

HANSUELI LOOSLI

Der Chef: Hansueli Loosli ist einer der wichtigsten Player im Schweizer Detailhandel. Seit sieben Jahren ist er Vorsitzender der Coop-Geschäftsleitung, seit 16 Jahren arbeitet der gebürtige Aargauer für Coop Schweiz. Unter Looslis Führung setzt der zweitgrösste Detailhändler der Schweiz seinen Expansionskurs fort, nicht zuletzt durch den Kauf der 12 Schweizer Filialen des französischen Detailhandelsriesen Carrefour für 470 Millionen Franken. Loosli war Gast an der diesjährigen GfM-Trendtagung.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli**

Coop ist ausgezeichnet aufgestellt. Welches waren die wichtigsten Entscheidungen, die dazu geführt haben?

“Das hat sicher mit unserer heutigen Struktur und Unternehmenskultur zu tun. Alle ziehen am gleichen Strick. Zudem haben wir in unsere Verkaufsstellen investiert, sei das in Bezug auf Auftritt, Bedienung oder Produktion. Nicht zuletzt setzen wir ungefähr ein Prozent in Höhe von 150 Millionen Franken in die Aus- und Weiterbildung unseres Personals ein. Wir besitzen zwei Bildungszentren, wovon sich eines in Muttenz und das andere am Genfersee befindet. Bei jeder Kundenumfrage zeigt sich schliesslich: Wir verfügen über freundliche und kompetente Mitarbeitende.”

Wie steht es mit der Segmentierung? Die Megastores scheinen Coop zu beflügeln.

“Wir konnten nicht nur Umsatz und Gewinn steigern, sondern auch Marktanteile. Die Megastores wachsen im zweistelligen Bereich, und auch in den ersten beiden Monaten im Jahre 2008 können wir gute Zahlen verbuchen. Wir haben uns aus strategischen Gründen für Sortimentsvielfalt entschieden, und das geht von der Erstpreislage bis hin zum Fine-Food-Produkt. In unseren Megastores kommt die beste Sortimentsvielfalt im Schweizer Detailhandel besonders gut zur Geltung.”

Sie haben die veränderte Struktur angesprochen. Was haben Sie geändert?

“Wir setzen nun auf eine Segmentierung, welche auf die Regionen abgestimmt ist. In den Coop-Regalen in Genf bieten wir beispielsweise eine typische Auswahl an Westschweizer Weinen an. Dann konnten wir auch

Kosten sparen, indem wir unsere 25 Lagerhäuser auf 12 reduziert haben. Das hat dazu geführt, dass wir die Preise senken konnten.”

Sie sprechen hauptsächlich von internen Vorkehrungen. Wie sieht es mit den äusseren Massnahmen aus?

“Wir haben die Verkaufsstellen auf Vordermann gebracht und über die Hälfte umgebaut. Das fällt den Kunden natürlich auf, und schliesslich wurden Prix Garantie, Fine Food, Slow Food und Weight Watchers eingeführt. Dadurch ist unser Sortiment auch deutlich vielfältiger und auf die Zwecke und Bedürfnisse der Kunden abgestimmt worden.”

Welche Kriterien müssen bei einem Umbau berücksichtigt werden?

“Wichtig ist, dass die Sortimentsplatzierungen richtig durchgeführt werden, und dabei muss man sich überlegen, wie man selbst gerne einkaufen möchte. Ein Beispiel: In einem grossen Laden muss man auch Non-Food-Produkte kaufen können, dann läuft man über die Aktionsstrasse und macht schliesslich noch vor den Tiefkühltruhen Halt. In einem kleinen Geschäft sieht die Lage vollkommen anders aus. Da werden weniger Non-Food-Produkte angeboten und der Kunde kauft auch schneller ein. Der sogenannte Convenience-Food ist oft schon in der Nähe des Eingangs sichtbar.”

Immer wieder ist auch von den Zukunftsmodellen die Rede. Dazu gehören die sogenannten RFID-Scanner, welche das Warten an der Kasse verhindern sollen. Welche Erfahrungen haben Sie diesbezüglich gemacht?

“RFID ist kaum bezahlbar, weil die Technologie sehr teuer ist. Wir haben das Passabene-System eingeführt, und dadurch werden die Wartezeiten an der Kasse verkürzt. Das heisst, man kauft mit einem Gerät ein und gibt dieses schliesslich an der Kasse wieder ab. Somit muss man die Ware nicht mehr aufs Band legen – ausser man wird kontrolliert. Man befindet sich also an einer separaten Kasse und muss nicht mehr anstehen. Das hat den Vorteil, dass der Kunde die Ware lediglich einmal ein- und erst daheim wieder auspacken muss.”

Welche Schritte haben Sie in dieser Hinsicht bereits unternommen?

Inzwischen wurden 70 grössere Verkaufsstellen in der ganzen Schweiz eingerichtet. In den betreffenden Läden macht der Passabene-Anteil zwischen 15 und 20 Prozent aus.”

Wie sieht es mit der Fehlerquote aus?

“Zuvor haben wir während eines Jahres in drei Verkaufsstellen Tests durchgeführt. Die Inventardifferenzen haben sich dadurch nicht verändert, und die Diebstahlquote ist erfreulicherweise nicht angestiegen. In den Geschäftsbedingungen ist klar festgehalten, dass der Kunde kontrolliert werden kann, was wiederum vom System in einem unbestimmten Rhythmus gesteuert wird.”

Wird Passabene das Bezahlen, wie man es heute kennt, ersetzen?

“Nein, es handelt sich dabei um eine Zusatzleistung für Grosseinkäufer. Auch die Kassiererinnen profitieren von diesem System, weil die Schnelligkeit im Vordergrund steht und die übrigen Kassen entlastet werden.”

Funktioniert dieses System bei sämtlichen Produktgruppen?

“Ja, selbst wenn Sie in der Metzgereiabteilung einkaufen, können Sie selbst scannen. Passabene führt übrigens Alterskontrollen durch. Wenn der Kunde Alkohol einkauft und das Gerät abgibt, stoppt die Kasse und folgende Frage taucht auf: Ist die Person bereits 16 Jahre alt? Wenn sich die Kassiererinnen nicht sicher sind, überprüfen sie das Alter des Kunden.”

Coop arbeitet ständig an Erweiterung und Optimierung. Wann ist das Potenzial erschöpft?

“Die Zeit der grossen Flächenexpansion ist vorbei. Entscheidend ist, dass die bestehenden Standorte optimal genutzt werden, und deshalb muss das Sortiment laufend angepasst werden. Es besteht ein Unterschied, ob ein Laden in der Stadt oder auf dem Land betrieben wird. Die Konsumentenbedürfnisse unterscheiden sich diesbezüglich stark. Auf dem Land wird beispielsweise weitaus mehr Rivella getrunken, während in der Stadt Getränke wie Coca-Cola oder Energydrinks beliebter sind. Klar ist, dass die Agglomerationen in den letzten

Jahren in Bezug auf die Bevölkerung gewachsen sind. Allmählich kehren jedoch viele Menschen in die Städte zurück, und der Detailhändler muss diese Veränderungen wahrnehmen und Renovationen und Vergrösserungen in Betracht ziehen.”

Eine Reaktion auf derlei Bewegungen sind die Pronto-Läden.

“Als wir vor zehn Jahren die Pronto-Verkaufsstellen mit und ohne Tankstellen eröffneten, schüttelten manche den Kopf. Heute erfreuen sich die Shops grosser Beliebtheit. Dahinter stecken eine grosse Quadratmeterleistung sowie viel Know-how. Heutzutage arbeiten die Leute nicht mehr von acht Uhr morgens bis sechs Uhr abends. Viele schätzen es, wenn Sie nach Feierabend einkaufen können.”

Sind dem Verkauf übers Internet Grenzen gesetzt?

“Bei den Lebensmitteln gibt es eher Grenzen. Zudem befindet sich meist ein Coop-Laden in der Nähe der Wohnung. Trotzdem ist coop@home beliebt.”

Wie muss man sich die Segmentierung innerhalb der Geschäfte mit Bio- und Fine-Food-Produkten im Vergleich zu Billiglinien vorstellen?

“Natürlich benötigen wir eine Erstpreislage in der Grössenordnung von 400 Artikeln. Hinzu kommt unsere Eigenmarke, welche mit Prix Garantie über 50 Prozent des Umsatzes ausmacht. Schliesslich gesellen sich die klassischen Marken sowie Premiummarken hinzu, welche zur gleichen Kategorie wie Naturaplan gehören. Allein mit der Biolinie Naturaplan erzielen wir mehr als 600 Millionen Franken Umsatz.”

Weshalb haben Sie den Eigenmarkenanteil gesteigert?

“Das hat auch damit zu tun, dass zahlreiche Marken verschwunden sind und die Eigenmarke günstiger ist. Allerdings bin ich überzeugt, dass die guten Marken, welche Neuheiten auf den Markt bringen, stets überlebensfähig sind. Dazu gehört beispielsweise Lindt.”

Die Markenartikler beklagen sich, da sich in der Schweiz zunehmend eine Konzentration breitmacht. Man denke an das Cassis-de-Dijon-Prinzip. Wie positioniert sich Coop?

“Coop ist Gründungsmitglied der Interessengemeinschaft des Detailhandels, um die wirtschaftspolitischen Anliegen des Handels besser wahrnehmen zu können. Dazu gehören auch Migros, Denner, Manor, Vögele und Valora. Das Cassis-de-Dijon-Prinzip sollten wir unbedingt vollziehen können, weil wir dadurch international gehandelte Waren günstiger beschaffen können. Davon profitiert der Konsument. Für ihn werden hingegen die Stromkosten, das Benzin und auch die Mieten steigen. Man ist also gut bedient, wenn man im Preisbereich neue Wege geht, und die schlaunen Markenartikler haben dies auch erkannt.”

Und wer sträubt sich noch gegen Parallelimporte?

“In der Tat fordern wir die Zulassung von Parallelimporten für patentgeschützte Güter. Die Politik ist noch nicht so weit. In den nächsten Wochen wird das Parlament darüber beraten. Die Pharmaindustrie sträubt sich vehement gegen den Parallelimport patentgeschützter Medikamente. Ich könnte durchaus damit leben, wenn man diese als Ausnahme herausnimmt, wenn belegt werden kann, dass dies die Forschung in der Schweiz beeinträchtigt.”

Wo liegt die Gefahr für Schweizer Produzenten?

“Die guten Schweizer Produzenten wird es auch noch in 50 Jahren geben. Das gilt für Markenartikel- und Eigenmarkenproduzenten. Sie setzen sich durch, wenn sie innovativ sind und an ihrer eigenen Leistungsfähigkeit arbeiten. Der Druck auf die Preise wird jedoch nicht so schnell vorbei sein.”

Konzerne wie Unilever zentralisieren immer mehr, und die Produkte unterscheiden sich kaum noch voneinander. Das war früher anders.

“Die Konzentration in der Konsumgüterindustrie ist in vollem Gang. In vergangenen Zeiten kam vom Lieferanten der Länderchef Schweiz bei uns vorbei, heute trifft man sich mit dem Europachef zum Jahresgespräch. Die Schweiz ist europäisch gesehen nur ein kleiner Markt, und das macht es für die Beschaffer nicht unbedingt einfacher.”

Es scheint derzeit so, dass die Grossen immer grösser werden. Könnten diese eines Tages im Bereich Industrie zu Dinosauriern und von Kleinen überrannt werden?

“Grösse allein entscheidet wirklich nicht über den Erfolg.”

Muss der Produzent einen Beitrag entrichten, damit die Produkte in den Regalen möglichst gut platziert werden?

“Der Werbebeitrag deckt verschiedene Leistungen ab. Einerseits die Marketingmassnahmen, beispielsweise über die Coop-Zeitung. Hinzu kommen die Einführungs- oder Aktionsbeiträge für definierte Leistungen in den Verkaufsstellen. Die Platzierung ist punkto Werbebeitrag nicht relevant. Diese wird nur aus dem sogenannten Kundenentscheidungsbaum getroffen. Da stellt sich die Frage, wie der Kunde einkauft, und anhand dieser Ergebnisse werden die Layouts produziert. Dazu haben wir genaue Studien betrieben.”

Zurück zur Industrie: Wo können Sie im Ausland wachsen?

“Coop muss einem europäischen Land nicht zeigen, wie man Detailhandel betreibt. Wir haben uns für den Verbund entschieden – mit Coopernic (Coop, Colruyt, Conad, Rewe, Leclerc), weil da jeder seine Stärke hat. Leclerc ist ein Hypermarktprofi, Rewe und Colruyt sind

discounterfahren, Conad in Italien kann man mit Coop vergleichen. Wir glauben, dass wir noch weitere Möglichkeiten finden und uns entwickeln können. Wir dürfen nicht vergessen, dass wir die Nummer 30 in Europa sind. Eine Expansion nach Vietnam oder in den Fernen Osten ist sicher kein primäres Ziel.”

Sie verfolgen also keine aktive Auslandsstrategie?

“Es gibt sicher noch andere Möglichkeiten in Europa. Unser zweites Standbein ist der Gastroteil, den wir zusammen mit Rewe unter dem Namen transGourmet betreiben und mit dem wir über drei Milliarden Franken Umsatz erzielen: In Frankreich ist transGourmet Marktleader im Bereich Gastrobelieferung, ebenso in der Schweiz, wo wir ergänzend die Nummer eins bei den Gastroabholmärkten sind. Ich glaube, Pragmatismus zahlt sich auf Dauer aus. Bei grossen visionären Würfeln muss man vorsichtig sein, weil das immer sehr viel Geld kostet.”

Sie haben die Carrefour-Kette erworben. Wie geht es künftig weiter?

“Wir haben die Märkte im vergangenen August angekündigt, der endgültige Entscheid lag aber lange bei der Wettbewerbskommission (Weko). Ende März hat uns die Weko grünes Licht gegeben, wobei wir gewisse Auflagen einhalten müssen. Bei Carrefour handelt es sich um zwölf Märkte mit einem Umsatz von 900 Millionen Franken.”

Was hat Carrefour falsch gemacht?

“Carrefour hat beschlossen, sich aus jenen Märkten zurückzuziehen, in denen sie nicht Nummer eins oder zwei ist. Und das war in der Schweiz der Fall und in diversen anderen Ländern auch.”

In den angrenzenden Ländern kauften Schweizer für rund zwei Milliarden Franken ein. Wie ist die Entwicklung?

“Auch wenn wir keine aktuellen Zahlen haben, wissen wir, dass dieser Umsatz zurückgeht, weil der Euro ziemlich teuer ist. Die Rohstoffpreise sind gewachsen und dementsprechend auch die Preise in Deutschland. Heute haben wir weitaus kleinere Preisdifferenzen als früher, und schliesslich hat sich Aldi jetzt auch in der Schweiz niedergelassen.”

Coop hat die Preise gesenkt. Hat das mit Aldi und Lidl zu tun?

“Der Beschluss, die Preise zu senken, wurde bereits 1998 gefällt. Ich war schon früh der Überzeugung, dass der Druck auf die Lebensmittelkosten zunehmen wird. Mir war klar, dass die Discounter in unserem Land Einzug halten werden. In den letzten drei Jahren haben wir die Preise um 750 Millionen Franken gesenkt.”

Welches sind die grössten Aufwände in Bezug auf die Kosten?

“70 Prozent unseres Umsatzes sind Warenkosten. Das

zeigt einmal mehr, wie wichtig der Einkauf und der Umgang mit der Ware sind. Man sollte möglichst wenig Inventurverluste haben, bei den Personalkosten liegen wir bei 15 Prozent. Natürlich ist von Bedeutung, dass man auch gute Mieten abschliessen kann, aber im Vergleich zu Waren- und Personalkosten handelt es sich nicht um den grossen Kostenblock.“

Auch im Non-Food-Bereich haben Sie Gas gegeben. Sie haben inzwischen Fust übernommen.

“Der Food-Bereich wird für Coop mit der Übernahme von Carrefour abgeschlossen sein. Im Non-Food-Bereich haben wir noch Lücken. Dieser macht bei uns lediglich die Hälfte des Food-Umsatzes aus. Fust passt gut zu uns. Auch der Möbelbereich ist weiterhin ein Thema. Sicher gibt es noch Lücken im Verkaufstellennetz, und das gilt auch für Bau & Hobby.“

Zurück zu den Lebensmitteln. Künftig werden grosse Zentren gebaut. Findet nun eine Jagd auf die freien Plätze statt?

“Ich denke nicht, dass alle Zentren gebaut werden, die in den Plänen existieren. Bis man ein Einkaufszentrum auf die Beine stellen kann, dauert es zwischen 10 und 15 Jahre. An manchen Orten besteht sicher noch ein Bedürfnis. Ausländer werden zu uns in die Schweiz kommen und dem Beispiel von Aldi folgen. Das Wachstum wird wohl so schnell nicht zu Ende gehen.“

In Amerika bricht die Käuferstimmung langsam zusammen. Wird das auch bald bei uns der Fall sein?

“Das glaube ich nicht. Natürlich spüren wir die Probleme an der Börse und in der Bankenwelt. Die übrigen Industrien sind aber robust.“

Was fasziniert Sie an Ihrer Tätigkeit als Coop-Chef?

“Ich arbeite sehr gerne mit Menschen zusammen, und das ist im Detailhandel äusserst wichtig. Ausserdem kommt man schnell voran. Ein Industriebetrieb forscht, entwickelt und bringt ein Produkt auf den Markt. Als Händler kann ich schneller Entscheidungen treffen und auch etwas ausprobieren. Das fasziniert mich.“

Welche Beziehung haben Sie zur Nanotechnologie?

“Eigentlich bin ich diesbezüglich offen. Wichtig ist jedoch eine klare Deklaration.“

Möchten Sie den Coop-Qualitätsbereich ähnlich wie Globus stärker ausbauen?

“Wir sind gut unterwegs, was die Fine-Food-Linie betrifft, und das Sortiment wächst kontinuierlich weiter. Diese rund 300 qualitativ hochstehenden Produkte sind lediglich Teil eines weit umfassenderen Angebots von 40 000 Artikeln. Globus ist ein Comestibler und hat ein anderes Preisgefüge als ein Grossverteiler wie Coop. Wir machen das, was wir am besten können: Wir verkaufen

Frischprodukte, wie Fleisch, Fisch, Früchte und Gemüse, Brot etc., aber auch solide und preiswerte Eigenmarken- und Markenprodukte für den Alltagsgebrauch.“

Wie muss man sich Ihren Führungsstil vorstellen?

“Wichtig ist, dass ich gute Leute habe und diese auch halten kann. Wenn man selbst von einer Sache begeistert ist, reicht das nicht aus. Ich vertraue meinen Angestellten, baue sie auf. Die Mitarbeiter schätzen es zudem, wenn sie sich weiterentwickeln können. Bei uns besteht durchaus die Möglichkeit, in eine andere Abteilung zu wechseln und ein anderes Gebiet kennenzulernen. Man muss mit den Menschen umgehen können und ihnen gegenüber ehrlich sein. Wenn man ihnen ein Stück Heimat bietet, kann man sie fördern und etwas von ihnen fordern. Ich besuche pro Jahr 500 bis 600 Coop-Filialen und betrachte die Läden möglichst mit den Augen der Konsumenten. Das hilft den Geschäftsführern weiter, denn wenn man sich länger an einem Arbeitsplatz befindet, besteht die Gefahr, dass man betriebsblind wird. Hin und wieder besuche ich auch eine Migros-Filiale, oder ich reise ins Ausland, um mich inspirieren zu lassen.“

Ein Mitarbeiter der Migros hat also auch Chancen, bei Coop einzusteigen?

“Selbstverständlich. Das kommt immer wieder vor. Aber je höher die Position ist, desto weniger sind solche Wechsel ein Thema.“

Coop liegt ein bisschen im Vorteil, da die Struktur im Gegensatz zur Migros bereinigt wurde.

“Das stimmt. Der Coop-Forte-Beschluss war sicher eine weise Entscheidung. 200 Verwaltungsräte haben sich sozusagen selber beschnitten und gesagt: ‘Wir werden nun nicht mehr dieselben Aufgaben im Unternehmen übernehmen.’ Sie haben entschieden loszulassen und die Macht abzugeben. Ich bin ihnen noch heute dankbar dafür. Dieser Prozess ist schnell vor sich gegangen, und es hat schliesslich nur dreizehn Monate gedauert, bis wir so weit waren. Die Erkenntnis war da, einen Schritt Richtung Veränderung zu gehen. Wir mussten an das Gedeihen unseres Betriebes denken und nicht an die Macht. Schliesslich haben wir einstimmig eine Entscheidung gefällt, die sich letztendlich positiv ausgewirkt hat.“

Sprechen wir über die Kommunikation. Sie subventionieren die Schweizer Presse in Form von Inseraten. Gemeinsam mit der Migros gehören Sie zu den wichtigsten Kunden.

“Wir müssen unsere Aktionen kommunizieren, und wichtig ist auch, dass Botschaften enthalten sind. Vor 15 Jahren haben wir Naturaplan eingeführt, und einige dachten, dies sei nur ein Marketinggag. Heute erreichen wir mit unseren Bioprodukten einen Umsatz von über 600 Millionen Franken, und das wäre ohne Kommuni-

kation kaum möglich gewesen. Aber die Wahrheit muss dabei im Vordergrund stehen.”

Werden Sie von der Presse entsprechend gewürdigt?

“Die einen schreiben über uns, die anderen akquirieren Inserate. Wenn wir einen Fehler begehen, soll man uns auch kritisieren. Auch Coop ist lernfähig. Der Detailhandel ist für Redaktionen stets ein spannendes Thema. Ich kenne kein europäisches Land, in welchem die Tageszeitungen so oft darüber berichten, wie das in der Schweiz der Fall ist. Der Konsum spielt eine wichtige Rolle, und das hat auch damit zu tun, dass Coop und Migros in der Schweiz entstanden sind. Sie gehören allen.”