheimnisse. Diesbezüglich gibt es bereits gemeinsame Plattformen. Für uns behalten wir nur, welche Konditionen die einzelnen Partner mit uns vereinbart haben – aber das spielt bei der Zusammenarbeit ja keine Rolle.

akzente: Sehen wir also künftig Handel und Hersteller einträchtig Arm in Arm?

Mosa: Wir verstehen das Verhältnis als Partnerschaft. Aber es gibt Grenzen und die steckt nicht zuletzt das Kartellamt, das schnell zu enge Bindungen argwöhnt und um den Wettbewerb fürchtet.

akzente: Krisenzeiten eröffnen Chancen – stehen weitere Übernahmen auf Ihrer Agenda?

Mosa: Im Moment sind wir ganz gut mit der Integration von Plus beschäftigt. Überdies sind wir natürlich durch das



Discounter: Jede Woche werden 30 bis 50 Plus-Filialen nach dem Netto-Konzept umgebaut.

Kartellrecht ein wenig in unseren Übernahmemöglichkeiten behindert. Wenn sich aber eine passende Gelegenheit ergibt, werden wir sie nicht verstreichen lassen. Wir wissen, wie Probleme zu lösen sind, und haben erfolgreiche Konzepte.

akzente: *Die Genossenschaft ist eine Idee des 19. Jahrhunderts. Ist die Organisationsform noch zeitgemäß?*

Mosa: Das genossenschaftliche Prinzip ist aktueller denn je. Gerade in Krisenzeiten hilft es zu wissen, dass man sich aufeinander verlassen kann.

akzente: *Was tun Sie denn für Genossen, die in Schwierigkeiten geraten?*

Mosa: Das kommt glücklicherweise sehr selten vor, aber wenn, dann greift ein ganzes Maßnahmenbündel: Von der Standort- bis zur Konzeptanalyse, bis hin zur wirtschaftlichen Unterstützung durch die Regionalgesellschaften oder Finanzierungshilfen durch die *EDEKA Bank* reicht die Bandbreite.

akzente: *EDEKA hat 2009 zum ersten Mal Management Trainees eingestellt. Warum?*

Mosa: Wir sind eine dynamisch wachsende Unternehmensgruppe, die mit 13.000 Auszubildenden ihre Verantwortung nicht nur in diesem Bereich ernst nimmt. Auch beim Führungskräftenachwuchs engagieren wir uns zunehmend. Die Besten wollen wir schließlich nicht dem Wettbewerb überlassen. **a**

Markus Mosa und EDEKA

Markus Mosa ist seit Mai 2008 Vorstandsvorsitzender der *EDEKA Aktiengesellschaft*.



Der Betriebswirt begann seine Karriere 1994 bei der *Spar Handelsgesellschaft*. 1999 wechselte er zu *Netto Marken-Discount*, wo er 2001 zum Geschäftsführer avancierte und das dynamische Wachstum des Discounters vorantrieb.

Die **Edeka-Gruppe** erwartet 2009 einen Umsatz von 43 Milliarden Euro, erwirtschaftet von rund 280.000 Mitarbeitern in 12.000 Einzelhandelsgeschäften. Auch im Krisenjahr 2009 investiert die Gruppe 1,2 Milliarden Euro in die Modernisierung sowie Erweiterung des Geschäftsnetzes und schafft 8.000 neue Arbeitsplätze. Gesellschafter der *EDEKA-Gruppe* sind neun regionale Genossenschaften, in denen sich rund 4.500 selbstständige Einzelhändler zusammengeschlossen haben.



Die EDEKA-Zentrale in Hamburg.