

Philippe Gaydoul

Denners Frischzellenkur: Die Ausgangslage war nahezu perfekt: das Konzept veraltet, doch genug Geld im Sack. So konnte Philippe Gaydoul Vollgas geben. Seit er im Amt ist, hat er nahezu alles umgekrempelt: Sortiment, Eigenmarkenkonzept, Ladendesign, Kommunikation, Personalführung. Doch die Nagelprobe steht ihm erst noch bevor. Wie bereitet er sich auf den Einmarsch der deutschen Händler vor? Das Interview. Interview: Oliver Prange
Fotos: Marc Wetli

“Politiker hauen lieber auf den Handel ein, weil sie sich davon mehr Popularität erhoffen, als wenn sie die Versicherungsprämien thematisieren, die abstrakt sind.”

“Mittlerweile habe ich Sicherheit darin, die Leute zu beurteilen in Bezug darauf, ob sie zu unserer Kultur passen.”

“Aber Herr Loosli musste diesen Schritt unbedingt tun, um dem Hochpreisimage entgegenzuwirken, das Coop hat.”

Wie hat sich Denner verändert seit Ende der Ära Schweri, seit Beginn der Ära Gaydoul?

“Wir stellten zunächst alles infrage, was bis dahin war, ohne uns aber von der Discount-Grundstrategie zu entfernen. Es gab nichts, das wir nicht von Grund auf neu durchdachten. Das Sortiment: Wir stockten es von 1000 auf 1500 Produkte auf. Wir integrierten mehr Markenartikel. Dann vereinten wir alle Eigenmarken, die unter 40 verschiedenen Namen liefen, unter der Dachmarke Denner. Die Eigenmarken machen heute 25 Prozent des Sortiments aus. Wir bauten alle Läden um, gaben ihnen eine neue Visualisierung. Wir justierten das Satellitenkonzept, die Personalpolitik, die Öffentlichkeitsarbeit. Wir veränderten eigentlich alles.”

Was bedeutet für Denner die Aufstockung des Sortiments?

“Ich denke, 1 500 Artikel sind eine gute Grösse. Wenn man Discounter sein will, muss man in erster Linie Kostenführer sein, dann kann man auch Preisführer werden. Dabei spielt die Sortimentsgrösse eine zentrale Rolle; bei 4000 Artikeln benötigt man mehr Einkäufer, mehr Lagerplatz, mehr Lastwagen, mehr Verkaufsfläche, mehr Mitarbeiter insgesamt.”

Dieser ungewöhnliche Umsatzzuwachs ist also primär auf die Sortimentserweiterung zurückzuführen?

“Zum Teil schon. Doch der eigentliche Schub darauf, dass wir die Läden modernisierten.”

Wie hat sich die Käuferschaft verändert?

“Denner sprach vor Jahren hauptsächlich Ausländer und Senioren an, das ist nicht negativ, war aber ein zu kleines Zielpublikum. Es ist uns seitdem gelungen, mehr junge Schweizer in die Läden zu lotsen.”

Wie führen Sie Denner im Unterschied zu Ihrem Grossvater?

“Ich verstehe mich nicht als Alleinherrscher, sondern arbeite im Team. Ich bewege mich offen nach aussen wie nach innen. Meine Geschäftsleitung, die seit zwei Jahren weit gehend stabil ist, kennt die wichtigen Zahlen, und das muss sie auch.”

Wie haben sich die Eigentumsverhältnisse entwickelt?

“Nach dem Ableben meines Grossvaters Karl Schweri wurden die Aktien der Rast Holding auf die vier Kinder verteilt, indessen nicht ganz zu gleichen Teilen, was mit der Vergangenheit zu tun hat. Danach wollte ein Onkel seinen Anteil verkaufen. Meine Mutter und ich übernahmen diesen, sodass wir heute 50,5 Prozent kontrollieren und damit die Mehrheit haben.”

Wird es in nächster Zeit weitere Veränderungen im Aktionariat geben?

“Da ist nichts geplant.”

Der grosse Schub kam durch das neue Design. Wie gingen Sie diese Visualisierung an?

“Wir fertigten mit einer Firma aus München erste Prototypen. Allerdings gingen wir zunächst mit der Farbe Rot noch weiter und färbten auch die Böden dieserart ein. Das war dann aber zu viel des Guten. Es wirkte nervös. So belassen wir die Böden neutral. Rot ist einerseits unsere Firmenfarbe, andererseits verbindet man damit Dynamik, Aggressivität, Schnelligkeit. Das passt.”

Wie haben Sie sich selbst verändert in dieser Zeit?

“Ich musste viel lernen im Umgang mit Menschen, da mein Job hauptsächlich darin besteht. Zu Anfang stellte ich manchmal die falschen Leute ein, vertraute zu sehr auf Schulabschlüsse und Lebensläufe und zu wenig auf meinen Bauch. Mittlerweile habe ich Sicherheit darin, die Leute zu beurteilen in Bezug darauf, ob sie zu unserer Kultur passen. Ich musste ein Gespür dafür bekommen, wie jemand tickt.”

Wie muss man bei Denner ticken?

“Wir sind ein Familienunternehmen. Diese funktionieren anders als zum Beispiel börsenkotierte Firmen. Die Entscheidungswege sind schnell, das sind sich viele nicht gewöhnt. Und da Familien ihr eigenes Geld einsetzen, gehen sie sehr sparsam damit um. Ich frage bei jedem Franken, den ich ausbebe, ob er auch richtig eingesetzt wird. Kostenbewusstsein ist oberstes Gebot. Da gab es immer wieder Differenzen mit leitenden Mitarbeitern.”

Wie bringt man die Kosten runter?

“Man muss seinen Mitarbeitern das Kostenbewusstsein infiltrieren. Das fängt im Kleinen an. Das lernte ich von meinem Grossvater. Wenn er Sitzungen ohne Licht machen konnte, sparte er sich das Licht. Wenn er eine Büroklammer am Boden fand, las er sie auf und verwendete sie wieder.”

Geiz ist geil?

“Das ist kein Geiz. Was meinen Grossvater betrifft, muss man sich vergegenwärtigen, dass er nach dem Krieg gross wurde. Damals herrschten andere Verhältnisse vor. Die Menschen wussten, was Hunger bedeutet. Ich habe seine Philosophie jedenfalls

übernommen, da bin ich vielleicht anders als ein Manager, der ja überhaupt kein finanzielles Risiko hat.”

Konnten Sie sich den Umbau von Denner leisten, weil sie Waro, die damals auch zum Konzern gehörte, an Coop verkauften?

“Ja, wir benötigten aber nur einen Teil aus dem Waro-Verkauf für Denner. Wir brauchten das Geld auch, um meinen Onkel auszuzahlen. Anders wäre das nicht gegangen.”

Verkauften Sie Waro nur, weil Sie Geld brauchten?

“Nein, das nicht. Wir entschieden uns vor zwei Jahren, nicht auf zwei verschiedene Konzepte zu setzen. Im Discount gibt es einfach sehr viel grössere Perspektiven als im Supermarktbereich. Wir hatten dort auch nicht viel Ahnung. Da war ein Verkauf das Beste.”

Wie steht es um Franz Carl Weber, ein Geschäft, das noch weniger mit Discount zu tun hat?

“Die Zugehörigkeit zu Denner ist historisch bedingt. FCW ist ein schwieriges Geschäft, aber wir bleiben dabei, werden aber demnächst einige konzeptionelle Veränderungen vornehmen. Der Brand ist stark.”

Und die Immobilien?

“Mit dem Waro-Verkauf fielen einige Liegenschaften weg, wir haben aber immer noch einige schöne Stücke im Portefeuille.”

Nun ist der Preiskampf im Handel in aller Munde. Worauf läuft er hinaus?

“Nun, ich hoffe nicht, dass es so herauskommt wie in Deutschland, wo sich die Händler gegenseitig fertig machen und nur einige wenige überleben. Das wäre dann nicht im Sinn der Konsumenten.

Aber dass die Preise in der Schweiz zu hoch sind, wusste man seit langem. Es kann ja auch nicht sein, dass Schweizer für zwei Milliarden Franken im nahen Ausland zum Einkauf gehen. Das Geld gehört in die Schweiz. Wir setzten letzten Sommer die Preisdiskussion in Gang, nachdem wir 130 Artikel verbilligten. Das geht weiter. Allerdings kann nicht nur der Handel runter mit den

Preisen, jetzt müssen sie auch in der Landwirtschaft, in der Herstellung runter. Die Markenartikelindustrie muss umdenken.”

Gemäss einem Interview mit Promarca-Direktor John Peter Strebel auf “persoenlich.com” sind es die Besonderheiten des Schweizer Marktes sowie die qualitativen Ansprüche der Konsumenten, die die Schweiz zur Hochpreisinsel werden lassen.

“Die Preise der Markenartikel sind zu hoch. Wenn hier das Verhalten nicht überdacht wird, werden die Markenartikler zu den grossen Verlierern gehören. Schliesslich werden die Eigenmarken immer besser, die Preisdifferenzen aber grösser. Ich würde den Markenartiklern dringend empfehlen, sich auf die neuen Gegebenheiten einzustellen.”

Eigenmarken werden oft von den Markenartiklern selbst produziert. Schneiden sich die Markenartikler dadurch ins eigene Fleisch?

“Jeder muss selbst zusehen, ob die Rechnung aufgeht. Man darf sich aber nicht aus Volumenüberlegungen den eigenen Markt zerstören.”

Wie beurteilen Sie den überraschenden Schritt von Coop, eine eigene Billiglinie mit Prix Garantie zu führen?

“Ich äussere mich grundsätzlich nicht über die Konkurrenz. Aber Herr Loosli musste diesen Schritt unbedingt tun, um dem Hochpreis-image entgegenzuwirken, das Coop hat. Denner dagegen hat nicht nur billige Preise auf einigen Prozenten des Sortiments, sondern überall.”

Betrachten Sie das Aktionsmarketing von Coop und Migros als Augenwischerei?

“Nochmals, ich möchte nicht über die Konkurrenz herziehen. Aber man muss schon klar sehen, dass Aktionen Köder sind, um Konsumenten in die Läden zu locken. Letztlich wird derjenige Erfolg haben, der ehrlich gegenüber den Konsumenten ist, der eine einfache, nachvollziehbare und glaubwürdige Strategie fährt und der seine Kosten im Griff hat.”

Wie beurteilen Sie Beat Curtis Schritt, dass er Bon Appétit an die deutsche Rewe verkaufte?

“Er hat keine direkten Nachkommen, also ist dieser Schritt logisch. Zudem geriet das Unternehmen in eine schwierige Situation, weil man sich etwas verzettelt hatte.”

Rewe hat jetzt grosse Schwierigkeiten mit Bon Appétit.

“Als Marktbeobachter kann man das so sehen, ja.”

Auch Carrefour bewarb sich damals um Waro. Welche Chancen hat Carrefour in der Schweiz?

“Carrefour ist der zweitgrösste Händler der Welt hinter Wal-Mart. Allerdings haben die Franzosen derzeit grosse Schwierigkeiten, insbesondere auf dem Heimmarkt. In der Schweiz hat Carrefour Probleme, neue Standorte zu bekommen mit ihrem auf grosse Flächen ausgelegten Konzept. Allerdings: Die Discount-Schiene von Carrefour wächst.”

Marktbeobachter glauben, dass Aldi und Lidl in der Schweiz besonders bei Frischprodukten auch nicht billiger sein werden als die Etablierten, da der Agrarschutz auch für sie gilt. Wie schätzen Sie die Situation ein?

“Die Newcomer werden nicht so günstig sein, wie sie es in Deutschland sind. Das ist eine Illusion, die verbreitet wird. Da wird dem Konsumenten seit Monaten suggeriert, dass sie so billig einkaufen können wie im Ausland. Ich finde, da wird von den Medien zu viel Werbung betrieben für die Deutschen.”

Aber die Deutschen haben durch ihr hohes Einkaufsvolumen einen enormen Kostenvorteil.

“Landwirtschaftsprodukte und stark vom Zoll belastete Produkte sind hier einfach teurer.”

Haben Aldi und Lidl eine Chance in der Schweiz, so gross zu werden, dass es sich lohnt?

“Sie werden es schwer haben. Andererseits haben sie Zeit und Geld. Jedenfalls werden sie ihr Konzept hier nicht so kompromisslos durchsetzen können wie auf dem Heimmarkt. Es fehlt an grossen Verkaufsflächen und an grossen Parkarealen. Man benötigt zwischen 7000 und 10000 Quadratmeter, davon gibts nicht mehr viel.”

Wird die Politik aufgrund des Drucks die Markthindernisse abbauen?

“Es geht in der Schweiz immer etwas länger als anderswo. Wir leben das Prinzip: Jetzt schauen wir mal zu, wenn es gut ist, können wir immer noch reagieren. Das empfinde ich als fatale

Haltung. Ich erwarte also keine grossen politischen Taten. Dafür wird dann das Erstaunen umso grösser sein: Glauben Sie, dass noch ein Händler bei einem Schweizer Bauern Milch einkauft, wenn wir eines Tages der EU beitreten sollten? Die Zeiten der geschützten Märkte sind abgelaufen, nur gemerkt haben es hier zu Lande erst wenige.”

In Deutschland werden Agrarprodukte industriell hergestellt. Da haben Schweizer Bauern eh keine Chance. Muss man sie denn nicht schützen?

“Das ist keine Frage von wollen, sondern von können. Es geht doch den Menschen hier auch immer schlechter. Aber jetzt möchte ich eines mal erwähnen: Derzeit sprechen alle von Preissenkungen von Lebensmitteln, aber diese sind ja gar nicht die Kostentreiber.”

Schweizer geben 11 Prozent ihres Haushaltbudgets für Lebensmittel aus, aber 25 Prozent für Miet- und Mietnebenkosten und 15 Prozent für Gesundheitskosten. Ärgert es Sie, dass diese Bereiche in der Preisdiskussion im Windschatten des Handels segeln?

“Man spricht leichter über das, was man sieht, deshalb werden wir derzeit so stark zur Kasse gebeten. Doch die Kostenexplosionen fanden statt, zum Beispiel bei den Krankenkassen-Prämien. Darf ich daran erinnern, dass mein Grossvater vor Jahren mit einer Initiative die Bevölkerung aufrief, nicht mehr so viel Geld für Medikamente auszugeben? Leider wollte niemand etwas davon wissen, und jetzt stecken wir im Schlamassel. Politiker hauen lieber auf den Handel ein, weil sie sich davon mehr Popularität erhoffen, als wenn sie die Versicherungsprämien thematisieren, die abstrakt sind.”

Die Preisdiskussion spielt Ihnen als Discounter allerdings auch in die Hände.

“Das ist schon so. Aber wir müssen erkennen: Die erfolgreichsten Händler in jedem Bereich sind die Discounter. Bei Lebensmitteln sind es Wal-Mart und Aldi, in der Bekleidung H&M und Zara, in der Unterhaltungselektronik Media-Markt und Saturn, bei den Möbeln Ikea. Discount ist das Konzept, das funktioniert.”

Sie haben Denner völlig umgekrempelt. Welches sind Ihre nächsten Schritte?

“Ich möchte das Konzept multiplizieren. Im letzten Jahr eröffneten wir 14 neue Läden, in den nächsten vier Jahren werden nochmals rund 80 neue Läden dazukommen. Dann muss das Sortiment laufend optimiert werden. Soeben haben wir damit angefangen, auch Obst und Gemüse anzubieten, sodass ein Konsument nicht mehr auch woanders hingehen muss.”

Aldi hat Schwierigkeiten, Standorte in der Schweiz zu bekommen, und Sie möchten 100 neue Läden eröffnen?

“Wir mieten uns irgendwo ein. Da findet man Plätze genug.”

Migros versucht dem Vernehmen nach, Aldi-Standorte zu verhindern und lobbyiert dagegen an. Wie beurteilen Sie dieses Vorgehen?

“Aldi wird kommen, da kann man lobbyieren, wie man will.”