

CHRISTIAN BINDER

Umdasch: Früher glaubte man, dass ein grosses Angebot und Vielfalt in den Läden für besseren Umsatz sorgen. Heute heisst die Losung: Reduktion. Das weiss auch Europas grösster Ladenbauer, Umdasch. Christian Binder, der den Schweizer Ableger leitet, schätzt, dass heute 150 Marken rund 70 Prozent des Volumens im Nonfood machen. Die erfolgreichsten Marken begleiten den Prozess vom Design bis zum Verkauf.

Interview: **Oliver Prange**

Was macht Umdasch eigentlich?

“Wir sind ein Ladenbauunternehmen; wir bieten die gesamte Dienstleistungspalette rund um den Ladenbau an. Von der Grundlagenarbeit (Wie verhalten sich die Konsumenten?) über die Planung von Geschäften, die Produktion der Einrichtung bis hin zur Ausbildungsarbeit an unserer Shop-Akademie.”

Erforschen Sie zum Beispiel auch, wie sich ein Mensch im Supermarkt bewegt?

“Da gibt es ganz unterschiedliche Themen. Letzten Endes kommt es darauf an, dass sich der Konsument gut zurechtfindet und sich wohlfühlt. Für den richtigen Grundriss gibt es natürlich keine Patentlösungen. Aber ein paar allgemein gültige Erkenntnisse. So bewegen sich die meisten Menschen lieber gegen den Uhrzeigersinn. Das führt konkret dazu, dass sie sich nach rechts orientieren und deshalb die Regale rechts eine höhere Frequenz haben. So etwas ist entscheidend für das Layout eines Ladens.”

Gibt es noch weitere Erkenntnisse so grundsätzlicher Art?

“Man war zum Beispiel lange Jahre der Meinung, dass einzig ein grosses Angebot, dass Vielfalt für einen besseren Umsatz sorgt. In den letzten zehn Jahren musste man feststellen, dass es hier einerseits darum geht, Kompetenz durch Grösse zu zeigen und/oder Komplexität zu reduzieren und mit einer kleineren Vorauswahl den Konsumenten die Auswahl zu erleichtern. So führt im zweiten Fall die Reduktion der Modelle zu einem qualitativ besseren Warenbild, zu intensiverem Produktkontakt und zu höherem Verkauf. Und weil die Logistikkosten geringer sind, verbessert sich auch der Ertrag.”

Was bedeutet das für Coop oder Migros? Sollen die nur noch eine oder zwei Zahnpastamarken führen statt 50?

“Das ist sehr überspitzt formuliert. Lassen Sie mich das am Beispiel eines Textilgeschäfts zeigen. Früher gab es in einer Wäscheabteilung pro Quadratmeter 20 bis 30 verschiedene Modelle, heute findet man nur noch 5 bis 10. Der Kunde kann das Sortiment besser überblicken. Vorher sah der Konsument vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Natürlich will er wählen können. Aber man muss sorgsam mit der Produktvielfalt umgehen.”

80 Prozent der Kaufentscheidungen seien situativ, nicht geplant, heisst es. Warum gehen die Menschen überhaupt einkaufen?

“Da gibt es viele Beweggründe. Der ursprüngliche Gedanke – ich brauche etwas – spielt nicht mehr die Hauptrolle wie früher. Wenn zum Beispiel die Textilgeschäfte in der Schweiz ein ganzes Jahr lang zusperren würden, hätten wir deswegen noch keinen Textilnotstand. Bei den meisten Menschen sind die Kleiderschränke voll. Wenn trotzdem täglich viele Kleider gekauft werden, geht es also um etwas anderes. Nämlich darum, sich eine Freude zu machen, auszusehen wie irgendein Vorbild oder was auch immer. Die Kaufmotive sind vielfältig.”

Viel Leute gehen am Samstagmorgen einkaufen. Wohl auch, weil man dann unter Leute kommt. Ist das nicht ziemlich seltsam: Man muss kaufen, um ein menschliches Grundbedürfnis zu befriedigen?

“Man muss das ja nicht tun. Aber: Es ist eine Alternative. Die Einkaufsstätte ist zum dritten Ort geworden, nach der Wohnstätte und dem Arbeitsplatz. Deshalb ist es wichtig, die Qualität des Angebotes zu

verbessern. Die Verknüpfung von Gastronomie, Entertainment und Shopping hilft dabei.”

Gibt es da wesentliche Unterschiede zwischen Food und Nonfood? Etwas auch in der Ladengestaltung?

“Natürlich gibt es Unterschiede. Lebensmittel braucht man eher. Aber die Gesetzmässigkeiten sind dennoch im Grundsatz die gleichen. Bei der Planung eines Lebensmittel-Supermarktes geht man vom Einkaufszettel des durchschnittlichen Schweizer Haushaltes aus und schaut, wie der abgearbeitet wird. Danach richten sich die Layouts moderner Läden. In aller Regel kommt man zuerst zur Frischeabteilung mit Obst und Gemüse, dann zu den Milchprodukten, und in der Mitte des Supermarktes findet man Fleisch, Wurst und Käse. Und danach kommen Produkte, die eigentlich nicht auf dem Einkaufszettel stehen. Das funktioniert auch in anderen Betriebstypen. Beim Textilgeschäft unterscheidet man zwischen dem, was man braucht, was man sucht und was man weniger sucht, aber trotzdem gerne hat. In einem Flughafenshop ist die Gesetzmässigkeit anders, denn das Zeitbudget des Kunden ist anders.”

Hat denn jede Branche ihre eigene Gesetzmässigkeit?

“Ein Stück weit schon. Aber es gibt allgemein gültige Grundsätze. Wie die oben genannte Regel vom Gegenüberzeigersinn. Oder die Gewissheit, dass Regale in der Mitte besser beachtet werden als oben und unten.”

Sie sind sowohl für Migros als auch für Coop tätig. Wo sind denn da in Ihrem Bereich die Unterschiede?

“Beide haben ein sehr hochwertiges Ladendesign im Vergleich zu Wettbewerbern im Ausland. Die Supermarktqualität in der Schweiz ist überhaupt eine der besten in Europa, und durch die Doppelstrategie Preis und Angebotsvielfalt haben Herr und Frau Schweizer die Wahl. Migros und Coop fahren eine Mehrwertstrategie, im Gegensatz zur europaweiten Discount-Strategie. Dass Migros mehr mit Eigenmarken operiert als Coop, das ist bekannt. Beide Unternehmen arbeiten sehr konsequent an ihrer Identität am Point of Sale.”

Glauben Sie, dass das RIFD-System, in dem jedes Produkt mit einem Chip gekennzeichnet wird, Zukunft hat? Gibt das nicht Probleme mit dem Datenschutz?

“Das ist sicher ein wichtiges Thema. Wenn es hilft, dem Konsumenten das Einkaufen zu erleichtern, Wartezeiten an den Kassen zu vermindern, dann wird es kein Problem sein. Wenn aber Kunden- und Produktdaten in Umlauf kommen, muss man vorsichtig sein. Ich glaube nicht, dass sich RIFD in den nächsten paar Jahren als durchgängiges Konzept durchsetzen wird. Es wird punktuell kommen; die Elektronik wird dem Konsumenten an der einen oder anderen Stelle behilflich sein.”

Gibt es überhaupt eine Innovation, die kommen wird?

“Welches sind denn die grossen Themen im Handel? Die leiten sich meist aus gesellschaftspolitischen Veränderungen ab. Die Alterspyramide, die Bildung, die Einkommensstruktur spielen eine Rolle. Auf diese Rahmenbedingungen muss der Detailhandel reagieren. Wir erleben derzeit zwei wesentliche, grosse Trends: die Polarisierung zwischen Luxus und Discount und die Vielfalt von Vertriebsformen. Früher gab es stationäre Verkaufsstellen und den Versandhandel. Heute sind dazugekommen: Factory Outlets, das Internet, Plattformen wie Ebay. Die Bedeutung der Marken im Handel hat zugenommen.”

Mit dem Internethandel hinkt man in der Schweiz hinterher. Woher kommt das?

“Die Frage ist doch, wohin sich das überhaupt entwickeln kann. Da gehen die Vermutungen von wenigen Prozenten bis zu 30, 40 Prozent. Im Internet fallen viele Dinge weg, die man im Handel machen kann: alles, was die Sinne betrifft, was mit Emotionen und sozialem Kontakt zu tun hat. Einkaufen ist eben nicht nur Warenbeschaffung, sondern Freizeitbeschäftigung. Das Internet hat eine andere Aufgabe: Es hat mit Bequemlichkeit zu tun. Man kann von zuhause schnell etwas bestellen; aber das geht auf Kosten der Erlebniswelt im Handel. Alle standardisierten Dinge, die man nach Artikelnummer kaufen kann, die kann man sicher über das Internet besorgen, aber es ist kein Ersatz für das Einkaufen als Freizeitgestaltung.”

Was sind für Sie gute Beispiele für Erlebniswelten beim Einkaufen?

“In England ist zum Beispiel das Warenhaus Selfridges beispielhaft. Das hat eine eigenständige Stellung in der Gesellschaft. Wenn man mit Leuten aus London redet, dann erzählen die Geschichten von Erlebnissen bei Selfridges. Wenn bei denen das Thema Brasilien an der Reihe ist, dann sind die Schaufenster themenbezogen dekoriert, es werden entsprechende Tänze aufgeführt, und dann gibt es Attraktionen im ganzen Haus. Sie thematisieren das ganze Haus.”

Und wie gehört der Apple-Kubus in New York in diese Idee von Erlebniswelten?

“Der Kubus folgt der Logik, dass Architektur ein Designmittel sein kann, um eine Marke zu profilieren. Das machen auch andere Unternehmen. Das Bekleidungshaus Peek & Cloppenburg in Deutschland sucht gezielt berühmte Architekten, die ihre Warenhäuser gestalten. Im Moment entsteht in Köln ein fantastisches Haus, das man sehen muss. In Österreich hat man für Merkur ein spezifisches Design gewählt. Die Häuser sehen an den verschiedenen Standorten immer gleich aus. Architektur ist also ein Stilmittel der Positionierung.”

Da haben wir also jetzt Events und Architektur. Was könnte der Handel sonst noch unternehmen?

“Der Handel wäre gut beraten, wenn er sich vor allem auf die Serviceleistungen besinnen würde. Das Personal ist der wesentliche Aspekt. Personal ist nicht nur ein Kostenfaktor, sondern auch ein Profilierungsfaktor. Unter den Warenhäusern macht das Globus besonders gut. Wie viele andere auch. Wenn ich noch mehr nennen würde, würde ich all den anderen Unrecht tun.”

Wenn man anschaut, was in der Schweiz an Einkaufszentren gebaut wird, so entsteht eine riesige Überkapazität. Was wird denn daraus folgen?

“Wir haben in der Schweiz tatsächlich die höchste Dichte an Verkaufsflächen. Und erleben gleichzeitig enorme Investitionen in neue Einkaufsstätten. Zum Beispiel in den Fussballstadien. Ob sich das wirtschaftlich rechnet, wird man sehen. Daneben entstehen aber auch grosse Shoppingcenter wie Bern West. Wir werden künftig nicht nur innerhalb des Handels einen verstärkten Wettbewerb haben, sondern auch unter den Betriebstypen und Standorten. Dabei wird es Gewinner und Verlierer geben. International erkennen wir einen Trend zum Innenstadt-Center.”

Nach Studien beträgt die Überkapazität 50 Prozent. Also sehr viel. Bedeutet das, dass wir bald viele Ladenruinen haben werden?

“Ich weiss nicht, ob die 50 Prozent stimmen. Tatsache ist aber, dass wir die höchste Dichte an Verkaufsfläche haben und dass diese steigt. Tatsache ist auch, dass die Produktivität der Detailhandelsflächen abnimmt, also weniger Umsatz pro Quadratmeter erzielt wird. Es wird also Gewinner und Verlierer in diesem Verdrängungswettbewerb geben. Aber ich bin kein Prophet; deshalb weiss ich nicht, wer die Gewinner sein werden. Eines aber weiss ich: Das Lädelerben geht weiter; und in den Regionen wird es eine Ausdünnung geben. Vor 10 bis 15 Jahren hatte noch jedes Dorf seine Papeterie und Drogerie. Das ist vorbei.”

Braucht ein Einkaufszentrum eine Lebensmittelfiliale?

“Das kommt auf die Art des Shoppingcenters an; grundsätzlich braucht es einen oder mehrere Anker-Mieter, die für die nötigen Frequenzen sorgen. Das konnte man in den Neunzigern in Deutschland sehr gut beobachten, als in den neuen Bundesländern systematisch Einkaufszentren entstanden. Da musste ein grosser Supermarkt mit 5000 bis 8000 Quadratmetern her und dazu ein Textilunternehmen wie C&A, und dazwischen wurden die Flächen gefüllt. Diese Gesetzmässigkeit stimmt wohl immer noch. Erst die ganz riesigen Einkaufszentren mit mehr als 50000 Quadratmetern können anders planen. Wenn sie viele Kern-Mieter haben.”

Sie haben die Übersicht über die ganze Schweizer Konsumlandschaft. Wie haben sich die grossen Veränderungen abgespielt?

“Die grösste Veränderung war die Konzentration im Handel: immer weniger Unternehmen mit immer mehr Läden. Migros und Coop absorbieren etwa 40 Prozent der gesamten Konsumausgaben der Menschen. Der zweite Aspekt war die Internationalisierung. In unseren Einkaufsstrassen sind heute überall H&M, Benetton, C&A, Zara, Mango. Man kann durch die Städte laufen und sieht überall dieselben Läden. Wir schätzen, dass 150 Marken rund 70 Prozent des Volumens im Nonfood machen. Dritter Aspekt: die Vertikalisierung. Früher gab es eine klare Trennung zwischen Produktion und Vertrieb der Marken. Das gibt es nicht mehr. Alle relevanten Marken sind heute vertikal; sie begleiten den Prozess vom Design bis zum Verkauf. Die Marke hat den Prozess im Griff.”

Wenn es diesen Trend gibt, haben dann grosse Markenartikler wie Nestlé, Procter oder Unilever nicht den Trend verschlafen?

“Was ich gesagt habe, gilt vor allem für Nonfood. Im Foodbereich kann man diese Entwicklung wohl kaum nachvollziehen. Was soll ein Shop-in-Shop mit lauter Nestlé-Produkten, vom Nescafé bis zum Mineralwasser – und gleich daneben dasselbe noch einmal von Kraft- Food, und dann von Unilever, und dann von BSN Danone. Da gibt es schon auch Gesetzmässigkeiten, die dagegen sprechen. Aber es gibt sehr erfolgreiche Shop-Konzepte, denken Sie nur an die Success-Story von Nespresso!”

Internationale Marken drängen immer mehr in die Schweiz. Was kommt denn konkret als Nächstes auf uns zu?

“Es gehen auch Schweizer Marken ins Ausland. Swatch ist dafür ein Paradebeispiel oder Strellson aus Kreuzlingen. Ich glaube, dass sich die Entwicklung der letzten Jahre fortsetzen wird, also auch die Internationalisierung. Aber es wird auch eine Gegenbewegung geben, von den Konsumenten her. Im Foodbereich ist das Öko, im Nonfood Authentizität. Also der Wunsch nach Konzepten, die man nicht überall und an jedem Ort kriegen kann. Die Uniformierung der Innenstädte und der Shopping-Center geht ja nicht am mobilen Konsumenten vorbei. Das merkt der ja. Er weiss, dass die Champs-Élysées kaum mehr anders aussehen als die Bahnhofstrasse. Dass das Glatt-Zentrum nicht anders aussieht als das Shopping-Center vor den Toren von Paris. Deshalb wird es auch eine Bewegung für individuellere Konzepte geben. Das kann zur Renaissance von verschiedenen lokalen Anbietern führen. Es wird aber auch dazu führen, dass die bereits erfolgreichen internationalen Konzerne versuchen werden, stärker auf die lokalen Bedürfnisse einzugehen. Davon bin ich überzeugt.”

Kommen sogar die Lädeli wieder zurück?

“Das glaube ich nicht. Aber ich glaube, dass zum Beispiel Esprit an der Bahnhofstrasse andere Varianten anbieten wird als an der Fifth Avenue.”